



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O
DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE**

ANDRÉIA ALCÂNTARA DOS SANTOS

**O PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS BIBLIOGRÁFICOS NA UFPE
SOB A PERSPECTIVA DA RACIONALIDADE:
MAPEAMENTO DAS ETAPAS A PARTIR DO CURSO DE GESTÃO DA
INFORMAÇÃO**

**RECIFE
2014**

ANDRÉIA ALCÂNTARA DOS SANTOS

**O PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS BIBLIOGRÁFICOS NA UFPE
SOB A PERSPECTIVA DA RACIONALIDADE:
MAPEAMENTO DAS ETAPAS A PARTIR DO CURSO DE GESTÃO DA
INFORMAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Cátia Wanderley Lubambo.

RECIFE

2014

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

S237p

Santos, Andréia Alcântara dos

O processo de aquisição de materiais bibliográficos na UFPE sob a perspectiva da racionalidade: mapeamento das etapas a partir do curso de Gestão da Informação / Andréia Alcântara dos Santos. - Recife : O Autor, 2014.

135 folhas : il. 30 cm.

Orientadora: Profª. Dra. Cátia Wanderley Lubambo.

Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2014.

Inclui referências, apêndice e anexos.

1. Sistema integrado de bibliotecas – UFPE. 2. Bibliotecas - Serviço de aquisição. 3. Controle de processo. 4. Desenvolvimento organizacional. I. Lubambo, Cátia Wanderley (Orientadora). II. Título.

351 CDD (22.ed.)

UFPE (CSA 2014 – 040)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E CIÊNCIAS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA PARA O
DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE

O PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS BIBLIOGRÁFICOS NA UFPE
SOB A PERSPECTIVA DA RACIONALIDADE:
MAPEAMENTO DAS ETAPAS A PARTIR DO CURSO DE GESTÃO DA
INFORMAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profª. Drª. Cátia Lubambo Wanderley
Presidente

Profª. Drª. Mônica Gueiros
Examinadora interna

Profª. Drª. Nadi Helena Presser
Examinadora externa

Aprovada em 17 de janeiro de 2014.

Dedico este trabalho à minha mãe, Maria de Fátima.

AGRADECIMENTOS

A Deus.

Aos meus pais e família por todo apoio, especialmente a minha mãe, não fosse por ela não teria iniciado esta jornada, nem tantas outras.

A Professora Cátia Lubambo, minha orientadora, pela dedicação e comprometimento com a orientação deste trabalho, pelo respeito às minhas ideias e principalmente pela serenidade e otimismo sempre presentes nas orientações.

A professora Nadi Presser pelas contribuições, disponibilidade e atenção.

A professora Mônica Gueiros pelas contribuições na banca de qualificação e participação em minha defesa.

Ao professor e amigo Murilo Silveira.

Aos colegas de trabalho e amigos: Adilson, Francisco, Giseani, Janeide e Kátia pelo apoio durante minha ausência do trabalho.

Aos colegas de turma: Edna, Adilson, Gerlando e Lino que tornaram as aulas mais leves e os intervalos mais divertidos.

A colega bibliotecária Lilian Melo pelo incentivo no momento da seleção.

A bibliotecária e amiga Alcione Nascimento.

As amigas: Jemima e Natália por ouvirem meus lamentos de cansaço e me divertirem em momentos críticos, enfim, pela amizade.

Aos amigos: Marcos, Miguel pela amizade e apoio.

Ao amigo tão sempre disponível Manoel Paranhos.

Ao Programa de Mestrado.

A UFPE.

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas graças a Deus, não sou o que era antes.”

(MARTHIN LUTHER KING)

RESUMO

Analisa o processo de aquisição de itens bibliográficos adquiridos por compra pelo Sistema Integrado de Bibliotecas da UFPE, entre os anos de 2008-2012, sob a luz da racionalidade instrumental. Foi escolhido o Curso de Gestão da Informação como estudo de caso. Utiliza o mapeamento de processos como uma importante ferramenta para visualização completa das atividades executadas na organização e de como é possível identificar as falhas e melhorar o processo a partir de uma descrição visual, ou seja, detalha-se um fluxograma comentado, desde o planejamento orçamentário até a chegada dos livros na biblioteca setorial. O referencial teórico traz conceitos sobre processos organizacionais, gestão de processos e a avaliação em bibliotecas como instrumento de apoio à gestão. Destaca os fundamentos da burocracia proposta por Max Weber, focalizando a razão desse modelo se mostrar superior a outras formas de organização, apesar de suas disfunções. Os instrumentos utilizados para coleta de dados foram entrevistas semiestruturadas, elaboradas de acordo com a função de cada participante envolvido no processo e também levantamento documental. Por fim, apresentam-se sugestões para o aprimoramento do processo em questão tomando por base os princípios da racionalidade instrumental. Conclui-se que fatores importantes, explorados no estudo, comprometem fortemente o resultado final do processo, a exemplo do caso em pauta onde alguns títulos dos livros referentes às bibliografias básica e complementar não estavam disponíveis *in loco* ou em número de exemplares suficientes para alcançar o padrão mínimo de qualidade nesse quesito, conforme estabelece o MEC.

Palavras-chave: Sistema Integrado de Bibliotecas - UFPE. Aquisição de materiais bibliográficos. Racionalidade e gestão de processos. Mapeamento de processos.

ABSTRACT

Examines the acquisition of bibliographic items acquired by purchase by the Integrated Library System UFPE, between the years 2008-2012, under the light of instrumental rationality. The Information Management Course was chosen as a case study. Utilizes the mapping process as an important tool for full viewing of activities performed in the organization and how it is possible identify gaps and improve the process from a visual description, in other words, a commented flowchart is detailed since the budgeting until the arrival of the books in the sector library. The theoretical referential brings concepts about organizational processes, management processes and the rating in libraries as a tool to support management. It shows the fundamentals of bureaucracy by Max Weber, focusing on the reason why this model is superior to other forms of organization, despite its dysfunctions. The instruments used for data collection were semi-structured interviews, prepared in accordance with the function of each participant involved in the process and documentary survey. Finally, we present suggestions for improving the present process, building on the principles of instrumental rationality. It is concluded that important factors, explored in this case, strongly compromise the outcome of the process, such as the case in point where some titles of the books related to basic and supplementary bibliographies were not available *in loco* or number of copies sufficient to reach the minimum quality standard in this regard, as established by MEC.

Keywords: Integrated Library System - UFPE. Acquisition of library material. Rationality and management processes. Management processes.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma de órgãos, divisões e setores envolvidos no processo de compras da UFPE a partir do Curso de Gestão da Informação	27
Figura 2 - Hierarquia dos processos	46
Figura 3 - Modelos de gestão por processos	49
Figura 4 - Fluxograma do processo de aquisição de livros por compra na UFPE	77
Figura 5 - Fluxograma para Aquisição de Material Bibliográfico da UFPR.....	105
Figura 6 - Procedimentos para compra de materiais bibliográficos disponíveis no site da Biblioteca do Sibi/UFPR	107

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Variações de conceitos recebidos pelos cursos de graduação no ano de 2012 - Bibliografia básica e complementar	18
Quadro 2 - Bibliografia básica: critérios de análise para atribuição dos conceitos de acordo com o Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação - (presencial e a distância).....	20
Quadro 3 - Bibliografia complementar : critérios de análise para atribuição dos conceitos de acordo com o Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação - (presencial e a distância)	21
Quadro 4 - Ranking das Universidades segundo Avaliações do ENADE 2011 .	32
Quadro 5 - Descrição das etapas do processo de aquisição de materiais bibliográficos na UFPE	64
Quadro 6 – Conhecimento dos participantes sobre demais Departamentos, Divisões e Setores envolvidos no Processo de compras de Livros.....	96
Quadro 7 - Situação das Universidades Federais pesquisadas sobre a existência de fluxograma para aquisição de materiais bibliográficos por compra	102

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BC	Biblioteca Central
CAC	Centro de Artes e Comunicação
CCEPE	Conselho Coordenador de Ensino, Pesquisa e Extensão
CFCH	Centro de Filosofia e Ciências Humanas
CIn	Centro de Informática
DAQ	Divisão de Aquisição
DCI	Departamento Ciência da Informação
DITRANS	Divisão de Transportes
DLC	Divisão de Licitação e Contratos
e-MEC	Sistema de Tramitação Eletrônica dos Processos de Regulação do MEC
Enade	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
GI	Gestão da Informação
GTs	Grupos de Trabalho
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC	Ministério da Educação
PDC	Política de Desenvolvimento de Coleções
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PPC	Projeto Pedagógico do Curso
PROACAD	Pró-Reitoria de Assuntos Acadêmicos
PROGEST	Pró-Reitoria de Gestão Administrativa
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SIB/UFPE	Sistema Integrado de Bibliotecas da UFPE
Sibi/UFPR	Sistema de Bibliotecas da UFPR
SINAE	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
PAI	Plano de Apoio Institucional
DPT	Divisão de Processamento Técnico
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFPR	Universidade Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Objetivos	14
1.2 Justificativa.....	15
1.3 Objeto de estudo	17
1.4 Problema.....	18
1.5 Suposições	22
2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	23
2.1 Instrumentos para coleta e análise dos dados.....	25
2.2 Identificação dos órgãos, departamentos, divisões e setores envolvidos no processo de compras da ufpe a partir do curso de gestão da informação	26
2.3 Atores-chave participantes da pesquisa.....	29
2.4 Seleção das melhores universidades federais conforme ENADE (2011).....	31
2.5 Análise e interpretação de dados	33
3 RACIONALIDADE E BUROCRACIA	35
3.1 As disfunções da burocracia	41
4 DOS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO À LÓGICA DOS PROCESSOS	43
4.1 Processos organizacionais	44
4.1.1 Conceitos e classificação	44
4.2 GESTÃO DE PROCESSOS.....	47
4.2.1 Gestão de processos em Bibliotecas	52
4.2.1.1 A avaliação em Bibliotecas como instrumento de gestão.....	57
4.3 O mapeamento de processos como instrumento de gestão.....	60
5 MAPEAMENTO DAS ETAPAS DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS BIBLIOGRÁFICOS POR COMPRA NA UFPE	62

5.1 Aquisição de materiais bibliográficos no contexto das bibliotecas universitárias.....	62
5.2 Descrição das etapas do processo de compra de materiais bibliográficos na UFPE.....	63
6 ANÁLISE DO DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS BIBLIOGRÁFICOS POR COMPRA NA UFPE À LUZ DA RACIONALIDADE INSTRUMENTAL.....	78
6.1 Aspectos que dificultam a racionalização do processo de aquisição de materiais bibliográficos por compra na UFPE	78
6.2 Levantamento de dados nas Universidades federais pesquisadas.....	101
6.2.1 Análise dos procedimentos utilizados no processo de aquisição de materiais bibliográficos por compra na Universidade Federal do Paraná.....	104
6.3 Ações em andamento no SIB/UFPE que vêm colaborando para melhoria do processo de aquisição de materiais bibliográficos por compra	110
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	113
REFERÊNCIAS.....	119
APÊNDICES	124
ANEXOS	133

1 INTRODUÇÃO

As transformações vivenciadas nos últimos anos nas áreas de comunicação e informação, principalmente em decorrência da globalização, fizeram com que as competências atribuídas ao bibliotecário gestor passassem não apenas pelo profundo conhecimento em recursos informacionais impressos e eletrônicos, mas principalmente pela capacidade de gerir uma unidade de informação, visando atender as mais diversas necessidades dos grupos de usuários¹.

Em bibliotecas e serviços de informação encontramos políticas gerais e políticas específicas, relativas às diversas áreas de atuação: políticas de formação e desenvolvimento de coleções, políticas de conservação de acervo, políticas de seleção, de aquisição, de atendimento, de recursos humanos e outras.

Se as políticas são guias de raciocínio que orientam a tomada de decisão e a ação, as regras e procedimentos são guias para o fazer. Os procedimentos são instrumentos que estabelecem métodos rotineiros de execução de atividades e detalham a maneira exata pela qual uma atividade deve ser realizada e a sequência em que essas rotinas devem ser realizadas (ALMEIDA, 2005, p. 6).

Administrar essas políticas demanda, como em todas as organizações, planejamento, direção, avaliação e controle, uma vez que manter a qualidade dos serviços e a criação de novos, visando atender as demandas de seus usuários, é a razão precípua da existência de qualquer unidade de informação, aqui entendidas como Bibliotecas.

As Bibliotecas representam organizações sociais sem fins lucrativos e prestam serviços tangíveis e intangíveis para a sociedade, por meio de operações que requerem também a definição e aplicação de estratégias (SPUDEIT; FÜHR, 2011). Assim, para que haja excelência na prestação dos serviços é necessário que várias dessas operações, a exemplo das atividades de seleção e aquisição de materiais bibliográficos - objeto desse estudo - funcionem de maneira adequada para que o processo possa fluir de maneira eficiente.

Almeida (2005, p. 80) corrobora esse pensamento quando afirma que a avaliação em Bibliotecas não se limita apenas à análise dos acervos, mas também

¹ Em bibliotecas, usuários são todos aqueles que utilizam os serviços ou instalações da Biblioteca.

dos processos tradicionais que caracterizam os serviços de biblioteca: aquisição, processamento técnico, atendimento, referência e outros (ALMEIDA, 2005, p. 81).

De acordo com Weitzel (2000) na atividade de seleção de materiais bibliográficos os critérios de seleção estão obrigatoriamente comprometidos com objetivos e metas, tanto da biblioteca, quanto da instituição que a mantém e, conseqüentemente, com o seu público-alvo. Em geral, há um consenso de que seleção é um processo de tomada de decisão “título a título”, tendo em vista perfis temáticos baseados em objetivos e estratégias específicos.

O processo de aquisição é a fase seguinte à seleção onde são implementadas as decisões através de um conjunto de tarefas administrativas que objetivam assegurar a posse daqueles materiais que foram definidos na seleção (VERGUEIRO, 1989).

Nesse contexto, a ideia desta pesquisa surgiu a partir de observações na Biblioteca do Centro de Educação da UFPE, entre os anos de 2009-2011, enquanto estavam sendo solicitadas as listagens para aquisição de material bibliográfico, sob a coordenação da Divisão de Aquisição da Biblioteca Central da UFPE (DAQ), cujos recursos eram provenientes do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI.

Durante a elaboração dessas listagens, que eram compostas de uma seleção de títulos de livros, foi visto que não havia um documento no qual a Biblioteca pudesse usar como instrumento norteador no momento de elaboração dessas listagens, ficando sob responsabilidade de cada Biblioteca Setorial², a decisão de seus próprios critérios e procedimentos.

Segundo Almeida (2005, p. 82) os aspectos a serem avaliados em relação à aquisição incluem: o levantamento de informações sobre quem indica as obras a serem adquiridas e sobre quem desempenha a atividade; a análise do tempo médio em que se leva entre a indicação e aquisição efetiva da obra; a verificação da agilidade do processo; a avaliação do apoio de informática para o serviço e a análise da relação desse serviço com a instituição.

Para executar uma boa gestão do processo, o gestor necessita visualizar o seu percurso como um todo, uma vez que esse processo circula por diversos

² Bibliotecas Setoriais são as unidades de bibliotecas que compõem o Sistema Integrado de Bibliotecas da UFPE, que é coordenada por uma unidade denominada Biblioteca Central.

departamentos, divisões e setores da Instituição e até externamente (fornecedores), demandando a necessidade de sistematização e supervisão das tarefas para que assim sejam alcançados os objetivos dentro de prazos satisfatórios à comunidade acadêmica.

A necessidade de visão sistêmica nas organizações impulsionou naturalmente a entendê-la como um conjunto de processos inter-relacionados e interdependentes, levando a administração a desvincular o foco que detinha no trabalho, departamento ou funções para o foco no gerenciamento dos processos de trabalho (PAMPONET, 2009).

Considera-se processo uma sequência de tarefas e atividades utilizadas na entrada (input), que agrega determinado valor e gera uma saída (output) para um cliente específico interno ou externo, utilizando os recursos da organização para gerar resultados concretos. Todos os processos necessitam da retroalimentação (feedback) que viabiliza mudanças significativas na condução dos processos (REIS; BLATTMANN, 2004, p. 6).

Em bibliotecas existem diversos processos, a exemplo da seleção e aquisição, que, periodicamente devem ser avaliados a fim de verificar o nível de eficiência no alcance dos objetivos, que nesse caso se relaciona diretamente a qualidade dos serviços oferecidos aos usuários das bibliotecas da UFPE.

1.1 Objetivos

Geral

- Analisar o processo de aquisição de materiais bibliográficos adquiridos por compra pelo Sistema Integrado de Bibliotecas da UFPE à luz da racionalidade instrumental, a partir das ações realizadas no âmbito do Curso de Gestão da Informação.

Específicos

- Analisar os principais aspectos que dificultam a institucionalização de um processo racional para aquisição de materiais bibliográficos no SIB/UPFE;

- Elaborar um fluxograma comentado que retrate o atual processo de aquisição de materiais bibliográficos por compra no SIB/UFPE a partir da descrição das etapas e setores envolvidos;
- Aspectos que dificultam a racionalização do processo de aquisição de materiais bibliográficos por compra na UFPE
- Sugerir melhorias, a partir da identificação das principais dificuldades encontradas, que possam colaborar com a administração do SIB/UFPE para o aprimoramento da gestão do processo de aquisição de materiais bibliográficos por compra.

1.2 Justificativa

O Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), lançado pelo governo federal em 2003 e instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, é uma das ações integrantes do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) em reconhecimento ao papel estratégico das universidades federais para o desenvolvimento econômico e social. “O REUNI tem como principal objetivo ampliar o acesso e a permanência na educação superior” (BRASIL, 2010, sem paginação).

A necessidade de expansão da educação superior em nosso país é premente, visto que, em média nacional, apenas 24% dos jovens brasileiros, com idade entre 18 e 24 anos, têm acesso ao ensino superior.

Com o REUNI, o governo federal adotou uma série de medidas para retomar o crescimento do ensino superior público, criando condições para que as universidades federais promovam a expansão física, acadêmica e pedagógica da rede federal de educação superior (BRASIL, 2010).

O REUNI e a UFPE, em linhas gerais, visaram criar oportunidades para que a Universidade pudesse oferecer melhores condições para comunidade acadêmica. Dessa maneira, é esperado que tais intervenções tenham trazido benefícios a toda comunidade acadêmica da UFPE.

Nessa perspectiva, o SIB/UFPE, parte integrante e fundamental desse processo de reestruturação, projetou um conjunto de ações para melhoria de todas

as unidades do Sistema, que é formado por 13 bibliotecas, sendo uma denominada Biblioteca Central e 12 unidades localizadas nos Centros Acadêmicos e Colégio de Aplicação.

O conjunto dessas ações contou com intervenções na infraestrutura física das bibliotecas, compra de mobiliário, equipamentos e principalmente melhoria do acervo.

Nesse contexto, a relevância dessa pesquisa justifica-se também por representar um instrumento de avaliação para as atividades previstas no Projeto REUNI, planejadas pela UFPE, no tocante ao desenvolvimento das coleções das Bibliotecas do SIB/UFPE.

Outra contribuição que esta pesquisa poderá propiciar é quanto ao trabalho que vem sendo desenvolvido pelos Grupos de trabalho (GTs) que estão com atividades em andamento: GT PDC - Política de Desenvolvimento de Coleções e GT BIBLIOGRAFIA BÁSICA.

O objetivo do GT PDC é reunir informações para estabelecer a Política de Desenvolvimento de Coleções do SIB/UFPE. O documento visa definir critérios para composição dos acervos das Bibliotecas Setoriais possibilitando a formação de coleções em consonância com os objetivos da UFPE e a disponibilidade de recursos financeiros para atender ao ensino, pesquisa e extensão.

De acordo com informações disponíveis no projeto, que está em andamento, a elaboração da PDC na UFPE pretende:

Estabelecer normas para seleção, aquisição, desbaste e descarte de material bibliográfico para as bibliotecas do SIB/UFPE; Estabelecer critérios para direcionar o uso racional dos recursos financeiros visando uma aquisição sistematizada e consciente das diferentes áreas do acervo; Estabelecer diretrizes para avaliação das coleções existentes nas diferentes bibliotecas do SIB; Estabelecer prioridades para aquisição da bibliografia básica; Definir critérios para o desenvolvimento de coleções e atualização do acervo; Definir e estabelecer critérios para desbaste e descarte de publicações; Definir e estabelecer critérios para recebimento de doações de publicações (UFPE, 2012, p. 3).

O GT Bibliografia Básica surgiu da necessidade que o SIB/UFPE tem de ter acesso às bibliografias básicas e complementares dos cursos com mais facilidade, uma vez que o mesmo não conta com a plena participação de todos os coordenadores de curso e corpo docente na indicação da bibliografia básica e complementar das disciplinas, situação que estará mais bem descrita no capítulo 6.

Além disso o GT Bibliografia Básica se propõe também a realizar um levantamento geral das lacunas que os acervos apresentam quanto a essas bibliografias e este trabalho apresenta um importante quadro de como se dá essa relação entre Biblioteca e Coordenações de cursos.

De forma geral, a retomada dos trabalhos dos GTs PDC e Bibliografia Básica, têm contribuído para resolução de problemas inerentes ao SIB/UFPE, especialmente quanto ao processo de aquisição de materiais bibliográficos por compra, objeto desse estudo.

1.3 Objeto de estudo

O SIB/UFPE foi criado com o objetivo de difundir informação, democratizar o conhecimento acadêmico e apoiar as atividades de ensino, pesquisa e extensão da UFPE. O Sistema é formado pela Biblioteca Central e por 13 unidades informacionais (Bibliotecas Setoriais) localizadas nos Centros Acadêmicos e Colégio de Aplicação. As Bibliotecas Setoriais que compõem o SIB/UFPE são³:

- ✓ Biblioteca Central (BC);
- ✓ Biblioteca do Centro Acadêmico do Agreste (CAA);
- ✓ Biblioteca do Centro Acadêmico de Vitória (CAV);
- ✓ Biblioteca do Centro de Artes e Comunicação (CAC);
- ✓ Biblioteca do Colégio de Aplicação (CAP);
- ✓ Biblioteca do Centro de Ciências Biológicas (CCB);
- ✓ Biblioteca do Centro de Ciências Exatas e da Natureza (CCEN);
- ✓ Biblioteca do Centro de Ciências Jurídicas (CCJ);
- ✓ Biblioteca do Centro de Ciências da Saúde (CCS);
- ✓ Biblioteca do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas (CCSA);
- ✓ Biblioteca do Centro de Educação (CE);
- ✓ Biblioteca do Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFCH);
- ✓ Biblioteca do Centro de Tecnologia (CTG).

O SIB/UFPE é responsável pela gerência de todos os procedimentos técnicos realizados nas Bibliotecas Setoriais: catalogação de livros, modelos para disponibilização dos serviços, regras de uso dos espaços físicos e demais

³ Informações disponíveis em: UFPE (2012)

procedimentos que envolvem o atendimento ao usuário (alunos, professores, funcionários e comunidade externa).

Dentre esses requisitos, que devem ser seguidos por todas as unidades, o processo para aquisição de materiais bibliográficos é tido como uma das mais importantes atividades do Sistema, pois é esta que permite a disponibilização (ou não) dos livros, periódicos, acervo multimídia e demais recursos que apoiam as atividades de ensino, pesquisa e extensão na UFPE.

1.4 Problema

O problema identificado foi que a ausência de um documento oficial com o registro desses procedimentos para compra de materiais bibliográficos permite que cada Biblioteca Setorial proceda de maneira particular, gerando lacunas no processo que podem interferir na qualidade dos serviços oferecidos, uma vez que falhas nesse processo refletem diretamente na indisponibilidade do material para o usuário da unidade de informação.

Um exemplo desse problema se configurou quando, no ano de 2012, três cursos novos cursos de graduação, criados através do REUNI, pertencentes a três diferentes Centros da UFPE receberam comissões de Avaliação do Ministério da Educação, representado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), por solicitação de reconhecimento de curso e obtiveram nos indicadores de Bibliografia básica e complementar os seguintes conceitos.

Quadro 1 - Variações de conceitos recebidos pelos cursos de graduação no ano de 2012 – Bibliografia básica e complementar

UNIVERSIDADE	CENTRO	CURSO	CONCEITO B. BÁSICA	CONCEITO B. COMPLEMENTAR
UFPE	CFCH	A	4	4
UFPE	CIn	B	2	2
UFPE	CAC	C	1	1

Fonte: Andréia Alcântara (2013) baseado em Relatórios de Avaliação de Reconhecimento dos referidos cursos emitidos pelo INEP (2012).

O quadro 1 evidencia que houve uma variação significativa nos conceitos atribuídos para diferentes cursos de uma mesma Instituição, no caso a UFPE.

Conforme pode ser verificado nos quadros 2 e 3, o conceito 1 representa a nota mínima atribuída pela comissão ao passo que o *curso A* recebeu conceito 4 nos mesmos indicadores avaliados.

O objeto empírico desta pesquisa é o processo de aquisição de materiais bibliográficos por compra gerenciado pelo SIB/UFPE, com foco para o processo de compras do Curso de Gestão da Informação realizado entre os anos de 2008-2012.

Este curso está vinculado ao Departamento de Ciência da Informação, localizado no Centro de Artes e Comunicação desta Universidade. Oferece anualmente 70 vagas, distribuídas entre 1ª e 2ª entradas, no turno da noite. A autorização de funcionamento e criação do Curso foi aprovado pelo Conselho Coordenador de Ensino, Pesquisa e Extensão-CCEPE em 24/04/2008 - Resolução n. 07/2008/CCEPE, iniciando suas atividades em 2009.

A escolha do Curso de Gestão da Informação para descrição e mapeamento do processo aqui proposto se deu devido à atribuição do conceito mínimo atribuído pelo INEP (2012) conforme mostra o quadro 1.

Os quadros 2 e 3 (páginas seguintes) apresentam os critérios de análise em que foram baseados os conceitos atribuídos para indicadores: Bibliografia básica e complementar segundo o BRASIL (2012, p. 20-21):

Quadro 2 - Bibliografia básica: critérios de análise para atribuição dos conceitos de acordo com o Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação - (presencial e a distância)

Indicador	Conceito	Critérios de análise
3.6 Bibliografia básica	1	Quando o acervo da bibliografia básica NÃO ESTÁ DISPONÍVEL ; ou quando está disponível na proporção média de um exemplar para 20 OU MAIS vagas anuais pretendidas/autorizadas, de cada uma das unidades curriculares, de todos os cursos que efetivamente utilizam o acervo; ou quando o acervo existente não está informatizado e tombado junto ao patrimônio da IES; ou quando NÃO EXISTE UM MÍNIMO DE TRÊS TÍTULOS por unidade curricular.
	2	Quando o acervo da bibliografia básica, com no mínimo três títulos por unidade curricular, está disponível na proporção média de um exemplar para a faixa de 15 a menos de 20 vagas anuais pretendidas/autorizadas, de cada uma das unidades curriculares, de todos os cursos que efetivamente utilizam o acervo, além de estar informatizado e tombado junto ao patrimônio da IES
	3	Quando o acervo da bibliografia básica, com no mínimo três títulos por unidade curricular, está disponível na proporção média de um exemplar para a faixa de 10 a menos de 15 vagas anuais pretendidas/autorizadas, de cada uma das unidades curriculares, de todos os cursos que efetivamente utilizam o acervo, além de estar informatizado e tombado junto ao patrimônio da IES.
	4	Quando o acervo da bibliografia básica, com no mínimo três títulos por unidade curricular, está disponível na proporção média de um exemplar para a faixa de 5 a menos de 10 vagas anuais pretendidas/autorizadas, de cada uma das unidades curriculares, de todos os cursos que efetivamente utilizam o acervo, além de estar informatizado e tombado junto ao patrimônio da IES.
	5	Quando o acervo da bibliografia básica, com no mínimo três títulos por unidade curricular, está disponível na proporção média de um exemplar para menos de 5 vagas anuais pretendidas/autorizadas, de cada uma das unidades curriculares, de todos os cursos que efetivamente utilizam o acervo, além de estar informatizado e tombado junto ao patrimônio da IES.

Fonte: (BRASIL, 2012, p. 12, grifo nosso).

Quadro 3 - Bibliografia complementar: critérios de análise para atribuição dos conceitos de acordo com o Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação - (presencial e a distância)

Indicador	Conceito	Crítérios de análise
3.7 Bibliografia complementar	1	Quando o acervo bibliografia complementar NÃO ESTÁ DISPONÍVEL ; ou quando o acervo da bibliografia complementar possui MENOS DE DOIS TÍTULOS por unidade curricular.
	2	Quando o acervo da bibliografia complementar possui, pelo menos, dois títulos por unidade curricular, com dois exemplares de cada título ou com acesso virtual.
	3	Quando o acervo da bibliografia complementar possui, pelo menos, três títulos por unidade curricular, com dois exemplares de cada título ou com acesso virtual
	4	Quando o acervo da bibliografia complementar possui, pelo menos, quatro títulos por unidade curricular, com dois exemplares de cada título ou com acesso virtual.
	5	Quando o acervo da bibliografia complementar possui, pelo menos, cinco títulos por unidade curricular, com dois exemplares de cada título ou com acesso virtual.

Fonte: (BRASIL, 2012, p. 21, grifo nosso).

É possível inferir através dos quadros acima que baixos conceitos atribuídos nos indicadores: Bibliografia básica e complementar prejudicam diretamente o usuário final do processo, em sua maioria os alunos, pois, estes podem ter um acesso restrito à informação (quando os livros se apresentam em número inferior a proporção de discentes matriculados) ou até mesmo quando não têm acesso algum.

É fundamental que os usuários tenham disponíveis na Biblioteca Setorial, principalmente, onde também funciona o seu curso não apenas os títulos que compõem as bibliografias, mas também em número suficiente de exemplares que atendam a demanda das turmas que os utilizarão no semestre letivo.

1.5 Suposições

- A falta de critérios registrados e de conhecimento comum a todas as unidades de bibliotecas do SIB/UFPE contribuiu para variação dos conceitos atribuídos pelo INEP, uma vez que não havendo unicidade no processo cada biblioteca setorial adota critérios individualizados;
- A falta de padronização do processo para aquisição de materiais bibliográficos em um sistema de biblioteca ocasiona problemas na formação/atualização do acervo, seja por lacunas de títulos importantes ou excesso de obras “não utilizadas” representando assim uma falha na gestão do espaço físico, ou seja, do processo;
- A representação do mapeamento da aquisição de materiais bibliográficos por compra possibilitará uma melhor visualização do processo, permitindo à Gestão do SIB/UFPE visualizar possíveis falhas e intervir na melhoria dos procedimentos adotados.

Embora o resultado desta pesquisa não represente a realidade de todo processo de compras do SIB/UFPE por ter um recorte limitado, no caso, a partir das ações realizadas no âmbito do Curso de Gestão da Informação, ele permitirá à Direção do Sistema, a tomada de conhecimento da falta de unicidade no processo, despertando, possivelmente, o interesse de outros pesquisadores para análise de outros processos ou até mesmo a continuidade deste estudo em uma possível pesquisa de doutorado.

Quanto à execução do estudo proposto, este também requereu habilidades próprias da formação do profissional bibliotecário, tendo em vista a necessidade de conhecimento técnico quanto aos critérios que podem ser adotados no momento da seleção e aquisição dos materiais bibliográficos, que vale salientar não dispõe de extensa literatura na área.

2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com Vergara (2009) as pesquisas devem ser classificadas quanto aos seus fins e meios. Nesta pesquisa, segundo os critérios da autora tem-se:

✓ Quanto aos fins:

- Pesquisa descritiva: pois expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Aplica-se nesta pesquisa pois descreve características do Processo de Aquisição de materiais bibliográficos do SIB/UFPE;

- Investigação explicativa: visa esclarecer quais fatores contribuem de alguma maneira, para ocorrência de determinado fenômeno. É caracterizada nesse estudo devido à proposta de investigar a influência do processo de aquisição de materiais bibliográficos com os conceitos atribuídos pelo INEP ao Curso de Gestão da Informação nos indicadores: Bibliografia básica e complementar.

- Pesquisa aplicada: motivada pela necessidade de resolver problemas concretos. Tem finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada sobretudo no nível da especulação. Embora essa pesquisa não se proponha a solucionar possíveis problemas a serem identificados na construção da dissertação, a proposta do estudo em si já se identifica como pesquisa aplicada uma vez que tem como um dos objetivos específicos a proposição de sugestões que possam colaborar com a Gestão do SIB/UFPE para o aprimoramento da Gestão do processo de compras de materiais bibliográficos.

✓ Quanto aos meios:

- Pesquisa bibliográfica: estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. O material pode ser publicado de fonte primária ou secundária. Essa pesquisa se utilizou de livros, teses, dissertações e artigos de periódicos – impressos e eletrônicos.

- Investigação documental: realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas. Nesta pesquisa a investigação documental se baseia na consulta de relatórios, listagens bibliográficas, instrumentos de avaliação de cursos do INEP, Projeto Pedagógico do Curso de GI, outros;

- Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo um país. Essa pesquisa se caracteriza como estudo de caso por analisar apenas uma parte do processo de aquisição de materiais bibliográficos do SIB/UFPE através do Curso de GI.

- Pesquisa de campo: investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que se dispõe a explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante. A aplicação das entrevistas aos atores-chave, posteriormente indicados, caracteriza esta pesquisa como de campo.

Pela inviabilidade de investigar todo processo de aquisição por compras na UFPE, que envolveria além da BC as 13 (treze) Bibliotecas setoriais, a pesquisa tomou como estudo de caso o processo de compras realizado para o curso de GI. Definido o curso que serviria para mapear o processo, a pesquisa se iniciou a partir da investigação de quais os Departamentos e Setores que estariam envolvidos no estudo de caso em questão e a partir daí quais os participantes do processo que poderiam fornecer informações relevantes nas entrevistas.

Além da classificação proposta por Vergara (2009) essa pesquisa se caracteriza ainda como Observação direta, conforme explica Marconi e Lakatos (2007, p.192) é:

uma técnica de coleta de dados para conseguir informações que utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar.

A observação direta ajuda o pesquisador a identificar e a obter evidências a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento.

Do ponto de vista científico, a observação oferece uma série de vantagens e limitações, como as outras técnicas de pesquisa, havendo, por isso, necessidade de se aplicar mais de uma técnica ao mesmo tempo. No presente caso, pretende-se

sistematizar as rotinas envolvidas com as etapas e procedimentos referentes ao processo de seleção e aquisição como já mencionado.

2.1 Instrumentos para coleta e análise dos dados

Para o desenvolvimento desse estudo foram utilizadas duas modalidades de coleta de dados: levantamento documental e entrevista semiestruturada.

De acordo com Marconi e Lakatos (2007) a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que denomina de fontes primárias. Quanto as fontes dos registros documentais, os autores afirmam que as mesmas podem ser encontradas em arquivos públicos e particulares ou ainda em fontes estatísticas como dados coletados por órgãos IBGE, IBOP e outros.

Esta pesquisa se caracteriza como documental por utilizar como fontes primárias de informação os seguintes documentos-base:

- Relatório de Avaliação de Reconhecimento do Curso de Gestão da Informação emitido pelo INEP (2012);
- Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação: presencial e a distância. BRASIL (2012);
- PPC do Curso de Gestão da Informação (2009);
- Bibliografia sugerida para o Curso de GI do Departamento de Ciência da Informação (2009);
- Bibliografia adquirida para o Curso de GI do Departamento de Ciência da Informação pela Biblioteca Setorial do CAC (2009);
- Bibliografia não adquirida para o Curso de GI do Departamento de Ciência da Informação (2009);
- Política de Desenvolvimento de Coleções da UFPE (1985);
- Política de Desenvolvimento de Coleções da UFPE (2012) – em fase de elaboração;
- Fluxograma da Universidade Federal do Paraná, selecionada por ser a única a disponibilizar o documento solicitado;
- Leis 8.666, de 21 e junho de 1993 - Institui normas para licitações e contratos da Administração Pública;

- Lei 10.520, de 17 de julho de 2002 - Institui a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns.

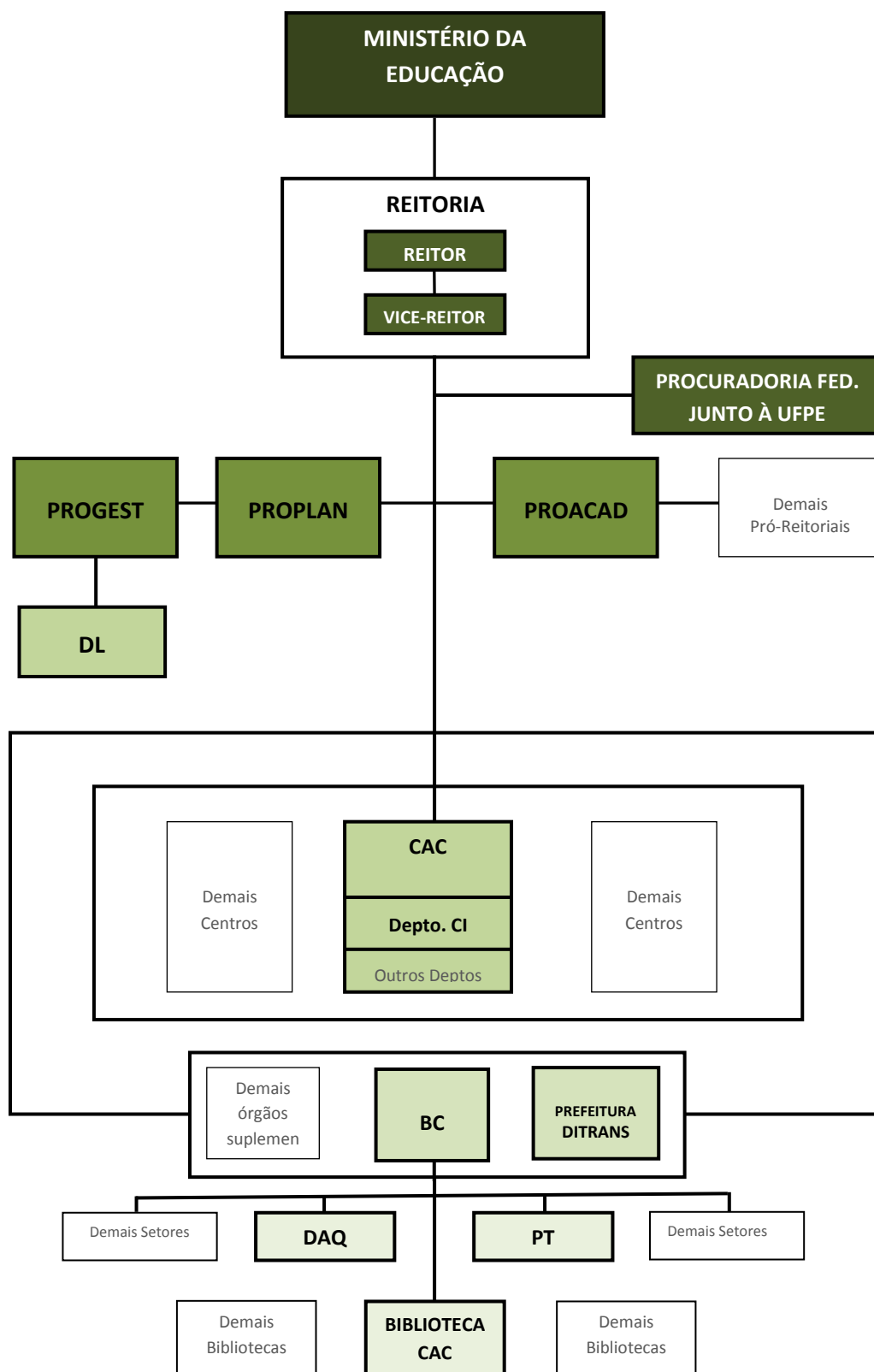
Outra técnica de coleta de dados utilizada nessa pesquisa foi a entrevista semiestruturada. Como vantagem a entrevista semiestruturada oferece “uma maior flexibilidade podendo o entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, bem como formulá-las de maneira diferente.” (RAMPAZZO, 2004, p. 111).

Marconi e Lakatos (2007) acrescentam que a entrevista trata-se de uma conversa face a face, de maneira metódica, proporcionando ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária. O objetivo principal desta técnica é a obtenção de informações do entrevistado, sobre determinado assunto ou problema.

2.2 Identificação dos órgãos, divisões e setores envolvidos no processo de compras da UFPE a partir do Curso de Gestão da Informação

Com o objetivo de melhor visualizar a participação e responsabilidade de órgãos, departamentos, divisões e setores envolvidos diretamente no processo de aquisição de materiais bibliográficos por compra na UFPE, foi elaborado um organograma, baseado no organograma oficial da Instituição (ver Figura 1) a fim de compreender essa representação.

Figura 1 - Organograma de órgãos, divisões e setores envolvidos no processo de compras da UFPE a partir do Curso de Gestão da Informação



Fonte: Andréia Alcântara (2013) baseado em: UFPE. **Organograma da UFPE**. 2013. Disponível em: <<http://www.ufpe.br/ufpenova/index>>.

- **Ministério da Educação (MEC):** Distribui os recursos financeiros entre as Instituições Federais de Ensino Superior.
- **Reitoria:** Através da representação do Reitor, requer junto ao MEC os recursos financeiros necessários a execução das ações planejadas pela universidade.
- **Procuradoria Federal junto à UFPE:** Analisa todos os processos de serviços e produtos a serem adquiridos pela Universidade para verificar se estão em conformidade com a legislação vigente. Além disso, defende a Universidade nas esferas judicial e administrativa, assessorando juridicamente a administração.
- **Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN):** Responsável pelos assuntos referentes à gestão financeira da Universidade. Cabe a ela administrar as contas, gerenciar a execução orçamentária, receber e prestar contas dos investimentos e gastos da UFPE por meio de balancetes, além de receber oficialmente os recursos federais a que a instituição tem direito. Sendo assim, cabe a Proplan a divisão dos recursos recebidos entre os Centros e Órgãos suplementares, dentre os quais a BC.
- **Divisão de Licitação – DL:** ligada a Diretoria de Licitação e Contratos (DLC), que por sua vez estão hierarquicamente subordinadas a Pró-Reitoria de Gestão Administrativa (PROGEST), a DL é responsável pela gestão de licitações para aquisição de bens e serviços na UFPE.
- **Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos (PROACAD):** Participou do processo a partir do estabelecimento de critérios para divisão das verbas disponíveis para aquisição de materiais bibliográficos por Centro/Cursos juntamente com a Direção da BC até o ano de 2011.
- **Departamento de Ciência da Informação (DCI):** Neste estudo de caso, o DCI participa do processo fornecendo informações a partir a partir do recebimento da visita da Comissão do INEP para reconhecimento do Curso.
- **Biblioteca Central (BC) - Direção:** A Biblioteca Central, através da Direção tem por função precípua, no processo de aquisição de materiais bibliográficos por compra, requerer recursos junto à PROPLAN levando em consideração as demandas das Bibliotecas Setoriais, como também a Coordenação de todo processo junto à Divisão de Aquisição (DAQ).

- **DAQ:** Ligada diretamente a Direção da BC, é responsável pela Coordenação do processo, no sentido de orientação dos procedimentos às Bibliotecas Setoriais. Responde efetivamente pela aquisição de todo material bibliográfico adquirido pela Universidade, mantendo contato diretamente com os fornecedores. A ela também compete o recebimento e conferência dos livros adquiridos.
- **Divisão de Processamento Técnico (DPT):** Esta divisão é responsável pela catalogação de todo material bibliográfico adquirido pela UFPE, oriundo de compra. É também de sua responsabilidade a expedição destes materiais às Bibliotecas Setoriais.
- **Prefeitura da Cidade Universitária - DITRANS:** A Divisão de Transportes participa do processo de aquisição de materiais bibliográficos por compra no SIBUFPE a partir da solicitação da Divisão de Processamento Técnico (DVT) para disponibilização de veículo
- **Biblioteca Setorial do CAC:** Neste estudo, foi considerada como a representante das demais Bibliotecas Setoriais do SIB/UFPE, pois é a que está ligada diretamente ao Curso de GI.

2.3 Atores-chave participantes da pesquisa

Miranda; Macieira; Santos (2004) e Pavani Jr. (2009) destacam que o processo de mapeamento inicia-se com entrevistas com as pessoas-chave da Instituição para identificar as atividades, distinguindo-as das tarefas eventualmente manifestadas pelo entrevistado. A partir dos resultados das entrevistas, são elaboradas representações gráficas dessas atividades em forma de fluxos.

Seguindo essa afirmativa, os atores-chave participantes desta pesquisa foram selecionados a partir da identificação preliminar dos setores envolvidos no processo como descrito na subseção 2.2.

Atores-chave selecionados:

ATOR A: Coordenadora de uma rede de Bibliotecas de Instituição de Ensino Superior Privado em Pernambuco, especialista em seleção e aquisição de materiais bibliográficos e recebimento de comissões do MEC para Autorização e Reconhecimento de Cursos de Graduação. O objetivo na escolha desse Ator foi

identificar possíveis falhas no processo, partindo de suas experiências sobre o assunto em questão. Essa entrevista foi considerada “teste” e serviu para embasar a formulação dos Roteiros de entrevista aplicados aos demais participantes da pesquisa.

ATOR B: Coordenadora da Biblioteca Setorial do CAC. (Período: 2008 até o momento⁴). Responsável pela solicitação/recebimento à Coordenação do Curso de GI das indicações bibliográficas que compuseram a lista de pedidos de livros para formação do acervo do Curso, que posteriormente foi avaliado pelo INEP. (APÊNDICE A).

ATOR C: Ex-Chefe da Divisão de Aquisição da Biblioteca Central. (Período: 2009 a junho de 2012). Participou diretamente do processo da compra de livros para o curso de GI. (APÊNDICE B).

ATOR D: Chefe da Divisão de Aquisição da Biblioteca Central (Período: 2012 até o momento). Selecionado para verificar se atualmente houve mudanças nos procedimentos para aquisição dos materiais bibliográficos, comparando às informações obtidas do Ator C. (APÊNDICE C).

ATOR E: Ex-Coordenadora do Curso de GI (Período: 2011-2012). Responsável pelo recebimento da Comissão do INEP para Reconhecimento do Curso de Gestão da Informação em agosto de 2012.

ATOR F: Ex- Coordenador do curso de Gestão da Informação (Período: 2009-2010). A seleção deste ator representa essencialmente o registro das informações referentes à responsabilidade da seleção dos títulos da bibliografia básica e complementar, recebimento da comissão do INEP. (APÊNDICE D).

ATOR G: Ex-Diretora do SIB/UFPE (Período: 2006-2012). Selecionado no intuito de obter informações como planejamento e divisão e destinação das verbas para compra de livros, dentre outras. (APÊNDICE E).

ATOR H: Diretor do SIB/UFPE (Período: 2012 até o momento⁵). Selecionado no intuito de obter informações complementares como definição das verbas destinadas a compra de livros, planejamento para definição da política de desenvolvimento de coleções e dentre outras. (APÊNDICE F).

⁴ Dezembro (2013).

ATOR I: Coordenadora do GT Bibliografia Básica (Período: junho 2013 até o momento⁵). Embora este ator não se caracterize como um dos participantes ligados diretamente ao processo aqui em discussão, sua participação foi de fundamental importância por representar as atuais ações do SIB/UFPE para completude dos acervos e conseqüentemente minimizar problemas como a atribuição de baixos conceitos aos indicadores Bibliografia Básica e Complementar atribuídos pelo MEC, como no caso do Curso de GI em 2012.

2.4 Seleção das melhores Universidades Federais conforme ENADE (2011)

Com o intuito de conhecer de que maneira outras universidades federais no país vêm orientando as pessoas envolvidas no processo de aquisição de materiais bibliográficos por compra e principalmente se possuem um fluxograma como instrumento dessa orientação. A partir dessa necessidade foi realizado um levantamento das 10 (dez) melhores universidades federais segundo o ranking do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes - (Enade) 2011⁶.

As instituições de ensino superior são avaliadas anualmente por vários indicadores entre diversos órgãos nacionais e internacionais, públicos e privados com o objetivo de formular um ranking das melhores instituições de ensino superior no Brasil e no mundo.

No Brasil, o INEP, através do Ministério da Educação, conduz todo o sistema de avaliação de cursos superiores no País, produzindo indicadores e um sistema de informações que subsidia tanto o processo de regulamentação, exercido pelo MEC, como garante transparência dos dados sobre qualidade da educação superior a toda sociedade.

Os instrumentos que subsidiam a produção de indicadores de qualidade e os processos de avaliação de cursos desenvolvidos pelo INEP são o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade) e as avaliações in loco realizadas pelas comissões de especialistas. Participam do Enade alunos ingressantes e concluintes dos cursos avaliados, que fazem uma prova de formação geral e formação específica.

⁵ Dezembro 2013.

⁶ O ranking de 2012 não estava disponível a data deste levantamento: 22 jul. 2013.

A opção por esse ranking, o qual seleciona as melhores instituições de ensino superior no Brasil, se deu pelo fato deste representar uma avaliação exclusivamente do conteúdo apreendido pelos estudantes de graduação, daqueles que se submetem à avaliação no fim do curso. A justificativa se dá por este estudo apresentar relação, mesmo que indireta, com os subsídios que são propiciados aos alunos pela universidade para que alcancem um bom desempenho nessas avaliações. O ranking foi utilizado para selecionar as universidades públicas federais participantes da pesquisa (Quadro 4).

Quadro 4 - Ranking das Universidades segundo Avaliações do ENADE - 2011

INSTITUIÇÃO	CURSO AVALIADO	CPC	CPC FAIXA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG	PEDAGOGIA (LICENCIATURA)	4.85	5
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS – UFG	CIÊNCIAS SOCIAIS (LICENCIATURA)	4.53	5
UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO – UFTM	LETRAS (LICENCIATURA)	4.51	5
UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI – UFVJM	COMPUTAÇÃO (SISTEMAS DE INFORMAÇÃO)	4.47	5
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS – UFLA	ENGENHARIA (GRUPO VIII) - ENGENHARIA FLORESTAL	4.47	5
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ – UFPR	MÚSICA (LICENCIATURA)	4.45	4
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB	COMPUTAÇÃO (LICENCIATURA)	4.37	5
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA – UFV	ENGENHARIA (GRUPO VIII) - ENGENHARIA FLORESTAL	4.37	5
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE – UFRN	EDUCAÇÃO FÍSICA (LICENCIATURA)	4.30	5
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS	COMPUTAÇÃO (BACHARELADO)	4.29	5

Fonte: Disponível em: <<http://ultimosegundo.ig.com.br/educacao/2012-12-10/consulte-o-ranking-das-instituicoes-de-ensino-superior-de-2011.html>>. Acesso em: 22 jul. 2013.

Selecionadas, os bibliotecários responsáveis pelas atividades de seleção e aquisição de livros em cada instituição foram consultados para descobrir como acontece o processo de aquisição de livros, se existe um documento legal com orientações e principalmente qual das universidades possui um fluxograma que oriente o processo de seleção e aquisição de materiais bibliográficos.

A comunicação com as instituições selecionadas se deu por telefone e/ou email, porém anterior a esse contato foi realizada consulta aos sites das universidades, através do link das Bibliotecas, a fim de verificar se havia informações referente às Políticas de Desenvolvimento de Coleções, que incluem o processo de aquisição.

Como resultado verificou-se que apenas as Universidades Federal do Paraná e do Rio Grande do Sul dispõem do instrumento requisitado, mas neste trabalho será avaliada apenas a UFPR, pois a UFRGS não enviou em tempo hábil os documentos solicitados por essa pesquisa. As Universidades Federal de Goiás e a do Triângulo Mineiro, também dispõem, mas os mesmos encontram-se em fase de aprovação e, portanto não farão parte da análise proposta neste trabalho. O detalhamento da situação em cada universidade será apresentado no capítulo 6.

2.5 Análise e interpretação de dados

Com relação ao modelo de análise, a abordagem será qualitativa, com base nos na proposta de Bardin (2011, p. 48) acerca da análise de conteúdo. Para autora, análise de conteúdo é:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

Segundo a autora a técnica compreende três fases:

- pré-análise;
- exploração do material;
- tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise é a fase em que se organiza o material a ser analisado com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. Nesta pesquisa essa fase correspondeu a:

- Levantamento bibliográfico e leitura sobre os temas: Avaliação, Gestão de processos, Administração de Bibliotecas, Seleção e Aquisição de Materiais Bibliográficos;
- Levantamento dos documentos pertinentes à pesquisa documental e entrevista pré-teste com Ator A;
- Formulação das hipóteses e dos objetivos;
- Identificação dos atores envolvidos no processo.

A segunda etapa consiste na exploração do material. Essa fase é muito importante, se refere à descrição analítica, a qual diz respeito ao estudo aprofundado, orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos. Nessa pesquisa corresponde à análise detalhada dos documentos selecionados, da análise das entrevistas com os atores identificados na fase anterior.

A terceira e última fase, proposta por Bardin (2011) se refere ao tratamento dos dados, inferência e interpretação das informações. É o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica em que o pesquisador registra suas percepções individuais acerca do tema. Na pesquisa essa fase foi descrita nos capítulos 5, 6 e Considerações finais.

3 RACIONALIDADE E BUROCRACIA

A análise da racionalidade instrumental reascende o debate em torno de um tema fundamental que parece ser preferência das discussões acadêmicas no âmbito de suas desvantagens e disfunções ainda que não tenha desaparecido da realidade organizacional – a burocracia. Este capítulo pretende retomar este debate e o estudo deste tema analisando sua contribuição para a eficácia dos serviços públicos.

Em meados do século XIX e início do século XX surgiram diversas abordagens teóricas baseadas na lógica e na racionalidade. Estas abordagens se desenvolveram como resultado de um encadeamento histórico que convergiu para a aplicação da ideia de racionalidade em várias áreas do conhecimento humano (SILVEIRA, 2008, p. 1109). Nessa perspectiva, o conceito de racionalidade emerge, no campo das organizações, como ponto fundamental para a aplicação de métodos e técnicas que tornassem o trabalho mais racional, ou seja, objetivo e eficiente.

A busca por essa eficiência, impulsionada pela demanda na qualidade dos serviços e uma maior conscientização dos usuários pelo bom atendimento, principalmente quanto aos serviços públicos, fez com que as organizações buscassem racionalizar seus processos visando obter melhores resultados no alcance dos objetivos organizacionais.

Essa reflexão foi provocada fortemente pelo crescimento no tamanho das empresas, que por sua vez esteve ligada ao desenvolvimento industrial. De acordo com Spencer e Barros (1993 apud SILVEIRA, 2008, p. 1109),

Observa-se que essa busca por racionalizar as organizações estava em consonância com a expansão capitalista, que promovia o aumento no tamanho das organizações e incentivava o desenvolvimento industrial. [...]

As organizações viram-se diante da necessidade de planejar suas ações e adotar processos lógicos de tomada de decisão. A busca pela qualidade criou, entre outras demandas, o controle do comportamento humano no ambiente de trabalho. Para isso era necessário à criação de normas, regras, cumprimento de rotinas e procedimentos próprios que representassem os padrões da organização.

De acordo com Spencer e Barros (1993 apud SILVEIRA, 2008, p. 1109, grifo nosso):

Esta concepção implicava tornar o comportamento humano **intencionalmente racional**, inserindo-se aí a compreensão de que uma tarefa primordial a ser desenvolvida pelas organizações, a partir de então, seria **regular** e **modular** os aspectos racionais dos indivíduos e coletividades, a fim de obter-se a **eficiência** [...].

A aplicação dos princípios da racionalidade nas organizações remete a uma compreensão da lógica no desenvolvimento das atividades administrativas. É preciso compreender quais os recursos (meios) necessários para alcançar os objetivos (fins) como rege o princípio da racionalidade instrumental.

De acordo com Ramos (1966 apud SOUSA; PAIVA JÚNIOR, 2010, p. 103) existem diversos tipos de racionalidade e de processos de racionalização tanto na civilização ocidental quanto na civilização não-ocidental. O autor aponta a dicotomia resultante da evolução da razão na civilização ocidental: **as racionalidades instrumental e substantiva**.

Thiry-Cherques (2009, p. 899, grifo nosso) descreve essa diferenciação entre as racionalidades conforme a denominação de Weber:

a **racionalidade formal** é constituída pela calculabilidade e predicabilidade dos sistemas jurídico e econômico. No campo das organizações, a racionalidade formal está presente em aparelhos como o contábil e o burocrático. **Implica regras, hierarquias, especialização, treinamento.**

A **racionalidade substantiva** é relativa ao conteúdo dos fins operacionais dos sistemas legal, econômico e administrativo. Difere da formal por ter uma lógica estabelecida em função dos objetivos e não dos **processos**.

Max Weber, sociólogo alemão, foi um dos precursores que relacionou os conceitos de racionalidade com os processos organizacionais, buscando explicar por que as organizações precisavam racionalizar suas ações.

Para analisar o fenômeno da burocracia Weber (1974; 1982; 1989) propõe a utilização dos chamados 'tipos ideais'.

Mesmo que Weber tenha analisado a burocracia do sistema de produção e de outras sociedades dentro de seu tempo histórico, trata-se de um fenômeno atemporal, pois é por meio da racionalidade oriunda de um modo de produção específico que a burocracia descrita por Weber se ergue e se instaura.

De acordo com Vieira (1993, p. 179) um dos principais focos de análise na obra de Max weber é o processo de racionalização da civilização ocidental e embora

não tenha “descoberto” o processo de racionalização e os seus efeitos, foi ele que sistematizou o conceito e o tornou analiticamente útil. (THIRY-CHERQUES, 2009, p. 904).

A análise de administração burocrática, proposta por Weber (1982, p. 229) é ligado ao conceito de racionalidade, no sentido de adequar os meios aos fins, ou seja, criar instrumentos, estabelecer e cumprir padrões que visem atender aos objetivos organizacionais.

Merton (1968, p. 271) define ainda a burocracia como

uma estrutura social formal e racionalmente organizada que envolve normas claramente definidas de atividades, nas quais, de maneira ideal, cada série de ações esteja funcionalmente relacionada com os propósitos da organização.

Esse sistema, embora normalmente seja percebido muito mais por suas disfunções (lentidão, morosidade, ineficiência, etc.) do que pela organização e benefícios que pode (ou poderia) gerar nas organizações, foi idealizado por Max Weber, visando criar mecanismos que trouxessem soluções rápidas, eficientes e uniformes nas atividades desempenhas pela organização.

São características da burocracia ideal proposta por Max Weber e compiladas por Chiavenato (1993) em seu livro Introdução à teoria geral da administração:

Caráter legal das normas; Caráter formal das comunicações; Divisão do trabalho; Impessoalidade no relacionamento; Hierarquização da autoridade; Rotinas e procedimentos; Competência técnica e mérito; Especialização da administração; Profissionalização; Previsibilidade do funcionamento.

Uma das características mais fortes do modelo burocrático é que a organização é baseada no estabelecimento prévio de normas e regras administrativas, que devem cumpridas por todos os ocupantes dos cargos.

Segundo Weber (1982) a burocracia funciona sob as formas específicas, ordenadas por leis e normas administrativas e estabelece relações de autoridade, definindo postos e níveis de autoridades. Por tudo isso, administração é formalizada por meio de documentos, cuja finalidade é regular as atividades das pessoas e a capacitação e o treinamento são fundamentais devido às especificações das atividades e das funções.

Assim, Weber (1982, p. 282) descreve e ressalta o caráter 'racional' da burocracia [...] regras, meios, fins e objetivos dominam sua posição [...].” Nessa perspectiva, Faria (1983, p. 27) observa que para Weber “[...] a burocracia descansa na aceitação da validade de algumas leis não excludentes em que processo administrativo, dentro dos limites especificados nas ordenações significa a busca racional de interesses, de forma que as atividades destinadas a atingir os objetivos organizacionais apresentam-se aos executores como ‘deveres oficiais’.”

Normas e regulamentos se fundamentam nos princípios da racionalidade porque são coesos com os objetivos da organização. Essas regras devem orientar os funcionários, resultando em menos esforços na resolução de problemas e tornando a organização mais eficiente.

A dominação racional ou legal dá-se quando o sistema de leis e normas aplicadas judicial ou administrativamente de acordo com determinados princípios, valendo para todos os membros do grupo social (MORAES; MAESTRO FILHO; DIAS, 2003, p. 66). De acordo com os autores a burocracia fundamenta-se em normas e a racionalização tende a reduzir a importância relativa de outras influências (riqueza, costumes, parentesco e amigos) e a substitui por leis ou regulamentos de administração.

Funcionalmente a burocracia é controlada pela divisão de cargos hierárquicos. Postos e níveis de autoridades orientam e supervisionam as atividades desempenhadas por cargos subordinados. Conforme Merton (1968, p. 278) “a cada um desses cargos se atribui uma área de competência e responsabilidade.”

Como mencionado, a burocracia é uma organização ligada por comunicações escritas. Normas e decisões são oficialmente comunicadas através de documentação: há registro das ações através de documentação própria. A racionalização das ações se dá através de documentos padronizados que visam facilitar a rotina dos processos.

O sistema se baseia na separação entre os bens públicos e privados, diferentemente do que ocorria no patrimonialismo e feudalismo (WEBER, 1982).

Outra forte característica da estrutura burocrática weberiana é a divisão sistemática de tarefas. A divisão do trabalho atende a uma racionalidade, pois se baseia na criação de métodos eficientes para execução das tarefas que devem estar alinhados aos objetivos institucionais. Moraes, Maestro Filho e Dias (2003, p. 66) corroboram esse argumento ao afirmarem que:

Weber entendia a burocracia como um tipo de poder, igualada à organização, considerada como um sistema racional onde a divisão do trabalho se processa racionalmente em função dos fins propostos, no qual predomina a ação racional burocrática que demanda coerência da relação entre meios e fins (objetivos estabelecidos).

Na divisão sistemática do trabalho, cada funcionário tem conhecimento de suas funções específicas e dos limites de sua responsabilidade. Chiavenato (1983) afirma que a estrutura burocrática foi idealizada por Weber de acordo com princípios racionais: a disciplina no trabalho e o desempenho no cargo são assegurados por um conjunto de regras e normas que tentam ajustar o funcionário às exigências do cargo e às exigências da organização.

A distribuição de atividades é feita de forma impessoal, sendo mais uma característica dos ideais burocráticos. A impessoalidade, leva em consideração os ocupantes dos cargos e não as pessoas. Para Weber (1974 apud FARIA; MENEGHETTI, 2011, p. 427),

o cumprimento dos objetivos efetiva-se por tarefas claramente definidas, que precisam ser realizadas independentemente das características das pessoas, ou seja, o cumprimento das mesmas deve se revestir de impessoalidade.

Como Weber propõe, as tarefas devem ser exercidas independentemente de quem ocupa o cargo. No entanto, o modelo burocrático sugere também que esta seleção se baseie nos princípios da racionalidade, ou seja, que os ocupantes do cargo tenham competência técnica para exercer suas funções e que o preenchimento dos cargos se dê de forma justa e impessoal, oferecendo igualdade de condições para todos os candidatos a exemplo de concursos e seleções públicas (MERTON, 1968, p. 272).

Outra maneira de materialização da racionalidade no modelo burocrático é quando o mérito do funcionário é levado em consideração como critério para promoções e não as afinidades e interesses pessoais.

A profissionalização é outra importante característica da burocracia. De acordo com Weber (1982, p. 232-233) os participantes do sistema burocrático são os profissionais que recebem treinamento especializado para o melhor desempenho de suas funções; recebem salários correspondentes ao cargo que ocupam; são

escolhidos por competência; têm estabilidade para seguir carreira dentro da organização, além das características supracitadas.

Acerca dos resultados mais esperados pelo sistema burocrático cunhado por Max Weber e fundamentalmente baseado nos conceitos de racionalidade, a previsibilidade no comportamento dos funcionários, certamente, é dos mais esperados. As normas e regulamentos estabelecidos previamente à execução das atividades estabelece uma padronização nos procedimentos que devem ser adotados pelos colaboradores do sistema. Este fato proporciona condições necessárias para uniformidade do sistema. Segundo Silveira (2008, p. 1118) “Dentro do marco teórico racionalista, somente através da previsibilidade da ação humana é que se podem estabelecer metas e planejar a ação organizacional.”

Assim, a organização burocrática se fundamenta na racionalidade de natureza instrumental através da formalização de normas, leis e regras que buscam adequar os meios aos fins no cumprimento da missão institucional.

3.1 As disfunções da burocracia

Considerando os princípios da racionalidade, cumprimento às normas, divisão hierárquica, especialização e impessoalidade presentes no sistema burocrático é possível perceber que essas são características fundamentais na busca pela eficiência e alcance dos objetivos organizacionais.

No entanto, tais características presentes no modelo proposto por Weber não apresenta preocupação com a variabilidade no comportamento humano, uma vez que os funcionários são cumpridores de normas e como tal, muitas vezes, não levam em consideração as diferenças das necessidades individuais do cidadão, que ao procurar atendimento no serviço público sente-se insatisfeito pelo chamado formalismo ou “engessamento burocrático.”

De acordo com Merton (1968),

a observância às normas, exigida pela burocracia weberiana, importa num elevado grau de conformidade do funcionário a essas normas, de tal forma que, muitas vezes, a submissão a elas passa ser um fim em si mesmo, em vez de ser instrumento de orientação da conduta funcional. Quando isso ocorre, o comportamento do funcionário se enrijece e ele se torna incapaz de adaptar sua ação às condições ou

transformações reais não previstas na lei, no regulamento ou na norma.

Outra disfuncionalidade percebida na burocracia com relação aos conflitos com o público deriva da própria estrutura burocrática. O burocrata, muitas vezes não considera sua legítima posição dentro da hierarquia e age como representante do poder e do prestígio de todo sistema. “Isto conduz frequentemente a uma atitude dominante [...]” (MERTON, 1968, p. 279).

Ainda segundo o autor, o burocrata também apresenta forte tendência de resistir às mudanças organizacionais, principalmente quando estas partem de pessoas alheias ao grupo, o que leva à cristalização da conduta como forma padronizada de defesa.

É certo afirmar que o modelo idealizado por Weber foi de grande importância para a reestruturação das organizações, principalmente quanto ao abandono das práticas patrimonialistas. É uma estrutura que garante a eficiência baseada nos princípios da racionalidade legal, da normatização da hierarquia, da especialização e da impessoalidade (OLIVEIRA, 1970, p. 54-55). No entanto, é evidente e perceptível, como demonstrou Merton (1968), que os mesmos requisitos idealizados no intuito de promover uma maior eficiência também podem transformar-se em requisitos disfuncionais, provocadores do enrijecimento da conduta dos membros da organização, resultando em resistência à mudanças, ou seja, numa incapacidade da organização de reagir aos *inputs* do sistema maior em que se insere e adequar suas finalidades e seu funcionamento às necessidades desse sistema (OLIVEIRA, 1970, p. 54-55).

A razão decisiva para o progresso da burocracia foi a superioridade puramente técnica desta, sobre outras formas de organização. Analogamente, o mecanismo burocrático plenamente desenvolvido compara-se às outras organizações exatamente da mesma forma pela qual a máquina se compara aos modos não-mecânicos de produção (WEBER, 1982).

Evans (2004) postula o argumento de que a burocracia raramente é vista tal como é: um conjunto de normas e estruturas que induzem à competência, tal como postulado por Weber. Para Evans, é a insuficiência de burocracia que prejudica o desenvolvimento e não sua prevalência.

Por tudo isso, parece correto concluir que a eficiência administrativa não dispensa as características burocratizantes, mas requer ainda, como, indiretamente, propõe Merton (1968): capacidade de auto-ajustamento, atitudes pró-ativas, criatividade, flexibilidade e compreensão das necessidades de seu usuário.

Como exemplo desta necessidade da aplicação dos princípios burocráticos através da racionalidade legal, pode-se reafirmar o problema desta pesquisa. Este estudo identificou que a partir da ausência de um documento legal que descreva como é realizado o processo de aquisição de materiais bibliográficos na UFPE, vários problemas foram arrolados, como a não chegada dos livros no momento da visita da Comissão do MEC – já descrito no capítulo introdutório deste trabalho. A racionalidade, neste caso, se caracterizaria pela rotinização, registro formal do processo, atribuição de responsabilidades entre os funcionários envolvidos e clara divisão das tarefas.

4 DOS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO À LÓGICA DOS PROCESSOS

De acordo com Oliveira (2009, p. 4) de forma geral e tendo como base as várias teorias existentes, pode-se afirmar que a administração começou a se consolidar no início do século passado por meio de uma abordagem basicamente mecanicista, enfocando técnicas e processos administrativos. No entanto, ao longo dos anos, percebeu-se que esta abordagem mais mecanicista não proporcionava os resultados de que a nova realidade das organizações necessitava.

A organização orientada para processos está surgindo como a forma organizacional dominante para o século XXI, abandonando a estrutura por funções, que foi a forma organizacional dominante nas empresas do século XX. (HAMMER, 1996 apud GONÇALVES, 2000b, p. 14).

As instituições estão organizando seus recursos e fluxos ao longo de seus processos básicos de operação, pois sua própria lógica de funcionamento passa a acompanhar a lógica desses processos, e não mais o raciocínio compartimentado da abordagem funcional (GONÇALVES, 2000b, p. 14).

A ideia de organização por processos tem estado presente nos textos e nas discussões sobre administração de empresas nos últimos anos. Conforme afirma Pamponet (2009): essa ideia tem suas raízes na tradição da Escola Clássica da Administração que era dividida em dois pilares: a Administração científica defendida por Frederick Taylor, e a Teoria Clássica da Administração comandada por Henry Fayol.

Na Administração científica, a ênfase estava colocada na tarefa que cada operário realizava (foco operacional), já na Teoria Clássica da Administração, a ênfase era posta na estrutura da organização (foco estrutural).

Essa mudança fez com que muitas empresas, consultores e pesquisadores percebessem que o modelo de estruturação organizacional, fundamentado na gestão funcional centrada na especialização e na delegação da coordenação para a hierarquia, tinha limitações (PAIM et al, 2009, p. 122).

Esse modelo revelava-se restritivo para lidar com a nova realidade, na qual a construção de empresas mais ágeis, integradas e flexíveis passa a ser uma condição importante para a atuação das organizações. Assim, a limitação da gestão completamente funcional e a necessidade de coordenação das atividades reforçam a busca por formas e mecanismos para gerenciar os processos.

A necessidade da visão sistêmica nas organizações impulsionou naturalmente a entender a empresa como um conjunto de processos inter-relacionados e interdependentes, levando a administração a desvincular o foco que detinha no trabalho ou funções para o foco no gerenciamento dos processos de trabalho que deixa de acontecer em silos e passa a transitar por vários departamentos, é a chamada Gestão por processos funcionais transversais – discutido mais adiante.

Assim, a conjuntura de fatos históricos de instituições que migraram de uma estrutura funcional para uma estrutura por processos (ou semelhantes), bem como às variáveis de fatores mercadológicos implicando em ágeis mudanças no contexto organizacional, contribuiu para impulsionar a evolução do entendimento da essência do termo “processo”, bem como as vantagens adquiridas quando da aplicação do sentido literal do termo na realidade da estrutura organizacional (PAMPONET, 2009).

4.1 Processos organizacionais

4.1.1 Conceitos e classificação

Administrar requer entre diversos fatores, autonomia e criatividade para solucionar os problemas do cotidiano, mas também para desenvolver um bom planejamento estratégico, tático e operacional nas organizações. Isto implica em saber reunir e gerenciar os processos.

Para que seja possível gerenciar os processos, é importante, primeiramente, entender como funcionam e quais os tipos existentes, para então determinar como eles devem ser gerenciados visando a obtenção dos melhores resultados para empresa (PAMPONET, 2009).

De acordo com Harrington (1991, p. 34 apud OLIVEIRA, 2011, p. 9) “processos se define como um grupo de tarefas que têm interligação lógica, baseadas no uso de recursos da empresa para gerar determinados resultados consistentes com seus objetivos”.

Para Davenport (1994) processos consistem numa “ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo e um fim, com entrada (inputs) e saída (outputs) claramente identificados”.

Araújo, Garcia e Martines (2011) corroboram as citações acima quando afirmam que “processos são um conjunto sequenciado de atividades formadas por um conjunto de tarefas elaboradas com o objetivo de gerar um resultado que surpreenda o cliente.”

Oliveira (2009, p. 9-10) define os processos como

um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam uma relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da organização.

Os processos são atividades-chave necessárias para administrar ou operar uma organização e podem ser classificados quanto sua hierarquia. Segundo Reis e Blattman (2004, p. 8) “a hierarquia do processo é ‘a forma de classificar os processos de acordo com o seu grau de abrangência na organização’.” As autoras sintetizam a hierarquia desta maneira:

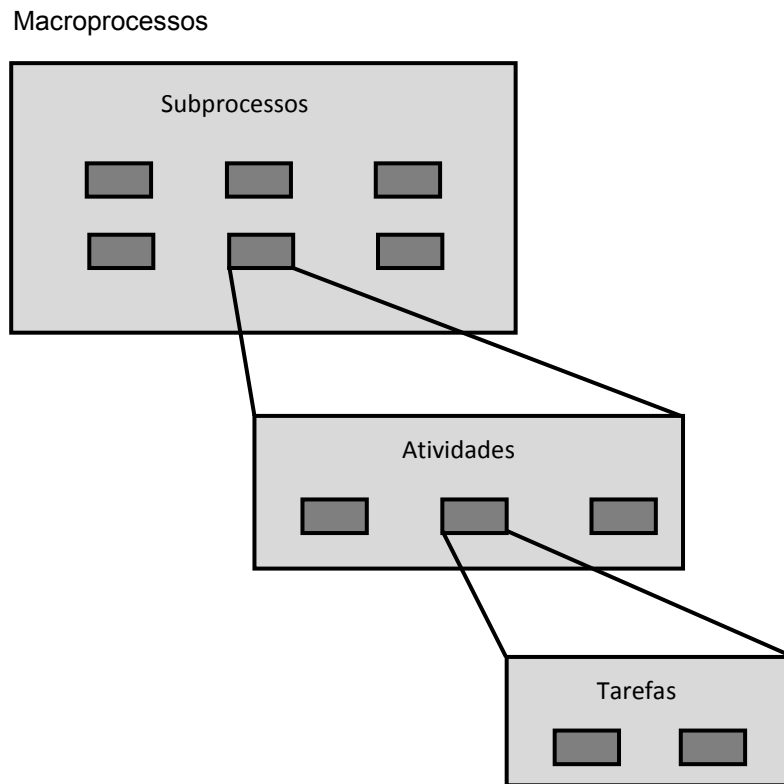
Macroprocesso: é um processo que geralmente envolve mais de uma função da organização, cuja operação tem impactos significativos nas demais funções. Dependendo da complexidade, o processo é dividido em subprocessos;

Subprocessos: divisões do macroprocesso com objetivos específicos, organizadas seguindo linhas funcionais. Os subprocessos recebem entradas e geram suas saídas em um único departamento;

Atividades: os subprocessos podem ser divididos nas diversas atividades que os compõem, e em um nível mais detalhado de **tarefas** (REIS; BLATTMAN, 2004, p. 8).

Assim, um macroprocesso ou processo pode ser dividido em subprocessos, que são inter-relacionados de forma lógica conforme Figura 2:

Figura 2: Hierarquia dos processos



Fonte: Araújo, Garcia e Martines (2011, p. 25)

De acordo com a Figura 2, todo macroprocesso ou subprocessos é composto por um determinado número de atividades que se desenrolam dentro de cada um dos processos. As atividades são ações necessárias para gerar um determinado resultado, que dependendo da complexidade do processo, podem ser divididas em tarefas que correspondem ao passo-a-passo para realização de cada atividade.

A maioria das organizações ainda está estruturada funcionalmente, no entanto, seus processos permeiam entre os departamentos, seções, setores, ou seja, horizontalmente. Segundo Motta (1995), esse tipo de estrutura traz, entre outros benefícios, a possibilidade de manter o foco no processo e não nas tarefas; provê uma visão sistêmica das atividades da organização e habilita a organização a ter seu foco direcionado aos clientes.

Para compreender os processos que englobam as atividades-meio e fim da empresa, é preciso que o gestor conheça primeiramente, quais os tipos de processos que existem e quais deles justificam a existência da empresa e quais são considerados como de suporte.

Ainda quanto à classificação dos processos organizacionais Gonçalves (2000b, p.11) afirma que existem diferentes enfoques sobre os tipos e classificações de processos, mas consolidando os diversos entendimentos na literatura, o autor destaca os principais:

Processos primários ou de negócio: incluem as atividades que geram valor para o cliente. Podem ainda ser entendidos como aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo. Exemplo: Fabricação de bicicletas.

Processos de suporte ou apoio: são os conjuntos de atividades que garantem o apoio necessário ao funcionamento adequado dos processos primários. Exemplo: Folha de pagamento, call center.

Processos gerenciais: são aqueles focalizados nos gerentes e nas suas relações e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização. Neste tipo de processos, incluem as ações que os gerentes devem realizar para dar suporte aos demais processos de negócio. Exemplo: Acompanhamento do planejamento e orçamento.

Tais definições podem ser aplicadas em empresas de qualquer segmento (serviço, indústria e comércio) e porte (micro, pequeno, médio e grande), haja vista o sentido de abrangência à qual transmitem.

Deste modo, pode-se consolidar que a compreensão de processos é essencial, pois é a chave para o sucesso em qualquer organização, visto que através destes irão resultar uma estrutura adequada para fornecer produtos e/ou serviços de qualidade ao cliente (PAMPONET, 2009, p. 4).

4.2 Gestão de processos

Qualquer organização produtiva, seja pública, privada ou do terceiro setor, tem, sem exceção, que coordenar o trabalho. Assim, gerir processos é útil para todas as organizações, uma vez que a necessidade de coordenar deriva da própria ação de dividir e organizar o trabalho em si (PAIM et al, 2009, p. 25).

Primeiramente, faz-se necessário conceituar, ou melhor, diferenciar *Gestão de processos* e *Gestão por processos*, a fim de identificar conceitualmente o porquê do termo adotado nesta pesquisa.

De acordo com Araújo, Garcia e Martines (2011, p. 25) ao tentar traduzir o termo *process management*, duas formas, que representam propostas diferentes, vêm sendo abordadas: gestão de processos x gestão por processos.

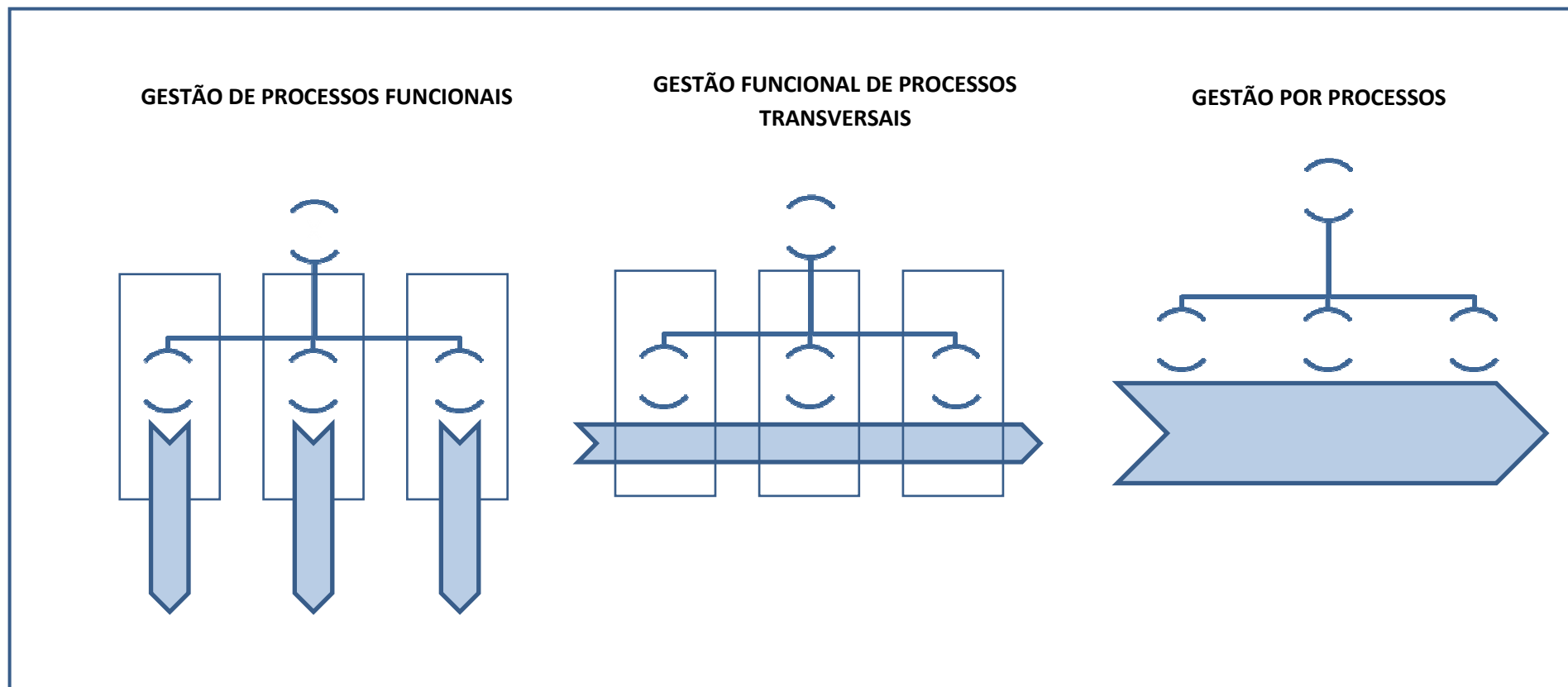
Os autores distinguem os conceitos afirmando que:

Gestão de processos representa um tipo de gestão específica, no caso, a gestão de processos, onde se busca **entender os processos que são geridos pela organização**.

Na Gestão por processos o foco é gerir a organização de acordo com os seus processos críticos, basicamente. Em suma, a organização passa a ser orientada por seus processos (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2011, p. 26, grifo nosso).

Sobre essa tênue semelhança de expressões, Paim et al (2009, p. 124) também assinalam alguns diferenças significativas nos conceitos. Os autores afirmam que a gestão de processos deve ser entendida dentro de um espectro de abordagens de atuação. Há cenários de uma gestão completamente funcional, uma gestão funcional para processos transversais e uma gestão completamente processual (Figura 3).

Figura 3: Modelos de gestão por processos



Fonte: Paim et al (2009, p. 125) adaptada pela autora.

Na Gestão de Processos Funcionais, conforme mostra figura 2, a organização tem características de silos, com baixa capacidade de coordenação. Nessa abordagem, conforme explica Paim et al (2009) os objetivos são prioritariamente departamentais, as competências dos indivíduos não ultrapassam as fronteiras funcionais e não há unidade organizacionais responsáveis pelos processos como um todo. A necessidade e oportunidade de melhoria nesse modelo surgem dos departamentos e não dos processos.

A Gestão funcional de processos transversais prioriza a gestão organizacional a partir dos processos ou a gestão centrada na ideia de que os processos devem apoiar a coordenação do trabalho, mas preservar a divisão do trabalho centrada na especialização. Esse modo de visualizar a organização reforça a comunicação, permitindo mais autonomia nas decisões dos funcionários envolvidos no processo, mas não representando, necessariamente, uma mudança na estrutura organizacional. Segundo Harrington (1993 apud ASSUNÇÃO; MENDES, 2000, p. 1) nessa forma de gestão as pessoas se comunicam diretamente com quem está na sequência do processo. O controle é assumido pela pessoa responsável pela gestão do processo. “O trabalho é realizado por equipes de pessoas, trabalhando com autonomia e auxiliadas por poucos gerentes”.

Embora a gestão de processos proposta neste modelo pareça muito “autossuficiente”, cada processo possui um ainda um gerente com objetivos e indicadores de desempenho definidos. “Os supervisores continuam a existir, no entanto, em vez de trabalharem com uma lista de atribuições, esses trabalham com processos descritos.” (ASSUNÇÃO; MENDES, 2000, p. 5).

Os autores explicam ainda que a descrição de cada processo deixa claro não apenas os objetivos e indicadores, mas a quais clientes o processo é direcionado e quais os resultados esperados. “A hierarquia é, por definição, achatada, com grande uso de equipes de trabalho autossustentadas e não mais as unidades ou áreas funcionais representadas pelas ‘caixinhas’.”

É importante mencionar que a Gestão de processos funcionais transversais permite ainda a possibilidade de:

- Criação e sustentação de uma cultura de gestão baseada na visibilidade e no entendimento dos processos;
- Mensurar o desempenho dos processos e não somente das funções ou departamentos funcionais;
- Ter práticas para que os processos sejam melhorados quando necessário;
- Promover a integração e reduzir os conflitos interdepartamentais;
- Reforçar a noção de que o foco em processos é um meio para ter foco em clientes finais e que esse foco traz consigo a noção de processos transversais (da demanda até o atendimento por completo dessa demanda ao longo das atividades que compõem o processo “do início ao fim” [...]) Esse reforço cria uma orientação para gerar resultados dos processos voltados para os clientes finais de demanda e os produtos que os processos produzem.
- Criar uma responsabilidade compartilhada sobre o processo transversal e definir as responsabilidades pelas partes componentes do processo. Isso envolve mudar o que está prescrito como responsabilidade dos departamentos e cargos, mesmo que eles tenham lógicas funcionais. Envolve também responsabilidades para facilitar e promover a coordenação dos processos (PAIM et al, 2009, p. 128).

A organização horizontalizada, como um novo modelo de organização por processos e não por exclusivamente por função ou tarefas introduz uma visão sistêmica do trabalho, mostrando as partes e o todo, a interdependência entre fornecedores, executores e clientes do processo, como parte de uma cadeia destinada a gerar resultados organizacionais (MOTTA, 1995).

Por último, os autores descrevem que na Gestão por processos há alterações na estrutura organizacional e em outros elementos integrantes do projeto organizacional visando priorizar os processos como um eixo gerencial de maior importância que o eixo funcional. Isso implica em mais que orientar a gestão para entender os processos transversais e incluir ou alterar elementos integrantes do projeto organizacional.

Nas modelagens por processos, não existem departamentos ou divisões (HAMMER, 1997, apud PRESSER, 2005, p. 56, grifo nosso). Modificar a estrutura funcional da empresa para uma estrutura por processos implica necessariamente em definir responsabilidades pelo andamento do processo. Nesse tipo de estrutura, proposta Hammer (1997) a responsabilidade pelo processo fica nas mãos do “proprietário do processo”, que focaliza o processo, não as pessoas. Para conduzir as pessoas o autor apresenta a figura do treinador, cuja função é manter as

habilidades e desenvolver o talento em cada área de domínio técnico, necessário à organização (PRESSER, 2005, p. 56)

Essencialmente, há uma diferença importante quanto à gestão de processos funcionais e na Gestão por processos: enquanto a primeira apresenta mecanismos de coordenação, capacitação, reconhecimento, uso de sistemas de informação, avaliação de desempenho, alocação de recursos financeiros, reprojeto de processos e tratamento de requisitos de clientes **centrados nas unidades funcionais**, na gestão por processos, essas decisões são orientadas prioritariamente pelos processos, a tendência é enxergar a organização de forma horizontal e não de maneira funcional, departamentalizada, integrando todos os processos (PAIM et al, 2009, p. 129-130, grifo nosso).

Melhorar processos é uma ação básica às organizações para responderem às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação e para manter o sistema produtivo competitivo. Araújo, Garcia e Martines (2011, p. 29) afirmam que apesar de muitas empresas compreenderem a importância de gerir por processos, elas têm dificuldade de iniciar esse procedimento devido à necessidade primária de um entendimento dos processos essenciais da própria organização.

Tomando por base o embasamento teórico proposto por Paim et al (2009) e outros autores citados acima, que diferenciam a *gestão de processos e por processos*, essa pesquisa se propõe a assumir as definições apresentadas pelo modelo intermediário: *Gestão de processos funcionais transversais*, posteriormente, intitulado nesta pesquisa apenas como *Gestão de processos*.

4.2.1 Gestão de processos em Bibliotecas

Na década de 80, quando os recursos da tecnologia da informação começaram a ser adquiridos nas empresas a fim de agilizar os processos, os mesmos não eram revistos antes de sua implementação, ou seja, as atividades eram apenas automatizadas, da forma como estavam e sem análise, muito menos crítica (ARAÚJO, GARCIA, MARTINES, 2011, p. 100).

A Era da informação ampliou o uso dos recursos tecnológicos que não só alteraram a forma de comunicação entre as pessoas, mas também disseminou de forma significativa o acesso à informação e ao conhecimento.

As Bibliotecas, principalmente as universitárias, tiveram que criar mecanismos para manterem-se competitivas diante de tantos recursos tecnológicos: celulares, computadores, notebooks, tablets e infinitos outros meios que disponibilizam a informação quase que no momento em que são produzidas.

Levacov (1997) afirma que a tecnologia é um catalisador de mudanças particularmente importantes e pungentes para as bibliotecas, pois cria novas necessidades e modifica velhos e sólidos paradigmas estabelecidos ao longo de muitos séculos.

Sendo assim, a preocupação em sistematizar operações utilizando todos os recursos disponíveis de TI se fazia presente (ainda faz) em todas as atividades gerenciadas pelo bibliotecário. Todavia, como afirma Levacov (1997, p. 1) da mesma forma como a Revolução Industrial não eliminou a agricultura, mas a marginalizou de forma crescente como fonte de renda, trabalho e poder, a Revolução da Informação faz migrar o capital para a própria informação, sua distribuição e recuperação.

Era necessário que as Bibliotecas, não apenas criassem novos serviços e produtos para atender uma nova demanda de informações do seu público alvo, mas também que melhorasse os processos já existentes para se tornar mais eficiente na busca por melhores resultados.

Conforme Araújo, Garcia e Martines (2011, p.99) é certo dizer que os recursos da tecnologia da informação consolidam um pilar primordial para proporcionar a gestão de processos na organização, no entanto, ao mesmo tempo em que são recursos fundamentais, se mal aplicados podem contribuir para o fracasso da organização.

Atualmente as muitas ofertas tecnológicas disponíveis no mercado induzem as organizações a acreditarem em soluções milagrosas capazes de transformar a estrutura hierárquica em uma estrutura voltada a processos a partir da simples adoção tecnológica (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2011, p. 99).

É necessário se adequar a nova realidade, atender novas demandas, mas é primordial o conhecimento do papel da organização, dos seus pontos fortes e fracos, de sua estrutura e de como e por que seus processos podem ser melhorados. Reis e Blattmann (2004, p. 1) corroboram essa informação ao afirmarem que

ao incorporar novas tecnologias da informação e comunicação no ambiente de bibliotecas transformam-se os processos administrativos, técnicos e operacionais. Os elementos norteadores das mudanças percebidas estão centrados em “como”; “porque” e “para que” as pessoas utilizam os recursos disponíveis incrementando a competitividade pela eficiência e eficácia nos procedimentos organizacionais.

Quando nos referimos à gestão de processos em Bibliotecas, logo se remete à ideia de implantação de Tecnologias da Informação - TI, normalmente no intuito de dinamizar as atividades-fim: empréstimo, devolução e consulta dos materiais. No entanto, é necessário muito mais que tecnologia para atingir a visão por processos.

Em bibliotecas existem diversos processos e subprocessos, como o setor de seleção e o de aquisição, os processos de tratamento técnico e o de atendimento ao usuário, se tornando fundamentais à Biblioteca por influenciarem diretamente na qualidade dos serviços prestados (REIS; BLATTMANN, 2004, p. 6).

A etapa de seleção de materiais bibliográficos é um processo de apoio/suporte de grande importância para o sucesso de uma unidade organizacional. Se bem gerido, pode trazer grandes benefícios à comunidade acadêmica, no caso das bibliotecas universitárias, mas se mal administrados, pode causar lacunas no acervo que prejudicarão diretamente o processo de ensino-aprendizagem, uma vez que a maioria dos alunos depende dos livros que estão disponíveis na Biblioteca como fonte principal de informação as suas atividades de pesquisa.

A seleção está relacionada com o trabalho da comissão de seleção ou mesmo do bibliotecário que toma decisões sobre quais itens devem ser incorporados e elabora a lista desiderata, isto é, a lista de itens aprovados para serem incorporados segundo critérios estabelecidos em uma política (WEITZEL, 2012, p. 182).

Um bom exemplo de gerenciamento do processo de seleção com ferramentas já disponíveis nas Bibliotecas, às vezes, subutilizadas, são as funções de *Relatórios Gerenciais* disponíveis nos Sistemas de Automação, muitas vezes já em funcionamento na unidade, mas com muitas das funções subutilizadas. Essa ferramenta permite ao gestor conduzir o processo de seleção de forma mais precisa, pois em apenas alguns “cliques” a emissão de relatórios como: *livros mais*

emprestados; livros mais reservados; livros extraviados entre outros, todos com a escolha de períodos delimitados.

Reis e Blattmann (2004, p. 12) reforçam essa análise ao afirmarem que “compreender os fluxos da informação requer conhecer características estratégicas, tácitas e operacionais das organizações e entender as necessidades dos usuários.”

A fase de aquisição é responsável pela implementação das decisões tomadas na etapa da seleção.

Weitzel (2012, p. 188) chama a atenção para a preocupação de autores na área de aquisição, ainda no século XIX quando cita em seu artigo Peignot (1823, p.5) afirmando que

a forma mais certa de evitar inconvenientes aos quais nos acostumamos quando não há tempo de remediá-los é não fazer nenhuma aquisição sem anteriormente ter traçado um plano; e esse plano, uma vez traçado, deve ser seguido fortemente, sem que ele seja descartado sob nenhum pretexto.

O controle do processo de aquisição também foi previsto por Namur (1834, p. 98 apud WEITZEL, 2012, p. 188, grifo nosso), que recomendava anotar, em forma de registro, os dados referentes ao processo de aquisição a fim de facilitar a verificação, a qualquer dia, se todos os livros selecionados foram realmente adquiridos pela biblioteca, se todo o trabalho indicado foi realmente executado”.

Como visto, a preocupação com o controle/acompanhamento do processo de aquisição não é de hoje. No entanto, atualmente, diversas ferramentas também disponíveis nos Sistemas de Automação de Serviços das Bibliotecas oferecem o recurso de preenchimento de planilhas eletrônicas que permitem a dinamização do processo através de: Preenchimento de lista de sugestão, da identificação do solicitante, do número de exemplares autorizado para compra, da lista de títulos esgotados, da chegada do material, dos prazos, etc.

Na UFPE, o software que desenvolve atualmente a gestão dos serviços de Bibliotecas é o PERGAMUM.

O Sistema Integrado de Bibliotecas – PERGAMUM, é um sistema informatizado de gerenciamento de dados, direcionado aos diversos tipos de Centros de Informação, criado pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PERGAMUM, 2011).

O Sistema contempla as principais funções de uma Biblioteca, funcionando de forma integrada, com o objetivo de facilitar a gestão dos centros de informação, melhorando a rotina diária com os seus usuários. O PERGAMUM iniciou suas atividades de comercialização no ano de 1997 e atualmente atende mais de 220 Instituições, aproximadamente 2500 bibliotecas em todo o Brasil. A Rede possui um mecanismo de busca ao catálogo das várias Instituições que já adquiriram o software, com isto, formando a maior rede de Bibliotecas do Brasil.

No segundo semestre de 2011 o SIB/UFPE iniciou o uso de uma das ferramentas disponíveis no Pergamum que permite otimizar o processo de compras de livros, que segundo o próprio sistema permite:

- Controle de listas de sugestão, seleção, aquisição, reclamações e recebimento de material;
- Compatibilidade com o sistema de patrimônio da Instituição;
- Controle financeiro dos recursos orçamentários para aquisição de material bibliográfico;
- Controle de fornecedores por compra e doação;
- Mala direta para editoras e Instituições com as quais mantém intercâmbio de publicações;
- Emissão cartas cobrança, reclamações e agradecimento de doações;
- Controle e registro de material bibliográfico para fins patrimoniais;
- Emissão de relatórios de entrada e recebimento de documentos por período;
- Controle e avaliação do inventário do acervo por meio de código de barras (PERGAMUM, 2013).

Ainda hoje, na UFPE, esse processo acontece paulatinamente, quanto à utilização de todos os recursos que poderiam ser utilizados pelo Sistema.

A empresa escolhe um setor e nele instala um microcosmo totalmente funcional do processo, permitindo realizar testes e aparar as arestas enquanto busca uma configuração ideal. O segredo, segundo Swank (2003), é a criação da **célula-modelo**, onde a equipe documenta os procedimentos e operações padrão adotadas para que possam ser transferidas às novas células de trabalho (PRESSER, 2005, p. 57, **grifo nosso**).

É fato, que embora outras ferramentas pudessem estar sendo utilizadas para dinamização dos processos, é sabido que a maioria das empresas acha prudente limitar a gestão por processos a poucas iniciativas por vez (SWANK, 2003; HAMMER, 2004 apud PRESSER, 2005, p. 57).

Sendo assim, a proposta dessa pesquisa se valida mais uma vez, pois não propõe uma mudança na estrutura da organização e sim a compreensão e o mapeamento de um dos seus processos (aquisição de materiais bibliográficos) para que aos poucos as unidades (bibliotecas) possam ter, de fato, uma visão sistêmica de seus processos.

4.2.1.1 A avaliação em Bibliotecas como instrumento de gestão

Nas últimas décadas, com a modernização da administração pública e do maior interesse da sociedade em fiscalizar os serviços oferecidos, visando não só a melhoria na qualidade, mas também a transparência e prestação de contas, a atividade de avaliação tem sido vista como uma das etapas mais importantes do processo de planejamento não só no setor público como em todos os outros que envolvem uso racional dos recursos e alcance de metas e resultados.

De acordo com Cunha (2006) a avaliação é um instrumento fundamental para o aprimoramento da eficiência do gasto público, da qualidade da gestão e do controle sobre a efetividade da ação do Estado, bem como para a divulgação de resultados de governo.

Além do caráter de mensuração objetiva de resultados, a avaliação possui também aspectos qualitativos, constituindo-se em um julgamento sobre o valor das intervenções governamentais por parte dos avaliadores internos ou externos, bem como por parte dos usuários ou beneficiários (CUNHA, 2006).

Segundo Weiss (1997 apud NEPP-UNICAMP, 1999), os interesses em realizar estudos de avaliação são diversos. No âmbito governamental, esses estudos estão ligados diretamente as questões de efetividade, eficiência, accountability, ou seja, com o desempenho da gestão pública.

Os gestores públicos estão cada vez mais voltados, não apenas ao exercício do planejamento e da implementação dos programas, mas principalmente, das questões relativas ao desempenho e resultados – esperados e não esperados. Assim, torna-se um grande desafio para o gestor mobilizar esforços para realizar estudos e pesquisas de avaliação, sobretudo num contexto de escassez e forte competição por recursos públicos para financiar as intervenções governamentais necessárias.

Para Ala-Harja e Helgason (2000), a avaliação de programas é um mecanismo que contribui com o processo de tomada de decisões. Ainda que não se destine a resolver ou substituir juízos subjetivos, a avaliação permite ao gestor um melhor conhecimento dos resultados de um programa, informação que pode fundamentar as decisões visando melhorar a prestação de contas sobre políticas e programas públicos. As principais metas da avaliação seriam, segundo os autores seriam a melhoria do processo de tomada de decisão, a alocação apropriada de recursos e a responsabilidade para o parlamento e os beneficiários finais.

A importância e até necessidade de conhecer os programas, como se desenvolvem, quais suas dificuldades, problemas obstáculos encontrados no momento da implementação, permitem aos gestores utilizar esse conhecimento para tomada de decisão com maior racionalidade técnica e gerencial permitindo assim, uma maior possibilidade de governança em qualquer escala do governo.

Conforme Cunha (2006),

Os estudos de avaliações podem fornecer aos gerentes e administradores públicos respostas sobre a qualidade de seu trabalho, bem como a possibilidade de mostrar os resultados de seu trabalho à sociedade e ao Legislativo.

Os estudos de avaliação, como neste trabalho, tentam compreender e explicar como e porque distorções ocorrem e de que maneira estas influenciam nos resultados ou atingem os beneficiários finais, aqui os estudantes do curso da graduação em Gestão da Informação.

Pesquisas que buscam analisar o funcionamento de um sistema, como aqui proposto, geralmente partem para compreender a natureza, e o *modus operandi* dos mecanismos envolvidos na implementação dos programas, e de como estes se articulam (ou não) aos resultados esperados pelos formuladores (NEPP – UNICAMP – 1999).

Estudos de avaliação, quando bem administrados, especialmente quando conduzidos por especialistas, podem representar um valioso instrumento de gestão para a tomada de decisão e gestão dos recursos públicos, influenciando diretamente em melhores resultados para os cidadãos.

Comumente a melhoria das bibliotecas é atribuída à dotação de maiores recursos, seja financeiro, de pessoal, de espaço físico ou equipamentos; à

modernização das operações, principalmente através da automação dos processos técnicos, dos serviços e das comunicações e à cooperação entre unidades e sistemas (ALMEIDA, 2005, p. 25).

Tais fatores, certamente contribuem para melhoria das unidades de informação, mas não são suficientes. As atividades-fim em bibliotecas como o serviço de referência e empréstimo domiciliar precisam do suporte das atividades-meio, a exemplo da catalogação, da seleção e aquisição de materiais, pois sendo estas executadas com eficiência podem diminuir o tempo entre a busca e recuperação da informação e aumentar a usabilidade do acervo.

Ao mencionar questões relativas à eficiência e eficácia em serviços de biblioteca, o pensamento de Almeida (2005, p. 13-14) indica que:

a avaliação é uma ferramenta que auxilia o bibliotecário a alcançar eficácia e eficiência organizacionais e a desenvolver estratégias para melhorar a eficácia e a eficiência do acervo e dos serviços e produtos.

A autora citada afirma ainda que sendo a eficácia relacionada aos resultados, nas unidades de informação essa é determinada pelo grau de satisfação dos usuários, considerando-se, particularmente, a rapidez e a precisão desejadas. A eficiência refere-se ao processo, à relação entre os recursos aplicados e os benefícios alcançados, ou seja, no tempo em que o livro chega à biblioteca (processamento técnico) e estará disponível ao usuário para consulta ou empréstimo.

Tradicionalmente as bibliotecas têm a excessiva preocupação em analisar, rever e aprimorar processos de natureza quantitativa, tais como aumento da coleção multimídia, número de itens catalogados, número de pedidos atendidos, estatística de usuário x dia, entre outros. No entanto, algumas questões de natureza qualitativa deveriam ter maior importância no momento da avaliação como: investigar quais são as necessidades de informação dos diferentes públicos que utilizam os serviços; se estão sendo oferecidos serviços e atividades que deveriam ser oferecidos; se metas e objetivos estão sendo atingidos; se estão sendo assegurados serviços de alta qualidade (ALMEIDA, 2005).

Por não avaliarem essas questões, muitos bibliotecários-gestores tomam decisões sem conhecimento fundamentado dos serviços e das atividades existentes,

consomem tempo e recursos em atividades secundárias ou desnecessárias, ou no desenvolvimento de produtos e serviços sem o nível de qualidade que seria desejável e necessário à unidade (ALMEIDA, 2005). A exemplo disso pode-se citar a atividade-meio de Seleção de materiais bibliográficos que muitas vezes é realizada de forma intuitiva pelo profissional, quando este deveria despender mais tempo na elaboração de critérios a serem utilizados no momento da escolha dos títulos, como também na reavaliação periódica desses critérios a fim de saber se os mesmo ainda atendem os interesses da comunidade.

Independentemente dos serviços a serem avaliados é importante que tanto as atividades finalísticas, quanto as operacionais sejam revistas objetivando maximizar os resultados finais, nesse caso, a satisfação do usuário.

4.3 O mapeamento de processos como instrumento de gestão

O mapeamento de processos é um instrumento gerencial, de análise e de comunicação com o objetivo de otimizar processos que já existem ou viabilizar a implantação de novas estruturas ligadas aos processos.

Os processos definem como as coisas são feitas em uma empresa, enfim, como ela agrega valor aos insumos para atender satisfatoriamente seus clientes e seus objetivos organizacionais. Logo, eles precisam ser constantemente analisados e reavaliados para que se tenha uma boa noção das suas capacidades em atender constantemente esses objetivos.

É necessário que melhorias constantes sejam feitas nos processos de uma empresa, de forma que eles otimizem a utilização dos recursos da organização, e produzam *outputs* que atendam cada vez melhor as necessidades dos clientes. Os processos adotados definem as características da empresa, pois quanto mais dinâmicos, efetivos e eficientes forem os processos, mais dinâmica, efetiva e eficiente será a empresa (OLIVEIRA, 2006, p. 04).

Uma análise detalhada dos processos permite a diminuição de custos na criação e controle de produtos e serviços, a diminuição em erros de comunicação entre sistemas e melhoria no desempenho organizacional além de ser uma ferramenta importante para melhoria e entendimento dos processos já existentes, eliminação ou reformulação de outros.

O mapeamento de processos compõe as estratégias de melhoria do desempenho organizacional, inicialmente utilizado para descrever em gráficos e textos de apoio cada procedimento realizado pela organização, visando à otimização dos melhores métodos de realização de tarefas além da organização racionalizada das atividades.

Segundo Mello e Salgado (2005) apud Oliveira (2010) para se gerenciar um processo é necessário, primeiramente, visualizá-lo. Assim, o mapeamento é realizado para representar as diversas tarefas necessárias e a sequência que elas ocorrem para a realização e entrega de um produto ou serviço.

O mapeamento de processos coloca à luz da racionalização as atividades realizadas com vistas a assegurar redução de custos, diminuição de tempo em atividades, maior qualidade e eliminação de procedimentos que não agregam valor aos produtos ou serviços finais ou intermediários.

Em um mapa de processos são consideradas atividades e informações de forma simultânea. Estes processos e atividades são formas de agregar valor aos produtos e serviços criados pelas organizações, e por serem estes processos e atividades, consumidores de recursos de uma organização, faz-se necessário adotar mecanismos que assegurem a gestão dos mesmos.

Conforme Correia (2002) o mapeamento de processo é uma ferramenta de visualização completa e conseqüente compreensão das atividades executadas num processo, assim como da inter-relação entre elas e o processo. Através do processo de mapeamento torna-se mais simples determinar onde e como melhorar o processo.

Assim sendo, o mapa de processos deve ser apresentado sob a forma de uma linguagem gráfica, que permita expor os detalhes do processo de modo gradual e controlado; encorajar concisão e precisão na descrição do processo; focar a atenção nas interfaces do mapa do processo; e fornecer uma análise de processos consistente com o vocabulário do projeto (TEIXEIRA; CARMO, 2013).

5 MAPEAMENTO DAS ETAPAS DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS BIBLIOGRÁFICOS POR COMPRA NA UFPE

5.1 Aquisição de materiais bibliográficos no contexto das Bibliotecas Universitárias

Visando disponibilizar a informação, em tempo hábil e de forma a atender as necessidades de seu público, a biblioteca universitária preocupa-se em gerenciar suas atividades-meio (seleção e aquisição de materiais, processamento técnico, entre outras) no intuito de alcançar melhores resultados nas suas atividades-fim (consulta e empréstimo de materiais, serviço de referência, entre outras).

Pensar no desenvolvimento do acervo de uma biblioteca universitária representa uma das mais importantes funções do bibliotecário gestor. Segundo Strehl et al (2010, p. 105)

Podemos destacar que o desenvolvimento de coleções em bibliotecas de grandes universidades enfrenta uma parte significativa dos maiores desafios do processo, considerando o tamanho dos acervos, a heterogeneidade da comunidade atendida e o dinamismo do campo científico.

Essa função requer a adoção de diversos critérios como planejamento do espaço físico, estabelecimento do material bibliográfico que será adquirido, descartado, permutado, avaliações de obras mais e menos consultadas, entre outros.

O conjunto desses critérios, em geral, é elaborado por uma comissão formada por bibliotecários e professores e se legaliza através da criação de um documento intitulado de Política de Desenvolvimento de Coleções (PDC).

A formalização de uma Política de Desenvolvimento de Coleções permite que o acervo cresça de maneira consistente visando atender as necessidades de seu público alvo. É um elemento básico que fundamenta a tomada de decisão relativa às responsabilidades dos participantes do processo, sobre os tipos de materiais a serem adquiridos, critérios para alocação dos recursos e das modalidades para aquisição desses materiais que pode ser por compra, doação, depósito legal e permuta.

A aquisição de materiais por doação é uma forma de aquisição onde a pessoa, física ou jurídica, por livre iniciativa (Doação espontânea) ou por solicitação da biblioteca doa, o material para compor o acervo da mesma. O depósito legal também se caracteriza como doação e se dá quando os mestres e doutores doam exemplares de suas dissertações ou teses à biblioteca central da universidade a qual está ligada o curso.

A modalidade de aquisição por permuta é realizada quando instituições tem interesse no intercâmbio de publicações para atender seus interesses.

A forma de aquisição por compra, objeto dessa pesquisa, representa a forma de aquisição mais utilizada para compor os acervos das bibliotecas universitárias, principalmente para que ela possa disponibilizar os materiais que compõem as listagens das bibliografias básica e complementar dos cursos, exigência do Ministério da Educação para todas as IES.

O Sistema Integrado de Bibliotecas da UFPE não definiu ainda⁷ a Política de Desenvolvimentos de Coleções, embora esteja em andamento a partir do GT PDC. Nesse documento constarão, além dos já mencionados, os procedimentos necessários para a aquisição para compra de materiais bibliográficos e definição de responsabilidades.

A ausência desses critérios foi o grande impulsionador de investigação desta pesquisa, uma vez que se admitiu como hipótese que a falta de um documento oficial que orientasse as bibliotecas setoriais quanto aos procedimentos que deveriam ser adotados no momento de elaboração das listagens para solicitação dos materiais bibliográficos permitiria a adoção de critérios setorizados e conseqüentemente na falta de padronização do processo.

5.2 Descrição das etapas do processo de compra de materiais bibliográficos na UFPE

Para executar uma boa gestão desse processo, o gestor necessita visualizar o percurso do processo como um todo, uma vez que o mesmo circula por diversos setores da Instituição e até externamente (fornecedores), demandando a

⁷ Dezembro de 2013.

necessidade de sistematização e supervisão das tarefas para que assim sejam alcançados os objetivos dentro dos prazos determinados.

Para melhor representar essa tipologia organizacional, Hammer e Champy, (1994, apud PRESSER, 2005, p. 55) indicam realizar o desenho dos mapas de processos, como um quadro claro e completo do trabalho (Quadro 5), detalhando o seu fluxo e incluindo o cliente do processo.

Quadro 5 - Descrição das etapas do processo de aquisição de materiais bibliográficos na UFPE

Etapa	Descrição
<p style="text-align: center;">1 Direção da BC</p>	<p>Pessoas envolvidas: Diretor(a) do SIB/UFPE</p> <p>Atividades Realizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planejamento orçamentário anual para compra de materiais bibliográficos para o SIB/UFPE. - Envio do Planejamento (em forma de projeto) a PROPLAN. <p>Documentos necessários: Projeto orçamentário anual do ano anterior para compra de materiais bibliográficos.</p> <p>Documentos gerados: Projeto orçamentário.</p> <p>Detalhamento: A Direção da Biblioteca Central anualmente planeja o valor a ser destinado para compra de materiais bibliográficos e outros materiais tomando por base os valores que as Bibliotecas Setoriais solicitaram no ano anterior. Esse documento é enviado a PROPLAN para aprovação e se necessário, são realizados ajustes para adequar o orçamento.</p> <p>Normas: Não há.</p> <p>Saída: PROPLAN</p>
<p style="text-align: center;">2 PROPLAN</p>	<p>Pessoas Envolvidas: Pró-Reitor da PROPLAN</p> <p>Atividades Realizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprovação do Planejamento orçamentário para compra de materiais bibliográficos e outros para o SIB/UFPE.

	<p>- Convocação de reunião com todos os gestores da UFPE para apresentação de seus projetos e ajuste às verbas disponíveis.</p> <p>Documentos necessários: Projeto orçamentário ou PAI do SIB/UFPE.</p> <p>Documentos gerados: Portaria de Crédito</p> <p>Normas: Não há.</p> <p>Detalhamento: A PROPLAN recebe o projeto orçamentário da Direção do SIB/UFPE e após entendimentos entre o Diretor do SIB/UFPE e o Pró-Reitor da PROPLAN quanto a verba solicitada e disponível, o projeto é ajustado e então aprovado pela PROPLAN, que posteriormente encaminha à Direção da BC uma Portaria de Crédito autorizando a compra dos materiais bibliográficos.</p> <p>Saída: Direção da Biblioteca Central</p>
<p>3 Direção da BC</p>	<p>Pessoas Envolvidas: Diretor do SIB/UFPE</p> <p>Atividades Realizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recebimento da Portaria de crédito para compra de materiais bibliográficos pela PROPLAN; - Comunicação às Bibliotecas Setoriais e DAQ sobre início do processo; - Convocação de Reunião: Coordenadores de Bibliotecas e chefe da DAQ para definir as ações para compra em questão; - Estabelecimento dos prazos para elaboração das listagens de pré-sugestões às Bibliotecas Setoriais; <p>Documentos necessários: Portaria de crédito para compra de materiais bibliográficos emitida pela PROPLAN.</p> <p>Documentos gerados: Comunicações para DAQ e Setoriais sobre início do processo.</p> <p>Normas: Não há.</p> <p>Detalhamento: A Direção recebe a Portaria de crédito e comunica a DAQ e Bibliotecas setoriais sobre o início do processo. Convoca os mesmos participantes para Reunião que estabelecerá as diretrizes para compra em questão.</p> <p>Saída: DAQ e Bibliotecas Setoriais.</p>

<p style="text-align: center;">4 DAQ</p>	<p>Pessoas Envolvidas: Chefe da DAQ</p> <p>Atividades Realizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordenação do processo para aquisição de materiais bibliográficos no SIB/UFPE; <p>Documentos necessários: Comunicação da Direção da BC sobre início do processo.</p> <p>Documentos gerados: Não há.</p> <p>Normas: Não há.</p> <p>Detalhamento: A DAQ participa da Reunião para tomadas de decisões sobre o processo de compras em andamento. Orienta as Setoriais quanto às dúvidas que surgem, juntamente com a Direção da BC.</p> <p>Saída: Bibliotecas Setoriais.</p>
<p style="text-align: center;">5 Biblioteca Setorial do CAC</p>	<p>Pessoas Envolvidas: Coordenação da Biblioteca Setorial do CAC⁸.</p> <p>Atividades Realizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Envio de solicitação das listagens com indicações bibliográficas aos coordenadores de curso estabelecendo prazo. <p>Documentos necessários: Comunicação da Direção sobre início do processo com indicação dos prazos.</p> <p>Documentos gerados: Comunicação aos Chefes de Departamentos e Coordenadores de Curso solicitando indicações bibliográficas.</p> <p>Normas: São solicitadas aos coordenadores dos Cursos ou e/ou Chefes de Departamento que enviem as indicações bibliográficas com as seguintes informações: Autor; Título; Edição; Local; Editora; Ano. ISBN; Quantidade de exemplares e/ou número de alunos por disciplina. Embora não represente exatamente uma “norma”, a Coordenadora da Biblioteca orienta que essas informações devem ser enviadas para que a Biblioteca possa identificar com mais precisão o material que está sendo solicitado, no entanto, a maior parte dos professores manda as listagens de maneira desorganizada.</p>

⁸ A Biblioteca Setorial do CAC é representada neste quadro por este estudo analisar o Curso de GI, o qual está ligado esta Biblioteca, mas o procedimento é o mesmo para todas as Bibliotecas Setoriais, ou seja, todos os coordenadores de bibliotecas do SIB/UFPE recebem as mesmas orientações q comunicações que a Biblioteca Setorial do CAC.

	<p>Detalhamento: Após receber as comunicações pela Direção da BC e solicitando indicações dos títulos a serem adquiridos - com prazo estabelecido - a Biblioteca Setorial solicita - via ofício ou email - aos Chefes de Departamentos e Coordenadores de cursos, indicações bibliográficas para compra.</p> <p>Saída: Chefes de Departamento e Coordenadores de Curso</p>
<p>6 Deptos e Coord. de cursos</p>	<p>Pessoas Envolvidas: Chefes de Departamento, Coordenadores e Secretários de Curso.</p> <p>Atividades Realizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Repasse da solicitação recebida pela Biblioteca Setorial aos professores. <p>Documentos necessários: Comunicação solicitando indicações bibliográficas pela Biblioteca Setorial.</p> <p>Documentos gerados: Indicações bibliográficas para compra (são enviadas em formato digital, impresso ou manual)</p> <p>Normas: Indicação dos campos solicitados pela Biblioteca: Autor; Título; Edição; Local; Editora; Ano. ISBN; Quantidade de exemplares e/ou número de alunos por disciplina.</p> <p>Detalhamento: O coordenador do curso recebe a solicitação da Biblioteca Setorial para envio de indicações bibliográficas para compra. A partir dessa comunicação a Coordenação do Curso, normalmente através do Secretário(a) do Curso, repassa a solicitação aos professores para que indiquem quais títulos serão adquiridos por disciplina.</p> <p>Saída: Professores</p>
<p>7 Corpo Docente</p>	<p>Pessoas Envolvidas: Professores</p> <p>Atividades Realizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indicação dos títulos dos livros a serem adquiridos para as disciplinas que cada professor leciona; - Envio das indicações aos Coordenadores e/ou Secretário de Curso. <p>Documentos necessários: PPC - Projeto Pedagógico do Curso, outras</p>

	<p>fontes⁹.</p> <p>Documentos gerados: Lista de títulos a serem adquiridos.</p> <p>Normas: Embora a Biblioteca sugira a indicação de Autor; Título; Edição; Local; Editora; Ano. ISBN; Quantidade de exemplares e/ou número de alunos por disciplina, a maior parte dos professores não obedecem a essa “regra” e enviam as informações de forma aleatória, de acordo com informações da Coordenadora da Biblioteca do CAC.</p> <p>Detalhamento: Os professores recebem a solicitação de indicação dos títulos que devem ser adquiridos para suas disciplinas. Tomam por base o PPC ou fazem indicações baseadas em outras fontes.</p> <p>Saída: Coordenador ou Secretário do curso.</p>
<p>8 Coord. de cursos</p>	<p>Pessoas Envolvidas: Coordenador e secretário do curso.</p> <p>Atividades Realizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recebimento das indicações bibliográficas dos professores; - Compilação (ou apenas junção) das listagens elaboradas pelos professores; - Envio das listagens reunidas ou compiladas à Biblioteca Setorial; <p>Documentos necessários: Lista com indicações dos títulos a serem adquiridos por disciplina recebidas dos professores.</p> <p>Documentos gerados: Listagem dos livros (compilação das listagens dos professores) ou Várias listagens reunidas.</p> <p>Normas: Não há.</p> <p>Detalhamento: A coordenação ou secretário do curso recebem as listas de cada professor, com as respectivas indicações bibliográficas. Não há uma norma para essa indicação, ela pode se basear no PPC ou em outras fontes de livre escolha do professor.</p> <p>Saída: Biblioteca do CAC</p>
	<p>Pessoas Envolvidas: Coordenação da Biblioteca e Bibliotecários lotados na Setorial</p>

⁹ Outras fontes: sites de livrarias, catálogos, indicações pessoais.

<p style="text-align: center;">9 Biblioteca Setorial do CAC</p>	<p>Atividades realizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa da obra solicitada no sistema Pergamum; - Pesquisa em sites de livrarias e/ou editoras para verificar comercialização da obra e preço médio de venda; - Compilação de todas as listagens enviadas pelas coordenações dos cursos e/ou corpo docente. <p>Documentos necessários: Indicações bibliográficas enviadas pelas Coordenações dos cursos ou professores.</p> <p>Documentos gerados: Lista geral de “pré-sugestões” da Biblioteca.</p> <p>Normas: Observância das instruções repassada em reunião pela Direção da BC e DAQ.</p> <p>Detalhamento:</p> <p>1. Quando recebem as listagens das coordenações dos cursos é realizada uma pesquisa na base de dados Pergamum para verificar se a obra existe na Biblioteca.</p> <p style="padding-left: 40px;">1a Sim (existe a obra):</p> <p style="padding-left: 80px;">A edição corresponde à solicitada?</p> <p style="padding-left: 120px;">→ Sim, a edição corresponde à solicitada:</p> <p style="padding-left: 160px;">O número de exemplares atende a quantidade solicitada?</p> <p style="padding-left: 160px;">Sim: A obra não será solicitada.</p> <p style="padding-left: 160px;">Não: A obra será solicitada em quantidade complementar (se o professor solicitar a quantidade) ou a critério da Coordenação da Biblioteca.</p> <p style="padding-left: 120px;">→ Não, a edição não corresponde à solicitada:</p> <p style="padding-left: 160px;">O título será considerado inexistente e será solicitado o número de exemplares solicitados pela coordenação do curso ou a critério da coordenação da Biblioteca Setorial.</p> <p style="padding-left: 40px;">1.b Não (não existe a obra):</p> <p style="padding-left: 80px;">A obra será requerida na quantidade solicitada pela coordenação do curso ou a critério da coordenação da biblioteca setorial.</p> <p>2. Pesquisa em sites de livrarias e/ou Editoras para verificar comercialização e preço médio da obra. Resultados da pesquisa:</p>
---	--

	<p>2.b Obra esgotada: é eliminada e o livro não será solicitado.</p> <p>2.c Obra comercializada: compõe a lista de “pré-sugestões”.</p> <p>3. Compilação das listas com as indicações bibliográficas enviadas pelos coordenadores de curso e/ou corpo docente.</p> <p>4. Envio lista de “pré-sugestões” para DAQ até a data limite estabelecida;</p> <p>Saída: DAQ</p>
<p>10 DAQ</p>	<p>Pessoas Envolvidas: Chefe da Divisão, bibliotecários lotados na Divisão.</p> <p>Atividades Realizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compilação das listagens de pedido de livros das Bibliotecas Setoriais; - Conferência da cotação realizada pelas Bibliotecas Setoriais; - Formulação do Termo de Referência - TR - Encaminhamento do TR para Direção do SIB/UFPE <p>Documentos necessários: Listas de “Pré-sugestões” elaboradas pelas Bibliotecas Setoriais</p> <p>Documentos gerados: Termo de Referência</p> <p>Normas: Para formulação do TR, seguir o modelo padrão da UFPE.</p> <p>Detalhamento: Finalizado o prazo, a DAQ acessa o Pergamum e faz a compilação de todas as listas de pré-sugestões de todas as Bibliotecas Setoriais a partir da exportação de todas as listas de “pré-sugestões” para o formato de Excel. Nesse momento, é verificado se o valor solicitado está de acordo com o valor disponível para aquela Biblioteca, nesse caso poderá ocorrer duas situações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se o valor for menor ou igual ao valor disponível para Biblioteca: não haverá diminuição no número de exemplares solicitados. - Se o valor for maior do que o valor disponível para Biblioteca: haverá diminuição no número de exemplares solicitados tantas vezes quanto sejam necessárias para atingir o valor disponível. <p>Saída: Direção da Biblioteca Central</p>

<p style="text-align: center;">11</p> <p>Direção da BC</p>	<p>Pessoas Envolvidas: Diretor(a) e Secretária da Direção da BC</p> <p>Atividades Realizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recebimento do TR; - Elaboração de ofício para abertura de processo; - Encaminhamento do TR para abertura de processo no Protocolo geral na Reitoria UFPE. <p>Documentos necessários: Termo de Referência</p> <p>Documentos gerados: Processo solicitando autorização do processo ao Reitor</p> <p>Normas: Cadastramento do processo no Protocolo Geral da Reitoria.</p> <p>Detalhamento: A Direção da BC recebe o TR da DAQ, providencia um ofício aos cuidados do Reitor solicitando aprovação do processo. O processo é cadastrado no Protocolo Geral, recebe uma numeração para acompanhamento segue para Divisão de Comunicação - Dicom que dará prosseguimento ao mesmo. Quando concluída a aprovação, o processo retorna (o processo físico) para Direção da BC, que encaminha para DL para elaboração do Edital de licitação.</p> <p>Saída: Divisão de Licitação - DL</p>
<p style="text-align: center;">12</p> <p>DL</p>	<p>Pessoas Envolvidas: Pregoeiros</p> <p>Atividades Realizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recebe o processo, verifica o TR e formula o Edital de licitação. - Envio do Edital à Procuradoria <p>Documentos necessários: TR</p> <p>Documentos gerados: Edital de licitação</p> <p>Normas: Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993 (Licitação e contratos administrativos);</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002 (Pregão); <p>Detalhamento: A Divisão recebe o TR da Biblioteca Central e formula o Edital de licitação com bases nas informações do TR. O Edital é enviado à Procuradoria, que verifica legalidade e autoriza a abertura da licitação.</p> <p>Saída: Procuradoria Federal junto à UFPE.</p>

<p style="text-align: center;">13 Procuradoria Federal junto à UFPE</p>	<p>Pessoas Envolvidas: Procurador</p> <p>Atividades Realizadas: -Análise do edital conforme legislação vigente.</p> <p>Documentos necessários: Edital de licitação elaborado pela DL.</p> <p>Documentos gerados: Edital de licitação aprovado.</p> <p>Normas: - Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993 (Licitação e contratos administrativos) e - Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002 (Pregão).</p> <p>Detalhamento: A Procuradoria Federal junto à UFPE recebe o Edital de Licitação da DL, analisa e se estiver de acordo com a legislação, autoriza abertura de licitação, caso contrário, devolve à DL para ajustes.</p> <p>Saída: Divisão de Licitação – DL</p>
<p style="text-align: center;">14 DL</p>	<p>Pessoas Envolvidas: Pregoeiros</p> <p>Atividades Realizadas: - Recebimento do Edital pela Procuradoria - Abertura de Pregão - Realização do pregão eletrônico</p> <p>Documentos necessários: Edital de licitação aprovado pela Procuradoria.</p> <p>Documentos gerados: -</p> <p>Normas: Edital de Licitação</p> <p>Detalhamento: A DL recebe o edital aprovado pela Procuradoria e inicia o processo licitatório.</p> <p>Saída: Fornecedor (ganhador da licitação)</p>
<p style="text-align: center;">15 Fornecedores</p>	<p>Pessoas Envolvidas: Fornecedor</p> <p>Atividades Realizadas: - Cumprimento das obrigações previstas no edital - Envio dos livros para DAQ.</p> <p>Documentos necessários: Edital de licitação</p> <p>Documentos gerados: Notas fiscais</p> <p>Normas: Edital de Licitação</p> <p>Detalhamento: Quando os livros não estão mais disponíveis para</p>

	<p>comercialização no Mercado, o Fornecedor envia uma Carta de “Esgotado no fornecedor” para DAQ. Os livros que solicitados que estão disponíveis para comercialização são enviados a DAQ, que após conferência dos materiais atesta as notas e envia à contabilidade para que providenciem o pagamento das notas ao fornecedor.</p> <p>Saída: DAQ</p>
<p>16 DAQ</p>	<p>Pessoas Envolvidas: Chefe da Divisão, bibliotecários e bolsistas.</p> <p>Atividades Realizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contato com fornecedores; - Recebimento de carta de esgotados; - Recebimento do material bibliográfico; - Recebimento do material; - Conferência de material; - Elaboração de listas para conferência; - Atesta notas fiscais e envia a Contabilidade para pagamento; - Envio do material a Divisão de Processamento Técnico. <p>Documentos necessários: Notas fiscais para conferência de material</p> <p>Documentos gerados: Planilhas de compras</p> <p>Normas: Observância ao Edital de licitação.</p> <p>Detalhamento: Após o recebimento dos livros é realizada a conferência a partir das notas fiscais, elaboração de listagens e envio do material a DPT.</p> <p>Saída: Divisão de Processamento Técnico – DPT</p>
<p>17 DPT</p>	<p>Pessoas Envolvidas: Chefe da seção da DPT, Bibliotecários lotados no setor, bolsistas.</p> <p>Atividades Realizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conferência do material recebido pela DAQ a partir de uma planilha que é enviada pela DAQ nota fiscal e pregão; - Catalogação do material por ordem de chegada;

	<p>- Separação dos materiais por Centro; - Livros são encaminhados para sala de expedição.</p> <p>Documentos necessários: Planilhas de Aquisição enviada pela DAQ</p> <p>Documentos gerados: -</p> <p>Normas: AACR2¹⁰ e CDD¹¹</p> <p>Detalhamento: Após a conferência do material recebido pela DAQ, os livros são catalogados pelo pessoal técnico, separados por Centro e enviados para sala de expedição, onde aguardam distribuição para as Bibliotecas Setoriais.</p> <p>Saída: Expedição</p>
<p>18 Expedição - BC</p>	<p>Pessoas Envolvidas: Chefe do Setor da Divisão de Processamento Técnico - DPT</p> <p>Atividades Realizadas:</p> <p>- Solicitação de Transporte à Divisão de Transportes para distribuição do material que aguarda distribuição na Expedição.</p> <p>Documentos necessários: Não há.</p> <p>Documentos gerados: Não há.</p> <p>Normas: Não há.</p> <p>Detalhamento: Quando a catalogação dos livros é concluída no setor de processo técnico, os livros são separados por Biblioteca Setorial e ficam aguardando distribuição em uma sala destinada a Expedição dos materiais. A chefe do Setor de Processo Técnico, que também é responsável pela expedição dos materiais solicita, via telefone, a chefe da DITRANS, veículo para distribuição dos materiais. A distribuição do material é acordada com a Coordenação da Biblioteca Setorial, pois essa precisa disponibilizar pessoal para coleta do material no carro, que por</p>

¹⁰ AACR2: Código de Catalogação Anglo-Americano - 2ª edição (CCAA2, ou AACR2 a partir da sigla em inglês) é um compêndio de regras para a criação de descrições bibliográficas e para a escolha, a construção e a atribuição dos pontos de acesso (cabecinhos) representando pessoas, localizações geográficas e entidades coletivas, além de títulos uniformes representando obras e expressões. Utilizado internacionalmente por bibliotecários na catalogação de materiais bibliográficos

¹¹ CDD:Classificação Decimal de Dewey é um sistema de classificação documentária desenvolvido por Melvil Dewey (1851–1931) em 1876. A CDD é amplamente utilizada em Bibliotecas de todo de diversos países para organizar o conhecimento em dez classes principais (000-999).

	<p>vezes representa uma grande dificuldade, pois nem a BC dispõe de pessoal, nem a Coordenação da Setorial dispõe pessoal para realizar essa atividade.</p> <p>Saída: Biblioteca Setorial do CAC</p>
<p>19 DITRANS</p>	<p>Pessoas Envolvidas: Chefe da DITRANS (Prefeitura)</p> <p>Atividades Realizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transporte do material bibliográfico a partir da BC até as Bibliotecas Setoriais. <p>Documentos necessários: Não há.</p> <p>Documentos gerados: Não há.</p> <p>Normas: Agenda dos veículos.</p> <p>Detalhamento: A chefe da DITRANS recebe a solicitação de transporte para distribuição dos materiais bibliográficos na BC, e disponibiliza o veículo, de acordo com a agenda do transporte e data solicitada pela Chefe da DPT. Nem sempre há disponibilidade de veículo, o que implica em uma maior permanência dos materiais na Expedição, chegando às vezes há meses.</p> <p>Saída: Biblioteca Setorial do CAC</p>
<p>20 Biblioteca Setorial do CAC</p>	<p>Pessoas Envolvidas: Coordenadora da Biblioteca, Bibliotecários lotados na Setorial; Auxiliares administrativos e bolsistas.</p> <p>Atividades Realizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recebimento dos materiais bibliográficos; - Conferência do material recebido com as planilhas enviadas anexas; - Preparação física (Carimbagem, Impressão e colagem de Etiquetas); - Liberação do sistema (Consulta ou empréstimo); - Disponibilização dos livros nas estantes. <p>Documentos necessários: Planilhas para conferência de material expedida pela Divisão de Processamento Técnico.</p> <p>Documentos gerados: Listagens que constam a relação dos livros adquiridos.</p> <p>Normas: Não há.</p>

	<p>Detalhamento: Os livros são entregues na Biblioteca Setorial com as planilhas que constam a relação dos materiais adquiridos para aquela DAQ. Os bibliotecários recebem o material e fazem a conferência para verificar se os títulos correspondem aos enviados e quantidades. Conferidos, seguem para preparação física e disponibilização aos usuários.</p> <p>Saída: Usuários da Biblioteca</p>
<p>21 FIM</p>	<p>Pessoas Envolvidas: Os livros ficam disponíveis na Biblioteca e finalmente os usuários (alunos, professores, funcionários e comunidade externa¹²) podem consultar a obra ou levá-la emprestada.</p>

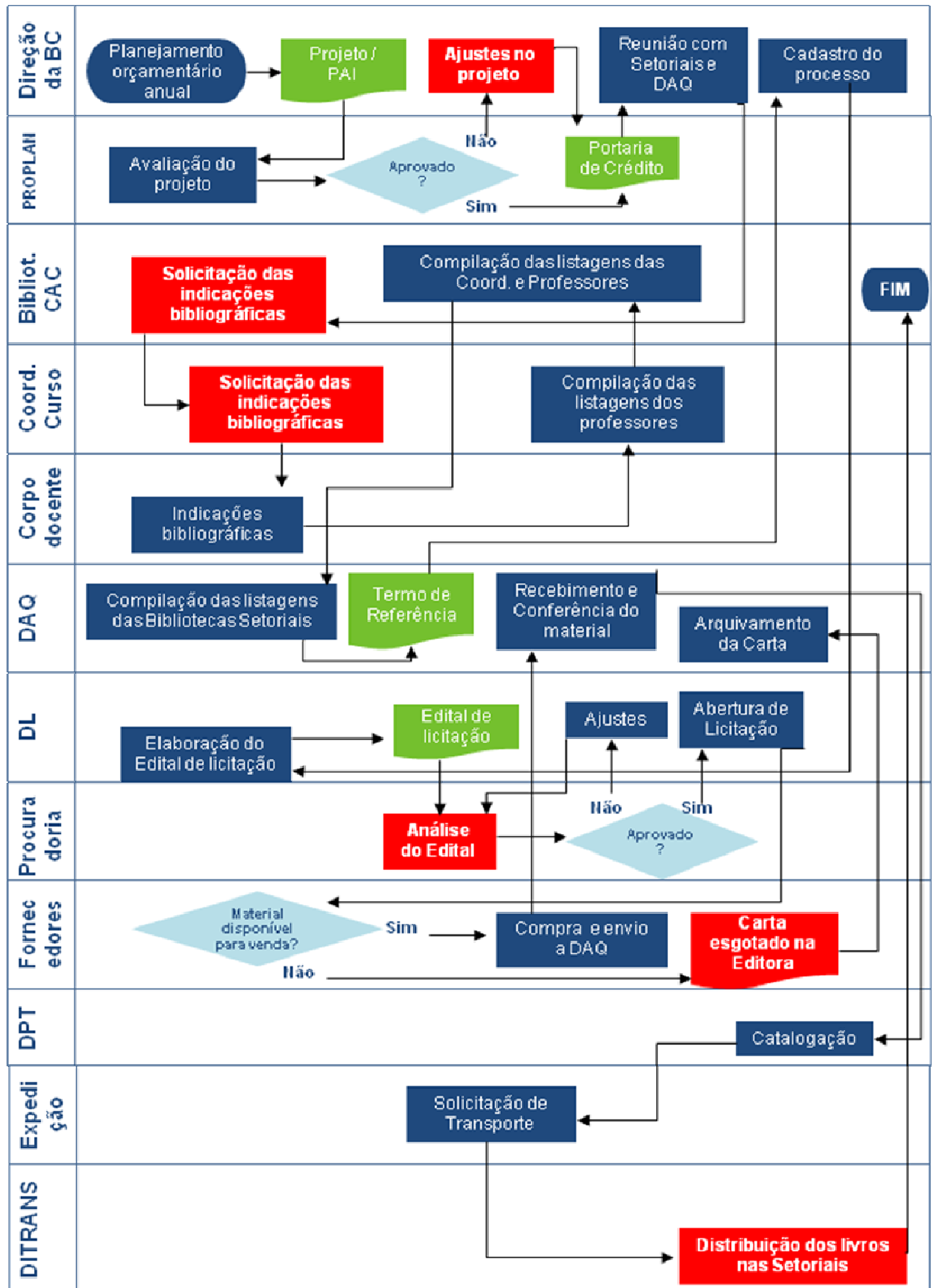
Fonte: Andréia Alcântara (2013).

O principal benefício obtido pelo mapeamento, na visão de Mello et al (2002) é o surgimento de uma visão sistêmica do processo do entendimento de um processo compartilhado por todos os envolvidos. Nesse sentido, para melhor demonstração do quadro acima, é apresentado abaixo um fluxograma que desenha o caminho percorrido pelo processo para aquisição de materiais bibliográficos por compra na UFPE. São demonstrados também os principais documentos produzidos e essenciais para o andamento do processo.

É importante esclarecer que o desenho não inclui todas as atividades identificadas nos Departamentos, Divisão ou Setor, apenas as mais representativas, uma vez que visualmente não seria possível compreendê-lo.

¹² A comunidade externa, ou seja, pessoas que não têm vínculo com a UFPE não podem utilizar o serviço de empréstimo, apenas consulta no espaço da Biblioteca.

Figura 4: Fluxograma do processo de aquisição de livros por compra na UFPE



Fonte: Andréia Alcântara (2013).

6 ANÁLISE DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS BIBLIOGRÁFICOS POR COMPRA NA UFPE À LUZ DA RACIONALIDADE INSTRUMENTAL

Esta análise foi baseada em duas fases da pesquisa: 1. Levantamento dos principais aspectos que dificultam a racionalização do processo de aquisição de materiais bibliográficos por compra na UFPE e 2. Análise do processo de aquisição de materiais bibliográficos da UFPR, que foi a única universidade federal que tem um fluxograma orientador do processo, a fim de identificar suas vantagens e desvantagens.

Ao final deste capítulo estão descritas as ações em andamento no SIB/UFPE que vêm colaborando para melhoria do processo em análise e no capítulo 7, das Considerações finais, são apresentadas sugestões que possam colaborar com a administração do Sistema Integrado de Bibliotecas da UFPE para o aprimoramento da Gestão do processo de compras de materiais bibliográficos.

6.1 Aspectos que dificultam a racionalização do processo de aquisição de materiais bibliográficos por compra na UFPE

Durante a fase de coleta de dados foram percebidas algumas questões que se sobressaltaram nas falas dos entrevistados e por isso identificadas como potenciais obstáculos que dificultam a racionalização do processo de aquisição de materiais bibliográficos por compras na UFPE.

As situações descritas referem-se frequentemente ao fato de que não foram providenciados meios mais eficientes para o cumprimento dos objetivos, como propõem os princípios da racionalidade instrumental.

É certo afirmar que a finalidade precípua na busca pela racionalização do processo para compra de livros é alcançar uma maior satisfação do beneficiário final do sistema, nesse caso, os usuários das Bibliotecas do SIB/UFPE. Nessa perspectiva os principais problemas identificados tomaram por base as situações que colaboraram para:

- ✓ livros não serem adquiridos;
- ✓ livros serem adquiridos em quantidade inferior à solicitada;

- ✓ livros serem adquiridos em prazos posteriores ao atendimento da demanda (visita de comissões do MEC, por exemplo).

Adotados esses critérios como fundamento para explicar os principais entraves do processo foram destacados 5 (cinco) aspectos caracterizados como os que mais dificultam a racionalização do processo:

- Verbas insuficientes para compra da quantidade de exemplares solicitados;
- Prazos inadequados;
- Livros esgotados no fornecedor;
- Desconhecimento dos participantes sobre suas atribuições e do funcionamento geral do processo;
- Dificuldade de acesso às listagens com as indicações bibliográficas.

➤ ***Verbas insuficientes para compra da quantidade de exemplares solicitados***

É inegável que as universidades que aderiram ao Plano REUNI tiveram grande desenvolvimento, principalmente na infraestrutura física e compra de equipamentos e mobiliário. No entanto, como todo plano de reestruturação, as ações tiveram começo, meio e fim, um círculo que se completou, como descrito no site do MEC:

Com o REUNI, o governo federal adotou uma série de medidas para retomar o crescimento do ensino superior público, criando condições para que as universidades federais promovam a expansão física, acadêmica e pedagógica da rede federal de educação superior. Os efeitos da iniciativa podem ser percebidos pelos expressivos números da expansão, iniciada em 2003 e com previsão de **conclusão até 2012** (BRASIL, 2010, grifo nosso):

Por ocasião de adesão ao REUNI, em 2007, a UFPE, como todas as outras universidades federais, precisou elaborar um plano de ações, o qual apresentava em detalhes onde seriam investidas as verbas advindas do Plano. O planejamento previu, dentre outros projetos, a reestruturação do SIB/UFPE, que incluía a reforma dos prédios das bibliotecas, compra de equipamentos e **atualização de acervo**.

Ainda que essa verba tenha sido prevista para compra de livros, foi possível verificar que esses recursos não foram suficientes para atender 100% das solicitações quanto ao número de exemplares por título.

A fim de ilustrar essa questão foram transcritas abaixo informações extraídas do Relatório de Avaliação do INEP sobre a visita de reconhecimento do curso de GI referente à bibliografia básica avaliada pela comissão:

Apesar de existir um mínimo de três títulos por unidade curricular, em algumas disciplinas como Sistemas de Apoio à Decisão, Fontes de Informação, Formatos e Protocolos de Sistemas, Gestão de Sistemas de Informação, Práticas em Organização da Informação, entre outras, verificou-se *in loco* que alguns títulos da bibliografia básica não estão disponíveis, existindo também títulos disponíveis **na proporção média de um exemplar para 20 ou mais vagas anuais pretendidas/autorizadas** (BRASIL, 2012, p. 9, grifo nosso).

De acordo com os critérios adotados pelo INEP para atribuição dos conceitos referentes aos itens Bibliografia básica e complementar, apresentados na Introdução, além da indicação mínima de 3 títulos por disciplina também deveriam constar no mínimo **um exemplar para até dez (10) alunos** por cada turma para atribuição do conceito 3.

Os depoimentos de alguns entrevistados corroboram essa questão do não atendimento do pedido em número suficientes de exemplares quando lhes foi questionado: **“Quanto ao atendimento do pedido, normalmente eram comprados todos os títulos e número de exemplares solicitados?”** Observemos as respostas:

Não. Inclusive em 2012 nós solicitamos setecentos e poucos exemplares, todos verificados a disponibilidade no mercado, ou seja, não estavam esgotados e só fomos contemplados com trezentos e poucos. Questionamos que quatrocentos e poucos não foram solicitados... e por quê? **Questão de verba** e livros esgotados – foram as respostas que obtivemos.

Esse processo final é com Biblioteca Central. Nós não temos um controle mais de perto. Por exemplo: se solicitamos seis exemplares e só recebemos dois. (COORDENADORA DA BIBLIOTECA SETORIAL DO CAC, 2013, grifo nosso).

Certamente que não (EX-COORDENADOR DO CURSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO, 2013).

Não. A não ser que tivesse o recurso para aquele Centro, nesse caso sim, mas dificilmente nós comprávamos todos os exemplares. Talvez fossem comprados todos os títulos, mas não todos os exemplares na quantidade necessária para o curso (EX- DIRETORA DO SIB/UFPE, 2013).

Não, sempre tinha “cortes”. Variava de acordo com o recurso que tinha para cada uma [das Setoriais]. Às vezes a relação (de pedidos) da setorial ultrapassava o que ela tinha, até porque ela não tinha a informação que tinha “X” disponível.

Então quando a setorial recebia a informação inicial da Direção sobre a compra de livros, ela não era informada sobre quanto poderia comprar?

Não. (EX-CHEFE DA DAQ, 2013).

Os relatos demonstram que, no período supracitado, a questão da falta de verbas interferiu para que os cursos não atendessem os seus pedidos em número suficiente de exemplares.

Fazendo-se uma rápida análise e focando apenas nos cursos que foram criados através dos recursos do REUNI, como o de GI, vem à tona os seguintes questionamentos: Ora, como um curso que foi criado através do próprio REUNI não teria a garantia da formação total de seu acervo? Não foram previstas verbas para demanda dos cursos? Não houve a preocupação quanto aos cursos que receberiam visita de Reconhecimento de Curso? Observemos o relato da ex-diretora do SIB/UFPE quando questionada: **“Existia uma periodicidade para compras de livros ou as compras são orientadas com relação às visitas do MEC para reconhecimento de curso?”**

Não. A periodicidade era assim: anualmente, mais ou menos entre fevereiro e março, já estávamos recebendo a portaria de crédito para iniciar o processo de compras. Uma vez por ano.

Mas em momento nenhum o fato dos cursos que iriam receber visita de reconhecimento de curso era levado em consideração?

Não, não. (EX-DIRETORA DO SIB/UFPE, 2013).

Essa pesquisa não pretende especular sobre as possíveis respostas para esses questionamentos, mas pretende refletir que quando as ações seguem critérios baseados na racionalidade, o processo torna-se mais eficiente e com melhores resultados.

Quando questionados sobre quais os critérios que eram utilizados para “cortes” no número de exemplares ou títulos solicitados, observam-se as seguintes respostas dos entrevistados:

Títulos não eram “cortados”. Mas às vezes era preciso diminuir o número de exemplares por causa da **disponibilidade da verba**. Por isso que tinha a [indicação] de prioridade. O que era prioridade não podia ser cortado, só o que não era (prioridade) poderia, se a Setorial

informasse direitinho. Mas títulos não eram “cortados”. (EX-CHEFE DA DAQ, 2013).

O primeiro critério para “corte” era verba. Se por exemplo, o total da verba disponível fosse 1 milhão de reais e uma única setorial solicitasse 700 mil, então nós tínhamos que fazer, às pressas, alguns cortes. Se eram solicitados 10 exemplares, então nós só podíamos liberar 2, por exemplo. Era feito dessa forma. Não existia um critério, nós tínhamos que usar a intuição: tirávamos 2 daqui, atendíamos 3 de 10 solicitados... e assim íamos ajustando até chegar ao valor que nós poderíamos liberar por Centro. Títulos não eram excluídos, nós diminuíamos na quantidade de exemplares (CHEFE DA DAQ, 2013).

Procurávamos sempre não cortar os títulos. Sempre que havia necessidade, primeiro diminuíamos o número de exemplares para que ficasse pelo menos um exemplar de cada título solicitado. Então a gente fazia assim: se a setorial estava pedindo 10, tentávamos deixar todos com 7 exemplares ou todos que foram solicitados em número de 10 exemplares, ficavam com 5...para haver uma uniformidade (EX-DIRETORA DO SIB/UFPE, 2013).

Percebeu-se que não havia um critério claro quanto à diminuição no número de exemplares solicitados, a questão principal se justificava para fosse adequado o valor total do pedido ao valor da verba disponível por Biblioteca Setorial. Essa distribuição de verba era realizado entre a Direção da BC e PROACAD, conforme é observado no relato da Ex--Diretora do SIB/UFPE quando lhe foi apresentada a seguinte pergunta: **“Quais eram os critérios para distribuição das verbas para compras de livros dos cursos de graduação?”**

Na minha gestão discutimos essa questão de divisão das verbas junto a PROACAD.O cálculo era feito em cima da quantidade de consultas, reserva e renovação. Era feito um cálculo desses livros por biblioteca, por exemplo: a Biblioteca do CCSA, digamos, ela teve ‘x’ renovações, ‘x’ reservas, ... então tirava-se uma média ‘x’. Quantos cursos há nesse Centro? E foi em cima desse estudo matemático que foi definido o valor do recurso por Centro. Então dependia do número de cursos, de alunos, das informações do Pergamum (reservas, empréstimos...) (EX-DIRETORA DO SIB/UFPE, 2013).

A ex-diretora do SIB relata que a distribuição das verbas se baseava em um estudo matemático/estatístico, realizado pela BC e PROPLAN, que levava em consideração critérios como número de alunos por Centro, número de cursos do Centro, relatórios de empréstimo e reservas de livros das Bibliotecas setoriais.

A aplicação dos princípios da racionalidade remete a uma compreensão da razão lógica empregada nas atividades e se estas cumprem com objetivos da

instituição, que nesse caso seria atender igualmente a necessidade de todos os cursos. Seriam esses critérios baseados em estatística e razão matemática os melhores para distribuição das verbas?”

Essa pesquisa entende que outros critérios deveriam ter sido levados em consideração. Vejamos a continuação do depoimento quanto à demanda de alguns cursos ligados as áreas da saúde e engenharias em contrapartida aos das ciências humanas:

Na distribuição das verbas, era levado em consideração o valor dos livros que são comprados para o CCS, por exemplo, que são mais caros? Ou os das Engenharias? Esse critério não é levado em consideração?

Não, nesse momento não foi. Até colocamos isso em alguns momentos, mas não sabíamos como chegar a isso, porque eram livros do CTG, que muitos eram em inglês, CTG e CCEN, CCS e CCB, que são livros na área de saúde, que são muito caros... e nós não podíamos chegar a um número que levasse em consideração esse fator (EX-DIRETORA DO SIB/UFPE, 2013).

E completando a pergunta, foi indagada ainda sobre o mesmo assunto: ***“E de alguma forma, no final do processo, isso acaba prejudicando esses cursos que têm uma demanda por livros mais caros?”***

Sim, saiam prejudicados porque nós não podíamos comprar a quantidade de exemplares solicitados. Se eles (os alunos) precisassem de 10 livros que custasse duzentos e poucos reais, filosofia poderia comprar a quantidade de 10 exemplares por custaria trinta, cinquenta reais... Então... não havia como recuperar esse déficit que havia para as Bibliotecas do CCS, do CCB e outras bibliotecas, como CTG, CCEN talvez tenham também, por conta do custos dos livros (EX-DIRETORA DO SIB/UFPE, 2013).

O entendimento das necessidades, das demandas específicas, das peculiaridades que cada Centro detém representaria a adoção dos critérios baseados na racionalidade, pois, fundamentaria um melhor planejamento e distribuição das verbas que atendesse igualmente as especificidades dos cursos.

Por último, quanto a diminuição no número de exemplares é importante mencionar sobre a falta de *feedback* às Bibliotecas Setoriais. As Bibliotecas e também os coordenadores de curso e professores não são informados sobre quais foram os livros que tiveram diminuição no número de exemplares solicitados ou os

que não foram adquiridos e por qual motivo, com exceção de quando solicitam essas listagens a DAQ, conforme afirma o relato da Coordenadora da Biblioteca Setorial do CAC quando lhe foi perguntando: **“Com relação a esse feedback dos livros não adquiridos: Você tem esse retorno da DAQ de tudo que não foi adquirido em forma de documento?”**

Não, o que não foi adquirido não. Quando nós solicitamos, a DAQ nos envia. Houve uma época que estavam listando na página do *Pergamum* tudo que foi adquirido. Não sei se deram continuidade, não acompanhamos mais isso de perto (COORDENADORA DA BIBLIOTECA SETORIAL DO CAC, 2013).

De acordo com Reis e Blattmann (2004, p. 6) “Todos os processos necessitam da retroalimentação (feedback) que viabiliza mudanças significativas na condução dos processos.”

➤ **Prazos inadequados**

Durante o processo de coleta de dados foi constatado, por meio das entrevistas, documentos, emails trocados entre os participantes e listagens, que um dos grandes complicadores do processo se dá pelo tempo considerado insuficiente para o cumprimento de cada etapa, ou seja: os prazos são curtos e/ou inadequados para execução das tarefas.

Quando questionada sobre o tempo que lhe era dado para retornar a listagem compilada para DAQ, desde o momento em que recebia a solicitação até a devolução, a Coordenadora da Biblioteca Setorial do CAC afirma:

Não tem prazo determinado, é muito irregular, desde a Direção anterior. Não existe um prazo fixado: um mês, dois meses, três meses... Funciona desta forma: se tem verba: ok, mas na universidade tudo é ‘para ontem,’ ‘tem que usar essa verba até tal dia’, então quando é solicitado não temos muito tempo. Estabelecemos um limite de tempo para o professor mandar as listagens e mesmo assim eles não mandam. Alguns perguntam: eu posso mandar ainda? Já depois de muito tempo[...] O tempo é curto [...] (COORDENADORA DA BIBLIOTECA SETORIAL DO CAC, 2013).

Dentro do prazo estabelecido pela Direção da BC, juntamente com a DAQ, a Biblioteca setorial terá que administrar o tempo e repassar essa “urgência” as coordenações dos cursos que também terão que responder a solicitação em caráter de “urgência”. Foi realizada a mesma pergunta ao professor (Ex-Coordenador do Curso de GI): **“Qual o prazo que lhe foi dado para formulação da listagem com as indicações dos títulos?”** Observemos sua resposta:

As informações que eu tenho aqui (*se referindo a um email*) de 2009, que eles solicitaram novamente mais livros (*nova listagem*) não está claro, mas está escrito assim: “urgência”.

E não era estabelecido um período, um prazo?

Não. Nós tínhamos no período de estabelecimento do curso, uma urgência praticamente para tudo, então tudo exigia urgência, a maior brevidade possível. Não houve um planejamento muito sistemático dos prazos, que poderíamos prever, por exemplo, que mais adiante seria solicitada uma compra de livros... então quando eu vi estava no email: “Urgência – livros” (EX-COORDENADOR DO CURSO DE GI, 2013).

De acordo com as informações da Coordenadora da Biblioteca, a indeterminação quanto ao tempo para devolução das listagens a DAQ parece dar-se em razão da cada compra. Não há uma rotina que estabeleça a média de tempo que a Biblioteca Setorial terá para compilar todas as solicitações de livros feitas por todas as Coordenações de um determinado Centro.

Ainda sobre a questão dos prazos, foi perguntando à Coordenadora da Biblioteca: **“Qual o tempo médio do envio de sua listagem até a chegada dos livros à Biblioteca?”**

É outra coisa que também não tem nada determinado. Tem livros da aquisição de 2012 que não recebemos ainda. A Procuradoria até atua nesse processo porque os fornecedores se comprometem a entregar e não entregam, mas anda tem coisa pendente. (COORDENADORA DA BIBLIOTECA SETORIAL DO CAC, 2013).

O relato da entrevistada deixa claro que não havia um prazo pré-estabelecido para chegada do material na Setorial. Essa falta de previsibilidade ocasiona, dentre outras questões a falta de planejamento da equipe da biblioteca setorial para recebimento dessa material para ser disponibilizá-lo no menor tempo possível, considerando que quando os livros chegam às bibliotecas setoriais já foram classificados e catalogados pela Divisão de Processamento Técnico da BC, ou seja,

já estão inseridos no banco de dados do Sistema Pergamum. No entanto, ainda é necessário realizar a preparação física do material que inclui: impressão das etiquetas, carimbagem, colagem, etiquetagem e liberação no sistema Pergamum para empréstimo e/ou consulta, que até o momento encontra-se indisponível para liberação desses serviços¹³.

Ainda com relação à questão da percepção dos participantes quanto à chegada dos livros à Biblioteca, o Ex-Coordenador do Curso de GI respondeu também a pergunta: **“Você sabe informar, em média, qual o tempo de envio de sua listagem até a disponibilidade dos livros para empréstimo/consulta aos alunos?”**

Estimo algo em torno de 8 a 12 meses... (EX-COORDENADOR DO CURSO DE GI, 2013).

Em decorrência dessa morosidade do processo outros problemas acontecem. Foi perguntado ao professor: **“Do seu ponto de vista, qual a importância do processo de aquisição de materiais bibliográficos na execução dos cursos?”**

É muito importante. De alguma forma é muito comprometedor. Por exemplo: o curso de GI quando iniciou não tinha os livros necessários. Possivelmente [por conta do] esse processo de compra, considerando o prazo que tradicionalmente leva para ser feito...

Quando ele (o processo) foi iniciado, quando foi solicitada essa indicação, possivelmente foi em um prazo que não foi adequado, porque os livros já deveriam estar na Biblioteca (Setorial do CAC) em fevereiro de 2009 e não estavam...

Então o processo compromete porque o professor fica contanto com aquele material para fazer uso da literatura, da literatura na aula. Normalmente as indicações do professor, quase sempre, quando são correspondidas, quando são compradas, **chegam dois, três semestres depois**. Daí ele (o professor) já pensa em outros livros. Não que não vá usar aqueles (os livros já solicitados), mas isso de alguma forma, cria esse ciclo do uso das ‘xerox’, porque os livros nem sempre estão disponíveis. Às vezes a ‘xerox’ é do próprio professor que tem o livro, achou interessante, é novo, e ele pretende utilizar e é mais fácil...

E a Biblioteca não tem...?

A biblioteca não tem. Não existe uma resposta rápida de compra de livros. Como a resposta de compra de livros é demorada, talvez pela própria dinâmica da Universidade de utilizar os pregões ou outra modalidade... não tem uma compra contínua... Então assim: tem um

¹³ Quando o usuário consulta o livro no Sistema Pergamum e verifica que a universidade já o adquiriu, mas sua situação ainda encontra-se em “Processo técnico” significa que o mesmo ainda está indisponível para consulta e/ou empréstimo.

livro legal e quero utilizá-lo no próximo semestre, então eu peço agora? Não. Vou ter que esperar uma compra geral, e quando chegar vai ser no prazo da compra da universidade... Não estou dizendo que a universidade é culpada, de repente a própria regra faça com que seja desse jeito. **O que estou dizendo é que desse jeito não funciona legal, vários professores se comprometem** (EX-COORDENADOR DO CURSO DE GI, 2013, grifo nosso).

Como visto o tempo para chegada do material não parece ser adequado para o atendimento da demanda dos usuários da biblioteca, principalmente dos professores e alunos. No entanto, as questões importantes foram colocadas na fala do professor que merecem algumas reflexões.

Se o livro indicado pelo professor leva em média de 8 a 12 meses para estar disponível na biblioteca desde o momento de sua solicitação até que os alunos possa utilizá-lo, certamente o professor utilizará outros meios para ter acesso à informação e para atender a demanda da disciplina.

O professor afirma fazer uso de fotocópias por não dispor do material na Biblioteca, o que é uma prática comum entre os professores, de todas as áreas na UFPE, embora esse não seja o ponto central da discussão aqui. O ponto central a ser questionado no relato do professor é: A lentidão do processo de compras de materiais bibliográficos na universidade estaria contribuindo para prática de fotocópias de livros?

Certamente que a resposta para esse questionamento mereceria um estudo mais aprofundado, mas para o momento, é certo afirmar que o fato da Biblioteca não possuir o material ou em quantidade insuficiente para atender a demanda, foi destacado pelo professor como motivo para utilização da 'xerox'.

Voltando a questão da insuficiência dos prazos, que nesse estudo diz respeito também a visita da comissão do INEP para o reconhecimento de curso de GI, mais uma questão foi levada em consideração: o prazo que a Ex-coordenadora do curso de GI foi informada sobre a visita da comissão que reconheceria o curso. Esta coordenação foi responsável pela preparação de toda documentação e procedimentos necessários para o recebimento da comissão do INEP. A pesquisa levantou o seguinte questionamento: ***“Com quanto tempo de antecedência a coordenação do curso de GI foi informada sobre a visita da comissão?”***

Fomos informados com um mês, um mês e meio de antecedência, não mais que isso não. Eles avisam assim: um mês, um mês e meio de antecedência. E a partir daí nós passamos por todos os procedimentos de organizar as documentações necessárias, porque eles pedem vários requisitos. Eles querem, por exemplo: pastas individuais de cada professor, todas as documentações e resoluções, todas as atas de Reunião de pleno, de colegiado, de conselho, eles pedem tudo (EX-COORDENADORA DO CURSO DE GI, 2013).

Dentre os as atribuições delegadas à Ex-coordenadora do curso de GI estava também o levantamento bibliográfico a fim de verificar se o as bibliografias básica e complementar das disciplinas apresentadas no PPC haviam sido adquiridas e estavam disponíveis na Biblioteca Setorial do CAC¹⁴. A providência adotada pela professora foi solicitar a Biblioteca Setorial do CAC, um levantamento bibliográfico a partir da bibliografia básica e complementar disponível no PPC. O levantamento foi feito, mas em tempo inadequado para que pudesse ser tomada alguma providência. Observa-se:

Solicitei para Coordenadora da Biblioteca Setorial do CAC, a partir da bibliografia básica e complementar que tínhamos do PPC, que fosse feito um levantamento do que havia na Biblioteca Joaquim Cardoso¹⁵ ou qual outra setorial teria aquelas obras.

A Biblioteca respondeu a solicitação?

Respondeu, mas teve um único problema: a lista foi apresentada no momento em que estávamos recebendo a Comissão do MEC. Não foi o momento mais adequado [...] (EX-COORDENADORA DO CURSO DE GI, 2013).

Nas diversas circunstâncias apresentadas, os participantes do processo pareceram insatisfeitos com relação à demanda X tempo. Como dito pela Coordenadora da Biblioteca do CAC: “tudo era para ontem” ou como dito pelo Ex-Coordenador do Curso de GI: “em “caráter de urgência.”

É importante enfatizar a questão do tempo como um indicador determinante para o sucesso do processo, uma vez que os prazos inadequados pareceram “engessar” os que estão envolvidos no processo, fazendo estes o que tem que se feito para o cumprimento dos prazos sempre “insuficientes”. O fator tempo pareceu representar um complicador na adoção de práticas mais adequadas para atingir os objetivos com maior eficiência, como sugere as bases da racionalidade instrumental.

¹⁴ O INEP considera que a bibliografia deve estar disponível na Biblioteca local onde está localizado o curso.

¹⁵ Nome da *Biblioteca Setorial do CAC*.

➤ **Livros esgotados no fornecedor**

Se necessário fosse identificar como o problema predominante, entre as dificuldades que complicam o processo de aquisição de livros na UFPE, quiçá, em todas as IES públicas e particulares, certamente esta pesquisa apontaria como fator prevalente as “Cartas de esgotado no fornecedor”.

A questão dos títulos que não estão mais disponíveis para venda pelas editoras (esgotados no fornecedor) realmente representa um fator dificultoso nas diversas fases do processo para aquisição de livros por compra.

O título do livro esgotado pode ser identificado desde o momento de sua indicação pelo professor ou coordenador do curso até o momento em que o vencedor da licitação percebe que não será possível fornecê-lo pelo mesmo motivo.

Vejamos, para uma melhor compreensão, algumas situações que podem levar a não aquisição dos livros por motivos de “esgotados no fornecedor”:

Situação A:

- O professor ou Coordenador do Curso indica um livro que já está fora do mercado editorial, mas não sendo de seu conhecimento essa informação, indica o título para aquisição à Biblioteca Setorial;
- O bibliotecário da setorial realiza pesquisa, e identifica neste momento, que o título está esgotado, mas por falta de tempo hábil, não comunica ao professor para que faça a substituição do título e o título não segue para aquisição. Nesse caso a solicitação se tornará “perdida” e não comporá a lista de “pré-sugestões.”

Essa situação pode ser identificada por meio da fala da Coordenadora da Biblioteca Setorial do CAC:

Se o livro não chegar, foi por que estava esgotado?

Existem “n” motivos que explicam o livro não pode ter chegado. Primeiro que começa por nossa pesquisa: se nós pesquisamos um livro no site de uma livraria ou editora e o livro está esgotado, esse livro não será solicitado.

Mas dá tempo de informar isso ao professor ou ao Coordenador? Digo, antes de essa listagem seguir para BC?

Não tem condições, principalmente pela quantidade de material. Ninguém faz isso [Outras Bibliotecas do SIB] (COORDENADORA DA BIBLIOTECA SETORIAL DO CAC).

Situação B:

- O professor indica um título comercializado e o indica à Biblioteca Setorial; O bibliotecário faz a pesquisa em livrarias e confirma sua comercialização e preço médio de venda. Nesse caso, o título fará parte da lista de “pré-sugestões” que seguirá para DAQ; A DAQ é informada pela empresa vencedora da licitação que o título solicitado está “esgotado no fornecedor.” O tempo transcorrido entre o momento da pesquisa realizada pela Biblioteca Setorial até o atendimento do pedido pelo fornecedor é em torno de 6 meses¹⁶, tempo suficiente para qualquer produto, seja livro ou não, se esgotar no mercado nacional ou internacional.

Nesta última situação o fornecedor envia a DAQ uma “Carta de Esgotado na Editora”, que é um documento emitido pela Editora do título em questão atestando que o livro não está mais disponível para venda. O livro não será adquirido e também não poderá ser substituído por outro título.

As circunstâncias apresentadas nas situações A e B, indubitavelmente levaram ao desperdício do tempo dos participantes envolvidos no processo. No entanto, talvez, o grande empecilho dos “Livros esgotados” seja a repetição de todo processo devido a verba que não foi paga aos fornecedores. Imaginemos que R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais) foi o valor cotado pela empresa vencedora da licitação e que 30% (trinta por cento) desse valor não poderão ser pagos porque esse montante representaria o valor que seria gasto com os livros “Esgotados no fornecedor”, todo processo será novamente refeito: desde novas solicitações aos coordenadores de cursos até o recebimento de mais “n” cartas de “Esgotados no Fornecedor.”

A ex-chefe da DAQ, quando questionada sobre quais as principais dificuldades encontradas no processo de aquisição, afirma:

Acredito que essa questão das “Cartas esgotadas” é um grande problema. São muitas e nós perdíamos porque sempre ficava dinheiro sobrando. O que nós pedíamos não era enviado porque quando fazíamos a relação estava disponível o título, mas como demorava o processo, quando os fornecedores iam comprar, diziam que estava esgotado... (EX-CHEFE DA DAQ, 2013).

¹⁶ Tempo médio baseado nas informações obtidas nas entrevistas.

A verba que não foi gasta por motivo de livros esgotados permanecerá com a Biblioteca Central que mais uma vez solicitará às Bibliotecas Setoriais um novo preenchimento na planilha de “pré-sugestões” do Pergamum, que por sua vez solicitarão outras indicações aos Coordenadores de cursos, e estes solicitarão aos que os professores outras indicações de títulos, que por sua vez não foram informados sequer se os títulos indicados na solicitação anterior foram adquiridos ou não e por qual motivo. Novamente, o professor, que não teve *feedback* do seu pedido anterior, poderá indicar os mesmos títulos ou outros, baseados ou não na ementa da disciplina, se repetindo mais uma vez todo ciclo descrito, como é observado no relator da Ex-Diretora do SIB/UFPE :

Muito do que se pede pelas ementas são livros esgotados. Isso tem acontecido com frequência pela bibliografia indicada pelos professores. Eu acho que realmente é uma questão a ser pesada e discutida pelos professores, que quando fizerem suas ementas deveriam pensar nas publicações, nas bibliografias que estejam no mercado. Se o professor indica um livro esgotado, não há como recuperar e colocá-lo à disposição do usuário e conseqüentemente não irão estar completas nas bibliotecas (EX-DIRETORA DO SIB/UFPE, 2013).

A falta de racionalidade que se apresenta tanto pela falta de informação que deveria ter sido repassada ao professor como *feedback* das solicitações feitas por ele no pedido anterior e também pelo fato do professor não realizar uma simples pesquisa em sites de livrarias, por exemplo, evitaria que ele indicasse um livro esgotado para comercialização.

Outra questão ainda ligada às empresas vencedoras das licitações é que elas acabam não entregando todos os títulos licitados por afirmarem no momento do pregão disporem da obra, mesmo sem a certeza de que o título ainda está sendo comercializado pela Editora. A respeito dessa questão a bibliotecária e Ex-Chefe da DAQ (2013) afirma:

Quando acontece o pregão, o fornecedor que ganha deveria ter em estoque aquela relação que foi cotada, mas não é assim. Eles cotam, ganham, daí é que eles vão começar a comprar das editoras aqueles livros. Por conta disso, nós recebíamos “n” cartas informando que os livros estavam fora de mercado: ‘Esgotados no Fornecedor’.

De acordo com a lei 10.520/2002 que institui a processo licitatório através da modalidade pregão para aquisição de bens e serviços comuns essa questão é prevista no Art. 7º que diz:

Quem, convocado dentro do prazo de validade da sua proposta, não celebrar o contrato, **deixar de entregar** ou apresentar documentação falsa exigida para o certame, ensejar o retardamento da execução de seu objeto, não mantiver a proposta, falhar ou fraudar na execução do contrato, comportar-se de modo inidôneo ou cometer fraude fiscal, ficará impedido de licitar e contratar com a União, Estados, Distrito Federal ou Municípios e, será descredenciado no Sicaf, ou nos sistemas de cadastramento de fornecedores a que se refere o inciso XIV do art. 4º desta Lei, pelo prazo de até 5 (cinco) anos, sem prejuízo das multas previstas em edital e no contrato e das demais cominações legais (BRASIL, 2002, grifo nosso).

Ainda nesse contexto, foi perguntado à Ex-Diretora do SIB/UFPE a respeito dos prazos de entrega pelos fornecedores, se normalmente são ou não cumpridos:

Não, não eram cumpridos. Esse era um dos grandes problemas. O mecanismo de punição desses fornecedores é muito frágil, então eles continuam a fazer a mesma coisa. Ganham o processo licitatório, depois enviam um documento informando que não podem entregar porque o livro está esgotado e o livro não está esgotado... E vai passando o tempo e ele não entrega... Entrega 10 e faltam 15 e chega no final do processo, da prestação de contas e não temos todos os livros. Esse é um grande problema nosso. Não sei como a administração, à nível de governo federal vai solucionar essa questão, porque as empresas elas realmente brincam com o serviço público.

Mas, nos Editais estão previstas essas punições?

Sim, estão.

Mas na prática não se aplica?

Se aplica, mas não resolve porque a punição é o fornecedor ficar suspenso, mas ele esse mesmo fornecedor pode participar de outra licitação com apenas com o nome de outra empresa... A multa também é irrisória e às vezes nem pagam porque entram com recurso. Realmente é preocupante (EX-DIRETORA DO SIB/UFPE, 2013).

O relato da entrevistada demonstra que há uma fragilidade com relação às penalidades, permitindo que fornecedores criem mecanismos para permanecerem ativos no mercado que atende o serviço público, prejudicando assim o bom andamento das ações.

➤ **Falta de conhecimento dos participantes sobre suas atribuições e do funcionamento geral do processo**

Uma forte característica da estrutura burocrática weberiana, como mencionado na revisão de literatura, é a delegação de responsabilidades e a divisão sistemática do trabalho. Essa divisão atende a uma racionalidade, pois se baseia na criação de métodos eficientes para execução das tarefas que devem estar alinhados aos objetivos da organização.

Ao estabelecer os limites de responsabilidade e definir as atividades e tarefas a serem desempenhas por cada participante envolvido no processo, quando da compra de livros, o mesmo terá melhores condições de cumprir a contento as demandas que lhe foram atribuídas, uma vez que para isso é necessário o acesso as informações de “quem faz o quê e como funciona o processo.”

A falta de esclarecimento quanto às competências de cada pessoa envolvida no processo de compra de materiais bibliográficos na UFPE, acarreta uma série de desencontros de informações, ou seja, a falhas de comunicação que podem ser verificadas nas respostas das entrevistas. Observemos a resposta do Ex-Coordenador do Curso de GI para pergunta: **“A quem compete à responsabilidade de calcular o número de exemplares X número de alunos por disciplina”?**

Eu acho que compete ao setor de compras¹⁷, no caso a Biblioteca Central, porque a nós (*coordenação*) não nos é solicitado quantidade, só indicação de prioridade (1 ou 2). A demanda que houve foi mandar qual a prioridade de um e de outro. Eu lembro que para mim ficou parecendo que 1 seria obrigatório, 2 não obrigatório. Mas não ficava claro, foi uma **suposição** de minha parte (grifo nosso) (EX-COORDENADOR DO CURSO DE GI, 2013).

Sobre essa questão observemos o relato da Coordenadora da Biblioteca Setorial do CAC (2013):

Quando solicitávamos os dados ao coordenador, também pedíamos para que ele indicasse essa prioridade: 1 ou 2. Uns professores mandavam, outros não. Quando não mandavam nós admitíamos como sendo 1, levando em consideração que bibliografia básica seria prioridade 1.

Bibliografia complementar seria considerada como 2 então?

Quando o professor não indicava nós considerávamos a bibliografia básica como 1 e complementar como 2.

¹⁷ Na verdade não é atribuição da DAQ fazer o cálculo com relação a quantidades de livros que serão solicitadas, a não ser, que haja necessidade de diminuir o número de exemplares por falta de verba.

Mas isso não era formalizado pelo SIB?

Não, não.

Então isso era muito mais uma questão de coerência?

Exato, essa questão não era estabelecida como norma não. [...]

Os relatos apresentados demonstram que há falta de conhecimento do que realmente significaria “prioridade 1 ou 2”. Tanto a Coordenadora da Biblioteca, como o Ex-coordenador do curso admitem utilizar a suposição, a coerência para indicar prioridade¹⁸. 1 ou 2 para cada título indicado na planilha.

A ausência de uma clara definição de atribuições e responsabilidades demonstra que não há uma racionalidade incutida na realização dessas atividades, ao contrário, são usadas intuição e percepção pessoal para o preenchimento de documentos que de certo, terão um peso em outra etapa do processo. Nesse sentido, Silveira (2008) afirma que:

Dentro do marco teórico racionalista, somente através da previsibilidade da ação humana é que se podem estabelecer metas e planejar a ação organizacional. Nessa concepção, os aspectos subjetivos e afetivos do comportamento humano apresentavam-se como disfuncionais à racionalidade, dada a sua imprevisibilidade e irracionalidade.

Ainda com relação ao questionamento sobre a responsabilidade de calcular o número de exemplares X número de alunos por disciplina a Ex-chefe da DAQ responde a seguinte pergunta: **“A quem competia à responsabilidade de calcular o número de exemplares X número de alunos por disciplina?”**

Seria a Biblioteca Setorial (EX-CHEFE DA DAQ, 2013).

A ex-diretora do SIB/UFPE entende que essa atribuição de indicação do número de exemplares a ser solicitado por título deveria ser responsabilidade da Biblioteca Setorial juntamente a Coordenação de cada Curso. A pesquisa lhe fez a seguinte pergunta: *“Você sabe se era da responsabilidade da coordenação do curso, da Biblioteca setorial ou da DAQ a responsabilidade de indicação do número de exemplares por título?”*

¹⁸ Prioridade 1: era indicada para informar que a prioridade para aquisição do livro solicitado seria ALTA.
Prioridade 2: era indicada para informar que a prioridade para aquisição do livro solicitado seria NORMAL.

Eu entendo que é uma responsabilidade da setorial, junto com o coordenador do curso. Primeiro, o coordenador do curso está indicando aqueles livros, então cabe a setorial perguntar quanto alunos estarão matriculados nessa disciplina. À medida que a biblioteca tem conhecimento dessa informação, ela tem obrigação de calcular a quantidade necessária para adquirir, porque ela vai verificar quantos já têm no acervo e quantos serão necessários para atender aquela demanda. Então a responsabilidade é dos dois [...] (EX-DIRETORA DO SIB/UFPE, 2013).

O ponto de vista mostrado pela entrevistada apresenta uma racionalidade baseada na divisão de tarefas, uma vez que a coordenação informaria o número de alunos por disciplina e a Biblioteca a partir dessa informação poderia pesquisar na sua base de dados, no caso o Sistema Pergamum, se já dispõe do título e em número suficiente para atender a demanda, ou se ainda seria necessário incorporar ao acervo mais exemplares.

Embora a condição acima pareça ser uma situação ideal para o cumprimento da tarefa “indicação de número de exemplares por título” não é o que acontece.

A Coordenadora da Biblioteca Setorial do CAC admite que a indicação do número de exemplares a serem solicitados para compra é de fato uma atribuição que compete a Biblioteca Setorial, mas afirma em relato que não obtém as informações necessárias das coordenações dos cursos. Observemos sua resposta quando lhe feita a seguinte pergunta: “**Você tinha condições de fazer o cálculo de exemplares para cada 8 alunos por disciplina?**”¹⁹

Não, porque quando nós solicitávamos as sugestões das indicações bibliográficas aos Coordenadores de curso **era pedido também que fosse informado a quantidade de alunos por disciplina** a qual aquele títulos/exemplares iriam atender, mas nem todos enviavam essa informação. Então ou nós tomávamos uma atitude de pedir de alguma forma ou não se pedia [...]

Alguns até informavam: disciplina com 30 alunos, então nós calculávamos tomando por base esse número. Outros não mandavam. Nesse caso nós pesquisávamos no *Pergamum* e se houvesse 4 exemplares, por exemplo, nós solicitávamos mais dois. **Esse critério de quantidade era aleatório.** Acredito que todas as Bibliotecas Setoriais trabalham dessa forma. (COORDENADORA DA BIBLIOTECA SETORIAL DO CAC, 2013, grifo nosso).

¹⁹ No momento a UFPE está modificando esse cálculo de 1 exemplar para cada 8 alunos por disciplina. Será adotado o critério de 1 exemplar para cada 5 vagas do curso. No entanto, é uma questão que ainda está em andamento.

Como relatado pela entrevistada é difícil obter as informações necessárias das Coordenações e/ou professores dos cursos e essa falta de informações impulsiona cada Setorial a adotar seus próprios critérios de forma aleatória.

Outro importante dado observado é quanto à falta de conhecimento dos participantes em relação aos demais Departamentos/Setores envolvidos para aquisição de livros, além do seu. Foi feita a seguinte pergunta a cada entrevistado: **“Você sabe informar quais os departamentos/setores envolvidos no processo para aquisição de livros na UFPE?”** Todos os Deptos/Setores citados pelos entrevistados foram listados conforme Quadro 6:

Quadro 6 – Conhecimento dos participantes sobre demais Departamentos, Divisões e Setores envolvidos no Processo de compras de Livros

Deptos, Divisões e Setores da UFPE citados pelos entrevistados	Entrevistados					
	Diretor SIB/UFPE	Ex- Diretora SIB/UFPE	Chefe DAQ	Ex- Chefe DAQ	Coord. Biblioteca Setorial do CAC	Ex- Coordenador Curso GI
PROPLAN	-	X	-	-	-	-
PROACAD	-	X	-	-	-	-
PROGEST/DL	X	X	X	X	-	-
Procuradoria – UFPE	X	X	X	X	-	-
Contabilidade	-	-	-	X	-	-
Direção da BC	X	X	X	X	X	-
FADE	-	-	-	X	-	-
DAQ	X	-	X	X	X	X
DCI / Coordenadores de Curso	X	-	-	X	X	X
Bibliotecas Setoriais	X	X	X	X	X	X
Fornecedores	-	-	X	-	-	-

Fonte: Levantamento feito para o estudo. Andréia Alcântara (2013).

De acordo com o Quadro 6, a maior parte dos participantes não tem conhecimento sobre os Departamentos, Divisões e Setores envolvidos no processo, ou seja, não apenas não têm claras as definições de suas atribuições, mas também desconhecem os demais Departamentos/setores envolvidos, o que representa a falta de visão sistêmica do processo.

➤ **Dificuldade de acesso às listagens com as indicações bibliográficas**

Um importante aspecto que se destacou entre os principais problemas encontrados no processo foi quanto à dificuldade de acesso às listagens e suas respectivas indicações bibliográficas pelas Coordenações e/ou professores dos cursos.

As Bibliotecas Setoriais quando informadas do início do processo de compras devem repassar essa informação aos Departamentos e/ou Coordenações de Cursos para que estes enviem suas indicações bibliográficas que serão solicitadas para compra e posteriormente farão parte do acervo específico de cada disciplina. Como descrito no quesito prazos, o tempo estabelecido normalmente era/é curto e/ou solicitado em caráter de “urgência”. Sendo esta ou outra a razão do não atendimento ou atendimento tardio²⁰ às solicitações, o fato é que o difícil acesso a essas listagens por uma parte dos coordenadores e/ou coordenadores de curso foi sobressaltado pela Coordenação da Biblioteca Setorial do CAC, Ex-Diretora e atual Diretor do SIB/UPFE em resposta a seguinte pergunta: **“Como você percebe o comprometimento das coordenações de curso na participação do processo de seleção?”**

Acredito que a minoria é comprometida, no máximo 50% atendem às solicitações... E não são sempre os mesmos cursos, isso é relativo. Tem ano que determinados cursos atendem, outros não [...] Depende do curso. Alguns cursos mudam muito de coordenador. Tem coordenador que nunca solicita, daí entra outro que se ‘espanta’ pela falta de livros no acervo. Nesse caso, nós mostramos que não foram solicitados. A responsabilidade maior está com o coordenador do curso, que deveria incentivar toda equipe de professores a colaborarem, porque a nossa solicitação vai para o chefe de departamento e coordenador do curso (COORDENADORA DA BIBLIOTECA SETORIAL DO CAC, 2013).

²⁰ Atendimento tardio seria quando as coordenações e/ou professores enviam as listas com as solicitações em prazo posterior ao solicitado pela Biblioteca.

Eu acho que ainda é muito falho. Acho que nem todos os coordenadores têm o envolvimento e dão a devida importância sobre esse processo de aquisição. Eles cobram muito, mas não procuram se inteirar realmente do que acontece com o processo de compras. Eu acho que o envolvimento dos coordenadores ainda é muito falho mesmo. (EX-DIRETORA DO SIB/UFPE, 2013).

Tem coordenações que são bastantes presentes, outras bastantes ausentes [...] (DIRETOR DO SIB/UFPE, 2013).

Os relatos deixam claro que essa questão do comprometimento das coordenações é relativa e que de alguma maneira pode ter a ver com o perfil do curso ou coordenador. O importante a ser analisado é que os coordenadores que não cumprem os prazos para envio das solicitações comprometem a conclusão e o bom resultado do processo como um todo, uma vez que a Biblioteca Setorial tem uma data limite para incluir todas as sugestões de compra no Sistema Pergamum.

Ainda quanto a essa dificuldade de acesso as indicações dos professores, foi questionado a Coordenadora da Biblioteca Setorial do CAC: ***“Do seu ponto de vista, quais as principais dificuldades encontradas no processo de aquisição de livros por compra?”***

O pronto atendimento dos professores. **Isso entrava muito o nosso trabalho** e o não cumprimento dos prazos, porque nós solicitamos e geralmente eles não mandam, digo, alguns atendem outros não. Outra questão é que **eles não mandam todas as informações solicitadas**. Alguns mandam as informações de autor e título, mas não informam sobre qual a edição, quantos exemplares... Quanto mais informações forem disponibilizadas mais o nosso trabalho é facilitado.

É muito complicado conseguirmos informação do professor. Não existe interação. Por telefone nem sempre se consegue entrar em contato, por email também é complicado, alguns atendem, outro não [...] (COORDENADORA DA BIBLIOTECA SETORIAL DO CAC, 2013, grifo nosso).

Baseando-se neste relato, em observações diárias e nos diálogos informais com outros bibliotecários do SIB/UFPE é possível afirmar que a descrição da entrevistada reflete uma situação comum na maior parte das Bibliotecas Setoriais da UFPE: o entrave do trabalho dos profissionais das bibliotecas em detrimento ao não atendimento dos professores ou morosidade nas respostas quanto às solicitações feitas pela Biblioteca. De fato a interação entre Biblioteca e Corpo docente torna-se

difícil devido a troca de informações que não flui a contento das necessidades da Biblioteca.

Em contrapartida às demandas da Biblioteca, os professores também julgam excessivas a quantidade de informações solicitadas pela Biblioteca, como relatado pelo Ex-coordenador do Curso de GI, quando lhe questionado: **“Como você percebe o comprometimento dos professores na participação do processo de seleção?”**

Todos participaram. Agora eu acho que um aspecto que desfavoreceu foi a forma de solicitação. Eram solicitadas muitas informações, o ISBN... O ISBN, por exemplo: o professor tem que fazer a procura no site de uma livraria. Onde é que ele vai encontrar a informação de um ISBN de um livro? Então, nem todo mundo tem essa habilidade, essa facilidade de manusear e encontrar certas informações a respeito de livros. Basicamente seria considerado mais fácil se fosse só informações de título, de autor... (EX-COORDENADOR DO CURSO DE GI, 2013).

As informações solicitadas pela Coordenação da Biblioteca Setorial do CAC para às Coordenações de cursos são: Autor, Título, Local, Edição, Editora, Ano, ISBN, quantidade de exemplares ou número de alunos por turma. Analisando as informações que também são solicitadas - na mesma situação – pela UFPR (ANEXO A) foi visto que não há excesso no detalhamento das informações solicitadas. Talvez o que haja seja a falta de clareza no repasse das informações ao corpo docente e/ou coordenadores de cursos quanto à maneira como eles podem encontrar essas informações e repassá-las à Biblioteca.

Em última análise, quanto a essa questão, foi perguntado aos entrevistados: **“Do seu ponto de vista, a quem pertence a responsabilidade maior para formação do acervo de um curso de graduação? Com relação a indicação dos títulos.”** Observemos algumas das respostas:

Aos professores. É de inteira responsabilidade deles. [...] (COORDENADORA DA BIBLIOTECA SETORIAL DO CAC, 2013).

Eu entendo que ao professor, primeiramente, porque ele está em sala de aula e sabe a necessidade, até porque ele está indicando. E também a biblioteca, porque depois da sala de aula, a biblioteca é o porto seguro dos alunos, porque lá é que tem a demanda do que eles precisam, independente até de bibliografia básica, que às vezes tem coisas da bibliografia básica que a gente não tem conhecimento e o aluno tem, está necessitando a a biblioteca tem a responsabilidade de captar essa necessidade. Primeiro do professor, depois do

bibliotecário da setorial. Acho que temos que assumir essa responsabilidade (EX-DIRETORA DO SIB/UFPE, 2013).

Aos professores. O grande problema das Bibliotecas é que não têm a bibliografia básica e complementar atualizadas. O grande “X” da questão é que não temos acesso a isso. Os bibliotecários ficam sem acesso a bibliografia do curso que é muito antiga e os coordenadores não atualizam... Sempre tinha esse choque: nós comprávamos os livros que eles (os coordenadores) pediam e os alunos diziam que não tinha os livros. E por quê? Nós pegávamos a bibliografia antiga que eles (os coordenadores) não atualizavam. E sempre ficava defasado[...] O “X” da questão é sempre esse. Se todos os cursos atualizassem as bibliografias básicas e isso estivesse *on line* para nós [bibliotecários] acessarmos, não teríamos problema algum. Por que CAV (Centro Acadêmico de Vitória) não tem problema? Porque são cursos novos e as bibliografias são atualizadas, então foi comprado exatamente o que os professores queriam (EX-CHEFE DA DAQ, 2013).

Ao corpo docente (EX-COORDENADOR DO CURSO DE GI, 2013).

Uma questão interessante de ser analisada é quanto ao depoimento da Ex-Chefe da DAQ, quando menciona que o Centro Acadêmico de Vitória não apresenta problema quanto ao seu acervo referente à bibliografia básica e complementar devido ao fato dos cursos serem novos e as bibliografias estarem atualizadas. É fácil comprovar que esse fator, especificamente, não explica muito menos representa um indicativo para o atendimento daqueles cursos, uma vez que o curso de Gestão da Informação também é um curso recentemente criado, com bibliografia atualizada e seu acervo não foi plenamente formado,

É imprescindível salientar que mesmo diante da falta de comprometimento quanto às indicações das bibliografias básica e complementar percebido pelos participantes do processo, todos os respondentes das entrevistas (inclusive os que não tiveram seus relatos descritos acima) concordaram que a responsabilidade na formação de um acervo pertence aos professores. Apenas essa questão alcançou unanimidade de opiniões na pesquisa.

De modo geral, observa-se que o processo de aquisição de materiais bibliográficos por compra na UFPE apresenta diversos problemas que dificultam uma melhor racionalização das ações. A falta de metodização nos procedimentos em alguns pontos do processo determina a tomada de decisão individual de alguns participantes, o que contrapõe os princípios da racionalidade instrumental presentes nas organizações burocráticas.

As bases da racionalidade instrumental, inculcidas nas características do modelo burocrático de Weber, conforme descrito no capítulo 3, pressupõe o estabelecimento de regras e normas, a utilização de documentação formal escrita e a padronização das ações, dentre outras, para que haja um bom desempenho das funções e assim sejam alcançados os objetivos institucionais, o que claramente foi percebido a ausência destes em diversos pontos do processo aqui analisado.

6.2 Levantamento de dados nas universidades federais pesquisadas

Como enfatizado na metodologia, esta pesquisa realizou um levantamento em 10 (dez) instituições federais de ensino superior no país, de acordo com o ranking do Enade (2011) a fim de verificar se possuem um fluxograma do processo de aquisição de materiais bibliográficos por compra.

Em todas as Instituições pesquisadas o contato se deu por telefone e/ou email com o bibliotecário(a) responsável pelo setor de seleção e aquisição de materiais bibliográficos ou o que responde também por essa atividade, acumulada as atividades do processamento técnico.

O quadro seguinte retrata a situação das instituições pesquisadas a partir do questionamento de se possuem um fluxograma do processo para compra de livros ou mesmo algum outro documento com esta função, como as PDC's.

Quadro 7 - Situação das Universidades Federais pesquisadas sobre a existência de fluxograma para aquisição de materiais bibliográficos por compra

INSTITUIÇÃO	FLUXOGRAMA	SITUAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCG	NÃO	Não possuem o documento. A PDC está sendo elaborado.
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS - UFG	EM FASE DE APROVAÇÃO	A PDC e fluxograma do processo de aquisição aguardam aprovação, pois o Sistema de Bibliotecas encontra-se em mudança de Direção.
UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO - UFTM	EM FASE DE APROVAÇÃO	O fluxograma já foi elaborado, mas ainda não está formalizado. A PDC está em fase de aprovação. Há uma preocupação em atender os requisitos exigidos pelo MEC, então, atualmente estão sendo observadas as bibliografias dos cursos disponíveis no portal do e-MEC para realização da compra do material bibliográfico.
UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI - UFVJM	NÃO	Não possuem o documento. A PDC da Instituição está em fase de análise pela Comissão da PDC e é a primeira vez que está sendo formulada.
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS - UFLA	NÃO	Não há um documento formalizado. As ações, no momento, estão voltadas para atender as exigências do MEC para os cursos de graduação. A ideia é montar uma ferramenta com o setor de informática para montagem do acervo de acordo com os parâmetros do MEC. A PDC está em fase aprovação.
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR	SIM	Dentre as Universidades pesquisadas é a única que apresenta um fluxograma que orienta o processo quanto aos procedimentos a serem adotados. A PDC foi aprovado em 2013.
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB	NÃO	Não possuem o documento. A PDC está sendo atualizada, pois a última é da década de 1980 e não atende mais as demandas atuais. Há uma preocupação em melhorar o processo e desde 2012 várias ações vêm sendo modificadas no que tange a aquisição de materiais bibliográficos.
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA - UFV	NÃO	A PDC está sendo formulada pela primeira vez.
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE – UFRN	NÃO	Não possuem o documento. A PDC é antiga, mas foi verificado um interesse por parte do responsável pelo Setor de Seleção e Aquisição, recentemente lotado na seção, em atualizar o documento por entender que não atende as demandas atuais da Instituição.
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS	SIM	Existe um fluxograma, mas não foi enviado em tempo hábil para análise nesta pesquisa. Não existe uma PDC porque cada biblioteca do Sistema tem autonomia para gerir seu próprio processo de seleção, apenas as compras são feitas pelo Sistema de Bibliotecas. Desenvolveram um importante instrumento de avaliação de acervos de acordo com critérios do MEC: BiblioGrad.

Fonte: Andréia Alcântara (2013).

Verifica-se que apenas uma das dez instituições selecionadas apresenta um fluxograma definido (UFPR), enquanto a UFG e a UFTM dispõem ainda de um modelo proposto em fase de aprovação.

Foi percebido que há uma preocupação latente na completude dos acervos para o atendimento das bibliografias básica e complementar em detrimento das avaliações do INEP para Reconhecimento de cursos. Essa “inquietação” faz parte de um objetivo maior, que é o das universidades públicas - e particulares - alcançarem índices cada vez maiores nos conceitos que são atribuídos pelo MEC nas avaliações dos cursos, como também de outras instituições nacionais e internacionais promotoras de rankings na área da educação superior.

Ações têm se voltado para atender essa nova demanda das IFES, a exemplo da Universidade Federal de Lavras onde está sendo desenvolvida uma ferramenta junto ao núcleo de informática para verificação automatizada do acervo de acordo com os parâmetros de avaliação do MEC.

Ainda visando atender essa demanda de completude dos acervos com relação às bibliografias básica e complementar, a UFRGS criou um método para avaliação de acervos de livros que subsidiam o processo de aquisição de materiais bibliográficos por compra levando em consideração os parâmetros estabelecidos pelo MEC quando da avaliação dos indicadores Bibliografia básica e complementar.

O método, chamado BiblioGrad foi idealizado para estabelecer diretrizes quanto à distribuição das verbas por Biblioteca, que anteriormente considerava apenas critérios quantitativos segundo Strehl (2010, p. 106):

Frequentemente, a direção da BC utilizava critérios quantitativos para distribuição dos recursos entre as 33 diferentes bibliotecas do SBU. Neste enfoque, as informações como quantidade de usuários, volume de circulação de materiais, tamanho do acervo e número de cursos de graduação oferecidos pela(s) unidade(s) de ensino a que a biblioteca se subordina poderiam ser parâmetros determinantes para definição dos recursos disponibilizados.

Ainda de acordo os autores, algumas destas variáveis apresentavam uma capacidade de percepção limitada para medir a demanda a ser atendida pelas bibliotecas e não consideravam critérios qualitativos e específicos das bibliotecas e/ou cursos. O *BiblioGrad* cruza informações de duas bases dados, uma alimentada pelos professores, que informam os títulos que compõem a bibliografia básica e complementar de sua(s) disciplina(s) e a outra informa se o acervo da biblioteca

atende a essa demanda de acordo critérios previstos no Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação do INEP como já demonstrado nos Quadros 2 e 3.

As instituições pesquisadas, através de seus profissionais, demonstraram que têm voltado seus esforços para atender a uma nova demanda das IFES, que é a completude de seus acervos visando atender aos critérios do MEC nos indicadores: Bibliografias básica e complementar. Essa nova realidade se reflete diretamente na necessidade de atualizar ou elaborar suas PDC's: 80% das instituições pesquisadas estão em fase de elaboração ou atualização da PDC, com exceção da UFPR que já o tem concluído e aprovado; e a UFRGS que não tem porque cada biblioteca do Sistema tem autonomia para gerir seu processo. Esse significativo percentual isso se mostrou como um resultado positivo do levantamento. No entanto e de um modo geral, foi percebido que não há uma preocupação ou interesse em se dispor de um fluxograma como instrumento de orientação as atividades de aquisição, o que reforça a hipótese de que esse tipo de instrumento não representa uma prioridade na gestão de bibliotecas.

6.2.1 Análise dos procedimentos utilizados no processo de aquisição de materiais bibliográficos por compra na Universidade Federal do Paraná

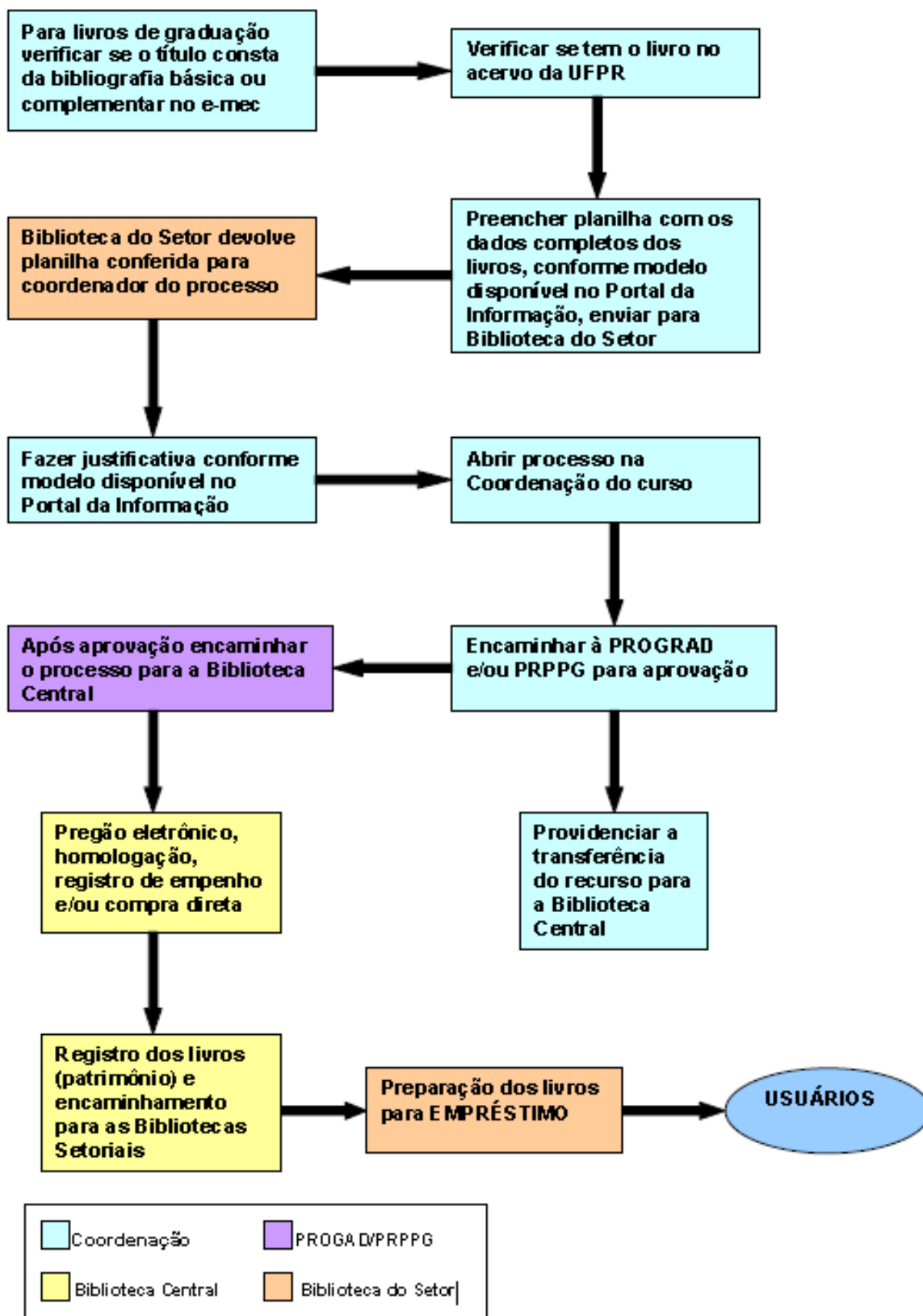
Para examinar o processo de aquisição de livros na UFPR, assim como a análise do fluxograma (Figura 5) como instrumento orientador da atividade foram realizados contatos telefônicos e por email com uma das responsáveis pela elaboração dos documentos referidos, a Chefe do Departamento Técnico da Biblioteca Central da UFPR, a qual fundamenta as informações que não se notam no desenho ou documentos disponíveis para consulta no site da Biblioteca.

De acordo com a bibliotecária e Chefe do Departamento Técnico da Biblioteca Central da UFPR, desde 1976, com a criação do Sistema de Bibliotecas dessa Universidade, a aquisição de material bibliográfico era de competência da BC, com indicação dos títulos pelos comitês de usuários de cada Biblioteca, pelos professores e/ou necessidade baseada na demanda.

A partir de 2010 foi instituído pela direção da UFPR que os projetos deveriam priorizar a aquisição da bibliografia básica e complementar registrado no Portal do e-MEC, serem aprovados pela Pró-Reitoria de Graduação e/ou Pró-Reitoria de

Pesquisa e Pós-Graduação e depois encaminhados à BC para abertura de processo para realização de pregão eletrônico e/ou importação do material.

Figura 5 - Fluxograma para Aquisição de Material Bibliográfico da UFPR



A UFPR percebeu a utilização do fluxograma como instrumento orientador do processo para aquisição de materiais bibliográficos por compra conforme demonstra a Figura 5. No novo formato, é necessário que o professor ou um grupo de professores ou ainda o próprio Coordenador do curso solicitem a compra da bibliografia desejada, desde que requeiram através de Projeto à Pró-Reitoria de Pesquisa e/ou Pós-Graduação, que aprovará ou não. Nesse projeto o professor indica os títulos a serem adquiridos, a qual disciplina e curso se refere o pedido, número de alunos e quantidade de exemplares X título solicitado. Para isso é necessário que o requerente (professor ou coordenador) verifique no Portal do e-MEC quais são os títulos que constam no plano da disciplina como bibliografia básica e complementar e devem usar essas indicações bibliográficas como base para os pedidos, embora possam indicar outros títulos além da bibliografia obrigatória.

Ainda é preciso que pesquisem na base de dados da Biblioteca se o livro já existe no acervo da UFPR. Caso não haja, ou haja em número insuficiente de exemplares à sua demanda, então deverá solicitar a compra, observando as quantidades indicadas como parâmetro para Avaliações de Curso do MEC. BRASIL (2012). Ver Quadros 2 e 3.

Quando da aprovação do projeto, a Pró-Reitoria de Pesquisa e/ou Pós-Graduação publicará um edital e a partir daí a Biblioteca Central entrará em contato com o requisitante para que preencha a Planilha de Solicitação para Aquisição de livros (Anexo A) e só então a BC assume o direcionamento do processo, sendo de sua responsabilidade a realização de pregão eletrônico e/ou importação do material.

Com essa mudança no processo de aquisição de materiais bibliográficos, o Sibi/UFPR orienta os participantes do processo quanto aos procedimentos que devem adotar para solicitação dos livros disponibilizando os documentos necessários no site da Biblioteca “Portal da Informação” (Figura 6).

Figura 6 – Procedimentos para compra de materiais bibliográficos disponíveis no site da Biblioteca do Sibi/UFPR

The screenshot shows the website interface for the UFPR library system. At the top left is the logo for 'PORTAL DA INFORMAÇÃO'. The main header features the text 'SISTEMA DE BIBLIOTECAS' over a background image of a classical building. Below the header, the date 'Segunda-feira, 23 de Dezembro de 2013' is displayed. The page is divided into several sections:

- Acervo**: Includes links for 'Consulta ao Acervo'.
- Biblioteca Digital**: Lists various digital resources like 'Teses e Dissertações', 'Monografias', 'Periódicos da UFPR', 'E-books', 'Imagem e Som', and 'UFPR TV'.
- SiBi/UFPR**: Contains links for 'Sistema de Bibliotecas da UFPR', 'Bibliotecas do Sistema', 'Memória UFPR', 'Estrutura Organizacional', and 'Normas e Regulamentos'.
- Procedimentos para Compra**: This section is highlighted with a red arrow. It contains a paragraph of introductory text and a list of links:
 - [Procedimentos para aquisição de material bibliográfico \(2013\);](#)
 - [Ato Orçamentário nº 01 e nº 02 de 2013;](#)
 - [Fluxograma do procedimento de compras com recurso PROGRAD e PRPPG;](#)
 - [Fluxograma do procedimento de compras com recurso de FDA, projetos e convênios;](#)
 - [Modelo de justificativa para aquisição \(2013\);](#)
 - [Modelo de planilha para aquisição \(2013\).](#)
- Busque no portal**: A search bar with a 'Pesquisar' button.
- Serviços**: Lists various library services such as 'Empréstimos', 'Reserva / Renovação', 'Atualização de E-mail', 'Comutação Bibliográfica', 'Entrega de Teses, Dissertações e Monografias de Especialização', 'Normalização de Trabalhos Acadêmicos', and 'Acessibilidade na Biblioteca'.

Fonte: UFPR (2013). Disponível em: <<http://www.portal.ufpr.br/compras.html>>. Acesso em 23 dez. 2013.

Além dessas orientações, que ficam disponíveis a qualquer participante do processo e ao público em geral, o Sibi/UFPR ainda orienta os professores e coordenadores de curso por telefone, email ou pessoalmente a partir de suas demandas nas Bibliotecas Setoriais ou Central.

Como principais vantagens do processo no Sibi/UFPR foram identificadas:

1. Facilidade no acesso às informações necessárias ao andamento do processo, podendo o participante acessar o site da Biblioteca e verificar as informações necessárias;
2. Compartilhamento das responsabilidades entre Corpo docente e Biblioteca na formação do acervo dos cursos;
3. Divisão das tarefas entre os bibliotecários da Biblioteca Central e Setoriais. Cada Setor tem suas atribuições claramente definidas: a Biblioteca Setorial auxilia os professores no preenchimento das planilhas de solicitação de livros (Anexo A), entre outras e a Biblioteca Central coordena todo processo de compras. A divisão do trabalho atende a uma racionalidade, pois se baseia na criação de métodos eficientes para execução das tarefas que devem estar alinhados aos objetivos institucionais. Moraes, Maestro Filho e Dias (2003, p. 66) corroboram esse argumento ao afirmarem que:

Weber entendia a burocracia como um tipo de poder, igualada à organização, considerada como um sistema racional onde a divisão do trabalho se processa racionalmente em função dos fins propostos, no qual predomina a ação racional burocrática que demanda coerência da relação entre meios e fins (objetivos estabelecidos).

Na divisão sistemática do trabalho, cada funcionário tem conhecimento de suas funções específicas e dos limites de sua responsabilidade. Chiavenato (1983) afirma que a estrutura burocrática foi idealizada por Weber de acordo com princípios racionais: a disciplina no trabalho e o desempenho no cargo são assegurados por um conjunto de regras e normas que tentam ajustar o funcionário às exigências do cargo e da organização.

4. Tempo de resposta da Procuradoria na análise do Edital²¹. O processo é despachado em no máximo 15 dias úteis para ser devolvido à BC para abertura de pregão eletrônico, uma realidade bem diferente da UFPE, onde os processos não têm prazos para serem analisados pela procuradoria, chegando alguns a espera de 4 meses²² (ou mais a depender da demanda).

²¹ Informação obtida através do relato da Chefe do Departamento Técnico da Biblioteca Central da UFPR em dez. 2013.

²² Tempo médio baseado nas informações obtidas nas entrevistas.

5. Outro aspecto identificado como positivo foi a iniciativa do Sibi/UFPR quando solicitou à Procuradoria a inclusão das grandes empresas a participarem do processo, conforme consta no edital

2.2.1 Justifica-se a não exclusividade de participação de microempresas e empresas de pequeno porte devido a dificuldades destes de conseguir os títulos que ofertam na licitação ou demoram na aquisição e os mesmo acabam se esgotando no mercado, o que acarreta o não atendimento às necessidades dos cursos desta UFPR, conforme histórico de recebimento obtidos nos anos 2009, 2010 e 2011.

A necessidade do atendimento do pedido foi reconhecido pela Procuradoria e a partir deste ano (2013) as grandes empresas também participam do processo. O pedido se baseou em uma análise estatística realizada pelo Sibi/UFPR que verificou o baixo percentual de atendimento do pedido, a exemplo do ano de 2009, que apenas 60% do pedido foram entregues.

6. O processo quando representado por um fluxograma facilita a leitura e o entendimento dos participantes, sendo um importante orientador daquilo que deve ser feito para concluir uma atividade. Embora haja outros documentos que descrevam o processo, o fluxograma permite ao participante do processo visualizar o processo como um todo e fazê-lo compreender e a qual setor deverá se reportar-se em caso de dúvida.

7. O prazo médio para conclusão do processo são de 6 meses (da solicitação do professor à chegada dos materiais nas Bibliotecas), enquanto que na UFPE está em torno de 8 meses a 1 ano²³.

A despeito das desvantagens encontradas na análise do modelo da UFPR:

1. O fluxograma embora seja um instrumento facilitador para visualização do processo, o modelo analisado da UFPR não especifica o detalhamento das etapas, não permitindo que o participante seja totalmente independente no processo;
2. O processo não prevê penalidades para os professores e/ou coordenadores de curso que não fizerem o levantamento das bibliografias para adequação aos critérios do MEC, isso pode gerar lacunas no acervo que só serão identificadas a partir de

²³ Tempo médio baseado nas informações obtidas nas entrevistas.

um levantamento maior de informações, muito provavelmente a ser realizado pelo Sibi/UFPR.

De modo geral e levando-se em consideração a racionalidade instrumental, é possível inferir que a aquisição de materiais bibliográficos por compra na UFPR pode representar um processo caracterizado pelos princípios da racionalidade instrumental, uma vez que o Sibi/UFPR conseguiu modificar/adequar seus meios para o alcance de um determinado fim, no caso, a completude dos acervos de suas Bibliotecas com relação às bibliografias básica e complementar dos cursos, a partir de uma nova demanda apresentada pela Universidade. O foco foi dado ao processo, ao instrumento, enfim, ao meio para a consecução de uma dada meta, visando alcançar os objetivos estabelecidos.

6.3 Ações em andamento no SIB/UFPE que vêm colaborando para melhoria do processo de aquisição de materiais bibliográficos por compra

Após descrição dos aspectos que dificultam a racionalização processo de aquisição dos materiais bibliográficos, esta pesquisa identificou que algumas ações vêm sendo adotadas pela gestão do SIB/UFPE no intuito de dinamizar os procedimentos adotados na aquisição dos materiais bibliográficos por compra na UFPE.

A partir do ano de 2012, o SIB/UFPE retomou as atividades do GT PDC e em 2013 criou o GT Bibliografia Básica, que vêm discutindo importantes questões inerentes ao processo aqui analisado.

O GT Bibliografia Básica iniciou suas atividades em junho de 2013 e a partir das discussões do grupo, o diretor do SIB/UFPE estabeleceu uma “parceria” da PROACAD e a Coordenadora Geral dos Cursos de Graduação.

Houve uma compreensão imediata da Pró-Reitoria da importância da contemplação do acervo referente à Bibliografia básica e da coresponsabilidade dos professores e coordenadores de curso nesse processo.

A partir daí as seguintes ações foram tomadas a seguintes ações:

1. Solicitação, via ofício, a partir da PROACAD, aos coordenadores de curso para que enviassem à Biblioteca Central a bibliografia básica e complementar atualizada do curso de sua responsabilidade;

2. Envio das bibliografias recebidas pelos coordenadores às Bibliotecas Setoriais;
3. Levantamento, a partir das Bibliotecas Setoriais, das Bibliografias enviadas pelos professores, a fim de verificar se a Biblioteca dispõe ou não do material solicitado.

A partir das atividades do GT, em parceria com a PROACAD, foi notada uma participação mais efetiva dos coordenadores de curso quanto à disponibilização das bibliografias básica ao O SIB/SIB, o que anteriormente percebia-se uma grande dificuldade por parte das coordenações de curso.

Essa percepção do GT Bibliografia Básica permitiu ao SIB/UFPE obter no ano de 2012 a aprovação, junto a PROPLAN de 100% dos pedidos para compra de livros a partir das necessidades apontadas pelas Bibliotecas Setoriais, que por sua vez, se basearam nas bibliografias indicadas pelos coordenadores.

A criação do GT Bibliografia Básica e a retomada das atividades do GT PDC favorecem o debate de temas que se mostram fortemente ligadas às novas diretrizes das universidades federais, as quais desejam entrar ou permanecer no ranking das melhores do país, o que compete aos Sistemas de Bibliotecas adequação de seus acervos para atender aos critérios pontuados pelo Ministério da Educação.

A mudança no planejamento orçamentário também deve ser citada como uma iniciativa positiva que contribuiu para a compra de livros. Como visto, uma das grandes dificuldades quanto a diminuição no número de exemplares solicitados pelas Bibliotecas Setoriais se dava devido a falta de recursos para atender a demanda e também a falta de critérios incutidos de maior racionalidade na divisão das verbas. A partir da identificação das demandas específicas de cada centro/cursos, a atual Direção da BC criou a necessidade a partir do Plano de Apoio Institucional (PAI) juntamente a necessidade de completude dos acervos referente as bibliografias básica e complementar e foi autorizado através do PAI, neste ano de 2013, a compra de todos os pedidos oriundos das Bibliotecas Setoriais.

Embora não haja garantias, através de portaria ou outro documento que garanta a aprovação de 100% dos pedidos de compra de materiais bibliográficos do SIB/UFPE, pode-se reconhecer a importância desse entendimento entre a Direção do SIB/UFPE e PROPLAN para completude dos acervos referentes as Bibliografias Básica e complementar, que representa um avanço para atender plenamente as necessidades informacionais do beneficiário final do processo, que é o usuário das

Bibliotecas. É possível concluir que esta compra (ainda em andamento) representou um importante avanço para minimizar as lacunas existentes nos acervos das Bibliotecas Setoriais para atender as demandas dos cursos.

Outra mudança adotada pelo SIB/UFPE quanto ao processo de aquisição de materiais bibliográficos por compra é que a verba disponível para um ano, agora será dividida em 3 compras, ou seja, a cada quadrimestre será realizada uma nova compra, que antes era realizada anualmente. Isso permitirá: dar mais tempo as coordenações das bibliotecas setoriais de compilar as listagens que chegam das coordenações dos cursos; encurtará o tempo de processo técnico, de conferência na DAQ, no entanto, não se o processo demorar na Procuradoria, nada adiantará o esforço.”

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve por objetivo analisar o processo de aquisição de materiais bibliográficos adquiridos por compra pelo Sistema Integrado de Bibliotecas da UFPE à luz da racionalidade instrumental, a partir das ações realizadas no âmbito do Curso de Gestão da Informação. Em resposta a esse objetivo foi percebido que os procedimentos adotados para condução do processo na Universidade não refletem por excelência os princípios da racionalidade instrumental, que é adoção dos melhores recursos (meios) a fim de alcançar os objetivos (fins).

De modo geral, essa afirmativa se confirma quando da identificação dos principais aspectos que dificultam a racionalização do processo descrito no capítulo 6. As dificuldades encontradas refletem a ideia de que há uma perpetuação de práticas ineficientes que não atendem as demandas dos envolvidos no processo, incluindo tanto os funcionários quanto o beneficiário final, no caso o usuário da biblioteca.

Ainda a despeito das dificuldades percebidas na análise das etapas, esse estudo sugere que sejam revistos pelo Sistema Integrado de Bibliotecas dessa Universidade, alguns procedimentos presentes no processo que podem, a partir das experiências vivenciadas pelos servidores envolvidos nas etapas, contribuir para melhorar a eficiência no processo.

Entendendo que a insuficiência nas verbas não é um problema exclusivo do SIB/UFPE e está presente em todas as esferas que dependem da distribuição dos recursos públicos, sempre insuficientes para atender a demanda por melhores serviços, especialmente na área educacional, este trabalho propõe que haja um estudo que analise as reais necessidades de cada Biblioteca Setorial, levando em conta suas características específicas como perfil do público alvo, preço médio das obras, maior demanda por livros nacionais ou estrangeiros, entre outras. Sugere-se que o SIB/UFPE conheça e analise o método *BiblioGrad* criado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Quanto aos livros esgotados no fornecedor esta pesquisa propõe que, seja criado um canal de comunicação entre Biblioteca e Docente a fim de melhorar a interação entre estes e que haja um rápido *feedback* quanto aos materiais que são

solicitados pelos professores e também da resposta dos livros adquiridos e não-adquiridos. Nesse sentido, é também necessário que os professores tomem ciência de que a indicação de um livro não-comercializado representa uma enorme perda de tempo aos bibliotecários que realizam as pesquisas, afetando diretamente o resultado final do processo.

No que diz respeito à inadequação dos prazos, primeiramente faz-se necessário requerer, junto a Reitoria, o estabelecimento e cumprimento de um prazo determinado para análise dos processos na Procuradoria, pois também como observado na UFPR, isso já é uma prática nessa universidade, tendo a Procuradora um prazo máximo de 15 dias úteis para análise e devolução do processo para abertura de licitação.

Ainda no intuito de agilizar o processo, diminuindo o tempo entre o pedido dos materiais pelos professores e a chegada dos livros às estantes, sugere-se que a licitação possa ser realizada sob a responsabilidade da BC, claro, prevendo a estrutura necessária, como a contratação de mais servidores, por exemplo.

Outro fator de fundamental importância para aumentar a eficiência do processo refere-se às informações necessárias para execução das atividades aos participantes do processo. Foi notado, principalmente na transcrição dos relatos das entrevistas, que poucos dos envolvidos nas etapas têm conhecimento pleno sobre suas atribuições, ainda menos sobre o andamento geral do processo. É fundamental que o processo seja revisto, analisados os entraves e a partir daí seja apresentado a cada departamento, divisão ou setor suas atribuições, com a indicação dos membros responsáveis que respondem/responderão pelo cumprimento das tarefas. É imprescindível reforçar essa comunicação, desta forma, o participante saberá a quem solicitar a informação, quando necessário e em qualquer fase do processo.

Destaca-se como uma forte dificuldade encontrada, o acesso às listagens com as indicações bibliográficas pelos Coordenadores e/ou professores de cursos. Esse fato foi mencionado por 75% (setenta e cinco por cento) dos entrevistados, com exceção apenas dos ex-coordenadores de curso. Qualquer profissional ligado diretamente a solicitação das indicações bibliográficas aos Coordenadores e/ou professores de curso percebe que há uma dificuldade no atendimento a essa solicitação. Claro, que não se pode generalizar, mas é possível identificar os que sempre colaboram e os que não colaboram normalmente são sempre os mesmos. Os que não colaboram é que dificultam a racionalização, pois os acervos estão

sempre incompletos. Como proposta a melhoria dessa dificuldade sugere-se a intensificação das reuniões do GT Bibliografia Básica e também que sejam considerados como prioritários os cursos com previsão para recebimento de visita de reconhecimento de Curso pelo INEP. Essa parceria pode ser feita através da PROACAD que controla o recebimento das visitas de reconhecimento de todos os cursos, o que permitiria um melhor planejamento das ações, priorizando esses cursos, uma vez que a UFPE objetiva aumentar o conceito geral junto ao MEC.

Ainda quanto a melhoria do processo, é necessário destacar a dificuldade da distribuição dos materiais adquiridos nas Bibliotecas Setoriais. Embora não tenha sido destacado como um dos principais problemas encontrados, a questão do transporte merece ser destacada, pois representa, muitas vezes, um atraso significativo na chegada dos livros nas Setoriais. O fato é que a Divisão de Transportes não dispõe de quantidade de veículos suficiente para atender a demanda da universidade como um todo e muitas vezes, quando solicitada a atender aos pedidos da BC não pode disponibilizar transporte a contento. Sugere-se que esse problema seja apresentado ao Prefeito da cidade universitária ou maior instância para que a partir das necessidades, seja estabelecido um prazo máximo para atendimento a partir da solicitação.

Apesar deste trabalho não representar um estudo analítico do processo de aquisição de livros para o curso de gestão da informação, tendo sido este um instrumento para traçar o caminho por onde transcorre o processo aqui analisado, é importante considerar algumas situações específicas que influenciaram na avaliação de reconhecimento do curso pelo INEP no ano de 2012.

De acordo com a pesquisa documental que analisou as listagens das bibliografias sugeridas, adquiridas e não adquiridas fornecidas pela Secretaria do Curso de GI constatou-se que 34% (trinta e quatro por cento) dos títulos solicitados para compra não foram adquiridos. Este dado se baseia nessas listagens, que datam do ano de 2009, ou seja, não houve preocupação para completude desse acervo até o ano de 2012 quando a comissão do INEP constatou que o acervo do curso continuava incompleto como consta no Relatório de Avaliação do Curso que relata que alguns títulos das bibliografias básica e complementar das disciplinas como Sistemas de Apoio à Decisão, Formatos e Protocolos de Sistemas, Gestão de Sistemas de Informação, entre outras, não estão disponíveis *in loco*.

Ainda no que tange o caso do curso de GI quanto à quantidade de exemplares por título adquiridos, foi possível inferir que a falta de critérios pré-estabelecidos que levassem em consideração as necessidades específicas de cada centro e curso, assim como não terem considerado os cursos que receberiam visita de reconhecimento pelo INEP, contribuiu fortemente para o baixo conceito atribuído pela Comissão quando verificado que também existiam títulos disponíveis na proporção média de um exemplar para 20 ou mais vagas anuais pretendidas/autorizadas.

Embora a análise dessas situações vivenciadas pelo Curso de GI retratem apenas as experiências deste curso no tocante a avaliação feita pelo INEP, foi possível verificar que, de forma geral e levando-se em consideração o caminho percorrido por qualquer processo para compra de livros na universidade, um aspecto que merece ser destacado é a validade dos resultados da pesquisa, pois há evidências de observação e de conversas com outros profissionais do SIB/UFPE que os resultados encontrados se repetem em outros Centros e/ou Bibliotecas. Essa afirmativa se verifica através do próprio andamento do processo desde seu planejamento até a chegada dos livros nas estantes, uma vez que a orientação é a mesma para todas as Bibliotecas Setoriais, embora cada uma desempenhe de forma particular suas atividades, o que comprova que o resultado final do processo pode ser melhor ou pior para determinados cursos.

Pode-se citar como problemas pertinentes a todas às Bibliotecas Setoriais da UFPE o difícil acesso as indicações bibliográficas pelos coordenadores e/ou professores de curso; a diminuição no número de exemplares solicitados por falta de verbas; o atraso na entrega dos materiais por falta de transporte; e a falta de conhecimento dos envolvidos sobre o seu papel no processo e do funcionamento como um todo.

Além da troca de experiência com os bibliotecários da UFPE, o contato com os profissionais das universidades pesquisadas permitiu reforçar e comprovar duas das três hipóteses propostas por essa pesquisa. A primeira suposição afirmou que a falta de padronização do processo para aquisição de materiais bibliográficos em um sistema de biblioteca ocasiona problemas na formação/atualização do acervo, seja por lacunas de títulos importantes ou excesso de obras “não utilizadas” representando assim uma falha na gestão do espaço físico, ou seja, do processo;

As ações voltadas a elaboração ou atualização das suas Políticas de Desenvolvimento de Coleções a fim de estabelecerem um padrão orientador as decisões relativas a gestão do acervo de todo sistema de bibliotecas, confirma a segunda proposição apresentada: “a falta de critérios registrados e de conhecimento comum a todas as unidades de bibliotecas do SIB/UFPE contribui para variação dos conceitos atribuídos pelo INEP, uma vez que não havendo unicidade no processo cada biblioteca setorial adota critérios individualizados.”

A última hipótese não se confirmou através do contato com os profissionais das outras universidades, e sim a partir do próprio mapeamento do processo aqui realizado que resultou em uma detalhada descrição das etapas do processo e da elaboração do fluxograma. O desenho permitiu a visualização sistêmica do processo, confirmando a última hipótese que afirma que: A representação do mapeamento do processo para aquisição de materiais bibliográficos por compra possibilitará uma melhor visualização da atividade, permitindo à Gestão do SIB/UFPE visualizar possíveis falhas e intervir para melhoria do processo.”

A despeito dos resultados da implantação do REUNI na UFPE no que tange as verbas destinadas a atualização de acervo foi possível perceber que, de modo geral, os resultados não foram satisfatórios, pois com a divisão das verbas os cursos que foram criados pelo próprio REUNI não tiveram prioridade na formação dos seus acervos, a exemplo do

É preciso que os bibliotecários ligados à gestão das unidades de informação percebam a importância da avaliação como um importante instrumento de gestão, não apenas das atividades-fim, mas principalmente das atividades-meio, pois a eficiência destas está ligada diretamente a eficácia do serviço oferecido.

A partir das conclusões e sugestões postas torna-se fundamental reafirmar que para o avanço do processo aqui discutido, o SIB/UFPE priorize a conclusão das propostas dos GTs, especialmente a Política de Desenvolvimento de Coleções, que iniciou essa discussão no ano de 1985 a partir de um anteprojeto que nunca saiu do papel e acabou por ser engavetado. A conclusão de um instrumento formal que estabeleça critérios e prioridades para seleção e aquisição dos materiais que irão compor os acervos das bibliotecas nos próximos anos.

Por fim, concluí-se que embora as disfunções do modelo burocrático tornem a administração, por vezes, lenta e ineficiente, este ainda se caracteriza como uma

forma de organização superior se comparado a outras, pois se baseia nos princípios da racionalidade, presentes especialmente na divisão sistemática do trabalho, onde as atividades de cada cargo são desempenhadas segundo padrões claramente definidos, relacionados com os propósitos da organização.

REFERÊNCIAS

ALA-HARJA, Marjukka; HELGASON, Sigurdur. Em direção às melhores práticas de avaliação. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 51, n. 4, out./dez., 2000.

ALMEIDA, Maria Christina Barbosa de Almeida. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. 2. ed. rev. ampl. Brasília: Brique de Lemos, 2005.

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional**. São Paulo: Atlas, 2011.

ASSUNÇÃO, Maria Aparecida de; MENDES, Paule Jeanne Vieira. Mudança e gestão de processo em organização pública. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 5., 2000, Santo Domingo, Rep. Dominicana. **Anais...**, Santo Domingo, 2000. Disponível em: <<http://aurelio.pro.br/qualidade/clad0038538.pdf>>. Acesso em 22 jun 2013.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BRASIL. **Decreto 6.096, de 24 de abril de 2007**. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20072010/2007/Decreto/D6096.htm>. Acesso em: 03 out. 2011.

BRASIL. **O que é REUNI?** 2010. Disponível em: <http://REUNI.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=25&Itemid=28>. Acesso em: 03 out. 2011.

BRASIL. Ministério da Educação. **Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais: REUNI 2008 - relatório de primeiro ano**. 2009. 17 p. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=2069&Itemid=>>. Acesso em 03 out. 2011.

BRASIL. Ministério da Educação. INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Indicadores do Instrumento nos graus de tecnólogo de licenciatura e de bacharelado para as modalidades presencial e a distância do SINAES**. Brasília, 2012. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_cursos_graduacao/instrumentos/2012/instrumento_com_alteracoes_maio_12.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Makron, 1993.

CORREIA, K. S. A. ; ALMEIDA, D. A. **Aplicação da técnica de mapeamento de fluxo de processo no diagnóstico do fluxo de informações da cadeia cliente-fornecedor**. Disponível em: <<http://www.aprendersempre.org.br/arqs/GE%20B%20-Applica%20E7ao%20da%20tecnica%20de%20mapeamenbto%20de%20fluxo%20de%2>>

0processo....pdf> Acesso em: 04 dez. 2013.

CUNHA, Carla Giane Soares da. **Avaliação de políticas públicas e Programas governamentais**: tendências recentes e experiências no Brasil. Trabalho foi elaborado durante o curso “The Theory and Operation of a Modern National Economy”, ministrado na George Washington University, no âmbito do Programa Minerva, em 2006. Disponível em: <<http://www.ufpa.br/epdir/images/docs/paper06.pdf>>. Acesso em 20 fev. 2013.

EVANS, Peter. **Autonomia e parceria**: Estados e transformação industrial. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2004.

FARIA, J. H. Weber e a sociologia das organizações. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 23-29, abr.-jun. 1983.

GERTH, H. H.; MILLS, C. W. **Ensaio de sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC: 2002.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que é processo? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez., 2000a. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n4/v40n4a02.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2013.

_____. As empresa são grandes coleções de processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar., 2000b. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>>. Acesso em: 22 jun 2013.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Relatório de avaliação [do Curso de Gestão da Informação]**. [Recife], 2012. 12 p.

LEVACOV, Marília. Bibliotecas virtuais: (r)evolução? **Ci. Inf.** Brasília, v. 26, n. 2, Brasília, maio/ago. 1997 . Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651997000200003&lng=pt&nrm=iso&tling=pt>>. Acesso em: 19 jul. 2013.

_____. Perfil contemporâneo da capacidade de gestão dos órgãos e entidades da administração pública brasileira. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 14., 2009, Salvador. **Anais eletrônicos...** Salvador, 2009. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/lima.pdf>>. Acesso em 20 maio 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MELLO, C. H. P. et al. **ISO 9001:2000**: sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviço. São Paulo: Atlas, 2002.

MELLO, C. H. P.; SALGADO, E. G. Mapeamento dos processos em serviços: estudo de caso em duas pequenas empresas da área de saúde. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 25., 2005, Porto Alegre. **Anais eletrônicos...** Porto Alegre: ENEGEP, 2005, p. 1722-1725. Disponível: <http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/508_enegep2005_enegep0207_0556.pdf>. Acesso em: 01 dez 2013.

MERTON, Robert K. **Sociologia: teoria e estrutura**. São Paulo: Mestre Jou, 1968.

MIRANDA, T. R.; MACIEIRA, A.R.; SANTOS, R.P.C. Modernização administrativa em organizações públicas: uma metodologia baseada na melhoria dos processos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDANTES DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24., Florianópolis, 2004. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0707_0967.pdf>. Acesso em: 20 jul.2013.

MOTTA, Ricardo. A busca da competitividade nas empresas: análise do atual ambiente competitivo e as estratégias que devem ser adotadas pelas empresas para obterem sucesso. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.1, p. 12-16, mar./abr. 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a03v35n2.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2013.

NEPP-UNICAMP. Avaliação de programas públicos: tendências recentes. In: _____. **Avaliação da implementação de programas públicos: construindo um modelo**. Disponível em: <<http://www.gestaosocial.org.br/conteudo/parceiros/fapesb/referencia/manual-aval-politicas-publicas-mog-nepp-parte-2.doc>>. Acesso em: 20 jan. 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, R. V. **A Lei de Sarbanes-Oxley como nova motivação para mapeamento de processos nas organizações**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 26., 2006, Porto Alegre. **Anais eletrônicos...** Porto Alegre: ENEGEP, 2006. Disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR450313_8769.pdf>. Acesso em: 01 dez. 2013

OLIVEIRA, U. R. **Metodologia integrada para mapeamento de falhas: uma proposta de utilização conjunta do mapeamento de processos com as técnicas FTA, FMEA e análise crítica de especialistas**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/2010nahead/aop_200701003.pdf> Acesso em: 04 dez. 2013.

PAVANI JR., O. **Curso gestão e mapeamento de processos: metodologia para mapeamento e gestão “por” processos**. São Paulo: Catho, 2009. (Apostila).

PAIM, Rafael et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**: Porto Alegre: Bookman, 2009.

PAMPONET, Arnaud Velloso. **Como entender processos organizacionais**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e>>

financas/como-entender-os-processos-organizacionais/30037/>. Acesso em: 22 jun 2013.

PERGAMUM, **Rede pergamum**. Curitiba: PUC-PR, 2011. Disponível em: <http://www.pergamum.pucpr.br/redepergamum/pergamum_informacoes_gerais.php?ind=1>. Acesso em: 19 jul. 2013.

PRESSER, Nadi Helena. **Modelo de configuração organizacional para uma instituição de idosos**. 2005. 198 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2004.

REUNI. **O que é REUNI**. 2010. Disponível em: <http://REUNI.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=25&Itemid=28>. Acesso em: 01 dez. 2011.

REIS, Margarida Maria de Oliveira; BLATTMANN, Ursula. Gestão de processos em bibliotecas. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 1, n. 2, p. 1-17, jan./jun. 2004.

SANTOS, Luciano Costa; FACHIN, Gleisy Regina Bóries; VARVAKIS, Gregório. Gerenciando processos de serviços em bibliotecas. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 32, n. 2, p. 85-94, maio/ago. 2003.

SPUDEIT, Daniela F. A. O.; FÜH, Fabiane. **Planejamento em unidades de informação**: qualidade em operações de serviços na Biblioteca do SENAC Florianópolis. **Bibliotecas universitárias**, v. 1, n. 1, 2011. Disponível em: <<https://www.bu.ufmg.br/rbu/index.php/localhost/article/view/16>>. Acesso em: 30 jun. 2013.

STREHL, Letícia et al. O método BiblioGrad para avaliação de acervos de livros de graduação: instrumento para gestão de recursos para aquisição em um sistema de bibliotecas universitárias. **Ci. Inf.**, Brasília, DF, v. 39 n. 3, p.105-115, set./dez., 2010.

TEIXEIRA, Ana Luisa Alves; CARMO, Luiz Felipe R. R. Scavarda do. **Mapeamento de processos**: teoria e caso ilustrativo, 2013. Disponível em: <http://www.puc-rio.br/pibic/relatorio_resumo2013/relatorios_pdf/ctc/IND/IND-AnaLuisaAlvesTeixeira.pdf>. Acesso em 04 dez. 2013.

UFPE - UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Política de Desenvolvimento de Coleções do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Pernambuco**. Recife, 2012. (Em construção).

VAZ, José Carlos de. **Processos de trabalho no setor público**: gestão e redesenho. 2008. Disponível em <<http://vaz.blog.br/blog/wp-content/uploads/2011/05/texto-revisaoprocessos-revisado1.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2013.

VERGARA, Silvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGUEIRO, Waldomiro. **Desenvolvimento e avaliação de coleções**. 2. ed. Brasília: Brinquet de Lemos, 1989.

_____. **Seleção de materiais de informação**. 2. ed. Brasília: Briquet de Lemos, 1997.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. 2000. 182 f. Florianópolis, Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

WEBER, Max. **Economía y sociedad: esbozo de sociologia comprensiva**. 2. ed. Ciudad de México, DF: Fondo de Cultura Económica, 1974.

_____. **Ensaio de sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1982.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira, 1989.

WEITZEL, Simone da Rocha. **Critérios para seleção de documentos eletrônicos na internet**. [2000]. Disponível em: <<http://eprints.rclis.org/6491/1/Simone.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2013.

_____. Desenvolvimento de coleções: origem dos fundamentos contemporâneos, **TransInformação**, Campinas, v. 24, n.3, p. 179-190, set./dez., 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tinf/v24n3/a03v24n3.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2013.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista aplicado à Coordenadora da Biblioteca Setorial do CAC

PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO

1. Como se dá sua participação no processo de aquisição de livros na UFPE?
2. Você tem responsabilidade na indicação da bibliografia?
3. De qual Departamento ou setor você recebe a solicitação para elaboração da listagem de compras de livros?
4. A qual Departamento ou Setor você retorna essa listagem?
5. Do seu ponto de vista, a quem pertence à responsabilidade maior para formação do acervo de um curso de graduação? Com relação a indicação.
6. Você sabe informar quais os departamentos/setores envolvidos em todo o processo para aquisição de livros na UFPE?
7. Qual a participação efetiva do bibliotecário no processo de seleção?
8. Os usuários participam com indicações de títulos?

PRAZOS

9. Em média, qual o prazo que lhe é dado para formulação dessa listagem, desde a solicitação da BC até o envio para o DAQ?
10. Qual o tempo médio (se você sabe calcular isso, claro) do envio de sua listagem até a chegada dos materiais na biblioteca?

CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

11. Como você percebe o comprometimento dos orientadores e professores na participação do processo de seleção?
12. Existe uma comissão pré-estabelecida para as decisões relativas à escolha dos títulos que formação a lista de solicitação? No caso, na Biblioteca? Explicação:
13. Como é realizada a atualização dos títulos com relação a edições mais recentes?
14. Existe um documento formal ou fluxograma que oriente os bibliotecários das setoriais quanto ao processo de seleção e aquisição? Que você tenha conhecimento.

PROCEDIMENTOS DE AQUISIÇÃO

15. A quem compete à responsabilidade de calcular o número de exemplares x número de alunos por disciplina?
16. Então, do seu ponto de vista, quais as principais dificuldades encontradas no processo de aquisição por compras?

AVALIAÇÕES DO MEC

17. É de seu conhecimento qual o conceito adotado pela UFPE como parâmetro para os itens bibliografia básica e complementar quanto às avaliações do MEC?
18. Existe uma periodicidade para compras de livros ou as compras são orientadas com relação às visitas do MEC para autorização e reconhecimento de curso?

ATENDIMENTO DO PEDIDO

19. Quanto ao atendimento do pedido, normalmente são comprados todos os títulos e número de exemplares solicitados?

IMPORTÂNCIA DO PROCESSO

20. Do seu ponto de vista, qual a importância do processo de aquisição de materiais bibliográficos na execução dos cursos?

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista aplicado à Ex-chefe da DAQ

PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO

1. Como se deu sua participação no processo de aquisição de livros na UFPE?
2. Você teve responsabilidade na indicação da bibliografia?
3. De qual Departamento ou setor você recebia a solicitação para elaboração da listagem de compras de livros?
4. A qual Departamento ou Setor você retornou essa listagem?
5. Do seu ponto de vista, a quem pertence à responsabilidade maior para formação do acervo de um curso de graduação?
6. Você sabe informar quais os departamentos/setores envolvidos no processo de aquisição de livros na UFPE?

PRAZOS

7. Qual o prazo que lhe era dado para formulação da listagem, desde a solicitação até o envio para o setor responsável? No caso, do momento que você recebia a primeira informação da Direção até você manda a TR para Divisão de Materiais?
8. Qual o tempo, médio, de envio de sua listagem até a chegada dos materiais no seu setor? *(No caso, do envio da listagem para os fornecedores).*

CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

9. Existia um documento ou fluxograma que orientasse os bibliotecários das demais unidades quanto ao processo de seleção e aquisição?

PROCEDIMENTOS DE AQUISIÇÃO

10. Como se dá o passo-a-passo do processo a partir do envio das listagens pelas Bibliotecas Setoriais?
11. De onde vem a verba para aquisição de livros?
12. Quais os critérios para o “corte” em número de exemplares ou títulos indicados?
13. A quem competia à responsabilidade de calcular o número de exemplares x número de alunos por disciplina?
Seria a biblioteca setorial.
14. Quais os setores envolvidos no processo de compras?
15. Sobre os fornecedores, normalmente são cumpridos os prazos de entrega?
16. Havia contratos entre a UFPE e Fornecedores que determinasse os prazos e punições em caso de atraso na entrega ou falta dos produtos?
17. Quando o título indicado estava esgotado no fornecedor qual o procedimento adotado?
18. Quais as principais dificuldades encontradas no processo de aquisição?

AVALIAÇÕES DO MEC

19. Era de seu conhecimento qual o conceito adotado pela UFPE como parâmetro para os itens bibliografia básica e complementar quanto às avaliações do MEC?
20. Existia uma periodicidade para compras de livros ou as compras eram orientadas com relação às visitas do MEC para reconhecimento de curso?

ATENDIMENTO DO PEDIDO

21. Quanto ao atendimento do pedido, normalmente eram comprados todos os títulos e número de exemplares solicitados?

IMPORTÂNCIA DO PROCESSO

22. Do seu ponto de vista, qual a importância do processo de aquisição de materiais bibliográficos na execução dos cursos? Assim, você acha que o processo influencia na execução dos cursos?

APÊNDICE C - Roteiro de entrevista aplicado ao Chefe da DAQ

PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO

1. Como se dá sua participação no processo de aquisição de livros na UFPE? Quais suas atribuições?
2. De qual Departamento ou setor você recebe a solicitação para elaboração da listagem de compras de livros? Ou seja, a partir de qual momento você toma conhecimento que o processo será iniciado?
3. Quando você faz a compilação das listagens e formula o TR, você envia para Direção?
4. Do seu ponto de vista, a quem pertence à responsabilidade maior para formação do acervo de um curso de graduação, no que diz respeito à indicação dos títulos?
5. Você sabe informar quais os departamentos/setores envolvidos em todo processo de aquisição de livros na UFPE?

PRAZOS

6. Você sabe informar qual o tempo médio que leva do envio da listagem, no caso da TR, até a chegada dos materiais no seu setor (pelo menos o primeiro lote de livros)? Em média, porque eu sei que esse estudo ainda não foi feito.

CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

7. Existe um documento ou fluxograma que oriente os bibliotecários das setoriais quanto ao processo de seleção e aquisição?

PROCEDIMENTOS DE AQUISIÇÃO

8. Como se dá o passo-a-passo do processo a partir do envio das listagens pelas Bibliotecas Setoriais?
9. De onde vem a verba para aquisição de livros?
10. Quais os critérios para o “corte” em número de exemplares ou títulos indicados?
11. A quem competia à responsabilidade de calcular o número de exemplares x número de alunos por disciplina?
12. Quais os setores envolvidos no processo de compras?
13. Sobre os fornecedores, normalmente são cumpridos os prazos de entrega?
14. Havia contratos entre a UFPE e Fornecedores que determinasse os prazos e punições em caso de atraso na entrega ou falta dos produtos?
15. Quando o título indicado estava esgotado no fornecedor qual o procedimento adotado?
16. Existe um documento ou fluxograma que oriente os funcionários do setor/Instituição quanto ao processo de aquisição?
17. Quais as principais dificuldades encontradas no processo de aquisição?

AVALIAÇÕES DO MEC

18. É de seu conhecimento qual o conceito adotado pela UFPE como parâmetro para os itens bibliografia básica e complementar quanto às avaliações do MEC?

19. Existe uma periodicidade para compras de livros ou as compras eram orientadas com relação às visitas do MEC para reconhecimento de curso?

ATENDIMENTO DO PEDIDO

20. Quanto ao atendimento do pedido, normalmente são comprados todos os títulos e número de exemplares solicitados?

IMPORTÂNCIA DO PROCESSO

21. Do seu ponto de vista, qual a importância do processo de aquisição de materiais bibliográficos na execução dos cursos? Assim, você acha que o processo influencia na execução dos cursos?

APÊNDICE D - Roteiro de entrevista aplicado ao Ex-Coordenador do Curso de Gestão da Informação

PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO

1. Como se deu sua participação no processo de aquisição de livros na UFPE?
2. Você teve responsabilidade na indicação da bibliografia?
3. De qual Departamento ou setor você recebeu a solicitação para elaboração da listagem de compras de livros?
4. A qual Departamento ou Setor você retornou essa listagem?
5. Do seu ponto de vista, a quem pertence à responsabilidade maior para formação do acervo de um curso de graduação?
6. Você sabe informar quais os departamentos/setores envolvidos no processo para aquisição de livros na UFPE?

PRAZOS

7. Qual o prazo que lhe foi dado para formulação da listagem, desde a solicitação até o envio para o setor responsável?
8. Sabe informar, em média, qual o tempo de envio de sua listagem até a disponibilidade dos livros para empréstimo/consulta aos alunos?

CRITÉRIOS NA SELEÇÃO

9. A indicação dos títulos da bibliografia básica foi feita pelos professores ou por você?
10. Os alunos participaram de alguma maneira do processo?
11. Quais os critérios para compra de bibliografia básica?
12. Quais os critérios para compra de bibliografia complementar?
13. Como você percebe o comprometimento dos orientadores e professores na participação do processo de seleção?
14. Existe uma comissão pré-estabelecida para as decisões relativas à escolha dos títulos que formação a lista de solicitação?
15. Quais as principais dificuldades encontradas no processo de seleção?

PROCEDIMENTO PARA AQUISIÇÃO

16. A quem compete à responsabilidade de calcular o número de exemplares x número de alunos por disciplina?

AVALIAÇÕES DO MEC

17. Havia uma periodicidade para compras de livros ou as compras são orientadas com relação às visitas do MEC para autorização e reconhecimento de curso?

ATENDIMENTO DO PEDIDO

18. Quanto ao atendimento do pedido, foram comprados todos os títulos e número de exemplares solicitados?

IMPORTÂNCIA DO PROCESSO

19. Do seu ponto de vista, qual a importância do processo de aquisição de materiais bibliográficos na execução dos cursos?

APÊNDICE E - Roteiro de entrevista aplicado à Ex-Diretora do SIB/UFPE

PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO

1. Como se deu sua participação no processo de aquisição de livros na UFPE?
2. Do seu ponto de vista, a quem pertence à responsabilidade maior para formação do acervo de um curso de graduação? Me refiro a indicação dos títulos.
3. Você sabe informar quais os departamentos/setores envolvidos em todo processo para aquisição de livros na UFPE?

SELEÇÃO

4. Como se dava os critérios para compra de bibliografia básica e complementar?
5. Como você percebe o comprometimento dos coordenadores de curso na participação do processo de seleção?
6. Existia um documento ou fluxograma que oriente os bibliotecários das demais unidades quanto ao processo de seleção e aquisição?

PROCEDIMENTOS DE AQUISIÇÃO

7. De onde vinha a verba para aquisição de livros?
8. Quais os critérios para distribuição das verbas para compras de livros dos cursos de graduação?
9. Quais os critérios para o “corte” em número de exemplares ou títulos indicados?
10. Quais as principais dificuldades encontradas no processo de aquisição?

AVALIAÇÕES DO MEC

11. Era de seu conhecimento qual o conceito adotado pela UFPE como parâmetro os itens bibliografia básica e complementar referente às avaliações do MEC?
12. Existia uma periodicidade para compras de livros ou as compras são orientadas com relação às visitas do MEC para autorização e reconhecimento de curso?

ATENDIMENTO DO PEDIDO

13. Quanto ao atendimento do pedido, normalmente eram comprados todos os títulos e número de exemplares solicitados?

IMPORTÂNCIA DO PROCESSO

14. Do seu ponto de vista, qual a importância do processo de aquisição de materiais bibliográficos na execução dos cursos?

APÊNDICE F – Roteiro de entrevista aplicado ao Diretor do SIB/UFPE

PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO

1. Como se dá sua participação no processo de aquisição de livros na UFPE?
2. Do seu ponto de vista, a quem pertence à responsabilidade maior para formação do acervo de um curso de graduação? Me refiro a indicação dos títulos.
3. Você sabe informar quais os departamentos/setores envolvidos em todo processo para aquisição de livros na UFPE?

SELEÇÃO

4. Como se dava os critérios para compra de bibliografia básica e complementar?
5. Como você percebe o comprometimento dos coordenadores de curso na participação do processo de seleção
6. Existe um documento ou fluxograma que oriente os bibliotecários das demais unidades quanto ao processo de seleção e aquisição?

PROCEDIMENTOS DE AQUISIÇÃO

7. De onde vem a verba para aquisição de livros?
8. Quais os critérios para distribuição das verbas para compras de livros dos cursos de graduação?
9. Quais os critérios para o “corte” em número de exemplares ou títulos indicados?
10. Quais as principais dificuldades encontradas no processo de aquisição?

AVALIAÇÕES DO MEC

11. É de seu conhecimento qual o conceito adotado pela UFPE como parâmetro os itens bibliografia básica e complementar referente às avaliações do MEC?
12. Existe uma periodicidade para compras de livros ou as compras são orientadas com relação às visitas do MEC para autorização e reconhecimento de curso?

ATENDIMENTO DO PEDIDO

13. Quanto ao atendimento do pedido, normalmente são comprados todos os títulos e número de exemplares solicitados?

IMPORTÂNCIA DO PROCESSO

- 14. Do seu ponto de vista, qual a importância do processo de aquisição de materiais bibliográficos na execução dos cursos?**

ANEXOS

ANEXO A - PLANILHA SOLICITAÇÃO AQUISIÇÃO DE LIVROS – UFPR

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	M	N	O	P
1	PLANILHA SOLICITAÇÃO AQUISIÇÃO DE LIVROS														
2															
3	CURSO:														
4	PROFESSOR:														
5	EMAIL:														
6	TELEFONE:														
7	SETOR:														
8	RECURSO:														
9															
10															
11															
12															
13															
14															
15															
16	BIBL.	AUTOR	TÍTULO	ED	EDITORA	ANO	ISBN	EX	VALOR UNIT R\$	VALOR TOTAL R\$	PÁGINA DA PESQUISA	DATA DA PESQUISA	BIBLIOGRAFIA		
17	ET	Dewey, M.	Sistema de Classificação De	22	OCLC	2003	910608709	13	1562,82	20316,66	WWW.CULTURA.COM	05/07/2011	BASICA	COMPLEMENTAR	
18													X	X	
19															
20															
21															
22															
23															
24															
25															
26															
27	TOTAL							13	1562,82	20316,66					
28															
29															

OBSERVAÇÕES: a planilha Excel já está formatada.

- completar o cabeçalho e outros dados para identificação do processo;

- preencher o ISBN apenas com números (de preferência de 13 dígitos);

- preencher os valores apenas com números, sem o símbolo das moedas;

- a pesquisa de preço dos títulos deverá ser feita em sites de livrarias ou lojas especializadas, evitar sites de

pesquisa ou comparação de preços (ex. Submarino, Bondfaro, Amazon.);

- livros publicados pela Editora da UFPR não devem ser incluídos na lista, devem ser solicitados diretamente à

CFDA / Biblioteca Central; e

- finalizada a lista, enviar à Biblioteca do Setor para a conferência dos dados.

ANEXO B – JUSTIFICATIVA DO Sibi/UFPR PARA PARTICIPAÇÃO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO
COMISSÃO DE LICITAÇÃO



EDITAL DE PREGÃO ELETRÔNICO

PROCESSO Nº 23075.022503/2013-91

MODALIDADE: PREGÃO ELETRÔNICO Nº 152/2013-UFPR

TIPO LICITAÇÃO: **MENOR PREÇO GLOBAL, POR LOTE**

DATA PARA ENTRADA DAS PROPOSTAS NO COMPRASNET: A PARTIR DA DIVULGAÇÃO DO EDITAL, OS LICITANTES DEVERÃO ENCAMINHAR AS PROPOSTAS ATÉ A DATA E HORA MARCADAS PARA ABERTURA DA SESSÃO, EXCLUSIVAMENTE POR MEIO DO SISTEMA ELETRÔNICO. ATÉ A ABERTURA DA SESSÃO, OS LICITANTES PODERÃO RETIRAR OU SUBSTITUIR A PROPOSTA ANTERIORMENTE APRESENTADA.

DATA DE ABERTURA DA PROPOSTA E INÍCIO DOS LANCES: xx.xx.2013 às xx:xx horas.

Universidade Federal do Paraná, por intermédio da Central de Compras da Pró-Reitoria de Administração, CNPJ 75.095.679/0001-49, na pessoa do Pregoeiro designado pela Portaria n.º 199, de 16 de agosto de 2013, torna público para conhecimento dos interessados que na data, horário e local acima indicados, fará realizar licitação na modalidade de Pregão Eletrônico, do tipo menor preço global, por lote, conforme descrito neste Edital e seus Anexos. O procedimento licitatório obedecerá ao disposto na Lei nº 10.520, de 17/07/2002, nos Decretos nº 5.450, de 31/05/2005, 3.893 de 20/12/2000, 3.722, de 09/01/2001 e 3.784, de 06/04/2001, Lei Complementar nº 123, 14.12.2006, regulamentada pelo Decreto 6.204, de 05.09.2007, bem como, no que couber, às determinações constantes da Lei nº 8.666, de 21/06/1993 (alterada pelas leis 8.883/1994 e 9.648/1998), com suas posteriores alterações, da Instrução Normativa nº 2 de 11/10/2010-SLTI/MPOG, Instrução Normativa nº 02 de 30/04/2008-SLTI/MPOG, com suas posteriores alterações, Instrução Normativa nº 2 de 16/09/2009-SLTI/MPOG e as demais normas que dispõem sobre a matéria.

1 - DO OBJETO

1.1 - O presente Pregão tem por objeto a aquisição de material bibliográfico disponível no mercado nacional, destinado às Unidades do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Paraná, conforme especificações detalhadas constantes no item 3 do Termo de Referência – Anexo I do presente Edital.

2 - DA PARTICIPAÇÃO

2.1 - Poderão participar deste Pregão os interessados que atenderem a todas as exigências, inclusive quanto à documentação, constantes deste Edital e seus Anexos.

2.2 - Estão aptas a participar deste Pregão Eletrônico somente as empresas citadas no Item 2.1., imediatamente anterior, e que estiverem cadastradas no Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores - SICAF, em qualquer Órgão da Administração Pública Federal.

2.2.1. Justifica-se a não exclusividade de participação para microempresas e empresas de pequeno porte devido a dificuldades destes de conseguir os títulos que ofertam na licitação ou demoram na aquisição e os mesmos acabam se esgotando no mercado, o que acarreta o não atendimento às necessidades dos cursos desta UFPR, conforme histórico de recebimento de livros obtidos nos anos de 2009, 2010 e 2011.

2.2.2 - As empresas não cadastradas no SICAF e que tiverem interesse em participar do presente pregão, deverão providenciar o seu cadastramento e sua habilitação junto a qualquer Unidade Cadastradora dos órgãos da Administração Pública, até o terceiro dia útil anterior à data do recebimento das propostas, ou seja, da data prevista para a sessão pública respectiva, conforme parágrafo único do art. 3º do Decreto nº 3.722/2001, alterado pelo Decreto nº 4.485/2002.