

**ANÁLISE DE PROCESSOS SOB A PERSPECTIVA DA RACIONALIDADE:
A AQUISIÇÃO DE MATERIAIS BIBLIOGRÁFICOS NA UFPE****REVIEW PROCESS UNDER THE PERSPECTIVE RATIONALITY :
PROCUREMENT OF BIBLIOGRAPHIC MATERIALS IN UFPE**Andréia Alcântara dos Santos ¹Nadi Helena Presser ²**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. O referencial teórico traz conceitos sobre processos organizacionais, gestão de processos e a avaliação em bibliotecas como instrumento de apoio à gestão. 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 não estavam disponíveis 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

Analyzes the process of acquisition of bibliographic materials obtained by purchase for the Course of Information Management (IM) of the Department of Information Science (INN) from the Federal University of Pernambuco (UFPE), by reason of that course have the less received from concepts on display bibliographies, the evaluation by the National Institute of Educational Studies Teixeira (INEP), which took place in August 2012. Data collection included documentary survey and semi-structured interviews. Discusses the bureaucracy, which was developed by Weber to be an ideal type of system, but that common sense, its precepts are the impediments to agility processes due to excessive formalism. From this perspective, the survey found that this was precisely the absence of written administrative rules and more or less stable general rules routines and standardized tasks procedures, determining, in many situations, the individual decision-making of some participants. The process performance also suffered from lack of discernment of its functional interfaces, the relationship between customer and supplier, in circumstances where the work is transferred from one sector to the next.

Keywords: Rationality - Management processes. Acquisition of bibliographic materials. Integrated Library System - UFPE.

¹ Graduação em Biblioteconomia-UFPE(2001), Mestrado em Gestão Pública-UFPE(2014). Bibliotecária e Documentalista da Universidade Federal de Pernambuco. Contato: andreiasantos1@hotmail.com.

² Graduação em Ciências Econômicas (1990), Mestrado (1999) e Doutorado (2005) em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professora Adjunta, dedicação exclusiva, da Universidade Federal de Pernambuco.

1. INTRODUÇÃO

Os cursos de graduação em Gestão da Informação, Sistemas de Informação e Ciência Política, criados pelo Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), foram avaliados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), em 2012, para fins de reconhecimento pelo Ministério de Educação e Cultura (MEC).

Nessa avaliação obtiveram as notas 1, 2 e 4 nos itens bibliografia básica e complementar respectivamente, numa escala que varia de 1 a 5, conforme estabelecido nos instrumentos de avaliação de cursos de graduação vigentes no período. Na descrição da escala de conceitos dos indicadores constante no instrumento de avaliação, o conceito 1 qualifica um acervo da bibliografia básica e complementar de um curso como precário, destituído de qualidade, ou seja, numa escala percentual de 0 a 100, o conceito fica aquém dos 25%. Foram esses baixos conceitos atribuídos aos referidos cursos, especificamente ao curso de GI, que suscitaram a questão central desta pesquisa: Quais são as disfunções no processo de aquisição de materiais bibliográficos obtidos por compra a que se pode atribuir esses referenciais mínimos de qualidade, a ponto de qualificar o acervo da bibliografia básica e complementar dos novos cursos de graduação como precário e insuficiente? Embora o problema da ineficiência não seja exclusivo da administração pública, para o cidadão comum, a ideia de burocracia se dá quando este se vê em condições de lidar com excessos de papéis e protocolos. O setor público, em sua grande maioria, é visto como o estereótipo da burocracia, em face de sua ineficiência na prestação de serviços.

Todavia, o tipo de burocracia ideal era, para Weber (1982; 1999), apenas um instrumento metodológico para servir de guia, constituindo uma organização ideal, composta dos seus elementos mais característicos, ou seja, indicando as características da burocracia, em sua forma pura, Weber focaliza os aspectos da organização que devem ser realmente examinados, possibilitando verificar o seu grau de racionalidade e consequente eficiência. Assim, no propósito de alcançar as respostas para o problema da pesquisa, foi analisado o processo na perspectiva de refletir sobre a racionalização subjacente às tarefas empreendidas, conforme anteriormente já discutido em pesquisa de mestrado de Alcântara (2014). Por conseguinte, foi possível ponderar até que ponto a burocracia torna-se excesso na gestão de um processo, e até onde ela se faz necessária para o gerenciamento da cadeia de processos de uma organização. Logo, este estudo de caso delimitou seu foco nas ações realizadas no âmbito do processo de aquisição de materiais bibliográficos obtidos por compra para o Curso de Gestão da Informação, entre os anos de 2008-2012, pois, na avaliação realizada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), ocorrida em agosto de 2012, o acervo da bibliografia básica e complementar do curso foi qualificado como precário e insuficiente. Considerando a natureza do objeto de estudo, a coleta de dados incluiu levantamento documental e entrevistas semiestruturadas. No levantamento documental foram consultados os documentos relacionados a seguir:

Relatório de Avaliação de Reconhecimento do Curso de Gestão da Informação (GI), do Departamento de Ciência da Informação (DCI), do Centro de Artes e Comunicação (CAC) emitido pelo INEP (2012);
Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação: presencial e a distância. BRASIL (2012);
Projeto Pedagógico do Curso (PPC) de GI (2009);
Lista de bibliografias sugeridas para o Curso de GI do DCI (2009);
Lista de bibliografias adquiridas para o Curso de GI do DCI da Biblioteca Setorial do CAC (2009);
Lista de bibliografias não adquiridas para o Curso de GI do DCI (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 processo solicitado;
Lei 8.666, de 21 de 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.

As entrevistas, por seu turno, permitiram estabelecer maior interação entre pesquisador e pesquisados. Os atores entrevistados foram selecionados a partir da identificação, a priori, dos setores envolvidos no processo, cuja relação e função é apresentada no **Quadro 1**.

Quadro 1 – Relação dos profissionais entrevistados, suas funções e justificativa da seleção

Atores entrevistados	Funções e justificativa da escolha dos entrevistados
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	Partindo de suas experiências sobre o assunto em questão, essa entrevista foi considerada “teste” e serviu para embasar a formulação das questões de pesquisa aplicadas aos demais participantes da pesquisa.
ATOR B: Coordenadora da Biblioteca Setorial do CAC, no período 2008 até o momento deste estudo	Responsável pela solicitação e recebimento das coordenações de curso das indicações bibliográficas. Neste caso, trata-se da lista de pedidos de livros para formação do acervo do Curso de GI, que posteriormente foi avaliado pelo INEP.
ATOR C: Chefe da Divisão de Aquisição da Biblioteca Central, no período 2009 a junho de 2012	Participou diretamente do processo da compra de livros para o curso de GI.
ATOR D: Chefe da Divisão de Aquisição da Biblioteca Central no período 2012 até o momento deste estudo	Selecionado para verificar se atualmente houve mudanças nos procedimentos para aquisição dos materiais bibliográficos, comparando às informações obtidas do Ator C.
ATOR E: Coordenadora do Curso de GI, no período de 2011-2012	Responsável pelo recebimento da Comissão do INEP para Reconhecimento do Curso de Gestão da Informação em agosto de 2012.
ATOR F: Coordenador do Curso de Gestão da Informação no período de 2009-2010	A seleção deste ator se deu devido à sua atuação na coordenação do curso de GI no período da visita da comissão do INEP, para avaliação in loco do referido curso.
ATOR G: Diretora do SIB/UFPE, no período de 2006-2012	Selecionado no intuito de obter informações como planejamento e divisão e destinação das verbas para compra de livros, dentre outras.
ATOR H: Diretor do SIB/UFPE, no período de 2012 até o momento deste estudo	Selecionado no intuito de obter informações complementares, como definição das verbas destinadas à compra de livros, planejamento para definição da política de desenvolvimento de coleções, dentre outras.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2014).

O estudo seguiu com o mapeamento descritivo do fluxo das tarefas desenvolvidas, etapa que contou com a participação dos referidos profissionais relacionados no Quadro 1. Posteriormente, a modelagem gráfica do processo foi viabilizada com o uso do BizAgi – um software da Business Process Management (BPM), o qual permitiu construir, passo a passo, a sequência das tarefas que formam o referido processo. As tarefas, conectadas por setas e linhas, foram decompostas em maiores detalhes de forma sucessiva, como se vê na Figura 1.

Por último, a análise englobou perguntas aos entrevistados visando ao exame dos relacionamentos entre entradas e saídas do processo e entre fornecedores e clientes, e seguiu com a avaliação das interfaces críticas, identificando pontos desconexos entre uma etapa e outra. Assim, aos poucos, entre uma questão e outra os entrevistados destacaram as principais características do processo. Esses resultados foram classificados em itens, os quais evidenciam desagrado com o processo de compra de livros, ao mesmo tempo em que elucidam suas visões de processo organizacional. Apesar de os entrevistados salientarem muitos problemas gerados na etapa da licitação para atender ao estabelecido na Lei 8.666, de 21 de junho de 1993 e na Lei 10.520, de 17 de julho de 2002 no processo de aquisição de matérias bibliográficas, questões dessa ordem não foram objeto de reflexão neste artigo.

2 GESTÃO DE PROCESSOS: UM RECURSO PARA TORNAR O TRABALHO MAIS RACIONAL, OBJETIVO E EFICIENTE

O objeto deste estudo reascendeu o debate em torno de um tema que parece continuar na esfera das discussões acadêmicas e que não quer desaparecer da realidade organizacional: a burocracia e a racionalidade instrumental inerente à mesma. As abordagens teóricas baseadas na lógica e na racionalidade que se desenvolveram em meados do século XIX e início do século XX são o resultado de um encadeamento histórico que convergiu para a aplicação da ideia de racionalidade em várias áreas do conhecimento humano (SILVEIRA, 2008).

Na Idade Moderna Weber (1864-1920) buscou explicar como as organizações racionalizam suas ações. Em linhas gerais, em quase toda a extensão de sua obra científica, Weber procurou caracterizar e explicar em uma perspectiva histórica mundial o racionalismo específico e peculiar da moderna civilização ocidental.

Para analisar a burocracia, Weber (1999) propõe a utilização do chamado ‘tipo ideal’, um modelo teórico criado não necessariamente para corresponder à realidade organizacional, mas para ajudar em sua compreensão. Disso também se depreende que seguir o método científico de redução dos fenômenos não garante que o resultado encontrado corresponda à realidade. A burocracia de Weber (1982) funciona sob forma específica, na qual o trabalho é ordenado por leis e normas administrativas e na padronização das ações. Assim, esse sociólogo descreve e ressalta o caráter ‘racional’ da burocracia “[...] regras, meios, fins e objetivos dominam sua posição” (WEBER, 1982, p. 282). Considerando esses pressupostos, Faria (1983, p. 27) afirma que

“a burocracia descansa na aceitação da validade de algumas leis não excludentes em que o 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’”.

Não obstante, a administração é formalizada por meio de documentos que, em última instância, regulam a conduta e as atividades das pessoas. A burocracia é, desse modo, um fenômeno atemporal, pois é por meio da racionalidade oriunda de um modo de produção específico que o tipo ideal se ergue e se instaura. Assim sendo, o conceito de racionalidade emerge no campo das organizações, como ponto fundamental para a aplicação de métodos e técnicas que tornem o trabalho mais racional, objetivo e eficiente.

Embora na visão de Cury (2000) a ideia de processo despontou nas organizações no final da década de 80, Taylor (1856-1915) foi o primeiro entre todos aqueles que se preocuparam com a padronização dos processos de trabalho. Enquanto organizava os processos de produção, Taylor (1990) estabeleceu os alicerces da coordenação e do controle do trabalho pela padronização, desde as matérias-primas, até a programação dos processos produtivos, enfatizando a questão da uniformidade das tarefas e da eficiência dos tempos e movimentos.

Os processos estabelecem como as coisas devem feitas para atender clientes e metas organizacionais, logo, precisam ser constantemente analisados e reavaliados para que se tenha uma boa noção das suas capacidades em atender constantemente esses objetivos. Oliveira (2006, p. 04) salienta que “[...] quanto mais dinâmicos, efetivos e eficientes forem os processos, mais dinâmica, efetiva e eficiente será a empresa.” O mapeamento do processo, por sua vez, é uma ferramenta de visualização completa das atividades executadas, assim como das inter-relações entre as partes envolvidas e, por isso, permite determinar onde e como melhorar o fluxo do trabalho. A análise e melhoria de processos requer um exame do modo como as várias etapas do trabalho se relacionam umas com as outras, visando simplificar ou eliminar aquelas que não contribuem para o seu resultado ou não agregam valor. O maior potencial de melhoria muitas vezes é encontrado nas interfaces das áreas funcionais. (CURY, 2000; DAVENPORT, 1994; HAMMER; CHAMPY, 1994).

Assim sendo, corroborando com Cury (2000), o mapa do processo é delineado num fluxograma – uma linguagem esquemática, racional e sistemática, traduzida por meio de um gráfico universal, retratada por símbolos representativos, além de textos elucidativos. Tanto os textos como os símbolos são dispostos no esquema de acordo com certas regras, de uso generalizado.

Por tudo isso, a gestão dos processos coloca as atividades à luz da racionalização, pois o objetivo é facilitar a compreensão da exata tramitação de certo fluxo de trabalho, com vistas a assegurar redução de custos, a diminuição do tempo das atividades, obter qualidade e eliminação de procedimentos que não agregam valor aos produtos ou serviços finais ou intermediários. Note-se que este modelo de gestão subentende tornar o comportamento humano intencionalmente racional, bem como regular o trabalho das pessoas, com fins de eficiência organizacional. O estilo de administração burocrático, proposto por Weber (1982), assenta-se na racionalidade, no sentido de adequar os meios aos fins: criar instrumentos para estabelecer e cumprir padrões que visem atender aos objetivos organizacionais.

2.1 GESTÃO DE PROCESSOS EM BIBLIOTECAS

As transformações vivenciadas nos últimos anos nas áreas de comunicação e informação fizeram com que, nas competências atribuídas ao Bibliotecário, fosse incluída a habilidade de gerir uma biblioteca, para atender às mais diversas necessidades de usuários.

Araújo, Garcia e Martines (2011) salientam que é certo afirmar que os recursos da tecnologia da informação consolidam um pilar primordial para proporcionar a gestão de processos nas organizações. Todavia, os mesmos autores alertam tomar cuidado com as muitas ofertas tecnológicas disponíveis atualmente no mercado, pois as mesmas podem induzir as organizações a acreditarem em soluções capazes de transformar a gestão por processos, a partir da simples adoção de determinado software. Da mesma forma, Reis e Blattmann (2004, p. 12) lembram que “[...] compreender os fluxos de informação requer conhecer as características estratégicas, tácitas e operacionais das organizações e entender as necessidades dos usuários”. Nesse contexto, para que haja excelência na prestação dos serviços é necessário que os vários processos organizacionais, a exemplo do processo de aquisição de materiais bibliográficos – objeto deste estudo – funcionem de maneira adequada para que os exemplares previstos nos projetos pedagógicos dos cursos estejam disponíveis para o uso de acadêmicos e professores.

O processo de seleção de materiais bibliográficos, por exemplo, se desconectado do processo de aquisição, pode causar lacunas no acervo, causando prejuízos ao processo de ensino-aprendizagem. A seleção diz respeito à tomada de decisão sobre os novos itens que devem ser incorporados no acervo. O processo de aquisição, por seu turno, é responsável pela implementação das decisões tomadas.

Weitzel (2000) destaca que os critérios de seleção de materiais bibliográficos deveriam estar necessariamente comprometidos com objetivos e metas, tanto da Biblioteca, quanto da instituição que a mantém e, conseqüentemente, com o seu público-alvo. Isso, sem dúvida daria maior eficiência e eficácia ao processo de aquisição e atenderia aos padrões de qualidade dos cursos e programas de uma instituição de ensino superior. 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.

Embora Vergueiro (1989) compreenda o processo de aquisição como a fase seguinte à seleção, neste estudo, o processo de seleção está incorporado ao processo de aquisição, como pode ser visualizado na Figura 1. A aquisição dos materiais bibliográficos envolve um conjunto de tarefas administrativas que objetivam assegurar aos usuários o acesso daqueles materiais que foram definidos na seleção.

A preocupação com o controle e acompanhamento do processo de seleção e aquisição não é de hoje. Namur (1834) apud Weitzel (2012) orientava registrar e conferir se todos os livros selecionados foram realmente adquiridos pela biblioteca e se todo o trabalho indicado foi realmente executado. Atualmente, as modernas funções disponíveis nos sistemas de automação de serviços das bibliotecas, a exemplo do Pergamum, oferecem o recurso de preenchimento de planilhas eletrônicas que permitem a dinamização do processo de aquisição, incluindo a seleção de materiais bibliográficos. O sistema permite preencher lista de sugestão com a identificação do solicitante, monitorar a quantidade de exemplares autorizados para compra, a lista de títulos esgotados, a chegada do material, o cumprimento dos prazos, etc. Mas, apesar de todos esses recursos, o que vimos na avaliação do INEP de 2012 foi o curso de graduação em Gestão da Informação receber conceito 1,0 no indicador bibliobibliografias básicas e complementares.

3 ANÁLISE DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS BIBLIOGRÁFICOS POR COMPRA NA UFPE

Os resultados do processo de análise do conjunto de dados coletados permitiram que o fluxo do processo e o ponto de vista dos profissionais envolvidos fossem explicitados, como se segue.

3.1 O FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS BIBLIOGRÁFICOS POR COMPRA NA UFPE

A Figura 1 mostra o fluxograma do processo de aquisição de materiais bibliográficos por compra da UFPE, bem como os principais documentos produzidos para orientar as tarefas e o fluxo do trabalho. Por uma questão de visualização, o desenho não inclui todas as tarefas identificadas nos departamentos ou setores da Universidade, apenas as mais representativas, identificadas por meio das entrevistas.

Como se vê na Figura 1, o processo inicia com o planejamento orçamentário anual, segue desenvolvendo tarefas entre várias áreas interdepartamentais e termina com a disponibilização dos livros no acervo das bibliotecas setoriais. As principais questões levantadas pelos entrevistados durante o mapeamento do processo são relacionadas e comentadas como se segue.

3.2 ANÁLISE DAS PRINCIPAIS QUESTÕES APONTADAS NAS ENTREVISTAS

3.2.1 Sobre tempo de execução do processo

Um fator apontado com complicador que justifica a ineficiência do processo diz respeito ao tempo para o cumprimento de cada etapa. Ou seja, conforme relataram alguns entrevistados, e conforme se pode ler em documentos e também nos e-mails trocados entre os participantes durante a composição das listagens dos itens de compra, os prazos definidos são inadequados para execução das tarefas. Como expressado por uma Coordenadora Setorial de Biblioteca: “tudo era para ontem”, ou como dito por um ex-coordenador do curso de GI: “em caráter de urgência”. Ou seja, o prazo de cada etapa é estabelecido pela direção da Biblioteca Central (BC) e pela Divisão de Aquisição (DAQ) e, assim, cabe aos responsáveis pela biblioteca setorial repassar essa demanda às coordenações dos cursos, que, por seu turno, são solicitadas a responder em caráter de urgência.

Entretanto, segundo se constatou, não há um prazo acordado entre cliente e fornecedor da cadeia de processos no que diz respeito à chegada dos exemplares às bibliotecas setoriais. Tal situação, ocasionando, constrangimentos com os usuários, uma vez que, quando os exemplares 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, antes do uso, 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.

Todavia, ordenar, organizar e prever tempo de resposta é um critério básico da burocracia e da gestão de processos, incluindo aqui prever e definir a unidade de tempo para cada tarefa processada: uma tarefa deveria ser sempre executada com, aproximadamente, o mesmo tempo.

3.2.2 A noção de objetivos organizacionais e a responsabilidade pelos resultados

A falta de esclarecimento quanto à divisão do trabalho e à especificação das atribuições das pessoas envolvidas no processo de compra de materiais bibliográficos na UFPE acarreta uma série de problemas de comunicação, os quais são revelados nas respostas à pergunta: “A quem compete a responsabilidade de calcular a quantidade de exemplares na proporção do número de alunos por disciplina?”. As respostas estão ordenadas abaixo, sem a especificação da função ou do cargo dos respondentes:

- a) Eu acho que compete à Divisão de Compras da Biblioteca Central, porque a nós não é solicitado quantidade, só a indicação de prioridade (1 ou 2). A demanda solicitada é informar qual a prioridade de um e de outro. No caso desse processo, eu lembro que pra mim ficou parecendo que 1 seria obrigatório, 2 não obrigatório. Mas não ficava claro, foi uma suposição de minha parte.
- b) Quando solicitávamos os dados ao coordenador de curso, também pedíamos para que ele indicasse essa prioridade (1 ou 2). Alguns professores respondiam, outros não. Quando não informavam nós admitíamos como sendo 1, levando em consideração que bibliografia básica seria prioridade 1 e complementar como 2.
- c) Eu entendo que é uma responsabilidade da Biblioteca Setorial, juntamente com o Coordenador do Curso. Primeiro, o Coordenador do Curso está indicando determinados livros, então cabe à bibliotecária da Biblioteca 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 tem no acervo e quantos serão necessários para atender aquela demanda. Então a responsabilidade é dos dois.

A ausência de uma clara definição de atribuições e responsabilidades demonstra que não há uma racionalidade incutida na realização dessas atividades, ao contrário, a percepção e a vontade pessoal prevalecem como orientadoras para o preenchimento de documentos que, decerto, terão um impacto em outra etapa do processo.

Sublinha-se que não é citado nenhum documento norteador para elaboração das listagens a respeito do título e da quantidade de exemplares, ficando sob a responsabilidade de cada participante a adoção de seus próprios critérios e procedimentos. Os relatos apresentados demonstram a inexistência e o desconhecimento do significado de “prioridade 1 ou 2” para cada título indicado na planilha utilizada pela UFPE. Os dois entrevistados presumem diferentes significados para prioridade 1 ou 2.

O instrumento de avaliação de cursos utilizado pelo INEP estabelece uma escala de conceitos dos indicadores, os quais estão relacionados com a quantidade mínima de títulos por unidade curricular a ser disponibilizada nas bibliotecas, com base em uma proporção média de exemplares para determinadas quantidades de vagas anuais pretendidas e autorizadas, de cada uma das unidades curriculares, de todos os cursos que efetivamente utilizam o acervo.

Ainda que a resposta de um dos entrevistados (como se lê no item “c” acima) pareça ser uma situação ideal para o cumprimento da tarefa “indicação de número de exemplares por título”, na realidade não é o que acontece. A Coordenadora da Biblioteca Setorial admite que a indicação do número de exemplares a serem solicitados para compra é de fato uma atribuição que compete a ela, 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 da quantidade de exemplares?”:

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 à qual aquele títulos/exemplares iriam atender, mas nem todos enviavam essa informação. Então ou nós tomávamos uma atitude de solicitar de alguma forma ou não se pedia [...] Alguns até informavam: disciplina com 30 alunos: então nós calculávamos tomando por base esse número. Outros não informavam. Nesse caso nós pesquisávamos no Pergamum e, se houvesse quatro exemplares, por exemplo, nós solicitávamos mais dois. Esse critério de quantidade era aleatório. Acredito que todas as Bibliotecas Setoriais trabalham dessa forma.

Em uma análise das respostas dos entrevistados, evidencia-se, em primeiro lugar, que não há indicativo de o modelo de gestão adotado pela UFPE estar voltado e atento às diretrizes do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Após verificação da quantidade de títulos disponíveis no acervo, a definição, por parte da instituição, do conceito de avaliação do curso que se pretende alcançar é fundamental para o bibliotecário (ou outro responsável) calcular a quantidade de exemplares a serem adquiridos. O estilo de administração burocrático, proposto por Weber (1982), assenta-se na racionalidade, no sentido de criar instrumentos para estabelecer e cumprir padrões que visem atender aos objetivos organizacionais.

Todavia, quando a instituição não tem políticas claras de aquisição, é difícil obter as informações necessárias das coordenações de cursos, dos professores e das bibliotecárias, todos são impulsionados por seus próprios motivos, de forma aleatória. E da mesma forma vão agir os responsáveis pela tomada de decisão. Chiavenato (1993) realça que normas e regulamentos são racionais porque são coerentes com os objetivos visados. Nesse sentido, o fluxograma do processo, bem como seus manuais orientativos, desde que oficialmente registrados e comunicados, teriam por finalidade facilitar a rotina dos processos.

A ausência de uma clara definição de atribuições e responsabilidades demonstra que não há uma racionalidade incutida na realização dessas atividades, ao contrário, a percepção e a vontade pessoal prevalecem como orientadoras para o preenchimento de documentos que, decerto, terão um impacto em outra etapa do processo.

Sublinha-se que não é citado nenhum documento norteador para elaboração das listagens a respeito do título e da quantidade de exemplares, ficando sob a responsabilidade de cada participante a adoção de seus próprios critérios e procedimentos. Os relatos apresentados demonstram a inexistência e o desconhecimento do significado de “prioridade 1 ou 2” para cada título indicado na planilha utilizada pela UFPE. Os dois entrevistados presumem diferentes significados para prioridade 1 ou 2.

O instrumento de avaliação de cursos utilizado pelo INEP estabelece uma escala de conceitos dos indicadores, os quais estão relacionados com a quantidade mínima de títulos por unidade curricular a ser disponibilizada nas bibliotecas, com base em uma proporção média de exemplares para determinadas quantidades de vagas anuais pretendidas e autorizadas, de cada uma das unidades curriculares, de todos os cursos que efetivamente utilizam o acervo.

Ainda que a resposta de um dos entrevistados (como se lê no item “c” acima) pareça ser uma situação ideal para o cumprimento da tarefa “indicação de número de exemplares por título”, na realidade não é o que acontece. A Coordenadora da Biblioteca Setorial admite que a indicação do número de exemplares a serem solicitados para compra é de fato uma atribuição que compete a ela, 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 da quantidade de exemplares?”:

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 à qual aquele títulos/exemplares iriam atender, mas nem todos enviavam essa informação. Então ou nós tomávamos uma atitude de solicitar de alguma forma ou não se pedia [...] Alguns até informavam: disciplina com 30 alunos: então nós calculávamos tomando por base esse número. Outros não informavam. Nesse caso nós pesquisávamos no Pergamum e, se houvesse quatro exemplares, por exemplo, nós solicitávamos mais dois. Esse critério de quantidade era aleatório. Acredito que todas as Bibliotecas Setoriais trabalham dessa forma.

Em uma análise das respostas dos entrevistados, evidencia-se, em primeiro lugar, que não há indicativo de o modelo de gestão adotado pela UFPE estar voltado e atento às diretrizes do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Após verificação da quantidade de títulos disponíveis no acervo, a definição, por parte da instituição, do conceito de avaliação do curso que se pretende alcançar é fundamental para o bibliotecário (ou outro responsável) calcular a quantidade de exemplares a serem adquiridos. O estilo de administração burocrático, proposto por Weber (1982), assenta-se na racionalidade, no sentido de criar instrumentos para estabelecer e cumprir padrões que visem atender aos objetivos organizacionais.

Todavia, quando a instituição não tem políticas claras de aquisição, é difícil obter as informações necessárias das coordenações de cursos, dos professores e das bibliotecárias, todos são impulsionados por seus próprios motivos, de forma aleatória. E da mesma forma vão agir os responsáveis pela tomada de decisão. Chiavenato (1993) realça que normas e regulamentos são racionais porque são coerentes com os objetivos visados. Nesse sentido, o fluxograma do processo, bem como seus manuais orientativos, desde que oficialmente registrados e comunicados, teriam por finalidade facilitar a rotina dos processos.

Quadro 2 – Respostas dos entrevistados quanto à responsabilidade na formação do acervo de um curso de graduação

Respostas	Entrevistados
Aos professores. É de inteira responsabilidade deles.	Coordenadora de Biblioteca Setorial
Ao professor, primeiramente, porque ele está em sala de aula e sabe a necessidade, até porque ele está indicando. E também à biblioteca, porque depois da sala de aula, a biblioteca é o porto seguro dos alunos.	Ex-diretora do SIB/UFPE
Aos professores. O grande problema das Bibliotecas é que não têm a bibliografia básica e complementar atualizadas. Os bibliotecários ficam sem acesso à bibliografia do curso e os coordenadores não atualizam.	Ex-chefe da DAQ
Ao corpo docente.	Ex-coordenador do curso de Graduação em Gestão da Informação

Fonte: elaborado pelas autoras, com base nas respostas dos entrevistados (2014).

Diante de tantas observações sobre o andamento do processo de aquisição de livros por compras apuradas neste estudo, apenas essa questão alcançou unanimidade de opiniões na pesquisa. Todos os respondentes (inclusive os que não tiveram seus relatos descritos acima) concordaram que grande parte da responsabilidade na formação de um acervo pertence aos professores.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De modo geral, observa-se que o processo de aquisição de materiais bibliográficos obtidos por compra na UFPE apresenta diversos problemas. Dentre eles, a falta de metodização nos procedimentos, determinando, em muitas situações, a tomada de decisão individual de alguns participantes, o que se contrapõe aos princípios da racionalidade instrumental subjacente aos processos burocráticos.

Como se lê na maioria dos autores trazidos ao debate nesta pesquisa, uma das características mais fortes do modelo burocrático é que a organização é baseada no estabelecimento prévio de normas e regras administrativas, que devem ser cumpridas por todos os ocupantes dos cargos. Os sistemas racionais, embora normalmente sejam mais notados por suas disfunções (lentidão, morosidade, ineficiência, excesso de papelada, etc.) do que pela organização e benefícios que podem (ou poderiam) gerar, foram idealizados visando criar mecanismos que trouxessem soluções rápidas, eficientes e uniformes nas atividades desempenhadas pelas organizações.

No entanto, o que este estudo constatou foi justamente a ausência de normas administrativas escritas e o caráter formal das comunicações, características ideais da burocracia e da racionalidade instrumental. Devido à ausência de um documento oficial com a descrição e as instruções sobre o processo de aquisição de materiais bibliográficos na UFPE, vários problemas se desdobraram. Entre eles, a indisponibilidade do acervo da bibliografia básica e complementar previsto no PPC do Curso de Bacharelado Gestão da Informação, situação na qual os indicadores da dimensão avaliada configuraram um conceito “insuficiente”, conforme avaliação do INEP. A falta de padrão na sequência das atividades envolvidas, detalhando o fluxo do trabalho do processo para aquisição de materiais bibliográficos em um sistema de biblioteca, ocasiona problemas na formação e atualização do acervo, seja por lacunas de títulos importantes ou excesso de obras não utilizadas, representando assim um problema de gestão.

³As informações solicitadas pela Coordenação da Biblioteca Setorial às coordenações de cursos sobre os livros são: Autor, Título, Local, Edição, Editora, Ano, ISBN, quantidade de exemplares ou número de alunos por turma.

Conclui-se que, quanto mais claramente um gestor de uma biblioteca sabe sobre os principais elementos das tarefas que executa e sobre o domínio em que atua, melhor habilidade ele tem de executar suas atividades. O desempenho de um processo de trabalho é caracterizado pela crescente consciência de suas interfaces funcionais, que são os pontos nos quais o trabalho que está sendo realizado é transferido de um setor para o seguinte. Nessas transferências é que normalmente ocorrem as negligências na relação entre cliente e fornecedor e a perda de tempo.

Com a intenção de trazer os princípios da gestão por processos à luz do debate, pretende-se ainda discorrer sobre a perspectiva do cliente do processo, uma vez que, nessa concepção, o mesmo ocupa um lugar central. Em se considerando a visão sistêmica da cadeia de subprocessos e a relação cliente-fornecedor, o estudo apontou que os clientes foram desconsiderados e até mesmo ignorados.

Também é preciso considerar o papel e a importância dos órgãos reguladores no processo de aquisição. Atualmente o Sistema Nacional de Avaliação de Educação Superior (SINAES), por meio de três componentes principais – a avaliação da instituição, dos cursos e do desempenho dos estudantes (ENADE) viabilizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), traça um panorama da qualidade dos cursos de graduação e das instituições de educação superior no Brasil. São os resultados desses processos que definirão a excelência de um curso ou programa: na graduação, os resultados das avaliações, divulgados através de conceitos numa escala de cinco níveis, são utilizados para o credenciamento das instituições e autorização e reconhecimento dos cursos. Os resultados obtidos por esse processo de avaliação são tornados públicos na forma de perfis de qualidade do ensino, pesquisa e extensão de uma instituição ou departamento universitário e também como forma de prestação de contas à sociedade.

Nessas circunstâncias, o setor responsável pela decisão da compra deveria incluir entre seus critérios a prioridade aos cursos que serão avaliados pelo INEP em determinado período. Conforme este estudo constatou, essas prerrogativas não foram consideradas.

Certamente, este estudo contribui para a melhoria do processo de aquisição de materiais bibliográficos por compra. No entanto, ressalta-se, não se pretende julgar o significado, ou apurar a abrangência, a complexidade e a dinâmica que é o processo de gestão de uma biblioteca, nem as relações que se estabelecem, entre outras mediações que entram em ação nesse processo

Sabe-se que algumas ações vêm sendo adotadas pela gestão do SIB/UFPE no intuito de padronizar os procedimentos adotados na aquisição dos materiais bibliográficos por compra na UFPE. Esperamos que este estudo forneça algumas contribuições.

REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, A. A. **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**. 2014. 135 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública para o desenvolvimento do Nordeste) – Universidade Federal de Pernambuco, , 2014.

ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A.; MARTINES, S. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional**. São Paulo: Atlas, 2011.

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

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GONÇALVES, J.E.L. **As empresas são grandes coleções de processos**. In: RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n.1, jan./mar., p. 6-19, 2000.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation**. New York: Harper Business, 1994.

NAMUR, P. **Manuel du bibliothécaire**. Bruxelles: Chez J. B. Tircher, 1834.

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.

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

SILVEIRA, V. N. S. **Racionalidade e organização: as múltiplas faces do enigma**. Rev. adm. contempor., Curitiba, v.12, n. 4, oct./dec. 2008.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

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

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

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília: São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999.

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