



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL



**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – FEAC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - PPGAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - PROFIAP**

JANIS CHRISTINE ANGELINA CAVALCANTE

**PROPOSTA DE UM PLANO DE AÇÃO PARA OTIMIZAR OS RECURSOS
DESTINADOS À AQUISIÇÃO DE MATERIAIS BIBLIOGRÁFICOS DO SIBI/UFAL:
a contribuição do SIBI nas avaliações de desempenho da UFAL no âmbito do SINAES**

MACEIÓ

2018

JANIS CHRISTINE ANGELINA CAVALCANTE

**PROPOSTA DE UM PLANO DE AÇÃO PARA OTIMIZAR OS RECURSOS
DESTINADOS À DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS BIBLIOGRÁFICOS: a
contribuição do SIBI nas avaliações de desempenho da UFAL no âmbito do SINAES**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional de Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP no Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Alagoas sob a forma de relatório técnico, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Área de concentração e linha de pesquisa:
Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Waldemar Antônio da Rocha de Souza

Coorientador: Prof. Dr. Ibsen Mateus Bittencourt Santana Pinto

MACEIÓ

2018

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central

Bibliotecário Responsável: Janis Christine Angelina Cavalcante – CRB: 1664

C376p Cavalcante, Janis Christine Angelina.
Proposta de um plano de ação para otimizar os recursos destinados à aquisição de materiais bibliográficos do SIBI/UFAL : a contribuição do SIBI nas avaliações de desempenho da UFAL no âmbito do SINAES / Janis Christine Angelina Cavalcante. – 2018.
132f. : il. color.

Orientador: Waldemar Antônio da Rocha de Souza.
Coorientador: Ibsen Mateus Bittencourt Santana Pinto
Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia e Administração.
Maceió, 2018.

Bibliografia: f. 119-129.
Apêndices: 130-132.

1. Administração Pública. 2. IFES. 3. Avaliação de desempenho organizacional. 4. SINAES. 5. Administração de bibliotecas universitárias. I. Título.

CDU: 35:027.7

FOLHA DE APROVAÇÃO

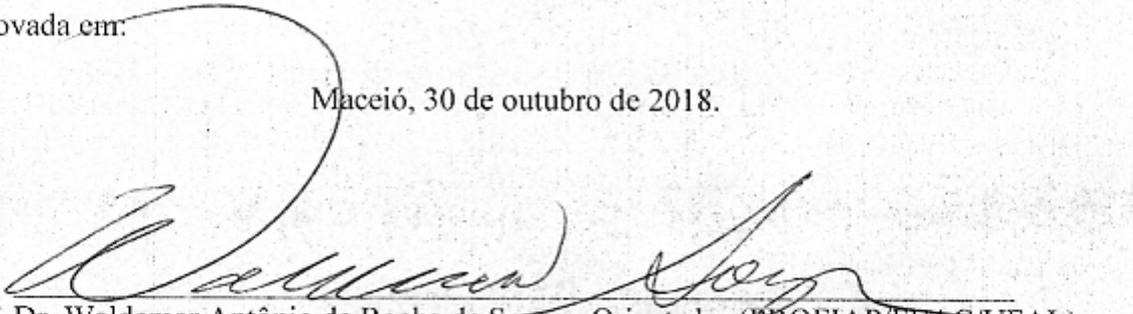
JANIS CHRISTINE ANGELINA CAVALCANTE

PROPOSTA DE UM PLANO DE AÇÃO PARA OTIMIZAR OS RECURSOS
DESTINADOS À AQUISIÇÃO DE MATERIAIS BIBLIOGRÁFICOS DO
SIBI/UFAL: A CONTRIBUIÇÃO DO SIBI NAS AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO
DA UFAL NO ÂMBITO DO SINAES

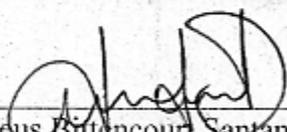
Dissertação apresentada à Universidade Federal de Alagoas como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado Nacional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, para obtenção do título de Mestre.

Aprovada em:

Maceió, 30 de outubro de 2018.



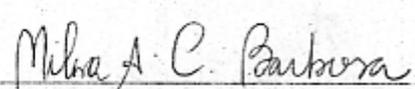
Prof. Dr. Waldemar Antônio da Rocha de Souza - Orientador (PROFIAP/FEAC/UFAL)



Prof. Ibsen Mateus Britencourt Santana Pinto - Coorientador
(PROFIAP/FEAC/UFAL)



Prof. Dr. Edvânio Duarte de Souza (Ciência da Informação/UFAL)



Prof.ª Dr.ª Milka Alves Correia Barbosa - Examinador Interno (PROFIAP/UFAL)

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu Deus, criador de todas as coisas, por me amar tanto e me conceder oportunidades como esta. Por preparar sempre o melhor para mim, que não quer dizer o mais fácil, mas o que me torna uma pessoa melhor. Por me presentear com a vida e me prometer que será eterna. Por me resgatar da morte e me levar, por meio da fé, a dimensões em que jamais imaginei estar. Por me presentear com pais maravilhosos, filhos incríveis, marido excepcional, irmãos amigos e amigos irmãos.

Aos meus pais, José Calazans Neto (*in memórian*) e Marlúcia Angelina Batista Cavalcante, por me criarem pra vida, por não ‘me darem o peixe’, mas me proporcionarem o prazer de ‘aprender a pescar’.

Aos meus filhos, Arthur e Thiago, por existirem e serem a motivação essencial da minha vida, meu combustível para lutar e querer ser alguém melhor em todos os aspectos.

Ao meu esposo, Alexandre Oliveira dos Santos, pelo companheirismo, pela paciência, pelo carinho e pelo apoio sempre presente.

À Comunidade Evangélica Sara Nossa Terra, em especial ao Pastor Wilson Duarte, por todas as vezes em que cheguei desestimulada, cansada e suas ministrações me trouxeram vigor. Por cada momento do altar, por cada oração. Também à minha líder de célula Lilian Almeida, por me esticar, por me fazer enxergar a força que sempre existiu em mim, e me mostrar, na prática, que quando colocamos o Reino de Deus em primeiro lugar nas nossas vidas, as demais coisas nos serão acrescentadas.

Aos professores do Mestrado Profissional em Administração Pública, em especial ao Prof. Waldemar Antônio da Rocha de Souza, orientador e ao Prof. Ibsen Bittencourt Santana Pinto, coorientador, por compartilharem comigo porções de conhecimento, e por acreditarem no meu trabalho.

Ao Prof. Edivanio Duarte de Souza, por acompanhar minha trajetória e sempre ter algo a acrescentar em minha vida.

A missão do professor é para mim uma das mais belas e generosas, pois todos os esforços em adquirir conhecimentos não se limitam apenas ao benefício próprio, mas para ser canal de transformação na vida de muitos.

Meu muito obrigada aos colegas do curso, pela cumplicidade nos momentos difíceis e de alegria e pela certeza que podemos nos apoiar uns ao outros nessa caminhada rumo a tão esperada conclusão.

Confie no Senhor de todo o coração e não se apoie na sua própria inteligência.

Lembre de Deus em tudo que fizer, e Ele lhe mostrará o caminho certo (Provérbios 3: 5-6).

RESUMO

A Avaliação do Desempenho Organizacional (ADO) nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) realiza-se por meio do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) que avalia os cursos de graduação e a instituição como um todo. A partir do ano de 2007, com a implantação do Programa de Restauração e Expansão das Universidades Federais (REUNI), houve a ampliação do número de vagas, a criação de novos cursos e a interiorização, ou seja, criação de Campi no interior dos estados. Por outro lado, nos últimos anos, o Brasil perpassa por uma crise financeira que ocasionou em redução nos repasses financeiros às IFES. Com o REUNI, a Universidade Federal de Alagoas (UFAL) expandiu em nove cursos de graduação e dois Campi aumentando consideravelmente as necessidades informacionais da comunidade acadêmica. Partindo do princípio que a biblioteca universitária insere-se no conjunto de fatores que compõe os parâmetros de qualidade estabelecidos pelo Ministério da Educação (MEC) nos processos avaliativos do SINAES, tanto na avaliação institucional como nas avaliações dos cursos de graduação, esta pesquisa busca responder ao seguinte questionamento: O que se pode fazer para adequar os acervos do Sistema de Bibliotecas (SIBI) à nova demanda da (UFAL) diante da redução dos repasses financeiros do Governo Federal às IFES? Tomou-se como objeto de estudo o SIBI/UFAL que é responsável pelo suporte bibliográfico das treze bibliotecas que se dispõem nos três Campi da universidade. O objetivo geral deste estudo é apontar estratégias para otimizar o recurso destinado à aquisição de materiais bibliográficos do SIBI de forma a contribuir nas avaliações de desempenho da UFAL no âmbito do SINAES. Os objetivos específicos são: i) escolher um processo oriundo do macro-processo de Formação e Desenvolvimento de Coleções para aplicação do Método de Análise e Solução de Problemas (MASP); ii) aplicar o MASP ao processo de aquisição de materiais bibliográficos do SIBI/UFAL; iii) propor um plano de ação para melhorar o processo de aquisição de materiais bibliográficos do SIBI/UFAL. O estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter exploratório-descritivo e aplicada, utilizando o método da pesquisa-ação e as técnicas do MASP. Como resultado o estudo identificou problemas que comprometem a eficiência e eficácia do processo de aquisição de materiais bibliográficos. Fez a escolha de um dos problemas elencados no estudo, analisou-se o problema mais votado pela equipe com base em fatos e dados, arrolaram-se as principais variáveis causadoras deste problema e, mediante estas causas, apontou-se um conjunto de ações com vistas à melhoria do processo. Como considerações finais, o estudo mostra que a utilização de metodologias e instrumentos de gestão em Bibliotecas Universitárias, como a Gestão por Processos, o MASP, a Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções (PFDC), entre outros, são imprescindíveis para o bom desempenho das atividades da equipe, para o uso eficiente dos recursos, para subsidiar as tomadas de decisões do bibliotecário gestor e, principalmente, para a otimização dos produtos e serviços ofertados à comunidade acadêmica.

Palavras-chave: Administração Pública. IFES. Avaliação de Desempenho Organizacional. SINAES. Administração de bibliotecas universitárias.

ABSTRACT

The Organizational Performance Assessment (ADO) in the Federal Institutions of Higher Education (IFES) is carried out through the National System of Evaluation of Higher Education (SINAES) that evaluates undergraduate courses and the institution as a whole. As of 2007, with the implementation of the Federal Universities' Restoration and Expansion Program (REUNI), there was an increase in the number of places, the creation of new courses and internalization, in other words, the creation of Campi within the states . On the other hand, in recent years, Brazil has been through a financial crisis that has led to a reduction in financial transfers to IFES. With REUNI, the Federal University of Alagoas (UFAL) has expanded into nine undergraduate and two Campi courses, greatly increasing the informational needs of the academic community. Assuming that the university library is part of the set of factors that compose the quality parameters established by the Ministry of Education (MEC) in the evaluation processes of SINAES, both in the institutional evaluation and in the undergraduate courses evaluations, this research aims to respond to the following question: What can be done to adapt the collections of the Library System (SIBI) to the new demand of (UFAL) in view of the reduction of financial transfers from the Federal Government to IFES? SIBI / UFAL was the object of study, which is responsible for the bibliographic support of the thirteen libraries that are available in the three Campuses of the university. The general objective of this study is to identify strategies to optimize the resource for the acquisition of SIBI bibliographical materials in order to contribute to the performance evaluations of UFAL within SINAES. The specific objectives are: i) to choose a process from the macro-process of Training and Development of Collections to apply the Method of Analysis and Problem Solving (MASP); ii) apply the MASP to the acquisition process of SIBI / UFAL bibliographic materials; iii) to propose a plan of action to improve the process of acquisition of SIBI / UFAL bibliographic materials. The study is characterized as a qualitative, exploratory-descriptive and applied research, using the action-research method and MASP techniques. As a result, the study identified problems that compromise the efficiency and effectiveness of the acquisition process of bibliographic materials. He chose one of the problems listed in the study, analyzed the problem most voted by the team based on facts and data, listed the main variables causing this problem and, through these causes, a set of actions was identified with improving the process. As final considerations, the study shows that the use of methodologies and management tools in University Libraries, such as Process Management, MASP, Training and Collection Development Policy (PFDC), among others, are essential for good performance of the activities of the team, for the efficient use of resources, to subsidize the decision making of the manager librarian and, mainly, to optimize the products and services offered to the academic community.

Keywords: Public Administration. IFES. Organizational Performance Evaluation. SINAES. Administration of university libraries.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da UFAL.....	94
Figura 2 – Macroprocessos finalísticos e de apoio da UFAL.....	96
Figura 3 – Fluxograma do processo de compra de livros do SIBI/UFAL.....	107

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Princípios constitucionais da Administração Pública e finalidades.....	22
Quadro 2 – Síntese dos modelos de Administração Pública no Brasil.....	28
Quadro 3 – Pontos críticos na relação entre IFES e MEC.....	31
Quadro 4 - Classificação das categorias e práticas de gestão em dimensões organizacionais.....	33
Quadro 5 – Distribuição das funções do MEC por instâncias.....	39
Quadro 6 – Descrição dos processos de avaliações dos cursos de graduação no âmbito do SINAES.....	40
Quadro 7 – Descrição dos processos de avaliações da IES no âmbito do SINAES.....	40
Quadro 8 – Indicadores de qualidade no âmbito do SINAES.....	42
Quadro 9 – Atos conforme o tipo de autorização.....	45
Quadro 10 – Descrição da relação entre conceitos, legendas e seus significados nos instrumentos AIE e IACG.....	46
Quadro 11 – Dimensões e eixos do IAIE.....	46
Quadro 12 – Pesos utilizados para o cálculo do CI no IAIE.....	47
Quadro 13 – Pesos utilizados para o cálculo do CC no IACG.....	47
Quadro 14 – Conceitos e critérios do dos IAIE referentes ao item 5.9 Biblioteca - Infraestrutura.....	50
Quadro 15 – Conceitos e critérios do dos IAIE referentes ao item 5.10 Biblioteca - Plano de atualização de cervo.....	51
Quadro 21 – Conceitos e critérios do IAGC referentes ao item 3.6 Bibliografia Básica por UC.....	52
Quadro 17– Conceitos e critérios dos IAIE referentes ao item 3.7 Bibliografia Complementar por UC.....	53
Quadro 18 – Descrição das funções da BU.....	57
Quadro 19 – Descrição dos fundamentos das CLB.....	58
Quadro 20 – Descrição das funções básicas do bibliotecário.....	61
Quadro 21 – Dimensões e aspectos das atividades do bibliotecário gestor.....	62
Quadro 22 – Descrição das competências de um MIP.....	64
Quadro 23 – Etapas do planejamento estratégico em Bibliotecas Universitárias (BU).....	65
Quadro 24 – Características das etapas de gerenciamento para manter e para melhorar	

processos.....	70
Quadro 25 – Descrição das etapas do MASP.....	72
Quadro 26 – Ferramentas utilizadas na aplicação do MASP.....	76
Quadro 27 – Descrição das etapas da PFDC em BU.....	78
Quadro 28 – Relação do PDCA com a PFDC.....	84
Quadro 29 – Caracterização da pesquisa.....	87
Quadro 30 – Participantes do <i>Braistorming</i> conforme função e cargo.....	90
Quadro 31 – Quantitativo de materiais bibliográficos por biblioteca do SIBI/UFAL.....	97
Quadro 32 – Processos oriundos do macroprocesso de apoio a FDC.....	101
Quadro 33 – Significado dos pontos atribuídos na matriz GUT.....	108
Quadro 34 – Matriz GUT.....	108
Quadro 35 – Histórico das entradas e saídas do processo de aquisição de materiais bibliográficos.....	109
Quadro 36 – Votação de pareto.....	110
Quadro 37 – Plano de ação para otimizar os recursos destinados à aquisição de materiais bibliográficos do SIBI/UFAL.....	112

LISTRA DE TABELAS

Tabela 1 – Indicadores e áreas de concentração encontrados na literatura.....	38
Tabela 2 – Percentual de uso dos principais indicadores de desempenho literatura.....	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADO	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL
ANDIFES	ASSOCIAÇÃO DE DIRIGENTES DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR
BASIS	BANCO DE AVALIADORES
BC	BIBLIOTECA CENTRAL
BCA	BIBLIOTECA CENTRAL DE ARAPIRACA
BCDG	BIBLIOTECA CENTRAL DE DELMIRO GOUVEIA
BCECA	BIBLIOTECA DO CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS
BEC	BIBLIOTECA DO ESPAÇO CULTURAL
BMAT	BIBLIOTECA DO CURSO DE MATEMÁTICA
BPP	BIBLIOTECA POLO PENEDO
BPPGLL	BIBLIOTECA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM LETRAS E LÍNGUAS
BPPI	BIBLIOTECA POLO PALMEIRA DOS ÍNDIOS
BPSI	BIBLIOTECA POLO SANTANA DO IPANEMA
BPV	BIBLIOTECA POLO VIÇOSA
BQUI	BIBLIOTECA DO CURSO DE QUÍMICA
BU	BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA
CGC	CONCEITO GERAL DE CURSO
CI	CONCEITO INSTITUCIONAL
CNE	CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO
CONAES	COMISSÃO NACIONAL DE EDUCAÇÃO SUPERIOR
CPA	COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO
CPC	CONCEITO PRELIMINAR DE CURSO
CTAA	COMISSÃO TÉCNICA DE ACOMPANHAMENTO DE AVALIAÇÃO
DA	DIVISÃO ADMINISTRATIVA
DAES	DIRETORIA DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR
DDC	DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO DE COLEÇÕES
DTT	DIVISÃO DE TRATAMENTO TÉCNICO

ENADE	EXAME NACIONAL DE DESEMPENHO DOS ESTUDANTES
ENAP	ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAIS
GPP	GESTÃO POR PROCESSOS
GPR	GESTÃO POR RESULTADO
IACG	INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO
IAIE	INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL EXTERNA
IES	INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR
IFES	INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR
INEP	INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA
ISBN	INTERNATIONAL STANDARD BOOK NUMBER/SISTEMA INTERNACIONAL DE PADRONIZAÇÃO NUMÉRICA DE LIVROS
LDB	LEI DE DIRETRIZES E BASES
MASP	MÉTODO DE ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS
MEC	MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
OSCIPS	ORGANIZAÇÃO SOCIAL CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO
OSS	ORGANIZAÇÃO SOCIAL
PDC	POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE COLEÇÕES
PDI	PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
PEI	PROCURADORIA EDUCACIONAL INSTITUCIONAL
PPC	PLANO PEDAGÓGICO DE CURSO
PROGEP	PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
PROGISNT	PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE FINANÇAS
REUNI	PROGRAMA DE RESTAURAÇÃO E EXPANSÃO DAS UNIVERSIDADES
SERES	SECRETARIA DE SUPERVISÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR
SIBI	SISTEMA DE BIBLIOTECAS
SINAES	SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR
SNBU	SIMPÓSIO DE NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS
TCU	TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO
TICs	TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO
UC	UNIDADE CURRICULAR
UFAL	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
2	A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL.....	21
2.1	Modelos de Administração Pública no Brasil	23
2.1.1	Administração Pública Patrimonialista	24
2.1.2	Administração Pública Burocrática.....	24
2.1.3	Administração Pública Gerencial ou Nova Administração Pública	26
2.1.4	Gestão por Resultados – GPR.....	29
3	INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR – IFES	30
3.1	Administração de IFES.....	31
4	AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (ADO)	35
4.1	Avaliação do desempenho organizacional das IFES.....	36
4.2	Avaliação de desempenho organizacional das IFES no âmbito do SINAES.....	38
4.2.1	A participação da BU nos processos do SINAES.....	48
5	A BIBLIOTECA	55
5.1	A Biblioteca Universitária – BU	56
5.2	Administração de Bibliotecas Universitárias	58
5.3	As competências do bibliotecário gestor de Bibliotecas Universitárias.....	60
5.4	As principais metodologias de gestão indicadas para em BUs	65
5.4.1	O Planejamento Estratégico – PE em BUs.....	65
5.4.2	A Gestão por Processo em BUs	67
5.4.3	O Método de Análise e Solução de Problemas (MASP).....	71
5.4.3.1	As ferramentas utilizadas na aplicação do MASP	75
5.4.4	A Política de Formação Desenvolvimento de Coleções – PFDC	77
6.1	Caracterização da pesquisa.....	85
6.2	Universo e amostragem da pesquisa.....	87
6.3	Construção do referencial teórico.....	87
6.4	Procedimentos para coleta e análise dos dados	89
7	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	93
7.1	A instituição: Universidade Federal de Alagoas – UFAL	93

7.2	O Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Alagoas SIBI/UFAL.....	96
8	RESULTADOS.....	101
8.1	Análise do macroprocesso de apoio formação e desenvolvimento de coleções para a escolha de um processo para aplicação do MASP -	101
8.2	Aplicação do MASP ao processo de ‘aquisição de materiais bibliográficos do SIBI/UFAL’	104
8.3	Propor um plano de ação com estratégias para melhorar o processo de aquisição de materiais bibliográficos do SIBI/UFAL –	112
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS	115
	REFERÊNCIAS.....	119
	APÊNDICES	Erro! Indicador não definido.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos no Brasil, as organizações públicas perpassam por dificuldades orçamentárias exigindo-se, ainda mais, dos gestores públicos formas criativas para melhor alocar recursos conforme seus objetivos. Para isso, o desempenho organizacional mensurado por meio de indicadores é uma estratégia que dá suporte à gestão pública na tomada de decisões, além de contribuir para o aprendizado da organização já que constitui uma forma de verificação do cumprimento das metas instituídas nos Planos de Desenvolvimento Institucionais (PDIs).

Em particular, o tema da pesquisa é avaliação do desempenho organizacional na administração pública, delimitado no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). O estudo foca na aquisição de materiais bibliográficos no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Alagoas (SIBI/UFAL).

O SIBI/UFAL registrou-se a partir da Resolução nº 45/89 do Conselho Universitário, de 9 de novembro de 1989. O SIBI/UFAL objetiva a integração das bibliotecas à política educacional, científica e administrativa da universidade, servindo de apoio aos programas de ensino, pesquisa e extensão (UFAL, 1989).

A relevância do tema avaliação do desempenho organizacional na administração pública se expressa pela exigência e expectativa da sociedade, por qualidade na prestação de serviços pelo setor público. Também na cobrança do Governo Federal, por eficiência no uso dos recursos. Pela avaliação do desempenho de uma organização pode-se identificar se os objetivos foram atendidos ou não, demonstrando transparência e permitindo comparações com outras instituições de mesmo caráter finalístico por meio dos indicadores de desempenho.

A Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO) consiste em “[...] um processo de gestão utilizado para construir, fixar e disseminar conhecimentos por meio da identificação, organização, mensuração e integração dos aspectos, de um determinado contexto” (ENSSLIN; ENSSLIN, 2009 apud DEFACI; BERTOLUZZI, 2015).

Conforme Defaci e Bertoluzzi (2015), a avaliação de desempenho de instituições de ensino superior (IES) ancora-se em um histórico de tentativas do governo em avaliar essas instituições e os estudos indicam uma crescente necessidade das próprias universidades em avaliar o seu desempenho organizacional e com isso melhorar a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão.

A partir do ano de 2007, o Governo Federal instituiu por meio do Decreto nº 6.096 o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

(REUNI), com o objetivo de ampliar a oferta de vagas nas instituições federais de ensino superior (BRASIL, 2007).

Conforme Brasil (2007), o REUNI, foi uma iniciativa do Governo Federal que adotou uma série de medidas para retomar o crescimento do ensino superior público, criando condições para que as universidades federais promovessem a expansão física, acadêmica e pedagógica da rede federal de educação superior.

De acordo com dados coletados no Portal do MEC, a partir de 2003, com a interiorização dos campi das universidades federais, cresceu o número de municípios atendidos, passando de 114 em 2003 para 237 até o final de 2011, e que com o início da expansão criaram-se 14 novas universidades e mais de 100 novos Campi. (BRASIL, 2015)

Em linhas gerais, o REUNI e a UFAL criaram vagas para o ingresso à universidade federal com ampliação de cursos existentes e implantação de novos cursos. Também houve a criação de dois campi universitários no interior do estado, o Campus Arapiraca e o Campus Sertão, dando oportunidade aos estudantes que não podem deslocar-se à capital.

Dessa forma, acredita-se que tais intervenções trouxeram benefícios à comunidade, entretanto, não se pode alegar que os serviços prestados foram efetuados com a devida qualidade, pois, por conta da crise financeira que se instalou no país poucos anos após a implantação do REUNI, os recursos tornaram-se insuficientes para acompanhar a nova demanda.

O Governo Federal fez, desde o ano de 2014, cortes no repasse financeiro às universidades federais. Em algumas instituições, registrou-se redução de até 40% comprando aos repasses nos anos anteriores ao período da crise:

Representantes de universidades e institutos federais relataram que as dificuldades financeiras são resultado da demora nos repasses do Ministério da Educação e do corte de 6,64% no orçamento de 2017 que, aliado a não correção pela inflação, representa cerca de 20% a menos de recursos para as instituições de ensino superior (ANDIFES, 2017).

De acordo com UFAL (2016), há três anos, o Brasil vive uma retração no que se refere à economia. Tal fato influencia as organizações de modo geral. A queda na arrecadação da União afeta ao financiamento das universidades federais, pressionando a receita e restringindo a capacidade de investimento.

A busca pela excelência na administração pública ganhou ênfase nas duas últimas décadas a partir da reforma administrativa do aparelho do Estado, que estabeleceu diretrizes que preconizaram a qualidade na prestação dos serviços públicos. A partir dessa reforma, o governo brasileiro buscou, por meio de decretos e leis, fomentar entre os gestores públicos a

cultura da realização de ciclos contínuos de autoavaliação para a melhoria do desempenho organizacional.

De acordo com Stallivieri e Marcelino (2008), a gestão universitária brasileira perpassa um período de profissionalização, envolvendo dimensões de ordem econômica e mercadológica. Este processo enfatiza a eficácia e a economia nos gastos públicos. Neste sentido, para atender a essa nova demanda, utilizam-se instrumentos e padrões de desempenho e de qualidade, bem como medidas de avaliação, tendo como objetivo principal o de atingir a excelência nos serviços públicos.

Para garantir a qualidade da educação superior no Brasil, o Ministério da Educação (MEC) implantou em 2004 pela Lei n° 10.861, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) que instituiu a avaliação sistemática das instituições de educação superior, dos cursos superiores e do desempenho dos estudantes (BRASIL, 2004).

O desempenho das IFES traduz-se pelo conceito que a instituição obtém após a avaliação institucional realizada sob a responsabilidade do MEC por meio do SINAES. Este conceito constitui-se por uma série de indicadores de qualidade, complementares entre si, em que os aspectos em análises são ensino, pesquisa, extensão, desempenho dos alunos, gestão da instituição, corpo docente e infraestrutura, entre outros.

O SINAES tem por finalidade a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente de sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (BRASIL, 2004).

Partindo do princípio que a biblioteca universitária faz parte dos fatores que compõe os parâmetros de qualidade estabelecidos pelo MEC nos processos de avaliações do SINAES, tanto na avaliação institucional como nas avaliações dos cursos de graduação e, diante da redução dos repasses financeiros às IFES, esta pesquisa busca responder ao seguinte questionamento: O que se pode fazer para adequar os acervos do SIBI à nova demanda da UFAL, diante da redução dos repasses financeiros do Governo Federal às IFES?

Nos processos avaliativos do SINAES, avalia-se a biblioteca universitária no âmbito da estrutura física da IFES. Na avaliação institucional, verificam-se aspectos como os serviços disponíveis aos usuários, os ambientes de estudo individuais e coletivos, política de formação e desenvolvimentos de coleções (PFDC), entre outros. Já no processo de avaliação dos cursos de graduação, os itens que constituem a avaliação junto à biblioteca são: bibliografia básica por unidade curricular e bibliografia complementar por unidade curricular.

De acordo com Dziekaniak (2009), para uma Instituição de Ensino Superior (IES) permanecer atuante necessita do reconhecimento dos cursos pelo MEC. Dessa forma, precisa provar a eficácia do órgão de apoio, a biblioteca universitária, que é um setor que se destaca nas avaliações pelas comissões de reconhecimento de cursos.

Dessa forma, as bibliotecas universitárias (BUs), como órgão de apoio à universidade, assumem um papel fundamental na qualidade do ensino superior, pois além de disponibilizar o suporte informacional com o conteúdo pedagógico necessário para a realização das pesquisas e das atividades em sala de aula, também oferecem serviços como empréstimos domiciliares de livros, reservas online de livros, conteúdos digitais, levantamentos bibliográficos, comutação bibliográfica, ambientes de estudos individuais e coletivos, entre outros.

A gestão da BU juntamente com o corpo de bibliotecários do sistema de bibliotecas da universidade devem estar cientes dos critérios exigidos pelo MEC para a formação e atualização dos acervos quanto à qualidade e à quantidade mínima de títulos e exemplares de forma a atender à demanda da comunidade acadêmica com qualidade.

Da mesma forma, os coordenadores e professores dos cursos de graduação também devem examinar os itens e modificações que ocorrem com frequência no Instrumento de avaliação do MEC para que possam adequar os projetos pedagógicos dos cursos (PPCs).

Os *stakeholders* do processo de formação e desenvolvimento de coleções, coordenadores, professores, bibliotecários, procurador educacional institucional (PEI), e a gestão superior da IFES devem atuar em sinergia para obter os melhores resultados para a instituição.

Em particular, a literatura aponta metodologias de gestão que servem de apoio à gestão de BUs, entre elas, o Planejamento Estratégico (PE), a Gestão por Processos, com a aplicação do Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) e a Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções (PFDC).

O PE em unidades de informação constitui uma ferramenta de gestão eficaz, pois direciona as pessoas e os processos na realização das atividades que devem ser desempenhadas, minimizando os erros e otimizando recursos disponíveis.

A gestão por processos em BUs torna-se uma ferramenta imprescindível para o desenvolvimento de melhorias dos recursos, sejam financeiros, tecnológicos ou humanos, pois atua na rotina dos processos criando procedimentos operacionais padrão que viabilizam o bom andamento das atividades.

A gestão por processos tem como objetivo “maximizar os resultados dos processos”, aumentando a satisfação dos clientes, otimizando recursos e reduzindo custos (SANTOS, 2007, p. 4). Conforme Reis e Blattmann (2004) em bibliotecas existem diversos processos e subprocessos, como os processos de seleção, de aquisição, de tratamento técnico e o de atendimento ao usuário.

A gestão de Processos consiste em “[...] uma metodologia empregada para definir, analisar e gerenciar as melhorias no desempenho dos processos da organização, com a finalidade de atingir as condições ótimas para o cliente” (RADOS et al., 1999, p. 4 apud REIS; BLATTMANN, 2004, p. 10).

O MASP dispõe de ferramentas que torna o processo claro e ajustável, buscando descobrir a raiz do problema, criando diretrizes que atuam nas principais causas e de forma empírica, auxilia na construção de planos de ação que servem de base para o alcance das metas estabelecidas no PE.

A PFDC representa a principal ferramenta de gestão em unidades de informação, principalmente para garantir uma eficiente aquisição de materiais bibliográficos, pois estabelece critérios de prioridades, formalização das atividades e, assegura a qualidade e o tamanho da coleção em conformidade com as necessidades informacionais dos usuários.

Para Weitzel (2013), a PFDC constitui um documento formal elaborado pela equipe de bibliotecários designada às atividades de desenvolvimento de coleções para garantir a consistência dos procedimentos e o aprimoramento ao longo do tempo. Deve articular-se à missão da instituição mantenedora e aos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPCs).

A união dessas técnicas favorece às boas práticas em gestão de bibliotecas gerando um ambiente de trabalho com metas e objetivos palpáveis. Torna mais claro o fluxo das atividades, o que facilita a rotina de trabalho e motiva as equipes. Também favorece à gestão do conhecimento quando fornece documentos com histórico de tomadas de decisões.

Assim, o estudo discute o construto ADO das IFES apontando a relevância da BU nos processos avaliativos do SINAES, destacando a aquisição de materiais bibliográficos como fator coadjuvante para o desempenho das IFES e propondo estratégias de gestão viáveis em BUs que visam à eficiência e à qualidade dos processos e serviços ofertados pela instituição, como também à eficácia na utilização dos recursos públicos.

Diante do exposto, o problema que a pesquisa busca resolver relaciona-se ao aumento das necessidades informacionais consequentes da expansão da UFAL e a adequação dos acervos do SIBI para atender à nova demanda frente às reduções dos repasses financeiros do Governo Federal às IFES.

A pesquisa aponta como objeto de estudo o SIBI/UFAL, responsável pelo suporte informacional dos 113 cursos de graduação, dos quais, 102 na modalidade presencial e onze à distância (UFAL, 2017). A escolha da UFAL ocorreu pela facilidade do acesso à informação e por tratar-se de uma IFES, a única do estado.

O problema da pesquisa é relacional, onde a eficiência e a eficácia na utilização do recurso aplicam-se às boas práticas de gestão que consistem no ciclo planejamento, direção, controle e avaliação, também conhecido como ciclo PDCA.

O objetivo geral deste estudo consiste em apontar estratégias para otimizar os recursos destinado à aquisição de materiais bibliográficos do SIBI/UFAL de forma a contribuir nas avaliações de desempenho da UFAL no âmbito do SINAES.

Os objetivos específicos são:

- a) Escolher um processo oriundo do macroprocesso de Formação e Desenvolvimento de Coleções para aplicação do Método de Análise e Solução de Problemas (MASP);
- b) Aplicar o MASP ao processo de aquisição de materiais bibliográficos do SIBI/UFAL;
- c) Propor um plano de ação para melhorar o processo de aquisição de materiais bibliográficos do SIBI/UFAL.

O presente trabalho divide-se em nove seções incluindo esta introdução. A segunda seção arrola a Administração Pública no Brasil e os principais modelos administrativos adotados no país. A terceira descreve as IFES e suas formas de gestão, a quarta discute a ADO, na administração pública de um modo geral, nas IFES e no âmbito do SINAES.

A quinta seção, disserta sobre, a biblioteca, em uma visão geral, as BUs, a administração de BUs, as competências do bibliotecário gestor de BUs, as principais ferramentas de gestão de BUs e a participação da BU nos processos do SINAES.

Na sexta seção, arrolam-se os procedimentos metodológicos. Na sétima seção, descreve-se o diagnóstico institucional, a UFAL como instituição e o SIBI como órgão de apoio acadêmico. Na oitava seção apresentam-se os resultados e, por fim, na nona seção apresentam-se as considerações finais que o estudo possibilitou levantar seguida de sugestões para pesquisas posteriores e as referências que serviram de base para a construção desta pesquisa.

2 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

A administração pública, conforme o art. 37 da Constituição Federal de 1988 compreende a administração direta, e indireta. A administração direta constitui-se por integrantes dos três poderes, Executivo, Legislativo e Judiciário. Já a administração indireta compõe-se por entidades com personalidades jurídicas próprias e autônomas, ora de direito público, ora de direito privado. Compõem a administração indireta as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e as associações públicas.

Parafraseando Paludo (2013), entre os vários conceitos que definem a administração pública, destacam-se dois que se relacionam à ciência administrativa e à ciência jurídica. Quanto à ciência administrativa, a administração pública é o ramo da administração aplicada nas administrações direta e indireta nas três esferas, ou seja, Federal, Estadual e Municipal. Quanto à ciência jurídica, oriunda do direito administrativo, refere-se às atividades desenvolvidas pelos entes públicos, dentro dos limites legais, com a finalidade de prestar serviços ao Estado e à sociedade em prol do bem comum.

Com a Constituição de 1988, a administração pública ganhou um capítulo exclusivo, o qual estabelece que, para ser excelente, a administração pública deve observar obrigatoriamente os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Estes princípios fundamentam-se em dois princípios do regime jurídico-administrativo, a indisponibilidade do interesse público e a supremacia do interesse público sobre o privado.

Sobre os princípios da indisponibilidade do interesse público e a supremacia do interesse público sobre o privado, Di Pietro (2013) esclarece que, o direito deixou de ser apenas instrumento de garantia dos direitos individuais e passou a ser garantia de bem estar coletivo. A autora complementa ainda que a indisponibilidade do interesse público está sob a posse do Estado. Portanto, a pessoa administrativa, que exerce cargo público, é apenas instrumento da administração pública, ou seja, o interesse público está acima dos interesses pessoais.

O quadro 1 descreve os princípios constitucionais da administração pública e suas finalidades.

Quadro 1 – Princípios constitucionais da administração pública e suas finalidades

PRINCÍPIOS	FINALIDADES
Legalidade	O administrador limita-se a fazer somente o que a lei permite ou autoriza.
Impessoalidade	O agente público deve ser imparcial ao praticar o ato administrativo.
Moralidade	O servidor público deve agir conforme a ética de sua conduta.
Publicidade	Refere-se a transparências e à publicação dos atos e ações administrativos.
Eficiência	Otimização dos gastos públicos, evitando desperdícios e garantindo maior rentabilidade social.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Paludo (2013).

De acordo com Paludo (2013), não há hierarquia entre os princípios constitucionais, todos são de igual relevância. Porém, a depender do caso, após análise da conveniência e da oportunidade, o gestor público pode atribuir maior valor a um princípio em detrimento de outro.

Ainda Paludo (2013) destaca que existem outras dezenas de princípios a que se sujeita a administração pública, como os princípios que constam no Decreto-Lei 200/1967, entre eles, o princípio do planejamento, da coordenação, da descentralização, da delegação de competências, e do controle. Também outros como o princípio do procedimento licitatório, dos serviços públicos, da probidade, da razoabilidade da motivação, entre outros.

De acordo com Gomes (2009), para aumentar a eficiência das organizações públicas faz-se necessário a adequação do uso dos recursos aos objetivos estabelecidos. Assim, deve-se contextualizar no planejamento estratégico da organização as seguintes questões:

- a. Como estabelecer os objetivos, ou seja, qual o processo de tomada de decisão envolvido;
- b. Qual a disponibilidade e demais características dos diversos tipos de recursos necessários;
- c. Qual o nível de racionalidade disponível para processar tal adequação entre meios e fins, entre recursos e objetivos.

Então, para que os princípios da legalidade, impessoalidade e publicidade se cumpram, deve haver transparência nos atos administrativos. Desse modo, as aquisições de bens e serviços regem-se pela Lei 8.666, de 21 de junho de 1993, a qual institui normas para licitações e contratos da administração pública (BRASIL, 1993).

Da mesma forma, no que se refere à acessibilidade aos cargos, empregos e funções públicas, norteiam-se pela Emenda Constitucional nº 19/1988, nos incisos I e II do artigo 37 que consiste o princípio da obrigatoriedade de realização do concurso público, com exceção às nomeações para cargos em comissão declarados em lei de livre nomeação e exoneração. Assim, evita-se o favorecimento de pessoas próximas ao administrador e obedece-se ao princípio da meritocracia, homenageando aqueles que demonstraram capacidade no certame público.

Contudo, Janissek (2017), ressalta que o setor público demonstra ser alvo de inúmeras críticas quanto à qualidade dos serviços prestados à população, à eficiência no gasto dos recursos públicos, e por apresentar processos laborais que se fundamentam nas disfunções da burocracia as quais geram um atendimento disfuncional aos seus usuários.

Dessa forma, surge a necessidade de investir continuamente na melhoria da gestão pública, incorporando tecnologias e práticas de gestão inovadoras capazes de aprimorar os processos de gestão nos diferentes órgãos, institutos e setores nas três esferas da administração pública.

Para Amaral (2006), o grande desafio na administração pública é incentivar a inovação, sem perder de vista os princípios da legalidade e da impessoalidade, ouvir a sociedade, experimentar e construir um serviço público com funcionários responsáveis, criativos e com alta capacidade de responder a problemas públicos, tanto os conhecidos como os que ainda haverão de surgir.

Assim, observa-se que a administração pública sustenta-se na legislação de forma a proteger os bens públicos e também proteger a si e seus agentes. No entanto, o ato de administrar requer decisões que impactam na sociedade de forma positiva ou negativa. Desta forma, os gestores devem buscar técnicas e ferramentas que possam auxiliar nas tomadas de decisões minimizando os erros e conduzindo as organizações ao alcance do principal objetivo, o bem estar da sociedade.

2.1 Modelos de Administração Pública no Brasil

A administração pública registrou grandes transformações, e continua em processo de evolução buscando a eficiência, a eficácia e efetividade na perspectiva de melhorar o desempenho das atividades nas organizações públicas.

De acordo com Bresser (1996), a primeira reforma administrativa foi a burocrática em 1936. A segunda ocorreu em 1967 como um ensaio de descentralização e desburocratização.

A terceira ocorreu em 1995, apoiada na proposta de administração pública gerencial como uma resposta à grande crise do Estado na década de 1980 e a globalização da economia.

2.1.1 Administração Pública Patrimonialista

O regime patrimonialista aplicou-se no Brasil pelo Estado Português, quando o processo de concessão de títulos, terras e poderes quase absolutos aos senhores escolhidos pela Corte Portuguesa tornou-se legal. Uma prática político-administrativa em que o público e o privado não se distinguiam perante as autoridades da época.

Para Weber (1991), o patrimonialismo diz respeito à forma de dominação que se exerce em função do pleno direito pessoal. É o modelo de gestão em que o soberano é o Estado; não há bens públicos, tampouco particulares, pois todos os bens são do soberano, do Estado.

De acordo com Bresser-Pereira (2001), a principal característica do governo nas sociedades pré-capitalistas e pré-democráticas era a privatização do Estado, ou a confusão dos patrimônios público e privado. A administração pública patrimonialista tinha como característica a corrupção e o nepotismo. Não havia critérios de qualidade, o foco era sempre os interesses particulares, dificultando uma gestão pública profissionalizada.

Bresser-Pereira (1996), afirmou que o modelo de administração patrimonialista revelou-se incompatível com o capitalismo industrial e as democracias parlamentares, que surgiram no século XIX.

Em particular, este modelo de administração contribuiu para uma má distribuição de terras a qual até os dias de hoje reflete na estrutura agrária do país, ocasionando desigualdades sociais. Uma herança que pouco contribuiu para o progresso do Brasil.

2.1.2 Administração Pública Burocrática

Na tentativa de eliminar a corrupção e o nepotismo da administração patrimonialista, surge o modelo burocrático, idealizado pelo sociólogo alemão Max Weber. A burocracia

iniciou-se no Brasil em 1936 quando o Estado Liberal¹ do século XIX deu lugar ao Estado Social e Econômico² do século XX.

Conforme Paludo (2013), o surgimento das organizações de grande porte, a pressão pelo atendimento das demandas sociais, o crescimento da burguesia comercial e industrial indicavam que o Estado Liberal deveria dar lugar a um Estado mais organizado e de cunho econômico.

Para Bresser-Pereira (2001), a democracia e a administração pública burocrática surgiram como as principais instituições objetivando proteger o patrimônio público contra a privatização do Estado.

De acordo Secchi (2009), o modelo burocrático atribui-se ao sociólogo alemão Max Weber porque foi ele que analisou e sintetizou suas principais características. Em seu livro ‘A ética protestante e o espírito do capitalismo’, escrito em 1904, Weber fez referências ao burocrata como profissional, e a disseminação da burocracia em países ocidentais.

Ainda conforme Secchi (2009), a partir do axioma fundamental de que o poder emana das normas, das instituições formais e não do carisma ou da tradição, definiram-se as três principais características do modelo burocrático, a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo. Porém, o modelo burocrático de Weber tornou-se inadequado para o contexto institucional contemporâneo por sua ineficiência e morosidade tornando-se alvo das mais ásperas críticas.

Para Bresser-Pereira (1996), na transição do Estado liberal do século XIX para o grande Estado social e econômico do século XX, verificou-se que o modelo burocrático não garantia rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados ao público. Avaliou-se uma administração lenta, cara, autorreferida, e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos.

Assim, constata-se que o modelo burocrático marcou o cenário brasileiro com uma evolução na administração pública ao direcionar os procedimentos e rotinas em diversas instituições na expectativa de manter a organização, a impessoalidade e a legalidade. No

¹ Estado Liberal – modelo econômico-administrativo surgiu após a Revolução Francesa de 1789. Foi marcado pelo respeito à liberdade dos indivíduos e a ausência de interferência na ordem social e econômica (OLIVEIRA 2009, p. 7-8). Tinha por base o liberalismo de Adam Smith (1723-1790). Seu maior princípio era a crença no “livre mercado” sob o argumento de que “o comércio não pode sofrer qualquer tipo de restrição”, pois “o elemento motor do progresso é o lucro” (CANO, 2007, p. 130-131).

² Estado Social e Econômico – modelo econômico administrativo que surgiu em decorrência da crise de 1929 e a pressão das massas reivindicando por direitos sociais. A chamada “Era Vargas”, foi marcada pelas grandes alterações na legislação trabalhista, além da regulamentação da Previdência Social e segurança do trabalhador, também a ampliação da intervenção do Estado no modelo de industrialização, baseado no controle e na substituição das impositões (CANO, 2000, p. 160-161).

entanto, devido ao excesso de formalismo, a burocracia expressa um modelo ultrapassado que não atendia às expectativas da administração pública contemporânea.

2.1.3 Administração Pública Gerencial ou Nova Administração Pública

A administração pública gerencial surgiu na segunda metade do século XX, como resposta à expansão das funções do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) eliminando algumas falhas da administração burocrática e orientando-se predominantemente pela eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos.

De acordo com Bresser (1995), a nova administração pública aponta a necessidade de reduzir custos, aumentar a qualidade dos serviços prestados e a satisfação do interesse público. Deixou de priorizar os processos e concentrou-se nos resultados. A administração pública gerencial busca na administração privada práticas que proporcionam eficiência e eficácia nas organizações.

Para Bresser-Pereira (2001), o modelo gerencial tomou emprestado do setor privado os avanços práticos e teóricos ocorridos no século XX na administração das empresas. Entretanto, não perdeu a característica específica de ser uma administração que não se orienta pelo lucro, mas para o atendimento do interesse público.

A reforma administrativa derivou-se da Emenda Constitucional de nº 19, de 04 de junho de 1988, que arrola modificações à redação da Constituição Federal quanto aos princípios e normas da administração pública, servidores e finanças públicas, destacando os artigos:

- a) Art. nº37, inclusão do princípio da eficiência;
- b) Art. nº 37, participação do cidadão, acesso à informação e transparência nos gastos públicos proporcionando maior controle social;
- c) Art. 37, contratos de gestão;
- d) Art. 39, criação de escolas de governo para formação e aperfeiçoamento dos servidores como a Escola Nacional de Administração Pública - ENAP;
- e) Art. 41, avaliação por desempenho do servidor como requisito à obtenção da estabilidade no serviço público (BRASIL, 1988).

Martins (2005) refere-se à nova gestão pública como gestão pública contemporânea, definida como um conjunto de argumentos e filosofias administrativas que surgiu a partir dos temas crise e reforma do estado na década de 1980, evidenciada em duas perspectivas complementares entre si, a estratégica ou finalística e a meio.

A primeira relaciona-se aos novos papéis que o estado passa a exercer na sociedade, cuja cobrança recaia na melhoria das entregas. Nesta perspectiva surge a possibilidade do Estado, primeiro setor, dividir algumas das funções com outros atores como o mercado,

segundo setor e o terceiro setor³ como as Organizações Sociais (OS)⁴ e as Organizações Sociais Civis de Interesse Público (OSCIPS)⁵, ambas com as mesmas finalidades porém com diferentes formas de vínculo com o Governo, enquanto a primeira se dá por “contrato de gestão”, a segunda, consiste em por “termo de parceria”.

A perspectiva meio refere-se ao modelo de gestão estatal analisando a definição das finalidades da gestão, a tipologia institucional, os processos de provimento de serviços, e a gestão de recursos organizacionais, pessoas, financeiros, materiais, logísticos, informacionais, entre outros.

Ainda conforme Martins (2005) é a partir da perspectiva meio que surge a necessidade de alinhar o novo modelo de gestão pública às características dos novos contextos sociais que passam a exigir do Estado maior eficiência, flexibilidade, ênfase nos resultados, foco no cliente e *accountability*. Este termo, embora não possua uma tradução exata, refere-se a uma prestação de contas das organizações públicas para com a sociedade.

De acordo com Sarturi (2013), a partir do momento que o Estado Social torna-se Estado Regulador, a administração passa a ocupar-se de funções gerenciais, de gestão de patrimônio e das tarefas do Estado. Assim, desloca-se o foco do princípio da legalidade, do controle de procedimentos, para enfatizar o controle de resultados pela administração, com o cumprimento de metas e emprego eficaz do dinheiro público aumentando a qualidade dos serviços prestados pelo Estado.

³ Terceiro setor – “[...] compreende as entidades privadas não lucrativas que colaboram com o Estado no desempenho de atividades sociais” (OLIVEIRA, 2009, p. 227).

⁴ Organizações Sociais (OS) – entidade privada sem fins lucrativos que desempenha atividades de caráter social (ensino, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, proteção e preservação do meio ambiente, cultura, saúde, entre outras atividades previstas em lei). Prevista pela Lei federal nº 9.637/98, firmam “contrato de gestão” com a União, o qual estabelece metas de desempenho e, em contrapartida, permite o repasse de recursos financeiros, usos de bens públicos e cessão especial de servidores públicos (OLIVEIRA, 2009, p. 281).

⁵ Organizações Sociais Civis de Interesse Público (OSCIPS) - prevista pela Lei federal nº 9.790/99, podem firmar “termo de parceria” com Poder Público, que estabelecerá metas de desempenho, e estarão aptas a receberem recursos orçamentários do Estado (OLIVEIRA, 2009, p. 223).

O quadro 2 faz uma síntese dos três principais modelos de administração pública aplicados no Brasil:

Quadro 2 – Síntese dos modelos de Administração Pública no Brasil

MODELOS	PATRIMONIALISMO	BUROCRACIA	GERENCIALISMO
PERÍODO	1500 -1930	1936-1995	A partir de 1998
CARACTERÍSTICAS	<p>Não havia distinção dos patrimônios público e privado;</p> <p>Concentração de poder nas mãos do patriarca, líder e seus agregados;</p> <p>Clientelismo, troca de favores, prevalectimento dos interesses privados em detrimento do interesse público, corrupção, nepotismo.</p>	<p>Profissionalismo, meritocracia, impessoalidade e formalismo;</p> <p>Hierarquia rígida;</p> <p>Estrutura organizacional piramidal composta por regras e procedimentos determinados.</p>	<p>Accountability: prestação de contas dos governantes sobre o seu próprio desempenho;</p> <p>Transparência</p> <p>Participação popular / controle social;</p> <p>Criação de regimes temporários de emprego;</p> <p>Flexibilização do direito administrativo:</p> <p>Competição administrada: liberar mais recursos para organizações com melhores desempenhos, de acordo com indicadores pré-estabelecidos.</p>
OBJETIVOS	<p>Assegurar o poder;</p> <p>Arrecadar impostos.</p>	<p>Defender a sociedade contra o poder arbitrário do governo;</p> <p>Acabar com a corrupção.</p>	<p>Eficiência: uso adequado dos recursos disponíveis;</p> <p>Eficácia: significa o grau de alcance dos resultados;</p> <p>Efetividade: refere-se aos impactos gerados para a sociedade.</p>

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Bresser (1995, 1996, 1998, 2001).

Diante do contexto, entende-se que a Nova Administração Pública abriu um leque de possibilidades que antes não era possível devido à inflexibilidade da burocracia. Observa-se que houve modificações no artigo nº 37 da Constituição Federal de 1988, entre os quais a inclusão do princípio da eficiência no conjunto de princípios da administração pública. Assim, enquanto o sistema burocrático tinha como principal foco o princípio da legalidade, a Administração Pública Gerencial aponta o princípio da eficiência em evidência (BRASIL, 1988).

2.1.4 Gestão por Resultados – GPR

A administração pública federal implantou a gestão por resultados com o Plano Plurianual (PPA 2000-2003) denominado “Avança Brasil” com objetivos e metas articulados aos programas e ações do Governo Federal. O modelo GPR tornou-se propício para a administração pública pelo fato de focar no cidadão e na qualidade dos gastos públicos.

De acordo com Gomes (2009), o modelo GPR na administração pública descreve-se por um ciclo que começa com o estabelecimento dos resultados desejados, a partir da tradução dos objetivos de governo. Prescreve-se o monitoramento e a avaliação do desempenho da organização ou da política pública a partir do alcance dos resultados retroalimentando o sistema de gestão e propiciando ações corretivas decorrentes da avaliação.

São funções da GPR segundo (HILÁRIO, 2009, p. 12):

- a) Definir a direção estratégica da organização – criação da missão e estabelecimento dos objetivos estratégicos, levando em consideração a visão e os valores da organização. Refere-se à definição do caminho que deverá ser seguido para alcançar os objetivos estratégicos. É necessário mapear os processos de trabalho e escolher os indicadores e as metas de desempenho que mostrarão se a organização está no caminho planejado e, através de uma avaliação, o quanto de progresso foi feito na direção dos objetivos.
- b) Implementar e administrar o processo de mudança alinhado com a direção estratégica - compromisso da organização com a ação;
- c) Melhorar continuamente o desempenho das atividades em andamento - garantia que a melhoria contínua seja praticada em cada programa ou atividade da organização através de planos de ação frequentemente monitorados.

Ribeiro et al. (2011), define GPR como “uma ferramenta administrativa que, por sua metodologia, alinha o planejamento, a avaliação e o controle, promovendo eficiência e eficácia na organização.” Flexibiliza os processos, repara a disfunção relacionada ao apego das normas e procedimentos, propiciando mais eficiência e *accountability* da gestão pública.

Em particular, observa-se que este modelo de gestão busca direcionar as equipes para o cumprimento de metas preestabelecidas, como também, o desenvolvimento de ações que visem à melhoria contínua dos processos de trabalho, otimizando tempo e recursos.

Assim, entende-se que a GPR é uma forma de administrar que foca na melhoria dos processos de trabalho visando à qualidade dos serviços e produtos entregues à sociedade. O modelo prioriza os resultados nas ações de todos os profissionais objetivando a elevação do desempenho organizacional do setor público.

3 INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR – IFES

As universidades são definidas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional do Brasil - LDB/1996 como “instituições profissionais pluridisciplinares de formação dos quadros de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano” (BRASIL, 1996). De acordo com a referida lei, as características das universidades são:

- 1- produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional;
- 2 - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;
- 3 - um terço do corpo docente em regime de tempo integral.

A partir da regulamentação da LDB/1996, por meio do Decreto nº 5.773 de 9 de maio de 2006, ainda vigente, consideram-se como instituições de educação superior no Brasil as faculdades, os centros universitários e as universidades, cada qual com regras específicas de credenciamento e de funcionamento (BRASIL, 2006).

Maia e Santos (2015) ressaltam que as universidades públicas têm como principais objetivos desenvolver, disseminar e socializar o conhecimento humano, ocupando posição fundamental no cenário acadêmico nacional e exercendo o papel de contribuir para desenvolvimento científico e tecnológico do País.

No artigo nº 207 da Constituição Federal de 1988, “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 1988)”.

Para Durham (2005), a liberdade acadêmica ou autonomia didático-científica diz respeito diretamente àqueles que conduzem o ensino e a pesquisa. A autonomia administrativa de gestão financeira e patrimonial diz mais respeito à instituição e ao grau de autonomia em cada um destes diferentes aspectos não é sempre e necessariamente o mesmo.

Ainda Durham (2005) esclarece que “autonomia não significa soberania e, portanto não exclui formas de controle por parte do poder público.” Assim, a autora afirma que a universidade possui autonomia para executar essas atividades que lhes são próprias, e que não são realizadas para seu exclusivo interesse, mas constituem um serviço que presta à sociedade.

Conforme Barbosa, Freire e Crisóstomo (2011), a maior parte dos recursos financeiros para o financiamento das atividades das IFES vem do Ministério da Educação - MEC embora possuam uma geração própria de recursos, como a exemplo, dos financiamentos para pesquisas advindos das agências fomentadoras, o pagamento das multas por atraso na devolução dos livros à biblioteca, entre outros.

Segundo Vieira e Vieira (2003), há divergências nas relações entre as IFES e o Ministério da Educação. O quadro 3 destaca alguns pontos críticos nas relações entre as IFES e o MEC e as consequências destas divergências.

Quadro 3 - Pontos críticos nas relações entre as IFES e o MEC

PONTOS CRÍTICOS	CONSEQUÊNCIAS
Procedimentos e normas isonômicas a realidades desiguais;	Distorções sistêmicas;
Ambiente de confronto entre as IFES e o aparelho burocrático centralizado do MEC;	Intermediação sindical e de órgãos associativos;
Autonomia precária	Dependência e baixa flexibilidade de gestão

Fonte: Vieira e Vieira (2003).

Santos (2002) destaca que as IFES constituem organizações complexas e sujeitas a fortes pressões externas e internas, com níveis de decisão e responsabilidade diluídos e mal definidos, dirigidas por profissionais que se originam de áreas de ensino e pesquisa que nada têm a ver com gestão ou administração, com mandatos, em geral, curtos para os quais se elegendem.

Assim, como apontam os estudos desta seção, as IFES compreendem instituições públicas de ensino superior, financiadas pelo Governo Federal, com regulamentação do MEC o qual periodicamente avalia o seu desempenho. Também, pelo fato de constituírem instituições públicas, são fiscalizadas pelos órgãos de controle, a exemplo, o Tribunal de Contas da União (TCU) e a Controladoria Geral da União (CGU).

3.1 Administração de IFES

A administração das IFES engloba diversos temas, tais como qualidade da educação superior, a administração acadêmica, a administração da instituição e seus recursos, a legislação que a rege, e ainda outros temas que se relacionam com interdisciplinariedade e multidisciplinariedade.

De acordo com Schickmann (2013), devido às variações encontradas na literatura referentes ao termo administração universitária, o conhecimento gerado neste campo

científico acaba incluindo temas que se relacionam à educação ou ao ensino superior. Ou seja, temas que não são diretamente relacionados à administração e suas teorias.

Para Stoner e Freeman (2000), Administrar é: “processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar objetivos estabelecidos”.

Para definir um conceito de administração universitária, Schlickmann (2013) uniu os conceitos de universidade e de administração como: processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da universidade, e de usar todos os seus recursos disponíveis para atingir os objetivos de formar quadros profissionais de nível superior, realizar pesquisa e extensão bem como dominar e cultivar o saber humano.

Schlickmann (2013) parte do pressuposto que, a administração sendo um campo científico ou disciplina que tem como objeto de estudo as organizações, a administração universitária pode ser definida como um subcampo da administração, cujo objeto de estudo são as organizações de educação superior, universitárias ou não. Dessa forma, incluem-se nesse conceito suas variações, dentre as quais: a administração/gestão de IES e IFES; a gestão universitária; também a administração/gestão do ensino e da educação superior.

De acordo com Nuerberg et al. (2016), nos últimos anos, as universidades enfrentam vários desafios, referentes principalmente, ao atendimento de exigências por mais transparência na gestão, na manutenção da qualidade de ensino e da pesquisa na ampliação da oferta de vagas, sem destinação proporcional de estrutura acadêmica e de pessoal e na redução orçamentária.

Neste sentido, Medeiros (2015) ressalta que, no contexto atual de reestruturação e expansão das IFES, os gestores enfrentam o grande desafio de promover eficiência administrativa e ao mesmo tempo melhorar a qualidade do ensino. Um desafio grande frente às condições impostas pela expansão acelerada e ao mesmo tempo sem um planejamento adequado.

Para Nuerberg et al. (2016), pratica-se a gestão das universidades brasileiras sem planejamento, imperando o imediatismo e o improvisado. Isto ocorre devido a alguns fatores, entre eles, políticos, burocráticos, jogo de poder, conflitos de interesses e a própria cultura da universidade.

No que se refere aos processos administrativos e gerenciais das IFES, Almeida et al. (2016) apontam alguns fatores que dificultam a adoção aos princípios gerencialistas nas IFES, como, a diversidade e a quantidade de públicos que se atende; sua relevância refletida em dados relativos a número de cursos, docentes, discentes, campi; multiplicidade de objetivos;

nível de formação e qualificação dos quadros docentes e técnicos; Tecnologia da informação e comunicação (TICs) disponíveis para o trabalho acadêmico e administrativo; vulnerabilidade em relação ao arcabouço legal; infraestrutura existente e recursos para expansão; morosidade do processo decisório onde predominam as características do modelo burocrático.

Janissek et al. (2017), relatam uma escassez de estudos no campo de gestão universitária e, para avaliar as práticas inovadoras de gestão no contexto das universidades públicas brasileiras, recorreu-se a um levantamento sobre as práticas inovadoras de gestão adotadas no setor público em geral. Para isso, os autores decidiram explorar os prêmios de iniciativas inovadoras na gestão pública, mais especificamente o conjunto de práticas premiadas no concurso promovido anualmente pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) no período de 2005 a 2012.

O Concurso Inovação no Setor Público, objetiva incentivar, valorizar e disseminar soluções inovadoras na gestão pública do país. A ENAP promove, desde 1996, a premiação e a valorização de equipes de servidores públicos que se dispõem a produzir pesquisas direcionadas a atividades cotidianas por meio de pequenas ou grandes inovações que gerem melhoria na gestão das organizações e políticas públicas, contribui para o aumento da qualidade dos serviços prestados à população e torna mais eficientes as respostas do Estado diante das demandas da sociedade.

Com base nos parâmetros avaliados no concurso da ENAP, o quadro 4 identifica as práticas de gestão e as dimensões organizacionais em que cada uma das práticas se classifica.

Quadro 4 - Classificação das categorias de práticas de gestão em dimensões organizacionais

GESTÃO DE PESSOAS	MODERNIZAÇÃO DE PROCESSOS	GESTÃO ORGANIZACIONAL
1 - Gestão de Competências;	1- Informatização de sistemas;	1 - Planejamento estratégico participativo;
2 - Avaliação de desempenho;	2 - Padronização de procedimentos	2 - Estabelecimento de parcerias;
3 - Aprendizagem contínua;	3 - Redesenho de processos	3 - Estrutura horizontalizada;
4 - Desenvolvimento do potencial das pessoas;	4 -Desburocratização de procedimentos	4 - Realização de reuniões semanais periódicas;
5 - Treinamento/ capacitação para exercício da função;	5 - Definição de indicadores de qualidade	5 - Gestão por resultados;
6 - Trabalho em equipe;	6 - Disponibilização de serviços on line.	6 - Gestão com foco nas demandas do usuário interno e externo.
7 - Profissionalização de Gestores		

Fonte: Adaptado de Janissek (2017).

Janissek (2014) realizou uma pesquisa para identificar a concepção de gestores centrais de uma universidade pública brasileira sobre o que define uma gestão inovadora no

contexto universitário. Como resultado, identificou que as práticas de gestão nas universidades consideram-se inovadoras quando existe um modelo gerencial que se apoia na autonomia e transparência, em processos de comunicação claros e que tenha processos mais ágeis e desburocratizados com ênfase na qualidade na prestação dos serviços.

De acordo com Nuerberg et al. (2016), para dar conta da melhoria na gestão, a literatura aponta a necessidade de se desenvolver sistemas para avaliação de desempenho, baseados em indicadores que monitorem o alcance dos objetivos estabelecidos pelas universidades. Segundo os autores, os indicadores conseguem tornar mais tangíveis as metas definidas pelas universidades e, por meio deles, é possível acompanhar o alcance dessas metas.

Assim, entende-se que para superar os desafios impostos pela atual conjuntura no Brasil, a literatura aponta como alternativas algumas práticas de gestão universitária, entre elas, a gestão por resultados, que por meio da definição de objetivos, do estabelecimento de prioridades, do uso adequado de recursos e, em especial, da materialização das estratégias permitam alcançar o desempenho desejado.

4 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (ADO)

A avaliação do desempenho organizacional (ADO) da administração pública se expressa na exigência e expectativa da sociedade, por qualidade na prestação de serviços pelo setor público, como também do Governo Federal do Brasil, na cobrança de eficiência no uso dos recursos alocados. Pela avaliação do desempenho de uma organização pode-se identificar se os objetivos foram atendidos ou não, demonstrando transparência e permitindo comparações com outras instituições de mesmo caráter finalístico por meio dos indicadores de desempenho.

Para Paludo (2013), não existe GPR sem avaliação de desempenho. A avaliação articula todos os níveis hierárquicos promovendo a aprendizagem, pois fornece informações para a solução de problemas e para melhorar os serviços beneficiando o usuário-cidadão.

Santos (2002) define avaliação de desempenho como um meio para se tomarem decisões adequadas, constituindo-se num processo complexo que agrega as características informativas essenciais que avalia adequadamente um desempenho e as condições essenciais que integram ao processo de gestão no seu ciclo planejamento-execução-controle.

Segundo Silva e Fadul (2011), os objetivos do desempenho organizacional são bem claros, além da eficácia na prestação de serviços, busca-se também eficiência na aplicação de recursos públicos, ou seja, uma relação adequada de custo benefício para as organizações públicas.

De acordo com Holstein (2017), para obter resultados positivos, os gestores devem tomar decisões importantes, como definir as prioridades e as ações mais relevantes da organização, direcionando para elas os principais investimentos em recursos financeiros e humanos.

Conforme Resende Júnior (2013), os modelos de metodologias de avaliação de desempenho organizacional no setor público compõem esforços da institucionalização da nova administração pública. Por meio dos indicadores de desempenho o Governo articula os ajustes nas alocações de recursos. Os indicadores também são usados para *accountability*.

Observa-se que, a ADO na administração pública se constrói por meio de um planejamento estratégico em que primeiro se identifica a missão, a visão, os objetivos, as metas e os indicadores para em seguida convertê-los em resultados. Também a avaliação do desempenho institucional constitui-se por critérios individuais e coletivos e as ações ou resultados são traduzidos em indicadores de desempenho proporcionando uma forma de prestação de contas para a sociedade de como foram gastos os recursos públicos.

É por meio dos indicadores que se pode comparar a evolução positiva ou negativa ao longo do tempo e se os gastos realizados pelas instituições condizem com suas estratégias planejadas de maneira eficiente.

4.1 Avaliação do desempenho organizacional das IFES

A avaliação do desempenho organizacional nas IFES realiza-se em dois aspectos, administrativo ou gerencial e o desempenho acadêmico. O aspecto administrativo refere-se à atividade-meio, que gerencia os recursos. Já o desempenho acadêmico, corresponde às dimensões de ensino, pesquisa e extensão, que constituem a atividade-fim deste tipo de organização. O que diferencia o tipo de avaliação são os indicadores que se utilizam para medir o desempenho.

Segundo Shwartzman (1989 apud SANTOS, 2002), a prática da avaliação institucional se estabelece em função de dois enfoques básicos: indicadores quantitativos, como custo por aluno, número de alunos matriculados, entre outros. Também nos indicadores qualitativos, referentes aos processos organizacionais de ensino. O primeiro faz referência a aspectos de eficiência e fatores econômicos como a otimização dos recursos disponíveis e se orienta em direção ao controle por parte das instituições governamentais.

De acordo com Nuerberg et al. (2016), defende-se a avaliação de desempenho das universidades como um instrumento capaz de dar credibilidade e legitimidade à comunidade em que se inserem. Também serve de subsídio no uso eficiente e transparente dos recursos à sociedade, na elevação da qualificação institucional por meio da promoção do aperfeiçoamento do ensino, da pesquisa e da extensão, e, conseqüentemente, na atividade de gestão.

Para Maia e Santos (2015), assim como em qualquer organização, as IFES traçam um planejamento que melhor atenda aos objetivos. Para atender aos padrões de excelência, aplicam-se instrumentos e padrões de desempenho e de qualidade, bem como medidas de avaliação, tendo como objetivo principal a prática da excelência nos serviços públicos da educação superior no Brasil.

Nuerberg et al.(2016), ressaltam que a gestão universitária, por meio do uso de indicadores de desempenho, contribui para a melhoria do desempenho interno, acompanhando o desempenho das atividades de pesquisa, ensino, extensão, gestão operacional e financeira e comunicação interna. Também possibilita a melhoria do desempenho externo, atendendo à demanda por transparência, preocupando-se com a comunicação externa, dando publicidade às prestações de contas e de informações aos diversos *stakeholders*. Ainda, incentivam e

subsidiar os gestores universitários a aperfeiçoar os desempenhos inadequados e, assim, promover a competitividade da universidade.

Ainda Nuerberg et al. (2016) relatam que há, na literatura, uma diversidade de indicadores referentes à avaliação do desempenho organizacional das IES, no entanto ainda existe carência de indicadores para acompanhar a materialização das estratégias organizacionais. Então, estes autores pesquisaram em 24 artigos, dentre estes, 11 na literatura nacional e 13 na literatura internacional e identificaram um total de 354 indicadores de avaliação do desempenho organizacional das IES. A tabela 1 expõe o percentual de indicadores identificados na literatura e as áreas de concentração.

Tabela 1 – Percentual do uso de indicadores e áreas de concentração relacionados a avaliações de IES na literatura

Indicadores	Quantidade	% área de concentração
Gestão	35	49%
Ensino	27	38%
Pesquisa	7	10%
Extensão	2	3%

Fonte: Elaborado pela autora com base em Nuerberg et al. (2016).

Da mesma forma, estes autores também buscaram identificar quais indicadores são utilizados com mais frequência nas avaliações de desempenho das IES para mensurar os objetivos perseguidos pelas universidades. A tabela 2 expõe os indicadores e o percentual de frequência em que são utilizados.

Tabela 2 – Percentual da frequência do uso de indicadores de avaliações de desempenho das IES encontrados na literatura

80% foram encontrados na literatura internacional
83% mensuram aspectos não financeiros;

A dimensão Gestão concentra 42% do total de indicadores encontrados e há predomínio de aspectos financeiros, tais como: disponibilidade financeira, receitas, custos e despesas, rentabilidade, lucratividade, retorno sobre os investimentos;

A dimensão Ensino foi a segunda mais avaliada, com 33% dos indicadores, sendo que a maioria é de aspectos não financeiros;

A maioria dos indicadores da dimensão Pesquisa envolve a mensuração de resultados de divulgação da pesquisa realizada pela universidade.

A dimensão Extensão, embora pouco lembrada, preocupa-se com a integração da universidade à comunidade em que está situada.

Fonte: Elaborada pela autora com base em Nuerberg et al. (2016).

Observa-se que há uma predominância de interesse entre os pesquisadores em trabalhar com indicadores de gestão, isto ocorre pelo fato de que a forma de gerir os recursos torna-se um fator que atribui valor às demais áreas mencionadas. Outro motivo que leva ao predomínio destes indicadores na literatura é a relação causal que se entende entre recursos investidos e bons resultados nas ADOs.

Assim, entende-se que, independente da escolha dos indicadores e dos modelos de avaliação de desempenho organizacional que se utilizam nas IFES, deve considerar-se as particularidades de cada instituição, como, região de atuação e investimentos realizados pelo governo e as formas de gestão.

4.2 Avaliação de desempenho organizacional das IFES no âmbito do SINAES

Para garantir a qualidade da educação superior no Brasil, o MEC implantou em 2004 pela Lei nº 10.861, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) que instituiu a avaliação sistemática das instituições de educação superior, dos cursos superiores e do desempenho dos estudantes. A avaliação do SINAES abrange todas as instituições de ensino superior do Brasil, tanto da rede pública como da rede particular.

O SINAES tem por finalidade a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente de sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (BRASIL, 2004).

O desempenho das IFES no âmbito do SINAES traduz-se pelo conceito que a instituição obtém após os processos de avaliação realizados sob a responsabilidade do MEC e conduzidos pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

O INEP produz instrumentos de avaliação e indicadores em um sistema de informações que subsidia tanto os processos de regulamentação das IES, como também garante transparência dos dados sobre qualidade da educação superior a toda sociedade.

Maia e Santos (2015) ressaltam que o MEC utiliza critérios de avaliação que apontam o quanto esses processos de avaliação devem servir não apenas para identificar problemas, mas também para buscar alternativas de solução.

Segundo Oliveira (2010), o SINAES caracteriza-se como um sistema de avaliação que visa à melhoria da qualidade acadêmica e da gestão institucional. Utiliza-se de diversos instrumentos de avaliação e de agentes externos e internos, atuando com procedimentos metodológicos e operacionais em comum, dessa forma, constituindo um sistema de avaliação que abrange todas as instituições de ensino superior do país.

De acordo com a Portaria Normativa 19, de 13 de dezembro de 2017, compete ao INEP por intermédio da Diretoria de Avaliação da Educação Superior (DAES), conceber, planejar, coordenar, operacionalizar e avaliar as ações da educação superior nas modalidades presencial e a distancia no âmbito do SINAES e à avaliação das escolas do governo. O quadro 5 descreve a distribuição das funções por departamentos vinculados ao MEC.

Quadro 5 – Departamentos do MEC e a distribuição das funções por instâncias

INSTÂNCIAS	FUNÇÕES
INEP	Consecução e operacionalização da avaliação
CONAES	Coordenação e supervisão do SINAES
CTAA	Recursal - opinam sobre os projetos pedagógicos dos cursos e sobre o PDI das IES e sua consonância com as diretrizes da formação profissional.
SERES	Regulação e supervisão
CNE	Diretrizes e resoluções

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base em Brasil (2017d).

[...] a avaliação do SINAES pauta-se em um conjunto de regras e procedimentos estabelecidos para sua concretização, que vai desde a sua estrutura, organizada pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior - CONAES, que estabelece as diretrizes, aprova instrumentos e procedimentos; a Comissão Técnica de Acompanhamento da Avaliação (CTAA), como órgão de controle e decisão colegiada sobre processos em fase recursal; as competências do INEP na formação dos seus quadros técnicos para desenvolvimento qualificado dos processos necessários à consecução da avaliação, até os instrumentos, o rigor na disciplina da formação dos avaliadores, a implantação e manutenção dos sistemas eletrônicos para maior transparência e legitimidade do SINAES (BRASIL, 2017d).

O SINAES constitui-se por uma série de processos complementares entre si, em que os aspectos em análise são ensino, pesquisa, extensão, desempenho dos alunos, gestão da instituição, corpo docente e infraestrutura, entre outros. “O SINAES constitui-se por três processos avaliativos, a avaliação institucional, a avaliação dos cursos de graduação, e a

avaliação do desempenho dos estudantes” (BRASIL, 2004). O quadro 6 descreve de forma sucinta como acontecem os processos que constituem o SINAES.

Quadro 6 - Descrição dos processos que constituem a avaliação das IES no âmbito do SINAES

PROCESSOS	DESCRIÇÃO
Avaliação Institucional	<p>Avaliação Interna - Conduzida pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) da IFES, que descreve os resultados a cada três anos verificando o roteiro e as diretrizes do CONAES;</p> <p>Avaliação externa - Avaliação <i>in loco</i>, que culmina em um relatório da comissão de avaliadores, em que constam aferidas as informações apresentadas pela IES, relacionadas à realidade encontrada durante a visita. É gerado, assim, o Conceito Institucional – CI, graduado em cinco níveis, cujos valores iguais ou superiores a três indicam qualidade satisfatória.</p>
Avaliação dos cursos de graduação	<p>Avaliação <i>in loco</i>, conduzida pela comissão de avaliadores designadas pelo INEP que culmina em um relatório da comissão de avaliadores, em que constam aferidas as informações apresentadas pelo curso relacionadas à realidade encontrada durante a visita. Resulta o Conceito de Curso (CC), graduado em cinco níveis, cujos valores iguais ou superiores a três indicam qualidade satisfatória.</p>
Avaliação do desempenho estudantil (ENADE)	<p>O Exame Nacional de Avaliação do Desempenho Estudantil (ENADE) avalia o rendimento dos alunos dos cursos de graduação, ingressantes e concluintes, em relação aos conteúdos programáticos dos cursos em que estão matriculados.</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base em Brasil (2004; 2017a; 2017b).

O processo de avaliação institucional corresponde a um macroprocesso que subdivide-se em dois processos, processo de avaliação interna ou autoavaliação e processo de avaliação externa.

A autoavaliação busca a participação da comunidade acadêmica para analisar, de forma ampla e efetiva, se os macroprocessos finalísticos de ensino, pesquisa e extensão estão condizentes ao que foi proposto no Projeto Pedagógico Institucional (PPI)⁶. Assim, todos os funcionários da instituição, como também os alunos são convidados a participar de pesquisas por meio eletrônico, com questões relacionadas aos seus setores de atuação.

Após a autoavaliação, a instituição submete-se a avaliação externa, que, no caso das IFES, ocorre a pedido da instituição para fins de credenciamento, visto que as universidades possuem autonomia para criação de cursos, com exceção dos cursos na área de saúde.

⁶ “O Projeto Pedagógico Institucional é um instrumento político, filosófico e teórico-metodológico que norteará as práticas acadêmicas da Instituição de Ensino Superior, tendo em vista sua trajetória histórica, inserção regional, vocação, missão, visão e objetivos gerais e específicos” (MEC, 2005, p.34).

Na avaliação externa, a instituição recebe uma comissão de avaliadores composta por representantes da comunidade acadêmica e científica, reconhecidos pelas suas capacidades em suas áreas de conhecimento, que possuam compreensão das instituições de ensino superior e sejam cadastrados no Banco de avaliadores (BASis) e designados pelo MEC.

Durante a visita *in loco*, os avaliadores devem proceder da seguinte forma (INEP, 2004, p.107):

- a) analisar criticamente o relatório da autoavaliação institucional;
- b) analisar as principais instalações da instituição, tais como biblioteca, laboratórios, salas de aula, entre outras;
- c) entrevistar as autoridades acadêmicas, e representantes de conselhos, professores, funcionários e estudantes;
- d) elaborar relatório conclusivo sobre a visita contendo os juízos de valor sobre o que foi apresentado à comissão durante a visita e as propostas e sugestões que forem relevantes considerarem.
- e) O relatório final deve ser encaminhado ao MEC e à instituição avaliada. Esta poderá se manifestar sobre o resultado do processo no prazo de até trinta dias.

“Esse relatório tem uma dupla função, fornecer informação para a comunidade acadêmica avaliada e assessorar o MEC, e demais instâncias, relativamente às funções de supervisão, regulação e definição de políticas públicas para o ensino superior” (OLIVEIRA, 2010, p. 97).

A avaliação externa, coerente com a dimensão interna, é um importante instrumento cognitivo, crítico e organizador. Ela exige a organização, a sistematização e o inter-relacionamento do conjunto de informações, de dados quantitativos, de juízos de valor sobre a qualidade das práticas e da produção teórica de toda a instituição que está sendo avaliada. Por isso, as ações combinadas de avaliação interna e externa são processos importantes de discussão e reflexão com respeito aos grandes temas de política pedagógica, científica e tecnológica, bem como para tomada de decisão, buscando o fortalecimento ou redirecionamento de ações (INEP, 2004, p.107).

Os processos de avaliação do SINAES subsidiam os processos regulatórios das IES. O resultado desses processos compreendem atos de caráter autorizativo e regulatório O credenciamento, para autorizar o funcionamento da instituição, O credenciamento para permitir a continuidade da oferta dos cursos superiores. As universidades, por possuírem autonomia, não necessitam do credenciamento para dar início às atividades, sendo esse tipo de processo cabível apenas às faculdades particulares (BRASIL, 2017).

Os processos que avaliam os cursos de graduação ocorrem conforme os ciclos de avaliação do SINAES, ou seja, a cada três anos. Realizam-se por meio de avaliações *in loco* pelas comissões avaliadoras designadas pelo INEP com o objetivo de verificar as condições

de ensino, mais especificamente, as condições relacionadas ao perfil do corpo docente, às instalações físicas e à organização didático-pedagógica.

Os cursos de educação superior passam por três tipos de processos, para autorização, para reconhecimento e para renovação de conhecimento. O quadro 7 descreve como acontecem os processos que constituem as avaliações dos cursos de graduação.

Quadro 7 - Descrição dos processos das avaliações dos cursos de graduação das IES no âmbito do SINAES

PROCESSO	DESCRIÇÃO
Autorização	Ocorre quando a IES solicita ao MEC a abertura de um curso. Conduzida por dois avaliadores, sorteados entre os cadastrados no Banco Nacional de Avaliadores (BASis). Os avaliadores seguem parâmetros de um documento próprio que orienta as visitas, os instrumentos para avaliação <i>in loco</i> . São avaliadas as três dimensões do curso quanto à adequação ao projeto proposto: a organização didático-pedagógica; o corpo docente e técnico-administrativo e as instalações físicas.
Reconhecimento	Ocorre quando a primeira turma do curso novo entra na segunda metade do curso. A instituição deve solicitar seu reconhecimento. Faz-se uma segunda avaliação para verificar se foi cumprido o projeto apresentado para autorização. Essa avaliação também é feita segundo instrumento próprio, por comissão de dois avaliadores do BASis, por dois dias. São avaliados a organização didático-pedagógica, o corpo docente, discente, técnico-administrativo e as instalações físicas
Renovação de reconhecimento	Ocorre de acordo com o Ciclo do Sinaes, ou seja, a cada três anos. Calcula-se o Conceito Preliminar do Curso (CPC) e os cursos que tiverem conceito preliminar 1 ou 2 serão avaliados <i>in loco</i> por dois avaliadores ao longo de dois dias. Os cursos com conceito 3 e 4 receberão visitas apenas se solicitarem.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Brasil (2004, 2017a, 2017b).

O ENADE é uma etapa da avaliação da educação superior focada no processo de formação do indivíduo durante o curso superior onde são escolhidos grupos amostrais de estudantes em dois momentos de seus percursos de formação superior, um grupo de recém-ingressos e outro que se encontra no último período dos cursos que estão sendo avaliados.

O objetivo do ENADE é obter elementos para o acompanhamento das ações pedagógicas durante o curso.

O Enade é um processo que privilegia o objetivo de avaliar as dinâmicas e movimentos e não simplesmente o resultado final. [...] busca oferecer informações periódicas a respeito do desenvolvimento de cada área, para que isso fundamente e efetivamente induza políticas tendentes à superação de problemas e à elevação da qualidade do ensino de graduação. Para as instituições e os cursos, há de fornecer informações úteis e significativas para os processos de autoavaliação, como subsídio para a reflexão sobre projetos pedagógicos, inovação pedagógica e tecnológica, organização curricular, definição de programas e metodologia (INEP, 2004, p. 116).

Mediante os resultados desses três processos, obtêm-se os indicadores de qualidade que servirão de parâmetros nas avaliações das IES. Os principais indicadores de qualidade que culminam com os processos do SINAES (BRASIL, 2018):

I - Conceito Enade; II - Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado (IDD); III - Conceito Preliminar de Curso (CPC); e IV - Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC).

O quadro 8 descreve a composição dos indicadores de qualidade do SINAES.

Quadro 8 – Indicadores de qualidade no âmbito do SINAES

Continua

INDICADOR	DESCRIÇÃO E COMPOSIÇÃO DO CÁLCULO
CPC	<p>Indicador de qualidade que avalia os cursos de graduação. Seu cálculo compõe-se de 15% ESTRUTURA FÍSICA, 30% CORPO DOCENTE E 55% DO ENADE e divulgação ocorrem no ano seguinte ao da realização do ENADE, com base na avaliação de desempenho de estudantes, no valor agregado pelo processo formativo e em insumos referentes às condições de oferta – corpo docente, infraestrutura e recursos didático-pedagógicos, conforme orientação técnica aprovada pela CONAES</p>
IGC	<p>Indicador de qualidade que avalia as Instituições de Educação Superior. Seu cálculo é realizado anualmente e leva em conta os seguintes aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Média dos CPCs do último triênio, relativos aos cursos avaliados da instituição, ponderada pelo número de matrículas em cada um dos cursos computados; 2. Média dos conceitos de avaliação dos programas de pós-graduação stricto sensu atribuídos pela CAPES na última avaliação trienal disponível, convertida para escala compatível e ponderada pelo número de matrículas em cada um dos programas de pós-graduação correspondentes; 3. Distribuição dos estudantes entre os diferentes níveis de ensino, graduação ou pós-graduação stricto sensu, excluindo as informações do item II para as instituições que não oferecerem pós-graduação stricto sensu. <p>Como o IGC considera o CPC dos cursos avaliados no ano do cálculo e nos dois anos anteriores, sua divulgação refere-se sempre a um triênio, compreendendo todas as áreas avaliadas previstas no Ciclo Avaliativo do Enade.</p>
IDD	<p>Indicador de qualidade que busca mensurar o valor agregado pelo curso ao desenvolvimento dos estudantes concluintes, considerando seus desempenhos no Enade e no Enem, como medida Proxy (aproximação) das suas características de desenvolvimento ao ingressar no curso de graduação avaliado.</p> <p>Pré-requisitos para cálculo do IDD:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Possuir no mínimo 2 (dois) estudantes concluintes participantes do Enade com dados recuperados da base de dados do Enem no período entre o ano de ingresso no curso avaliado e os 3 (três) anos

	<p>anteriores;</p> <p>b) Atingir 20% (vinte por cento) do total de estudantes concluintes participantes do Enade com dados recuperados da base de dados do Enem.</p> <p>Desde 2014, o cálculo do IDD ocorre para cada indivíduo que tenha participado do Enade e do Enem, recuperando-se os resultados do mesmo estudante nos dois exames a partir do número do CPF.</p>
ENADE	<p>O Ciclo Avaliativo do Enade foi definido pelo Art. 33 da Portaria nº 40, de 12 de dezembro de 2007 (BRASIL, 2007), republicada em 2010. O Ciclo compreende a avaliação periódica dos cursos de graduação, com referência nos resultados trienais de desempenho de estudantes.</p> <p>As áreas e eixos tecnológicos de cada ano do ciclo são os seguintes:</p> <p>1 - Áreas - Bacharelados e Licenciaturas Ano I - Saúde, Ciências Agrárias e áreas afins. EX.: 2016; Ano II - Ciências Exatas, Licenciaturas e áreas afins. Ex.: 2017 Ano III - Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Humanas e áreas afins. Ex.:2018.</p> <p>2 - Eixos Tecnológicos Ano I - Ambiente e Saúde, Produção Alimentícia, Recursos Naturais, Militar e Segurança; Ano II - Controle e Processos Industriais, Informação e Comunicação, Infraestrutura, Produção Industrial ; Ano III - Gestão e Negócios, Apoio Escolar, Hospitalidade e Lazer, Produção Cultural e Design.</p>

Fonte: Brasil (2018).

Observa-se que na construção dos indicadores de qualidade do SINAES, o CPC é um indicador base para a formação do cálculo do IGC que, por conseguinte, contribui para a formação do Conceito Institucional. Já o indicador ENADE, com um percentual de 55% na formação do CPC, indica que os processos de avaliação do SINAES tomam como base o parecer dos alunos para medir a qualidade do ensino superior no Brasil.

A principal fonte de informação deste processo é o estudante, agente receptor de todos os métodos e técnicas pedagógicas e é influenciado pelos agentes educacionais responsáveis pela transmissão de determinada técnica ou conhecimento das áreas profissionais (OLIVEIRA, 2010).

Para atestar os indicadores de qualidade das IES, o SINAES trabalha com dois conceitos, o Conceito de Curso (CC) e o Conceito Institucional (CI). O CC resulta dos processos de avaliação dos cursos de graduação, já o CI resulta dos processos de credenciamento e tem como parâmetro a avaliação *in loco* pela comissão de docentes externos da UFAL. O que indica a periodicidade da avaliação *in loco* é o conceito que a

instituição irá receber. Se o conceito for três, a visita ocorrerá de cinco em cinco anos, se o conceito for quatro, de oito em oito anos, se o conceito for cinco, a cada 10 anos.

Os instrumentos de avaliação que subsidiam os processos de avaliação do SINAES são quatro, o Instrumento de Avaliação Institucional Externa (IAIE) de credenciamento, (IAIE) de credenciamento; Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação (IACG) de autorização e (IACG) de reconhecimento e de renovação de reconhecimento. O quadro 9, descreve as modalidades dos atos de acordo com o tipo de avaliação.

Quadro 9 – Atos conforme o tipo de avaliação

TIPO DE AVALIAÇÃO	ATOS DE ENTRADA/AUTORIZATIVOS	ATOS DE PERMANÊNCIA/REGULATÓRIOS
Avaliação Institucional externa	Credenciamento – processo que autoriza o funcionamento da instituição	Recredenciamento – processo que permite a continuidade da oferta dos cursos de graduação.
Avaliação de cursos de graduação	Autorização – consiste em processo que autoriza a oferta do curso.	Reconhecimento – processo que permite a IES a emissão de diploma de graduação reconhecido pelo MEC; Renovação de reconhecimento – processo que permite a continuidade da oferta de vagas.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Brasil (2017a; 2017b).

De acordo com a Nota Técnica nº16/2017 INEP/DAES, os instrumentos de avaliação são as ferramentas de trabalho das comissões de avaliações *in loco*. Os instrumentos, tanto de avaliação institucional como de avaliação dos cursos de graduação, possuem a mesma estrutura matricial, porém, utilizando os critérios de análise específicos para cada ato autorizativo a que se destina cada avaliação (BRASIL, 2017c).

Os indicadores de qualidade que formam os instrumentos de avaliação são compostos pelos seguintes elementos:

I - Objeto de avaliação: indicado por seu título; II - Conceito: valor numérico que representa um nível crescente de qualidade (1 a 5); III - Critério de análise: conjunto de atributos que caracterizam a qualidade do objeto de análise, associados a um conceito; IV - Critério aditivo: atributo suplementar que integra o critério de análise para os conceitos 4 e 5; V - Observação: comentário informativo sobre a aplicação do indicador (BRASIL, 2017c)

O quadro 10 descreve a relação entre conceitos, legendas e seus significados dos instrumentos de avaliação institucional externa (IAIE) e instrumentos de avaliação de cursos de graduação (IACG).

Quadro 10 – Descrição da relação entre conceitos, legendas e seus significados nos instrumentos IAIE/IACG.

CONCEITO	LEGENDA	SIGNIFICADO
----------	---------	-------------

1	Insatisfatório	Ausência crítica do objeto de avaliação ou de evidência dos atributos descritos no conceito 2
2	Parcialmente satisfatório	Ausência de evidências dos atributos descritos no conceito 3
3	Satisfatório	Evidências para os atributos apresentados nos descritores do conceito 3
4	Bom	Evidências para os atributos apresentados nos critérios de análise do conceito 3 e dos critérios aditivos do conceito 4
5	Muito bom	Evidências para os atributos apresentados nos critérios de análise do conceito 3 e dos critérios aditivos dos conceitos 4 e 5.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora. Adaptado de Brasil (2017a; 2017b).

Os instrumentos de avaliação institucional externa – IAIE consideram dez dimensões a serem avaliadas que se inserem em cinco eixos. O quadro 11 lista as dimensões e os eixos deste tipo de avaliação.

Quadro 11 – Dimensões avaliadas e eixos do IAIE

DIMENSÕES		EIXOS
I-	Missão e PDI;	I - Planejamento e avaliação; II - Desenvolvimento institucional; III – Políticas acadêmicas; IV – Políticas de gestão; V – Infraestrutura.
II-	Política para ensino, pesquisa, pós-graduação e extensão;	
III-	Responsabilidade social da IES;	
IV-	Comunicação com a sociedade;	
V-	As políticas de pessoal, carreiras do corpo docente e de técnico-administrativo;	
VI-	Organização de gestão da IES;	
VII-	Infraestrutura física;	
VIII-	Planejamento de avaliação;	
IX-	Políticas de atendimento aos estudantes;	
X-	Sustentabilidade financeira.	

Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de Brasil (2004).

Para se obter o CI, faz-se um cálculo atribuindo peso aos cinco eixos avaliados. Esse peso varia de acordo com cada ato. No quadro abaixo, descreve-se os pesos para o IAIE nos atos de credenciamento e reconhecimentos e transformação de organização acadêmica. O quadro 12 descreve como é feito o cálculo do CI no IAIE.

Quadro 12 – Pesos utilizados para o cálculo do CI no IAIE

EIXO	PESO/CREDENCIAMENTO	PESO/RECECREDENCIAMENTO
1-Planejamento e avaliação institucional	10	10
2-Desenvolvimento institucional	30	30
3-Políticas acadêmicas	20	10
4-Políticas de gestão	20	20
5-Infraestrutura	20	30

Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de Brasil (2017c).

Para calcular o CC, avalia-se o curso em três dimensões: organização didático-pedagógica, corpo docente e infraestrutura. O quadro 13 descreve os pesos atribuídos para cada dimensão conforme os atos de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento.

Quadro 13 - Pesos utilizados para o cálculo do CC no IACG

DIMENSÃO	PESO/AUTORIZAÇÃO	PESO/RECONHECIMENTO E RENOVAÇÃO DE RECONHECIMENTO
Organização didático-pedagógica	40	30
Corpo docente	20	40
Infraestrutura	40	30

Fonte: adaptado de Brasil (2017a).

Assim, o CI se forma a partir do IGC, que é uma média ponderada das notas dos cursos de graduação, do relatório da autoavaliação institucional e do resultado da avaliação externa que se subsidia pelos itens anteriores e relatório de visita *in loco*.

Já o CC, constitui-se a partir de visita *in loco*, caso a nota da última avaliação tenha sido inferior a três, ou a pedido da instituição, e do CPC que forma-se levando em consideração a infraestrutura do curso, o corpo docente e a nota do ENADE, fator visivelmente decisivo na construção do indicador

Entende-se que os processos de avaliação do SIANES possui um alto grau de complexidade. Dessa forma exige-se o desenvolvimento de estratégias como o preparo das equipes com treinamentos, reuniões, elaboração de manuais, entre outras providências, visando eficiência e eficácia no alcance de resultados positivos no desempenho da organização.

Conclui-se que a avaliação de desempenho organizacional das IFES no âmbito do SINAES abrange diversas questões como gestão, ensino, pesquisa, extensão, políticas educacionais e de pessoal, envolvimento com toda a comunidade acadêmica e prestação de

contas com a sociedade e Governo. Também subsidia a gestão em tomadas de decisões importantes, como por exemplo, direcionar a alocação de recursos em fatores que contribuam para o aumento dos indicadores de qualidade como a exemplo, as bibliografias dos cursos, não apenas pelo simples fato de receber avaliações positivas e sim como um termômetro de qualidade e eficiência da gestão.

4.2.1 A participação da BU nos processos do SINAES

A biblioteca universitária faz parte de um conjunto de fatores que compõem os parâmetros de qualidade estabelecidos pelo MEC nos processos de avaliação do SINAES. Tanto na avaliação institucional como nas avaliações dos cursos de graduação avalia-se a biblioteca universitária na dimensão da infraestrutura da IES.

De acordo com Dziekaniak (2009), para uma IES permanecer atuante necessita do reconhecimento dos cursos pelo MEC. Dessa forma, precisa provar a eficácia do órgão de apoio, a biblioteca universitária, que é um setor que se destaca nas avaliações *in loco*.

Em particular, os *stakeholders* do macroprocesso de formação e desenvolvimento de coleções, bibliotecários, coordenadores, professores, Procurador Educacional Institucional (PEI), e a gestão superior da IFES devem atuar em sinergia para obter os melhores resultados para a instituição.

Os bibliotecários devem conhecer os critérios de exigência do MEC para a formação e atualização dos acervos quanto à qualidade e a quantidade mínima de títulos e exemplares. Da mesma forma, os coordenadores e professores também devem atentar-se aos itens e modificações que ocorrem com frequência nos instrumentos de avaliação do MEC para adequar os PPCs. Quanto ao PEI, deve estar em constante comunicação com a biblioteca para o cumprimento dos trâmites dos processos.

De acordo com Rocha (2012), os bibliotecários devem tomar algumas atitudes que contribuem para um resultado positivo nas avaliações *in loco*, como, o bibliotecário deve procurar conhecer os avaliadores e suas áreas de atuação; informar a equipe da biblioteca as datas de avaliação e orientá-la sobre como devem se portar; preparar relatórios da bibliografia básica e complementar, destacar no acervo os livros que constam no PPC; disponibilizar lista de periódicos relacionados ao curso, quanto aos eletrônicos fazer demonstração online; preparar uma boa apresentação do sistema da biblioteca; apresentar a política de aquisição e atualização; fazer uma visita guiada pelas instalações da biblioteca; apresentar a equipe de trabalho; verificar ementário e conferir o quantitativo.

Dziekaniak (2006) defende a participação de um bibliotecário na comissão de avaliação. Segundo a autora, para se assegurar uma correta avaliação de bibliotecas para o reconhecimento de cursos, faz-se necessária a presença de um bibliotecário como avaliador, pois se trata do profissional capacitado para analisar as peculiaridades do setor. Pois quando a comissão se compõe sem a presença de um bibliotecário, surgem questionamentos do tipo: Porque esse material não se encontra junto em uma única área?

Em particular, ocorrem também exigências que vão de encontro ao funcionamento e às rotinas da biblioteca, como deslocar parte do acervo para uma sala onde a comissão possa avaliar. Dessa forma, deve haver um posicionamento por parte dos bibliotecários em não aceitar tudo que a comissão avaliadora impõe como se fosse uma cartilha a se obedecer.

De acordo com Oliveira (2010) a biblioteca universitária deve servir de apoio aos conteúdos ministrados em cada curso oferecido pela instituição em que se insere, os quais devem constar nos PPCs. Portanto os processos de aquisição das fontes de informação devem orientar-se por uma PFDC pautada no perfil da instituição e levando em consideração os critérios analisados pela equipe de bibliotecários.

Santos et al. (2015) relatam a dificuldade no processo de formação do acervo com a não participação do bibliotecário na composição das ementas das unidades curriculares. Pois a aquisição de materiais bibliográficos deve realizar-se observando os critérios da PFDC da unidade de informação, fator, muitas vezes, ignorado por coordenadores e professores que selecionam os títulos fazendo-se necessária a intervenção do profissional bibliotecário para adequação das solicitações a real necessidade dos cursos e dos recursos disponíveis.

O fato de o bibliotecário ainda não participar ativamente da construção dos PPCs, as aquisições refletem o interesse dos responsáveis, que geralmente são os professores das unidades curriculares (UCs), na seleção dos títulos ocasionando acervos desatualizados, ementas com elevado número de títulos, sem observância à exigência mínima nos instrumentos de avaliação que é de três títulos para a Bibliografia Básica e cinco títulos para a Bibliografia Complementar. Portanto, a biblioteca obrigatoriamente deve adquirir todos os títulos constantes na ementa, o que nem sempre há possibilidade devido à escassez de recursos ocasionando resultados negativos nas avaliações da biblioteca nos processos avaliações de cursos.

Segundo Vergueiro (2010), o bibliotecário, melhor do que ninguém conhece ou deveria conhecer o acervo a ponto de saber em que aspectos ele está fraco, em que aspectos ele está forte e em que aspectos ele atingiu um estágio ideal de desenvolvimento. Porém, nem sempre, esse profissional participa de todo o processo, ocorrendo que outros personagens do

sistema assumam esta função, fato que, no caso das universidades, prejudica não só ao andamento dos cursos de graduação, como também a não adequação do acervo aos critérios de avaliação do MEC.

Os itens que se referem à biblioteca são 5.9 infraestrutura, cujos critérios em análise são, a acessibilidade, os serviços disponíveis aos usuários, os ambientes de estudo individuais e coletivos, as tecnologias, entre outros. No item 5.10, plano de atualização do acervo, mais conhecido como PFDC, o qual constitui um documento elaborado pela equipe de bibliotecários que contempla as medidas que visem o atendimento à demanda dos cursos e as atualizações bibliográficas dos PPCs Os quadros 14 e 15 descrevem os critérios em análise para atribuição dos conceitos nos itens 5.9 e 5.10 respectivamente.

Quadro 14 – Conceitos e critérios de avaliação dos Instrumentos de Avaliação Institucional Externa – IAIE referentes ao item 5.9 Biblioteca: infraestrutura

CONCEITO	CRITÉRIOS
1	A infraestrutura para bibliotecas não atende às necessidades institucionais.
2	A infraestrutura para bibliotecas atende às necessidades institucionais, mas não apresenta acessibilidade, ou não possui estações individuais e coletivas para estudos ou recursos tecnológicos para consulta, guarda, empréstimo e organização do acervo.
3	A infraestrutura para bibliotecas atende às necessidades institucionais, apresenta acessibilidade, e possui estações individuais e coletivas para estudos e recursos tecnológicos para consulta, guarda, empréstimo e organização do acervo.
4	A infraestrutura para bibliotecas atende às necessidades institucionais, apresenta acessibilidade, possui estações individuais e coletivas para estudos e recursos tecnológicos para consulta, guarda, empréstimo e organização do acervo e fornece condições para atendimento educacional especializado.
5	A infraestrutura para bibliotecas atende às necessidades institucionais, apresenta acessibilidade, possui estações individuais e coletivas para estudos e recursos tecnológicos para consulta, guarda, empréstimo e organização do acervo, fornece condições para atendimento educacional especializado e disponibiliza recursos comprovadamente inovadores.

Fonte: Brasil (2017b)

Quadro 15 - Conceitos e critérios de avaliação dos Instrumentos de Avaliação Institucional Externa – IAIE no indicador do item 5.10 Bibliotecas: plano de atualização do acervo

CONCEITO	CRITÉRIOS
1	Não há plano de atualização do acervo descrito no PDI.
2	Há plano de atualização do acervo descrito no PDI, mas não há viabilidade para sua execução.
3	Há plano de atualização do acervo descrito no PDI, e viabilidade para sua execução, considerando a alocação de recursos.
4	Há plano de atualização do acervo descrito no PDI, e viabilidade para sua execução, considerando a alocação de recursos e ações corretivas associadas ao acompanhamento e à avaliação do acervo pela comunidade acadêmica.
5	Há plano de atualização do acervo descrito no PDI, e viabilidade para sua execução, considerando a alocação de recursos, ações corretivas associadas ao acompanhamento e à avaliação do acervo pela comunidade acadêmica e a existência de dispositivos inovadores.

Fonte: Brasil (2017b)

Observa-se que os instrumentos da avaliação institucional externa - IAIE tanto dos atos de credenciamento quanto de recredenciamento possuem a mesma estrutura, e os mesmos critérios, o que distingue um do outro é o peso atribuído ao cálculo das notas de acordo com cada ato.

Nos instrumentos de avaliação dos cursos de graduação – IACG tanto dos atos de autorização quanto de reconhecimento e renovação de reconhecimento, os itens que constituem a avaliação junto à biblioteca são, 3.6, bibliografia básica por unidade curricular e 3.7, bibliografia complementar por unidade curricular. Ambos os instrumentos possuem a mesma estrutura e os mesmos critérios, o que irá distinguir será o peso atribuído para o cálculo das notas de acordo com cada ato.

Os instrumentos analisam critérios como a acessibilidade dos acervos físicos e virtuais e se os mesmos estão em conformidade com os PPCs dos cursos e se a quantidade de exemplares corresponde ao número de vagas anuais ofertadas por unidade curricular. Os quadros 16 e 17 descrevem os critérios em análise para atribuição dos conceitos nos itens 3.6 e 3.7 respectivamente.

Quadro 16 – Conceitos e critérios de avaliação dos Instrumentos de Avaliação de Cursos de Graduação – IACG do item 3.6 Bibliografia básica por unidade curricular

CONCEITO	CRITÉRIO DE ANÁLISE
----------	---------------------

1	O acervo físico não está tombado e informatizado; ou o virtual não possui contrato que garante o acesso ininterrupto pelos usuários; ou pelo menos um deles não está registrado em nome da IES. Ou o acervo da bibliografia básica não é adequado em relação às unidades curriculares e aos conteúdos descritos no PPC ou não está atualizado, considerando a natureza das UC. Ou, ainda, não está referendado por relatório de adequação, ou não está assinado pelo NDE, comprovando a compatibilidade, em cada bibliografia básica da UC, entre o número de vagas autorizadas (do próprio curso e de outros que utilizem os títulos) e a quantidade de exemplares por título (ou assinatura de acesso) disponível no acervo.
2	O acervo físico está tombado e informatizado, o virtual possui contrato que garante o acesso ininterrupto pelos usuários e ambos estão registrados em nome da IES. O acervo da bibliografia básica é adequado em relação às unidades curriculares e aos conteúdos descritos no PPC e está atualizado, considerando a natureza das UC. Porém, não está referendado por relatório de adequação, ou não está assinado pelo NDE, comprovando a compatibilidade, em cada bibliografia básica da UC, entre o número de vagas autorizadas (do próprio curso e de outros que utilizem os títulos) e a quantidade de exemplares por título (ou assinatura de acesso) disponível no acervo. Ou, nos casos dos títulos virtuais, não há garantia de acesso físico na IES, com instalações e recursos tecnológicos que atendem à demanda e à oferta ininterrupta via internet, ou de ferramentas de acessibilidade ou de soluções de apoio à leitura, estudo e aprendizagem.
3	O acervo físico está tombado e informatizado, o virtual possui contrato que garante o acesso ininterrupto pelos usuários e ambos estão registrados em nome da IES. O acervo da bibliografia básica é adequado em relação às unidades curriculares e aos conteúdos descritos no PPC e está atualizado, considerando a natureza das UC. Da mesma forma, está referendado por relatório de adequação, assinado pelo NDE, comprovando a compatibilidade, em cada bibliografia básica da UC, entre o número de vagas autorizadas (do próprio curso e de outros que utilizem os títulos) e a quantidade de exemplares por título (ou assinatura de acesso) disponível no acervo. Nos casos dos títulos virtuais, há garantia de acesso físico na IES, com instalações e recursos tecnológicos que atendem à demanda e à oferta ininterrupta via internet, bem como de ferramentas de acessibilidade e de soluções de apoio à leitura, estudo e aprendizagem.
4	O acervo físico está tombado e informatizado, o virtual possui contrato que garante o acesso ininterrupto pelos usuários e ambos estão registrados em nome da IES. O acervo da bibliografia básica é adequado em relação às unidades curriculares e aos conteúdos descritos no PPC e está atualizado, considerando a natureza das UC. Da mesma forma, está referendado por relatório de adequação, assinado pelo NDE, comprovando a compatibilidade, em cada bibliografia básica da UC, entre o número de vagas autorizadas (do próprio curso e de outros que utilizem os títulos) e a quantidade de exemplares por título (ou assinatura de acesso) disponível no acervo. Nos casos dos títulos virtuais, há garantia de acesso físico na IES, com instalações e recursos tecnológicos que atendem à demanda e à oferta ininterrupta via internet, bem como de ferramentas de acessibilidade e de soluções de apoio à leitura, estudo e aprendizagem. O acervo possui exemplares, ou assinaturas de acesso virtual, de periódicos especializados que suplementam o conteúdo administrado nas UC
5	O acervo físico está tombado e informatizado, o virtual possui contrato que garante o acesso ininterrupto pelos usuários e ambos estão registrados em nome da IES. O acervo da bibliografia básica é adequado em relação às unidades curriculares e aos conteúdos descritos no PPC e está atualizado, considerando a natureza das UC. Da mesma forma, está referendado por relatório de adequação, assinado pelo NDE, comprovando a compatibilidade, em cada bibliografia básica da UC, entre o número de vagas autorizadas (do próprio curso e de outros que utilizem os títulos) e a quantidade de exemplares por título (ou assinatura de acesso) disponível no acervo. Nos casos dos títulos virtuais, há garantia de acesso físico na IES, com instalações e recursos tecnológicos que atendem à demanda e à oferta ininterrupta via internet, bem como de ferramentas de acessibilidade e de soluções de apoio à leitura, estudo e aprendizagem. O acervo possui exemplares, ou assinaturas de acesso virtual, de periódicos especializados que suplementam o conteúdo administrado nas UC. O acervo é gerenciado de modo a atualizar a quantidade de exemplares e/ou assinaturas de acesso mais demandadas, sendo adotado plano de contingência para a garantia do acesso e do serviço.

Fonte: Brasil (2017a).

Quadro 17 – Conceito e critérios de avaliação dos Instrumentos de Avaliação de Cursos de Graduação – IACG do item 3.7 Bibliografia complementar por unidade curricular

Continua

CONCEITO	CRITÉRIO DE ANÁLISE
1	O acervo físico não está tombado e informatizado; ou o virtual não possui contrato que garante o acesso ininterrupto pelos usuários; ou pelo menos um deles não está registrado em nome da IES. Ou o acervo da bibliografia complementar não é adequado em relação às unidades curriculares e aos conteúdos descritos no PPC ou não está atualizado, considerando a natureza das UC. Ou, ainda, não está referendado por relatório de adequação, ou não está assinado pelo NDE, comprovando a compatibilidade, em cada bibliografia básica da UC, entre o número de vagas autorizadas (do próprio curso e de outros que utilizem os títulos) e a quantidade de exemplares por título (ou assinatura de acesso) disponível no acervo.
2	O acervo físico está tombado e informatizado, o virtual possui contrato que garante o acesso ininterrupto pelos usuários e ambos estão registrados em nome da IES. O acervo da bibliografia complementar é adequado em relação às unidades curriculares e aos conteúdos descritos no PPC e está atualizado, considerando a natureza das UC. Porém, não está referendado por relatório de adequação, ou não está assinado pelo NDE, comprovando a compatibilidade, em cada bibliografia complementar da UC, entre o número de vagas autorizadas (do próprio curso e de outros que utilizem os títulos) e a quantidade de exemplares por título (ou assinatura de acesso) disponível no acervo. Ou, nos casos dos títulos virtuais, não há garantia de acesso físico na IES, com instalações e recursos tecnológicos que atendem à demanda e à oferta ininterrupta via internet, ou de ferramentas de acessibilidade ou de soluções de apoio à leitura, estudo e aprendizagem.
3	O acervo físico está tombado e informatizado, o virtual possui contrato que garante o acesso ininterrupto pelos usuários e ambos estão registrados em nome da IES. O acervo da bibliografia complementar é adequado em relação às unidades curriculares e aos conteúdos descritos no PPC e está atualizado, considerando a natureza das UC. Da mesma forma, está referendado por relatório de adequação, assinado pelo NDE, comprovando a compatibilidade, em cada bibliografia complementar da UC, entre o número de vagas autorizadas (do próprio curso e de outros que utilizem os títulos) e a quantidade de exemplares por título (ou assinatura de acesso) disponível no acervo. Nos casos dos títulos virtuais, há garantia de acesso físico na IES, com instalações e recursos tecnológicos que atendem à demanda e à oferta ininterrupta via internet, bem como de ferramentas de acessibilidade e de soluções de apoio à leitura, estudo e aprendizagem.
4	O acervo físico está tombado e informatizado, o virtual possui contrato que garante o acesso ininterrupto pelos usuários e ambos estão registrados em nome da IES. O acervo da bibliografia complementar é adequado em relação às unidades curriculares e aos conteúdos descritos no PPC e está atualizado, considerando a natureza das UC. Da mesma forma, está referendado por relatório de adequação, assinado pelo NDE, comprovando a compatibilidade, em cada bibliografia complementar da UC, entre o número de vagas autorizadas (do próprio curso e de outros que utilizem os títulos) e a quantidade de exemplares por título (ou assinatura de acesso) disponível no acervo. Nos casos dos títulos virtuais, há garantia de acesso físico na IES, com instalações e recursos tecnológicos que atendem à demanda e à oferta ininterrupta via internet, bem como de ferramentas de acessibilidade e de soluções de apoio à leitura, estudo e aprendizagem. O acervo possui exemplares, ou assinaturas de acesso virtual, de periódicos especializados que complementam o conteúdo administrado nas UC.

Quadro 17 – Conceito e critérios de avaliação dos Instrumentos de Avaliação de Cursos de Graduação – IACG do item 3.7 Bibliografia complementar por unidade curricular

CONCEITO	CRITÉRIO DE ANÁLISE	Conclusão
5	O acervo físico está tombado e informatizado, o virtual possui contrato que garante o acesso ininterrupto pelos usuários e ambos estão registrados em nome da IES. O acervo da bibliografia complementar é adequado em relação às unidades curriculares e aos conteúdos descritos no PPC e está atualizado, considerando a natureza das UC. Da mesma forma, está referendado por relatório de adequação, assinado pelo NDE, comprovando a compatibilidade, em cada bibliografia complementar da UC, entre o número de vagas autorizadas (do próprio curso e de outros que utilizem os títulos) e a quantidade de exemplares por título (ou assinatura de acesso) disponível no acervo. Nos casos dos títulos virtuais, há garantia de acesso físico na IES, com instalações e recursos tecnológicos que atendem à demanda e à oferta ininterrupta via internet, bem como de ferramentas de acessibilidade e de soluções de apoio à leitura, estudo e aprendizagem. O acervo possui exemplares, ou assinaturas de acesso virtual, de periódicos especializados que complementam o conteúdo administrado nas UC. O acervo é gerenciado de modo a atualizar a quantidade de exemplares e/ou assinaturas de acesso mais demandadas, sendo adotado plano de contingência para a garantia do acesso e do serviço.	

Fonte: Brasil (2017a).

Em particular, para garantir o suporte pedagógico das atividades acadêmicas e resultados positivos nas avaliações do SINAES, deve haver uma prévia aquisição de materiais bibliográficos antes da implantação de novos cursos ou ampliação do número de vagas de cursos existentes.

Sendo assim, a gestão da biblioteca universitária juntamente com o corpo de bibliotecários do sistema de bibliotecas da universidade devem elaborar um cronograma com agenda de cursos que serão avaliados pelo MEC, se for o caso, receberem capacitação para receber as comissões avaliadoras a respeito dos critérios e exigência do MEC para a formação e atualização dos acervos quanto à qualidade e à quantidade mínima de títulos e exemplares de forma a atender a demanda da comunidade acadêmica com qualidade.

Para tanto, planejamento orçamentário da IFES deve formar-se considerando as necessidades da biblioteca disponibilizando recursos suficientes ao crescimento e manutenção deste órgão de apoio tão fundamental aos processos de avaliação da instituição e consequentemente na qualidade do ensino superior.

5 A BIBLIOTECA

As bibliotecas consistem em unidades de informação geralmente vinculadas a instituições educacionais, podendo também vincular-se a órgãos governamentais como tribunais, prefeituras, governo estadual e federal. Como também a entidades não governamentais, como associações e empresas públicas e privadas. A depender da comunidade que atende e do vínculo institucional, as bibliotecas classificam-se como públicas, escolares, especializadas, e universitárias.

Para Santa Anna (2018), as bibliotecas são estruturas que contêm informação, pessoas, tecnologias, e outros recursos. São movidas por fluxos de informação e de trabalho que, por meio de pessoas, permitem que diferentes atividades sejam realizadas, haja vista atingir objetivos previamente estabelecidos por suas entidades mantenedoras.

Segundo Oliveira e Amaral (2015), a principal função das bibliotecas é possibilitar o acesso ao conhecimento por intermédio de produtos e serviços de qualidade atuando como agentes fundamentais do processo educacional.

De acordo com Bem et al. (2016), todos os aspectos que afetam as instituições educacionais impactam diretamente nas bibliotecas, e vice-versa. Ou seja, a forma como a biblioteca coordena seus serviços e produtos também interfere diretamente no desempenho institucional. A biblioteca é parte de um conjunto, o acervo, os serviços e produtos devem ser usados como recursos pedagógicos essenciais.

As bibliotecas são geridas por bibliotecários, profissionais graduados em biblioteconomia. A biblioteconomia é conhecida como um conjunto de técnicas que subsidiam a organização e a gestão das bibliotecas.

Para (Ives-François & Le Coadic, 1996, apud Vieira, 2014) a biblioteconomia não é uma ciência, nem uma técnica rigorosa, mas sim uma prática de organização com características peculiares a cada unidade que divide-se em três grandes domínios, a saber, documentos, leitores e espaços físicos. Todos interligados e sem possibilidade de tratá-los separadamente.

Para atender às demandas informacionais oriundas das novas tecnologias e ao mesmo tempo disponibilizar o suporte impresso, as bibliotecas tornaram-se híbridas. Essa integralização de produtos e serviços proporciona aos usuários meios de acesso à informação adaptados às diferentes necessidades de cada um.

5.1 A Biblioteca Universitária – BU

A biblioteca universitária contribui com a qualidade do ensino superior disponibilizando o suporte informacional relacionado ao conteúdo pedagógico dos cursos e das pesquisas. Dessa forma, exerce o papel de mediadora entre a informação e o usuário, no entanto, não se restringem apenas a mediar a informação, a biblioteca universitária produz insumos na construção do conhecimento e participa do processo de ensino e aprendizagem.

Oliveira (2010) defende que as bibliotecas universitárias se fazem presentes no processo ensino e aprendizagem ao assumirem o papel de mediadoras entre as novas competências desenvolvidas no ambiente acadêmico e as informações que a comunidade acadêmica demanda neste processo.

Conforme Maciel e Mendonça (2000), as bibliotecas em geral não são organizações autônomas, dependem de uma organização maior. No caso das bibliotecas universitárias, vinculam-se a uma IES, portanto, sujeitas a receber influências externas e internas do ambiente que as cercam.

Prado (2003) conceitua a biblioteca universitária como uma universidade em si mesma. Por isso, suas aquisições devem orientar-se de acordo com o trabalho da instituição que a mantém, funcionando como parte integrante do processo educacional. Dessa forma, torna-se imprescindível que seu acervo atenda não só aos programas de graduação, mas que satisfaça também aos programas de pós-graduação e trabalhos de pesquisa.

De acordo com Amboni (2002), os serviços ofertados pelas bibliotecas universitárias são empréstimo entre bibliotecas, orientação ao usuário na recuperação da informação, comutação bibliográfica, normalização de trabalhos acadêmicos treinamento de usuários, catalogação na fonte, visita orientada; empréstimos domiciliar, entre outros.

Conforme Souza et al. (2015), a biblioteca universitária tem a função de apoiar as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Sendo assim, seu acervo deve necessariamente voltar-se aos cursos de graduação e pós-graduação ofertados pela instituição, atendendo de forma satisfatória aos usuários e contribuindo com o desempenho institucional da universidade.

Fujita (2006) afirma que as funções básicas da biblioteca universitária derivam de uma dinâmica social em um movimento circular fornecendo insumos para sua própria continuidade. Ou seja, a universidade recebe, transmite e gera conhecimentos e a biblioteca universitária funciona como intermediadora na realização dos processos que constituem este

ciclo. Também atua na preservação da informação para sua próxima transformação em conhecimento formando um espiral de evolução científica e tecnológica.

A partir dessa dinâmica, Fujita (2006) descreve as principais funções da biblioteca universitária, armazenamento do conhecimento, organização do conhecimento e acesso ao conhecimento. O quadro 18 descreve as funções básicas da biblioteca universitária.

Quadro 18 – Descrições das funções da BU

FUNÇÕES	DESCRIÇÃO
Armazenamento do conhecimento	Formação de desenvolvimento de coleções, guarda da memória da produção científica e tecnológica, preservação e conservação;
Organização do conhecimento	Tratamento temático e descritivo que favoreça o intercâmbio de registros informacionais entre bibliotecas e sua recuperação;
Acesso ao conhecimento	Fornecimento da informação possibilitando as mais variadas formas de acesso.

Fonte: Adaptado de Fujita (2006).

Santa Anna e Costa (2017) relatam sobre os paradigmas que norteiam a biblioteca universitária no contexto atual. Os autores identificam os pontos paradigmáticos observados em uma biblioteca universitária, a partir dos paradigmas da Biblioteconomia e da Ciência da Informação percorridos na literatura. Os paradigmas são padrões ou modelos seguidos e compartilhados por uma comunidade de especialistas com vistas a transformar e ampliar o conhecimento.

De acordo com Santa Anna e Costa (2017), o paradigma da Biblioteconomia se alicerça no trabalho e nos processos técnicos realizados em acervos bibliográficos, cuja função principal é permitir o armazenamento, a gestão e disseminação desses acervos, que, por sua vez, apoiam a construção de conhecimentos. Enquanto o paradigma da Ciência da Informação apresenta conceitos mais complexos, relacionados à recuperação, ao uso e ao fluxo da informação, focando no usuário da informação e na informação em vez de seu suporte.

A comunidade de usuários deste segmento de biblioteca constitui-se por discentes, docentes, pesquisadores em geral e funcionários da instituição mantenedora. No entanto, não se impede o atendimento à comunidade como um todo, principalmente visto que seus serviços não se restringem apenas ao apoio acadêmico, mas também se voltam à cultura e recreação, atendendo diferentes públicos e demandas.

Ademais, as bibliotecas universitárias, como órgão de apoio às universidades assumem um papel fundamental na qualidade do ensino superior, pois além de disponibilizar os

produtos e serviços indispensáveis na construção do conhecimento da comunidade de usuários, funcionam como um estímulo aos alunos no processo de ensino aprendizagem.

Em particular, são notórias as conquistas que as BUs obtiveram ao longo dos anos no ambiente acadêmico como a exemplo, a inclusão da biblioteca no processos de avaliação do SINAES. Essas conquistas se deram devido às lutas e engajamento dos bibliotecários. No entanto, ainda há muito a se fazer para que a biblioteca universitária brasileira seja referência em organização e disseminação do conhecimento. Cabe, mais uma vez aos profissionais, atuantes nesse ambiente, promoverem ações que demonstrem a real necessidade de políticas públicas e investimentos nas bibliotecas universitárias.

5.2 Administração de Bibliotecas Universitárias

As bibliotecas ou unidades de informação são consideradas pela literatura como organizações devido aos processos e às funções administrativas de planejar, organizar, dirigir e avaliar. Conforme Maciel e Mendonça (2006), as bibliotecas são tratadas como organizações por suas características assemelharem-se às demais organizações inseridas nos mais diversos ramos do mercado, produzindo trabalho a partir de um conjunto de elementos interligados.

Pereira (2003, p 304) destaca três aspectos importantes relacionados à gestão das unidades de informação,

Teórico - um conjunto de saberes interdisciplinares das áreas de administração, ciência da informação e tecnologia de informação; Prático - um conjunto de métodos/metodologias, técnicas e ferramentas; e Processo - um recurso estratégico de intervenções governamentais.

Dziekaniak (2009) destaca que a administração da biblioteca universitária reflete diretamente na qualidade da educação e na obtenção de um bom desempenho, tanto da própria biblioteca, como da instituição que a mantém. Dessa forma, exigem-se dos bibliotecários gestores de BUs não apenas conhecimento na área de Biblioteconomia e habilidades gerenciais, mas também conhecimentos aprofundados na área de Administração, ou seja, domínio dos processos, das funções administrativas e financeiras, das teorias, dos instrumentos e tecnologias de gestão, entre outros.

Targino e Souza (2017) dissertam sobre a gestão das BUs sob a ótica dos pressupostos teóricos, práticos e filosóficos apontados pelas Cinco Leis da Biblioteconomia, cujo mentor é

o indiano Shiyali Ramamrita Ranganathan⁷, o que tornam as leis conhecidas como as Leis de Ranganathan. A saber, i) os livros são para usar; ii) a cada leitor seu livro; iii) a cada livro seu leitor; iv) poupe o tempo do leitor; v) a biblioteca é um organismo em crescimento.

Apesar de criadas em um tempo remoto, essas leis são diretrizes que contemplam a realidade da gestão organizacional em bibliotecas em meio ao contexto atual, pois resultaram da observação de Ranganathan em torno de problemas corriqueiros vivenciados em bibliotecas. O quadro 19 descreve os fundamentos das Cinco Leis da Biblioteconomia (CLB).

Quadro 19 – Descrição dos fundamentos das CLB

LEI	FUNDAMENTOS
I – Os livros são pra serem usados	Esta lei caracteriza a biblioteca como a “organização do conhecimento”, que está contido em seu acervo. Mas, só se torna efetiva se este conhecimento for realmente usado e propagado, de modo que possa produzir mais conhecimento.
II – A cada leitor seu livro	Esta lei exprime as funções social e educacional da biblioteca. As questões de ordem nesta lei são: a quem o acervo se destina? Qual o seu contexto de atuação? Será o acervo atende a todos os públicos a que se destina? Esta lei contempla o leitor/usuário como a maior estrela da organização. Com este propósito, evidencia-se também o papel do bibliotecário na formulação de políticas públicas de informação e de inclusão social.
III – A cada livro seu leitor	A grande preocupação desta Lei é deixar o acervo com acesso livre para que o leitor não encontre barreiras no seu processo de busca e uso do conhecimento. Englobam-se aqui o arranjo das estantes, tipo de classificação adotado, questões de acessibilidade e ergonomia, “A terceira Lei insiste em que a prateleira mais alta de uma estante deve estar ao alcance fácil de uma pessoa de altura média, de pé”. (RANGANATHAN, 2009, p. 193). Enfatiza também a necessidade de um contato humano mais direto entre o bibliotecário e o leitor, visando conhecer suas necessidades de informação que servirão de base para a seleção de materiais para o acervo, estruturação de serviços e produtos e técnicas de atendimento.
IV – Poupe o tempo do leitor	O ponto central desta lei é a organização/recuperação do acervo. A coleção deve ser organizada visando às possibilidades de recuperação. Esta lei trata dos recursos e ferramentas apropriados para tratar, disponibilizar e acessar cada tipo de acervo, que é a principal tarefa da gestão e organização da informação: criar elementos que possam fazer com que o usuário encontre a informação que deseja no menor tempo possível.

⁷ Nascido em Shiyali, Estado de Tamil Nadu (à época, Madras), na Índia, com formação em matemática e biblioteconomia, o indiano consta como o primeiro bibliotecário da Universidade de Madras, em 1924. Em 1928 estabeleceu as Leis da Biblioteconomia (TARGINOE SOUZA, 2017).

V – A biblioteca é um organismo em crescimento	Esta lei retrata a biblioteca como um grande sistema vivo, e como tal, necessita de constante atualização dos seus conteúdos. As palavras chaves desta Lei são planejamento e avaliação, de modo a planejar o seu crescimento de acordo com a produção do conhecimento na sociedade. Ao transportar esta lei para os dias atuais, percebe-se uma conjunção dos pilares essenciais para a Gestão do Conhecimento: pessoas, processos e tecnologia. Ou seja, o aumento da produção do conhecimento na sociedade resultará no crescimento ou no tamanho do acervo bibliotecário, o que levará à uma necessidade de expansão do seu espaço físico, adoção de métodos e técnicas
--	---

Fonte: (ESPÍRITO SANTO, 2014).

Dessa forma, as Leis de Ranganathan consistem em uma filosofia de organização das informações, atendendo às demandas dos respectivos públicos. Apresentam-se como alternativa para o diagnóstico de serviços e produtos, estabelecendo parâmetros de avaliação e parametrização ao que é descrito em cada uma das Leis, tornando-se regente mor para um diagnóstico organizacional (TARGINO E SOUZA, 2017).

Diante disto, compreende-se que, pelas peculiaridades presentes no contexto da administração das bibliotecas universitárias, faz-se necessário a atuação de um profissional bibliotecário capacitado para assumir as funções relativas ao funcionamento dessas unidades. O gerenciamento de unidades de informação exige que bibliotecários tenham conhecimento não apenas técnico, mas também em diversas áreas, em especial na área de gestão, exigindo destes profissionais um conjunto de competências.

5.3 As competências do bibliotecário gestor de Bibliotecas Universitárias

O bibliotecário é o profissional que atua em bibliotecas, centros de informação, centros de documentação de empresas públicas e privadas, exercendo funções como organização, recuperação, disseminação da informação, além de desempenhar a função de gestor devido às necessidades organizacionais dessas unidades de informação.

Assis e Maia (2014) reforçam que o bibliotecário não deve ser visto apenas como guardador de livros, pois suas funções vão além das atividades técnicas. Ele também gerencia e administra tanto pessoas como conhecimentos.

Em particular, no caso do bibliotecário universitário, responde por todas as atividades que envolvem o funcionamento de uma biblioteca universitária, em especial as que se referem à formação e desenvolvimento das coleções e à adequada composição do acervo, aspecto que

irá refletir em resultados positivos para a instituição tanto em processos de avaliação quanto no apoio ao ensino, pesquisa e extensão da comunidade acadêmica.

Já no caso do bibliotecário que atua diretamente na gestão de bibliotecas universitárias, gerencia atividades, processos e recursos, financeiros, informacionais e humanos. Conforme Alves e Oliveira (2016, p.77), “se ao bibliotecário compete trabalhar com organização, armazenamento e disseminação da informação, para o bibliotecário gestor, compete noções de administração, planejamento, organização e controle e avaliação”.

Holanda e Nascimento (2010) descrevem o bibliotecário como um perito no tratamento da informação e responsável pela democratização do seu acesso, contribuindo com o desenvolvimento social e os avanços científicos e tecnológicos.

De acordo com Maciel e Mendonça (2006), as atividades básicas dos bibliotecários envolvem quatro funções sequenciais e complementares entre si, ou seja, dependendo uma da outra, a saber, formação e desenvolvimento da coleção, organização das coleções, dinamização das coleções e funções gerenciais.

À medida que os materiais chegam à biblioteca, inicia-se um constante e contínuo fluxo ou processo de trabalho que consiste na preparação do item a fim de que seja incorporado ao acervo e possa ser recuperado com facilidade. O quadro 20 descreve as funções básicas do bibliotecário.

Quadro 20 – Descrição das funções básicas do bibliotecário

FUNÇÃO	DESCRIÇÃO
1. Formação e Desenvolvimento da Coleção	Refere-se aos processos de seleção, aquisição de materiais bibliográficos, no caso de instituições públicas, observando-se a Lei 8.666 de Licitações e Contratos; desbastamento e descarte.
2. Organização da Coleção	Refere-se às atividades de processamento técnico. Após a aquisição e recebimento do material bibliográfico, o mesmo recebe o tratamento de catalogação, indexação e classificação, conforme regras de representação existente na biblioteconomia. Após este processo, a fonte de informação já faz parte do acervo e do sistema tornando-se disponível ao usuário.
3. Dinamização da Coleção	Compreende os serviços de referências, ou seja, o atendimento ao usuário. Nesse momento o bibliotecário faz a mediação entre a informação e o usuário. Em acervos físicos, este serviço acontece na busca ou na localização do livro na estante. Já em acervos virtuais, o bibliotecário irá filtrar a informação, passando para o usuário somente o necessário para o alcance de seus objetivos.
4. Funções gerenciais	Trata-se das atividades de administrar todas as seções e recursos da biblioteca, englobando tomadas de decisões, ajustes e intervenções nas atividades e nos colaboradores a fim de conduzi-los para o sucesso da organização.

Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de Maciel e Mendonça (2006).

No campo da administração, as funções dividem-se em três dimensões, estratégica, tática e operacional. Ramos (1996) constata que o bibliotecário gestor assume, pelo menos, duas dimensões, a estratégica e a operacional. A dimensão estratégica envolve as relações de troca e reciprocidade que se estabelece entre a unidade e a sociedade para a qual serve. Já no tocante à dimensão operacional, o envolvimento ocorre com o funcionamento interno da unidade e a busca de crescentes níveis de produtividade e qualidade. O quadro 21 descreve os aspectos e as dimensões de atuação do bibliotecário gestor.

Quadro 21 – Dimensões e aspectos das atividades do bibliotecário gestor

DIMENSÕES	ASPECTOS
<p>Estratégica - Busca inserir adequadamente o plano previamente definido no dinâmico contexto social e econômico com o qual se relaciona, garantindo a sua eficácia.</p>	<p>a) planejamento - de objetivos e metas, organização do trabalho, modelagem do perfil de ação;</p> <p>b) articulação - observação do ambiente, identificação de parceiros e ameaças, formação de alianças, coordenação de esforços interinstitucionais;</p> <p>c) marketing - observação do mercado, identificação de clientes e oportunidades, interpretação das necessidades, adequação de produtos e serviços, análise da concorrência.</p>
<p>Operacional - Acompanha a execução e o desenrolar dos trabalhos efetuados pelo grupo a fim de garantir a sua eficiência e a harmonia entre os diversos focos de ação.</p>	<p>a) disponibilização, alocação e consumo de recursos;</p> <p>b) redução de perdas e desperdícios;</p> <p>c) capacitação e motivação de recursos humanos;</p> <p>d) coordenação, harmonização e integração de esforços para consecução dos objetivos nos prazos esperados;</p> <p>e) melhoria dos processos de produção e dos atributos do produto;</p> <p>f) identificação e remoção de barreiras e desvios ao trabalho;</p> <p>g) adequação do ritmo e do volume de produção com as necessidades do mercado e disponibilidade de recursos.</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base em Ramos (1996).

Para Alves e Oliveira (2016), gestão e liderança estão diretamente ligadas, pois a liderança constitui parte do papel do gestor. Dessa forma, o bibliotecário gestor necessita ter conhecimentos em gestão de recursos e processos e como um líder precisa saber gerir pessoas. Assim, ao incorporar novas estratégias às atividades diárias, o bibliotecário tem um

diferencial competitivo, pois sua gestão tende a ser multifacetada ao fundir atribuições de biblioteconomia e gestão administrativa.

De acordo com Holanda e Nascimento (2010), a função gerencial do Bibliotecário diz respeito a profissionais capacitados que utilizam os diversos suportes que a informação dispõe, gerindo as unidades de informação e buscando as mais variadas ferramentas disponíveis para os processos de organização, disseminação e gestão da informação. Essas ferramentas podem ser encontradas tanto no cotidiano como em análises de trabalhos realizados em outras unidades.

Holanda e Nascimento (2010) acrescentam que essa troca de experiência entre os profissionais da informação permite uma importante comparação no planejamento e elaboração da política gerencial da organização, e que a maneira de captar, processar e analisar informações externas e internas pode melhorar as estratégias e trazer soluções aos problemas organizacionais.

Em particular, com o avanço das TICs, as bibliotecas universitárias passaram a adquirir novas características e novos serviços, exigindo, cada vez mais, do profissional bibliotecário a aquisição e o aperfeiçoamento de novas competências.

Além das competências indispensáveis à formação curricular, como a organização, direção e execução dos serviços técnicos, a administração de bibliotecas, o marketing, o estudo da comunidade, entre outras, faz-se necessário a fusão de competências, atuando ele em diferentes ramos de mercado, com múltiplas tecnologias e em múltiplos contextos, intervindo na realidade de forma técnica, humanista, estratégica e inovadora (SILVEIRA, 2008).

Considerando as competências profissionais e habilidades tecnológicas que a nova geração de usuários requer do bibliotecário, Vieira, Baptista e Cerveró (2013) destacam que deve haver o fortalecimento de uma 'Atitude 2.0' nas características pessoais do bibliotecário para que ele continue a ser considerado um especialista na recuperação da informação, mesmo que a geração de usuários nativos digitais requeira cada vez mais autonomia para buscar fontes de informação na Internet.

A analogia utilizada pelos autores acima citados refere-se às tecnologias disponíveis na versão 2.0 da internet. No entanto, atualmente, a internet avançou para a versão 3.0, também conhecida como a "Terceira onda da Internet" ou "Web Inteligente", dispondo de recursos que buscam de forma mais eficiente a informação. Fato que não deve ser visto como uma substituição do 'homem pela máquina', mas como inovações que contribuem tanto para os usuários quanto para os profissionais da informação.

Conforme Santa Anna e Calmon (2016), diante de fatores como as pressões advindas da sociedade, o acúmulo informacional e o avanço das TICs, as BUs entram em um ciclo de constantes inovações, tornando-se ambientes híbridos e exigindo do profissional bibliotecário atuante neste segmento de bibliotecas a ampliação de suas competências comungadas a partir da soma de novos conhecimentos, experiências, habilidades e atribuições.

Segundo Santa Anna e Calmon (2016), no contexto da biblioteca universitária, os bibliotecários devem adquirir o *status* de Moderno Profissional da Informação (MIP), utilizando-se de diferentes competências a fim de preparar-se para atuar em meio a um ambiente mutante e diversificado. Essa nova categorização profissional somente acontece se o bibliotecário buscar a educação continuada. O quadro 22 descreve as competências de um MIP.

Quadro 22 – Descrição das competências de um MIP

COMPETÊNCIAS	DESCRIÇÃO
Comunicação interna e externa	Interagir com usuários, com outras instituições e com as diversas tecnologias;
Técnico-científicas	Tratamento da informação nas mais diversas ferramentas disponíveis;
Gerenciais	Formular, dirigir, administrar, organizar e coordenar unidades, sistemas, projetos e serviços de informação
Sociais e Políticas	Realizar atividades relacionadas ao ambiente externo, como interagir com diversos atores sociais como políticos, empresários, educadores, trabalhadores e profissionais de outras áreas, instituições e cidadãos em geral.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Valentim (2000) e Santa Anna (2018).

Contudo, entende-se que, para obter o *status* de MIP, o bibliotecário atuante em bibliotecas universitárias deve investir em sua formação continuada e aprofundar seus conhecimentos no que tange às mais variadas ferramentas disponíveis para os processos de organização, disseminação e gestão da informação, ou seja, um profissional multidisciplinar adaptado às novas realidades.

Assim, o bibliotecário gestor deve ser dinâmico analisando, de forma sistêmica, todo ambiente da organização, considerando as funções, os processos, as pessoas e a informação que circula nos ambientes de trabalho. Deve também atuar como um agente de mudanças, gerenciando todas as fases do ciclo informacional, tendo em vista o alcance da excelência nos serviços da biblioteca.

5.4 As principais metodologias de gestão indicadas para em BUs

As funções administrativas de uma BU giram em torno do esforço para atender as necessidades informacionais dos usuários. As BUs devem dispor de um modelo de gestão flexível que possibilite um planejamento e gestão adequados para o alcance de seus objetivos, entre eles, usos eficiente dos recursos e atendimento de qualidade na oferta dos serviços.

De acordo com Dziekaniak (2009), para uma BU desempenhar bem suas funções necessita de bons instrumentos de gestão, do envolvimento de toda a equipe, e do apoio da alta gestão da universidade para atender as necessidades da comunidade acadêmica e as exigências dos critérios de avaliação utilizados pelo MEC.

Neste sentido, a literatura aponta algumas metodologias que subsidiam a gestão de BUs, entre elas, o Planejamento Estratégico, a Gestão por Processos com aplicação do MASP e a Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções – PFDC.

5.4.1 O Planejamento Estratégico – PE em BUs

No campo da administração, o planejamento é a primeira das quatro funções administrativas, a saber, planejar, dirigir, controlar e avaliar. O planejamento de uma organização orienta as ações que irão apoiar os processos decisórios.

O planejar consiste em definir o que se almeja, tomar diretrizes para realizar ações, estabelecer metas e definir quais os métodos mais adequados para atingir as propostas traçadas. Envolve também capacitação da equipe quanto aos objetivos a serem alcançados, quanto ao uso dos recursos e em manter o foco nas atividades e tarefas implementadas (REIS; BLATTMANN, 2004).

De acordo com Paludo (2013), o PE consiste em uma metodologia de planejamento gerencial de longo prazo, criada nos Estados Unidos em meados da década de 60 com a função de estabelecer a direção a ser seguida pela instituição.

Conforme Silva, Schons e Rados (2006), na gestão de bibliotecas, o PE constitui em uma ferramenta de gestão que possibilita a identificação de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, de modo que os pontos fortes sejam utilizados, as oportunidades sejam apoiadas, os pontos fracos eliminados e as ameaças neutralizadas.

Barbalho e Beraquet (1995, p.24) consideram PE como a utilização eficaz dos meios disponíveis na organização para exploração de condições favoráveis existentes nos meios externos e interno.

Segundo Maciel e Mendonça (2006) o PE funciona como um conjunto de princípios e processos que possibilitam aos gerentes de bibliotecas, em qualquer nível, planejar o futuro da unidade de informação.

A biblioteca como organização deve ser administrada como tal, fazendo uso de técnicas administrativas, buscando e incentivando a capacitação para sua equipe de trabalho e implantando seu próprio planejamento estratégico (RODRIGUES; CASTRO; SANTOS, 2013). O quadro 23 descreve as etapas que constituem o PE nas unidades de informação.

Quadro 23 – Etapas do PE em BUs

ETAPA	DESCRIÇÃO
1ª Etapa: Mandato	Descrição do que a unidade deve fazer em conformidade com os objetivos organizacionais;
2ª Etapa: Missão	Exprime a razão de ser da unidade explicitando o negócio, os usuários, os produtos e serviços definindo sua proposta;
3ª Etapa: Análise do ambiente externo	Analisa o ambiente externo possibilitando o conhecimento e monitoramento das oportunidades e ameaças com as quais a unidade se defronta ou pode vir a se defrontar;
4ª Etapa: Análise do ambiente interno	Analisa o desempenho da unidade possibilitando o conhecimento dos pontos fracos e os pontos fortes;
5ª Etapa: Questões estratégicas	Formula questões estratégicas, buscando proveito nos pontos fortes e oportunidades e procurando minimizar as ameaças e os pontos fracos;
6ª Etapa: Obstáculos	Levantamento de todos os obstáculos para cada questão estratégica formulada;
7ª Etapa: Propostas estratégicas	Propor estratégias tecnicamente viáveis, politicamente aceitáveis e em acordo com a filosofia e valores da unidade, além de basear-se nas questões estratégicas. Também deve seguir os seguintes critérios: a) definir alternativas práticas visando o futuro; b) identificar as ações necessárias; c) determinar prazos bem como as pessoas ou cargos responsáveis pela implementação.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Barbalho e Beraquet (1995).

Oliveira (2008) afirma que o PE modifica as pessoas, a tecnologia, o sistema. As modificações que se relacionam às pessoas ocorrem quando o processo exige treinamentos, substituições ou transferências. Quanto às tecnologias, as modificações ocorrem quando necessita de atualizações ou evoluções. E no sistema, ocorrem modificações quando há

alterações nas responsabilidades, nos níveis de autoridade, descentralização, comunicação, procedimentos e instruções.

Kloppeel e Spudeit (2015) destacam a importância da participação de todos os funcionários da unidade na construção do planejamento estratégico, pois, gera motivação na equipe aumentando as chances de aceitação na implantação do PE, pois os funcionários tomam conhecimento e se sentem mais responsáveis.

Considerando que se trata do plano maior da unidade, em que todos os demais direcionamentos irão resultar dele, faz-se necessário a participação e o comprometimento da alta gestão da instituição em todas as fases do planejamento.

Conclui-se que, o PE em unidades de informação constitui uma ferramenta de gestão eficaz, pois direciona as pessoas e os processos na realização das atividades que devem ser desempenhadas, minimizando os erros e otimizando recursos disponíveis.

5.4.2 A Gestão por Processo em BUs

O funcionamento das BUs acontece por meio da integralização de vários processos, entre eles, os processos de seleção, de aquisição, de tratamento técnico e o de atendimento ao usuário. De acordo com Sant'Anna (2018), para atingir a melhoria contínua nos serviços de uma biblioteca, esses processos e atividades requerem uma intervenção por parte de um especialista que domine técnicas de análise, percepção e senso crítico em gestão de bibliotecas e, por meio de observação direta e delimitada nos processos de trabalho analisar o contexto de trabalho, o que caracteriza a Gestão por Processos (GPP).

A gestão por processos em bibliotecas é um instrumento na melhoria contínua na qualidade de processos, serviços e produtos. 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; BLATTMAMM, 2004, p.6).

Ferreira (2013) esclarece as peculiaridades da gestão tradicional e da GPP. Segundo o autor, a denominação 'gestão por processos' faz oposição à tradicional 'gestão por funções', que consiste em estruturas verticalizadas, baseada em divisões hierárquicas, operando com pouca interação, o que muitos associam com centralização e morosidade nas tomadas de decisões. A GPP pretende exatamente o oposto. Nesse caso, o foco direciona-se para os recursos e fluxos na perspectiva dos processos estratégicos. A lógica é a dinâmica da organização em prol de resultados efetivos e não mais a visão compartimentada de uma abordagem funcional (FERREIRA, 2013).

Após a distinção entre gestão tradicional e GPP, se faz necessário esclarecer a diferença entre ‘Gestão por processo’ e ‘gestão de processos. Embora não excludentes, o primeiro possui uma abrangência maior em relação ao segundo.

Enquanto a gestão de processos relaciona-se ao esforço de estabelecer atividades em função do que foi planejado, a ‘gestão por processo’ consiste em gerir a organização considerando a interação entre os processos e entre esses e o ambiente. “A gestão de processos é uma abordagem administrativa e se apresenta com uma abrangência muito reduzida em comparação com a gestão por processos, que é um estilo de gerenciamento da própria organização” (FERREIRA, 2013).

A GPP é uma forma de organização proativa, voltada para a previsão, focada no melhoramento das atividades de uma organização e perfeitamente aplicável às unidades de informação (OLIVEIRA E AMARAL, 2015).

O gerenciamento de processos consiste em “[...] uma metodologia empregada para definir, analisar e gerenciar as melhorias no desempenho dos processos da organização, com a finalidade de atingir as condições ótimas para o cliente” (RADOS et al., 1999, p. 4 apud REIS; BLATTMANN, 2004, p. 10).

Ferreira (2013, p. 31), aponta algumas vantagens da GPP:

- a) Proporciona o aumento do desempenho organizacional;
- b) Direciona os esforços para os resultados, por meio da melhoria efetiva dos processos essenciais;
- c) Induz à mudança cultural (da visão por função para a visão do todo);
- d) Facilita a gestão do conhecimento organizacional;
- e) Permite a compreensão de como as coisas são feitas, revelando problemas, gargalos e ineficiências;
- f) Reduz os custos e os conflitos;
- g) Contribui para o aumento da satisfação dos clientes ou usuários;
- h) Foca no que realmente interessa;
- i) Proporciona flexibilidade organizacional (descentralização, organização em rede, alianças estratégicas entre organizações).

Segundo Paula e Valls (2014), a implementação da GPP possibilita o alcance de resultados positivos, dentre eles: visão sistêmica e horizontal dos processos; otimização na utilização dos recursos; melhoria na comunicação entre os departamentos envolvidos no processo; processos e atividades claramente definidos; identificação de mudanças a serem feitas; atendimento das necessidades dos clientes.

Reis e Blattmamm (2004) afirmam que para haver uma definição clara dos processos essenciais e uma análise sistêmica das organizações, é fundamental o estabelecimento da estrutura hierárquica dos processos. De acordo como a ideia dos autores, a hierarquia do processo é a forma de classificar os processos conforme o seu grau de abrangência na organização, dessa forma, os processos se classificam em macroprocessos e subdividem-se em subprocessos ou grupo de atividades. (REIS E BLATMAMM, 2004, p. 8):

- a) Macroprocesso – 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;
- b) Subprocessos – divisões do macroprocesso com objetivos específicos, organizadas seguindo linhas funcionais. Geram entradas e produzem saídas em um único departamento;
- c) Atividades – divisões dos subprocessos em um nível de maior detalhamento que tarefas.

De acordo com Amboni (2002), as grandes funções da biblioteca ou macroprocessos devem ser desdobradas em funções ou processos menores. A definição dos processos menores pressupõe o mapeamento ou descrição das várias etapas que constituem o desenvolvimento das atividades. Portanto, se faz necessário defini-las, estruturá-las e documentá-las.

Quanto aos tipos de processos, Reis e Blatmamm, (2004) relatam que existe três categorias de processos, a saber:

- a) Processos de negócio ou de cliente – caracterizam a atuação da instituição e são suportados por outros processos internos, resultando em um produto ou serviço que é recebido por um cliente externo. (Ex. Formação e desenvolvimento de coleções);
- b) Processos organizacionais ou de integração organizacional – são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca do seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado dos processos de negócios. (Ex. Processo de aquisição de materiais bibliográficos.);
- c) Processos gerenciais – são focalizados nos gestores e suas relações. (Ex. processos decisórios como processo de seleção de materiais bibliográficos).

Espírito Santo (2014) relata que, embora os processos de uma biblioteca possuam características diferenciadas de outros processos de serviços ou de negócios, a aplicação da metodologia de gestão por processos deve ser considerada como recurso gerencial para avaliar e resolver problemas das rotinas bibliotecárias. Mediante este pensamento, a autora

verifica a necessidade do uso das Cinco Leis da Biblioteconomia⁸ como guia para o desenho dos processos bibliotecários.

Se existe um gerenciamento, deve haver um gerente ou uma equipe de gerenciamento. Para tanto, a função do gerente de processos, segundo Ferreira (2013), consiste em alocar recursos, ajustar prioridades, coordenar interações com usuário e fornecedores e, sobretudo, gerenciar equipes de trabalho. “Gerentes de processos são facilitadores do processo e não chefes gritadores de ordens” (FERREIRA, 2013).

Conforme Ferreira (2013), o gerente de processos enfrenta sempre dois desafios. De um lado, a manutenção da rotina do processo nos padrões definidos e aceitos pela organização no momento do planejamento, garantindo o sucesso já conquistado. Do outro lado, o gerenciamento da melhoria de processos, buscando estabelecer uma mudança de paradigmas. No quadro 24, descrevem-se as características dessas duas formas de gerenciar processos.

Quadro 24 – Características de gerenciar para manter e gerenciar para melhorar

GERENCIAR PARA MANTER	GERENCIAR PARA MELHORAR
<ul style="list-style-type: none"> • Definir meta padrão; • Elaborar o Procedimento Operacional Padrão (POP); • Executar o POP; • Verificar a efetividade do POP; • Agir corretivamente, se necessário, removendo o sintoma e atuando na causa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar o problema; • Observar, reconhecendo as características do problema; • Analisar, descobrindo as principais causas do problema; • Elaborar o plano de ação; • Executar o plano de ação; • Verificar se a ação foi efetiva; • Padronizar para eliminar definitivamente as causas do problema; • Concluir, revisando as atividades e planejando para trabalho futuro.

FONTE: Elaborado pela autora da dissertação com base em Ferreira (2013).

Os dois tipos de gerenciamento contém elementos do ciclo PDCA, também conhecido como ciclo de gerenciamento da qualidade, que consiste em um processo que coordena planos, ações, percepções e ajustes com foco na melhoria contínua. As letras PDCA significam, respectivamente, as iniciais de Planejar (Plan), Executar (Do), Controlar (Check) e Agir (Action) (CAMPOS, 2004).

⁸ Cinco Leis da Biblioteconomia – i) os livros são para serem usados; ii) a cada leitor seu livro; iii) a cada livro se leitor; iv) poupe o tempo do leitor; v) a biblioteca é um organismo em crescimento (RANGANTAHN, 2009).

Assim como dizer que, de nada adianta melhorar um desempenho se não for possível mantê-lo, também se aplica a concepção de que sempre há possibilidades de melhorar um desempenho. Como afirma Campos (2004), “o caminho do sucesso para obter melhorias contínuas nos processos é o de conjugar os dois tipos de gerenciamentos, manutenção e melhorias”. Cada melhoria equivale ao estabelecimento de um novo nível de controle.

Tendo em vista o alcance da melhoria dos serviços ofertados em uma BU, e visando sempre à satisfação no atendimento às demandas da comunidade, faz-se necessário conhecer os processos de trabalho que subsidiam o funcionamento das BUs e alinhá-los aos objetivos da instituição mantenedora. A coordenação integrada das atividades, principalmente quando essas atividades são executadas de forma repetitiva e por várias pessoas, é a melhor forma de obter um bom desempenho da organização.

Assim, uma das formas de se operacionalizar os conceitos e diretrizes apresentados pelos estudos sobre GPP, se dá com o gerenciamento dos processos da unidade. Dessa forma, a literatura aponta o Método de Análise e Solução de Problemas como metodologia a ser empregada neste tipo de gestão.

5.4.3 O Método de Análise e Solução de Problemas (MASP)

A busca pela qualidade na gestão organizacional depende de melhorias contínuas nos processos e da padronização da rotina do trabalho para que não ocorram problemas a partir de causas já identificadas e resolvidas anteriormente. Para tanto, o Método de Análise e Solução de Problemas (MASP), também conhecido como o Método de Análise e Melhoria de Processos, oferece subsídios para que as instituições identifiquem, eliminem ou minimizem os problemas garantindo a qualidade na oferta dos produtos e serviços. De origem japonesa, sob a denominação Controle de Qualidade Total (TQC)⁹, acabou sendo amplamente utilizado no Brasil.

Para Oribe (2008), o MASP é um método de solução de problemas concebido de forma ordenada, composto de passos e subpassos predefinidos destinado à escolha de um problema, análise de suas causas, determinação e planejamento de um conjunto de ações que constituem uma solução, verificação do resultado da solução e, finalmente, geração e disseminação de aprendizado decorrido de sua aplicação.

⁹ TQC – Sistema administrativo americano aperfeiçoado no Japão com o objetivo principal de satisfazer as necessidades dos clientes (CAMPOS, 2004).

De acordo com Ferreira (2013), o MASP consiste em um método prescritivo, racional, estruturado e sistemático para o desenvolvimento de um processo de melhoria num ambiente organizacional, visando à solução de problemas e obtenção de resultados otimizados.

Um problema é o resultado indesejável de um processo (CAMPOS, 2004). Problema é a diferença entre o que se quer e o que se tem, sendo o que se quer, a meta que se deseja alcançar (FERREIRA, 2013). “Um problema bem definido, é metade da solução” Albert Einstein.

Ferreira (2013) cita as vantagens que o MASP oferece, entre elas, a possibilidade de implementação isolada ou sistêmica, podendo ser aplicada em toda a organização, parte dela ou em uma unidade gerencial; o fato de ser de simples, rápido e de livre aplicação no serviço público possibilita a atuação dos funcionários da organização no desenvolvimento da observação, da problematização e do raciocínio sobre as possibilidades de melhorias dos processos sem a necessidade de consultorias internas ou externas.

O MASP compõe-se por oito etapas que são inerentes ao ciclo de gestão PDCA, um dos elementos mais difundidos em gestão (SELEME E ETADLER, 2008). As etapas do MASP ocorrem de maneira sequencial e são baseadas em fatos e dados, por meio de ferramentas administrativas. O quadro 25 descreve as etapas do MASP, sua correlação ao PDCA e as ferramentas mais utilizadas em cada etapa do método.

Quadro 25 – Descrição das etapas do MASP e correlação com o ciclo PDCA.

PDCA	Etapas MASP	Descrição das etapas	Ferramentas
P	1-Análise do processo	Nome Unidade Número de executantes Clientes Requisitos dos clientes Produtos/serviços Fornecedores Descrição das atividades Normas existentes Indicadores de desempenho	Fluxograma
P	2a- Identificação do problema	Listagem dos problemas Priorização do problema Verificação das consequências do problema para o processo, para os clientes e os fornecedores.	Análise de documentos Braisntoming
P	2b- Observação do problema	Investigar as características do problema. Coleta de dados sobre o problema <i>in loco</i>	Observação direta
P	3-Análise do problema	Listagem das causas influentes Seleção das causas mais prováveis Análise da relação de causa e efeito Identificação da causa fundamental.	Ishikawa Matriz GUT

P	4 - Plano de Ação	Definição das estratégias de ação verificação dos efeitos colaterais das ações Elaboração do plano de implementação das soluções.	Votação de Pareto 5W2H
D	5 - Ação	Treinamento Implantação das ações Registro dos resultados	5W2H
C	6-Verificação	Coleta dos dados Comparação dos resultados Listagem dos efeitos secundários Verificação da continuidade do problema	Gráfico de controle
A	7-Normalização	Padronização Comunicação a todos os envolvidos Data de início da nova sistemática Treinamento e educação	5W2H
A	8-Conclusão	Relação dos problemas remanescentes Planejamento para solução de problemas remanescentes Recapitulação de todo o processo de solução de problemas para trabalhos futuros Divulgação da experiência por toda a organização.	5W2H

FONTE: (FERREIRA, 2013).

Em relação ao ciclo PDCA, a etapas de um a quatro do MASP, ‘análise do processo’, ‘identificação e observação do problema’, ‘análise do problema’ e ‘plano de ação’ correspondem à fase de ‘planejamento’. A etapa de ‘ação’ corresponde à fase de ‘direção’ ou ‘execução’. A etapa de ‘verificação’ corresponde à fase de ‘avaliação’ e as etapas de ‘normalização’ e ‘conclusão’ equivalem à fase de ‘aprendizagem’.

O estudo do processo corresponde à descrição detalhada dos dados que o representam como o nome da unidade pertencente e as pessoas envolvidas, os insumos, as entregas, as atividades, os fornecedores, os clientes, as normas e os indicadores de desempenho, se houver.

A etapa da identificação consiste em identificar o problema chave que dará origem ao escopo do projeto de manutenção ou melhoramento do processo. Nessa etapa, colhem-se informações com a equipe e áreas envolvidas. Analisam-se relatórios de gestão, elabora-se o fluxograma do processo escolhido, e estabelece indicadores chave para comparação futura, os prazos para entrega e a meta que deverá ser alcançada, por exemplo. A identificação do problema tem pelo menos duas finalidades a) selecionar um tópico entre uma série de possibilidades, concentrando o esforço para a obtenção do maior resultado possível; e b) aplicar critérios para que a escolha recaia sobre um problema que mereça ser resolvido (ORIBE, 2008, p. 39). A ferramenta indicada para esta etapa é o *Brainstorming*.

A etapa da observação busca levantar o maior número possível de dados e informações sobre o problema. Este levantamento dará suporte para a próxima fase de análise.

Nesta etapa indica-se a técnica da observação e a análise de documentos para a coleta de dados. Os passos da etapa 'observação' são a) observação das características do problema por meio de dados existentes; b) observação do problema no local; c) cronograma de trabalho (ORIBE, 2008, p.43).

Na etapa da análise, o objetivo é encontrar as causas raízes do problema. Enquanto na fase anterior o objeto de análise é o problema, nesta fase, analisam-se as principais causas provenientes do problema. Os passos da etapa 'análise' são a) levantamento das variáveis que influenciam no problema; b) escolha das causas mais prováveis; c) análise das causas prováveis; d) confirmação das hipóteses; e) teste de consistência da causa fundamental (ORIBE, 2008, p.45). Após a coleta dos dados e informações sobre o problema, recomenda-se analisá-lo sob outros pontos de vista. Isso se torna possível por meio das ferramentas Matriz GUT e diagrama de Votação de Pareto.

A etapa do Plano de ação consiste em elaborar um plano com estratégias que busquem solucionar o problema em questão. Segundo Ferreira (2013), pela complexidade do processo em que o problema se apresenta, é possível haver um conjunto de soluções com ações que eliminam as causas que, quando priorizadas, podem evitar que o problema se repita novamente. Os passos da etapa 'plano de ação' consistem em a) elaboração da estratégia de ação; b) elaboração do plano de ação; c) negociação do plano de ação (FERREIRA, 2013, p. 106). Nesta fase indica-se o uso de ferramentas como o *Brainstorming* e a 5W2H com o objetivo de atacar cada uma das causas identificadas e priorizadas na fase anterior,

Na etapa da ação, ocorre a execução do plano de ação elaborado na fase anterior. Seguindo as indicações de melhorias, os responsáveis por cada ação deverá respeitar os prazos estipulados obedecendo às orientações de como cada ação deve concretizar-se. Os passos da etapa 'ação' consistem em a) treinamento; b) execução das ações (ORIBE, 2008 p. 51). A ferramenta indicada para esta etapa continua sendo a 5W2H.

A etapa de Verificação tem como objetivo comparar se os resultados obtidos após a execução do plano de ação estão de acordo com o desejado. Caso isso não ocorra, os responsáveis deverão avaliar quais foram os motivos que impossibilitaram o resultado esperado e se há como resolver. Os passos da etapa 'verificação' são a) comparação dos resultados com a meta estabelecida; b) identificação dos efeitos secundários; c) constatação se a ação foi efetiva (ORIBE, 2008, p.53). A ferramenta Gráfico de Controle pode colaborar nesta etapa.

A etapa da Padronização objetiva-se a assegurar o cumprimento das novas práticas e métodos de trabalho no processo contemplado. Os passos da etapa 'padronização' consistem

em a) elaboração ou alteração de documentos; b) treinamento; c) registro e comunicação; d) acompanhamento dos resultados do padrão (FERREIRA, 2013, p.107). Assim, um novo Fluxograma com um novo POP são as ferramentas da vez.

A etapa da Conclusão relata o término do projeto de melhoria do processo. Contudo, se faz necessário uma última reunião, onde os envolvidos na resolução do problema deverão expor suas opiniões sobre a aplicação do MASP e também deixar sugestões que possam contribuir para projetos futuros na resolução de problemas semelhantes. Os passos da etapa 'conclusão' são a) identificação dos problemas remanescentes; b) planejamento das ações aos problemas remanescentes; c) balanço do aprendizado (FERREIRA, 2013, p.107).

Conclui-se que o MASP é um caminho ordenado, composto de passos e subpassos predefinidos utilizando-se de ferramentas para a escolha de um problema, análise de suas causas, determinação e planejamento de um projeto de melhorias que consiste em um conjunto de ações voltado para obtenção de soluções, verificação do resultado da solução e realimentação do processo que irá subsidiar tanto o aprendizado da equipe como trazer melhoria nas aplicações em ciclos futuros.

5.4.3.1 As ferramentas utilizadas na aplicação do MASP

Para a aplicação do MASP, se faz necessário a utilização das ferramentas administrativas, também conhecidas como ferramentas da qualidade. De acordo com Campos (2004), é importante distinguir método de ferramentas. Enquanto método é a sequência lógica para se atingir a meta desejada, a ferramenta é o recurso a ser utilizado no método (CAMPOS, 2004).

O método identifica momentos ordenados na forma de etapas e passos para estabelecer um roteiro de ação coerente, já as ferramentas são utilizadas pontualmente dentro de propósitos específicos a cada momento que se apresenta (ORIBE, 2004).

De acordo Oribe (2008) existe uma infinidade de ferramentas para emprego em processos de solução de problemas, cada uma com suas características, grau de complexidade e aplicação específicas, podendo ser utilizadas tanto separadamente como agrupadas visando à solução de problemas de diferentes níveis de complexidade.

Conforme Oribe (2008), independentemente do problema em questão, o fato é que, método e ferramentas se complementam, pois sem esses artefatos, o processo de coleta e análise dos dados se basearia apenas em experiências e intuição, o que poderia ser perigoso do

ponto de vista científico. No entanto, nem o MASP e nem o QC-Story¹⁰, de onde é oriundo, especifica claramente qual ferramenta deve ser utilizada em cada etapa do método, apenas indica qual poderia ser a mais adequada.

Ferreira (2013) ressalta que não existe uma quantidade estipulada de ferramentas que podem ser utilizadas na análise e melhoria de processos. Porém, para o uso eficaz de todas as ferramentas, se faz necessário conhecimento e prática.

As ferramentas administrativas para o emprego no MASP mais utilizadas na literatura classificam-se em dois grupos, ferramentas estatísticas e não estatísticas. O quadro 26 lista as ferramentas mais utilizadas na literatura e suas finalidades.

Quadro 26 – Ferramentas mais utilizadas na aplicação do MASP e suas finalidades.

FERRAMENTAS ESTATÍSTICAS	FINALIDADES
Diagrama de Pareto	Classifica e prioriza problemas nas categorias ‘pouco vitais’ e ‘muito triviais’.
Estratificação	Identificar fontes de variação, analisar dados, pesquisar oportunidades de melhoria e avaliar de forma mais eficaz as situações.
Histograma	Indica variações do processo.
Análise multivariada	
FERRAMENTAS NÃO ESTATÍSTICAS	FINALIDADES
Braintorming	
Folha de verificação	Verifica com que frequência os eventos acontecem.
Carta de tendência	Identifica tendências no processo.
Diagrama de Ishikwa	Representa a relação entre o problema e suas causas
5W2H	Análise de processos e planejamento de melhorias
5 por quês	Aprofunda o conhecimento sobre determinado assunto com uma sequência de perguntas
Diagrama de árvore	Relaciona o objetivo geral com os passos de implementação prática
Fluxograma	Compreender e melhorar o processo
Matriz Gravidade Urgência e Tendência (GUT)	Priorização de problemas considerando a gravidade, a urgência e a tendência.

FONTE: Elaborado pela autora da dissertação com base em Ferreira (2013).

Ferreira (2013) esclarece que as ferramentas não estatísticas consideram-se relativamente simples e podem ser utilizadas tanto pelo nível gerencial quanto operacional da organização exigindo-se pouco treinamento. Já as ferramentas estatísticas são de complexidade média. Essas, em geral, são utilizadas pela gerência intermediária e por técnicos, desde que sejam submetidos a treinamento específico e possuam alguma experiência para trabalhar com dados numéricos.

¹⁰ QC-Story – Quality Control - Story, o que poderia ser traduzido por “relato do controle da qualidade”; denominação do método de análise e solução de problemas no Japão (ORIBE, 2008).

Entender a finalidade de cada ferramenta é fundamental para uma boa escolha de qual utilizar na obtenção do resultado desejado em cada etapa do MASP. Porém, não basta apenas conhecer quando elas devem ser utilizadas, mas, sobretudo para que servem e em que contexto.

5.4.4 A Política de Formação Desenvolvimento de Coleções – PFDC

A PFDC consiste na formalização de normas e procedimentos previamente decididos pela equipe de bibliotecários envolvida nos processos de formação do acervo de uma biblioteca em conformidade com os objetivos da instituição a que pertence. Caracteriza-se como a identidade da biblioteca, pois nela constam particularidades de cada organização, como a missão e os valores da instituição, o perfil dos usuários, entre outras.

De acordo com Weitzel (2013), a PFDC constitui um documento formal elaborado pela equipe de bibliotecários designada às atividades de desenvolvimento de coleções para garantir a consistência dos procedimentos e o aprimoramento ao longo do tempo. Deve articular-se aos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPCs) e à missão da instituição mantenedora.

Para Vergueiro (1997), a PFDC deverá funcionar como parâmetro para contribuir com a tomada de decisão dos bibliotecários em relação à escolha do material a ser incorporado ao acervo, seja por aquisição, doação ou permuta. Também funciona como um guia prático no processo de seleção de materiais e no planejamento em larga escala.

Weitzel (2012) ressalta que formar e desenvolver coleções vai mais além que selecionar e adquirir obras. De acordo com a autora, a literatura da atualidade define a atividade de desenvolvimento de coleções como um processo cíclico e ininterrupto formado pelas etapas ou fases do instrumento.

Segundo Figueiredo (1991), o processo de desenvolvimento de coleções, quando bem executado, assegura a qualidade e o tamanho da coleção em conformidade com as necessidades informacionais dos usuários.

Fonseca (2007) destaca a importância de uma política de desenvolvimento de coleções para a formação coerente do acervo e para que a biblioteca não seja considerada um aglomerado de livros e revistas amontoados pelo mero acaso.

Vergueiro (1997) afirma que o processo de desenvolvimento de coleções não se baseia apenas em critérios de custo benefício, mas, sobretudo, em políticas de seleção, aquisição, avaliação e desbastamento onde se considera desde as características inerentes ao campo de

conhecimento no qual a seleção ocorre às particularidades específicas dos clientes e do próprio ambiente no qual os serviços de informação se localizam.

A formação e o desenvolvimento de coleções é um processo cíclico que se divide em seis etapas interdependentes. Essas etapas consistem no estudo da comunidade, na política de seleção, na seleção, na aquisição, na avaliação, no desbastamento e no descarte. (VERGUEIRO, 1989).

Weitzel (2013) corrobora com Vergueiro acrescentando que, com exceção da etapa do estudo da comunidade, deve haver uma política para guiar cada processo. Dessa forma não seriam mais seis etapas, como descreve Vergueiro, mas nove etapas, ou seja, política de seleção, processo de seleção, política de aquisição, processo de aquisição, política de avaliação, processo de avaliação, política de desbastamento, processo de desbastamento. Na prática, os processos correspondem ao ‘fazer’ enquanto as políticas correspondem às diretrizes de ‘como fazer’. Seguindo o pensamento de Weitzel, o quadro 27 faz uma síntese das etapas da PFDC em Bibliotecas Universitárias.

Quadro 27 – Descrição das etapas da PFDC em BUs

Continua

ETAPAS	DESCRIÇÃO
Estudo da comunidade	<p>Levantamento do quantitativo de alunos de graduação, pós-graduação, escolas técnicas, faculdades e programas de pós-graduação, bem como dos docentes, pesquisadores e demais tipos de usuários que fazem parte da comunidade.</p> <p>Levantamento completo de todas as matrizes curriculares e a bibliografia correspondente dos cursos de graduação e pós-graduação, entre outros oferecidos, todas as pesquisas em andamento, linhas e grupos de pesquisas existentes, projetos e programas de extensão e cultura.</p> <p>Estes dados podem ser obtidos nos bancos de dados da própria universidade. (WEITZEL, 2013)</p>
Política de seleção	<p>Documento que dá suporte às decisões devendo informar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) os responsáveis pela seleção de materiais; b) os critérios utilizados no processo; c) os instrumentos auxiliares; d) as políticas específicas; e) os documentos correlatos. (WEITZEL, 2013)

ETAPAS	DESCRIÇÃO
Processo de seleção	<p>Processo de tomada de decisão título a título que deve ser expresso por meio de critérios e diretrizes na política de seleção envolvendo quem irá selecionar (FIGUEIREDO, 1998; VRGUEIRO, 2010). O processo desenvolve-se por meio de três canais: a) prospecção – o bibliotecário ou equipe selecionadora identifica itens de interesse para compor o acervo tendo em vista o perfil da comunidade; b) sugestões dos usuários – por meio de formulários disponíveis no Portal da biblioteca; c) doações espontâneas – recomenda-se que a biblioteca aceite apenas itens em conformidade com os critérios da política de seleção para evitar desperdício de tempo da equipe em analisar os itens e ocupação desnecessária de espaço físico, pois na maioria das vezes, as doações não correspondem ao perfil dos usuários (WEITZEL, 2006).</p>
Política de aquisição	<p>Os principais elementos que devem constar na política de aquisição: a) bibliotecário ou equipe responsável pela aquisição; b) critérios de prioridades de aquisição; c) determinação da fonte de financiamento; d) diretrizes para alocação de recursos; e) detalhamento dos procedimentos e rotinas para compra, doação e permuta. No caso de aquisição por compra, descrever a modalidade; f) definição da modalidade de licitação, no caso das bibliotecas pertencentes a instituições públicas; g) definição dos instrumentos auxiliares, como portais de levantamentos de preços e o custo médio das obras; h) definição de critérios para o registro de diferentes coleções para fins de identificar o patrimônio; i) descrição da biblioteca em programas de aquisição coletiva, a exemplo da modalidade de licitação Registro de Preços; j) adoção de softwares para o controle e acompanhamento automatizado dos processos de aquisição (WEITZEL, 2006).</p>
Processo de aquisição	<p>Processo que implementa as decisões do processo de seleção cabendo ao bibliotecário responsável a identificação dos itens selecionados. (WEITZEL, 2006).</p> <p>Atividades dos bibliotecários no processo de aquisição: a) conhecimento dos trâmites burocráticos institucionais; b) acompanhamento direto e constante dos processos; c) conhecimento das fontes orçamentárias; d) cumprimento de prazos; e) supervisão e controle dos gastos para futura prestação de contas; e) gerenciamento do serviço de permuta e doações (WEITZEL, 2006).</p>

ETAPAS	DESCRIÇÃO
Política de avaliação	<p>Considera pelo menos, três elementos: a) quem será o responsável; b) definição de padrões e critérios de avaliação; c) definição de metodologias e métodos a serem empregados.</p> <p>Avalia o desempenho da biblioteca com base na sua missão de interface entre os recursos informacionais disponíveis e a comunidade de usuários que atende (LANCASTER, 1996).</p>
Política de desbastamento e descarte	<p>Deve conter ao menos, quatro elementos: a) bibliotecário ou equipe responsável pelo processo; b) definição dos critérios de desbastamento, ex.: baixo uso e inadequação de conteúdo ou conteúdo defasado; c) definição dos métodos para o desbastamento, ex.: baixa circulação dos materiais e desbastamento contínuo; d) aspectos legais e administrativos como autorizações da alta administração para o descarte dos materiais.</p>
Processo de desbastamento e descarte	<p>O desbastamento consiste na retirada de documentos pouco ou nunca utilizados do acervo para locais destinados a receber materiais de consultas eventuais. Já o descarte consiste na retirada definitiva do material do acervo, com a correspondente baixa nos arquivos de registros da mesma (MACIEL E MENDONÇA, 2000).</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base em (LANCASTER, 1996; MACIEL; MENDONÇA 2000; FIGUEIREDO, 1998; VERGUEIRO, 2010; WEITZEL, 2006; 2013).

Quanto à comunidade em que se inserem as bibliotecas, a literatura define que se representa por seus reais usuários. No caso da biblioteca universitária, a comunidade se constitui pelos docentes, discentes e eventualmente, os funcionários da instituição.

O estudo da comunidade não corresponde em uma tarefa simples de se realizar, pois consiste em um trabalho de coleta de dados sobre as seguintes características: a) históricas, b) demográficas, c) geográficas, d) educativas, e) sócio-econômicas, f) transporte, g) culturas, h) políticas e legais. (VERGUEIRO, 1989).

De acordo Weitzel (2006, p.21), os estudos de comunidade “são instrumentos importantes para a administração de bibliotecas de modo geral e para o processo de desenvolvimento de coleções em particular”, por retratar o perfil e as necessidades de informação da sociedade local e contribuir para um planejamento eficaz no tocante ao desenvolvimento e formação das coleções.

No entanto, muitas bibliotecas não possuem pessoal suficiente para designar à atividade de estudo da comunidade, além disso, as pessoas designadas a desenvolver esse

estudo devem conhecer os métodos, os instrumentos de coletas de dados e a forma de abordagem.

Neste sentido, Weitzel (2006) sugere que, considerando o contexto das universidades brasileiras, é possível obter um breve perfil da comunidade acadêmica coletando-se dados “em casa”, ou seja, nos bancos de dados da própria universidade, como também informações a respeito do número de vagas, do quantitativo de alunos por cursos de graduação e pós-graduação, as disciplinas dos cursos, o número de docentes e de programas de pesquisa com suas respectivas linhas de pesquisa. De posse desses dados, é possível obter uma breve, mas realista caracterização do público-alvo. (WEITZEL, 2006).

Quanto à seleção de materiais informacionais, Vergueiro (1989) define ser uma atividade “técnica e intelectual” devido à expansão desenfreada da produção editorial e da insuficiência dos recursos para a aquisição, exigindo-se critérios que nortearão a opção de priorizar alguns materiais em detrimento de outros.

Vergueiro (2010) enfatiza o poder de uma decisão na vida das pessoas afirmando que, quando o bibliotecário define o universo da informação que um grupo de usuários terá acesso, ele torna-se um agente de interferência no processo social. Por isso essa responsabilidade deve ser compartilhada com uma comissão de seleção que, em sua maioria, compõem-se por superiores hierárquicos da instituição mantenedora, grupos de usuários alunos, como pesquisadores, professores, entre outros.

Ainda Vergueiro (2010), afirma que uma das melhores contribuições do bibliotecário consiste na sua capacidade negociar coordenando demandas e necessidades conflitantes, de maneira a garantir que o resultado final se torne o mais harmonioso possível.

A política de seleção procura garantir que todo o material seja incorporado ao acervo conforme objetivos predeterminados e não pelos interesses pessoais, seja de quem for. Neste sentido, os critérios de seleção visam guiar o trabalho do bibliotecário na atividade periódica de seleção, garantido a coerência da coleção do transcorrer do tempo. A literatura especializada aponta uma grande variedade de critérios de seleção, no entanto, cada profissional deve desenvolver os critérios de seleção mais apropriados para a coleção de sua responsabilidade. (VERGUEIRO, 2010).

O processo de seleção de uma coleção fundamentar-se na aplicação de princípios éticos e instrumentos de gestão para melhor aplicação dos recursos financeiros, buscando desse modo a impedir desperdícios dos investimentos. A execução adequada nesse processo garantirá a qualidade e o tamanho do acervo em concordância com as necessidades informacionais dos usuários. (MIRANDA; GALLOTTI; CECATTO, 2017),

Quanto à aquisição de materiais, consiste em colocar em prática o planejamento realizado na etapa da seleção. Conforme Andrade e Vergueiro (1996) nessa etapa concretiza-se o que se planejou de forma ampla no desenvolvimento de coleções e definido especificamente na seleção transformando os planos do bibliotecário em objetos palpáveis, mensuráveis, e próximos de seus interessados.

As modalidades de aquisição são basicamente três: permuta doação e compra. A permuta consiste em uma troca de publicações entre entidades, na forma de intercâmbio. Geralmente ocorre quando as publicações não estão disponíveis à venda ou quando a opção por permuta é mais vantajosa que a opção por compra. (ANDRADE; VERGUEIRO, 1996).

A doação consiste em aquisições sem custos para a instituição, porém os critérios para o recebimento de doações são os mesmos utilizados em aquisições por compras, ou seja, não se deve receber como doação materiais que não possuem serventia para o público alvo. Consideração que muitos doadores não entendem quando suas doações são recusadas pela biblioteca. “Os usuários tendem a pensar que os bibliotecários devem mostrar-se extremamente agradecidos pelas doações, ficando, em muitos casos horrorizados quando algum bibliotecário rejeita seus livros velhos que estavam ocupando espaço na garagem.” (ANDRADE; VERGUEIRO, 1996).

Por envolver recursos financeiros, a modalidade de compra é, sem dúvidas, a mais minuciosa, sobretudo em instituições públicas, como é o caso das IFES, pois a legislação do Brasil prevê que as compras devem realizar-se por meio de concorrência pública para não haver o risco de obtenção de vantagens ilícitas com o dinheiro público.

Para Weitzel (2006), assim como ocorre com a etapa de seleção, a aquisição também deve ter uma política própria, em que estejam documentadas as prioridades, orientações para alocações de recursos, fontes de financiamento, procedimentos para compra, doações e permutas e definição de instrumentos auxiliares para a aquisição.

O processo de aquisição, conforme (Miranda, Gallotti e Cecatto (2017) compreende dois elementos essenciais: o orçamento e a alocação de verbas. Inicialmente, devem ser estabelecidos os recursos financeiros para consentir um panorama da realidade do que se pode comprar.

Para Vergueiro (1989, p. 63), “[...] a etapa da aquisição deve ser entendida como uma etapa puramente administrativa”. Pois, constitui-se em localizar os itens selecionados na etapa da seleção e, posteriormente, assegurar sua posse, possibilitando o acesso aos materiais o mais rápido possível com o menor custo (VERGUEIRO, 1989). Assim, rapidez, precisão e economia, são as palavras-chave do processo de aquisição (WEITZEL, 2006).

Quanto à Avaliação, de acordo com (Miranda, Gallotti e Cecatto (2017), compreende um processo adotado para estabelecer a relevância e ajuste do acervo com base nos objetivos da biblioteca, permitindo traçar critérios quanto à aquisição, à acessibilidade e ao descarte.

Para Vergueiro (1989), a etapa de avaliação permite ao bibliotecário diagnosticar se as etapas anteriores do processo estão ocorrendo da forma planejada, de forma coerente. Permite também efetuar as necessárias correções o mais rápido possível.

De acordo com Vergueiro (1989), nesta etapa, as bibliotecas são avaliadas em relação ao nível de atendimento das necessidades dos usuários de forma qualitativa, quantitativa ou quanto os fatores de uso. Nas avaliações quantitativas utilizam-se dados estatísticos como o tamanho da coleção em números ou sua divisão por tipo de materiais, áreas, assunto, data de publicações ou idioma.

Nas avaliações qualitativas, mede-se a satisfação do cliente com relação à coleção. A literatura aponta vários métodos de coleta de dados como observação participante, entrevistas, questionários, *Survey*, entre outros. (WEITZEL, 2006; 2013).

Ainda Vergueiro (1989), fala da avaliação da coleção com relação aos fatores de uso, em que se obtêm os dados na própria base de dados da biblioteca e referem-se ao número de usuários, livros emprestados, devolvidos e circulados.

Assim, compreende-se que a avaliação do acervo consiste em um procedimento administrativo e estratégico por meio de métodos e técnicas científicas que buscam mensurar o conjunto das publicações, documentos e materiais que compõem uma biblioteca objetivando a melhoria dos seus serviços.

Quanto ao Desbastamento e descarte, de acordo com Weitzel (2006), ocorre após a etapa de avaliação do acervo, a qual permite identificar títulos que não estão sendo utilizados, podendo ser transferidos para locais menos acessíveis para fins de preservação, restauração, conservação ou descarte. Assim, abrindo espaço para o recebimento de novas matérias e renovando as coleções.

Miranda, Gallotti e Cecatto (2017) definem que esta etapa constitui em um processo permanente e sistemático, com o objetivo de garantir a qualidade da coleção eliminando títulos e/ou exemplares e partes de coleções do acervo ativo, seja para remanejamento, descarte ou conservação.

Assim, a PFDC representa a gestão do conhecimento no sentido de documentar os procedimentos que devem servir de apoio ao processo de FDC do acervo de uma BU, o qual constitui um processo complexo, e que suas etapas correspondem às fases do ciclo PDCA.

O quadro 28 descreve a relação entre as fases do ciclo PDCA e as etapas que compõem ao processo de FDC.

Quadro 28 – Relação entre PDCA e processo de FDC

FASES DO CICLO PDCA	PROCESSOS CORRESPONDENTES
Planejamento	Estudo da comunidade e Seleção de materiais informacionais.
Direção/Execução	Aquisição de materiais informacionais
Controle	Desbastamento e descarte de materiais informacionais.
Avaliação	Avaliação da coleção

FONTE: Elaborado pela autora da dissertação (2018).

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de apontar estratégias para otimizar o recurso destinado à aquisição de materiais bibliográficos do SIBI/UFAL de forma a contribuir nas avaliações de desempenho da UFAL no âmbito do SINAES, o estudo se propõem, com a aplicação do MASP, identificar o problema mais crítico do processo de aquisição de materiais bibliográficos, analisá-lo sob a ótica dos participantes do processo e com base em históricos de eventos ocorridos no processo no período de 2014 a 2017, selecionar as principais causas e apontar soluções para cada uma delas.

6.1 Caracterização da pesquisa

Quanto à natureza dos dados coletados, a pesquisa classifica-se como qualitativa, pois busca responder a questões dos tipos “o quê?”, “por quê?” e “como?”, além de analisar amostras para entender como se registram os fatos, sem a necessidade de apoiar-se necessariamente em estatísticas. (GIL, 2008).

Quanto aos objetivos específicos, caracteriza-se como exploratória, pois identifica os motivos que determinaram a ocorrência ou contribuíram para um fenômeno, como também busca maior familiaridade com o problema investigado. A pesquisa exploratória constitui a primeira etapa de uma pesquisa mais ampla, buscando na literatura e em documentos proporcionar maior esclarecimento sobre o problema em análise; Descritiva, pois busca descrever as características do objeto de estudo ou o estabelecimento de relações entre variáveis. (GIL, 2008); e Aplicada, já que dá ênfase prática na solução de problemas (SHINDLER; COOPERR, 2003).

Quanto ao delineamento, a pesquisa classifica-se como, bibliográfica, pois se desenvolve a partir de fontes secundárias, constituídas principalmente de livros e artigos científicos; Documental, pois utiliza fontes primárias como a legislação, instrumentos de avaliação do MEC e os documentos institucionais como relatórios de gestão, relatórios estatísticos, relatório ADO disponíveis na web site da organização em estudo, a UFAL e no Portal do MEC.

Quanto ao método, aplicou-se a pesquisa-ação que consiste em uma pesquisa social com base empírica, concebida e realizada com a finalidade de resultar numa ação ou resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes que representam a situação estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLENT, 2009).

Vergara (2012, p. 191), arrola as palavras-chave para o uso do método pesquisa-ação, a saber:

- a) Interação entre pesquisadores e sujeitos da pesquisa;
- b) Reflexão – ação – reflexão;
- c) Intervenção por parte dos sujeitos;
- d) Resolução de problemas prioritários;
- e) Trabalho útil para o grupo ou a organização;
- f) Teoria fundamental na ação e vice-versa.

As etapas da pesquisa-ação compreendem a identificação do problema dentro de um contexto social ou institucional, o levantamento e análise de dados relativos ao problema, a identificação da necessidade de mudança, a proposta de possíveis soluções e a intervenção no sentido de promover a transformação de uma determinada realidade (KOERICH et al., 2009).

Quanto à coleta de dados, ocorreu de três formas, análise dos documentos institucionais, a observação participante do tipo natural, a qual o observador pertence à comunidade ou ao grupo em investigação. “[...] A observação participante ou observação ativa consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma determinada situação pesquisada” (GIL, 2008, p.103); Aplicação do MASP, o qual dispõe de ferramentas administrativas de coleta e validação dos dados.

O MASP compõe-se por oito etapas que são inerentes ao ciclo de gestão PDCA, um dos elementos mais difundidos em gestão (SELEME; ETADLER, 2008). As etapas do MASP ocorrem de maneira sequencial e se baseiam em fatos e dados, por meio de ferramentas administrativas.

De acordo com Oribe (2008) o MASP é um método de solução de problemas concebido de forma ordenada, composto de passos e subpassos predefinidos destinado à escolha de um problema, análise de suas causas, determinação e planejamento de um conjunto de ações que constituem uma solução, verificação do resultado da solução e, finalmente, geração e disseminação de aprendizado decorrido de sua aplicação.

Ferreira (2013) corrobora afirmando que o MASP permite encontrar e identificar as características do problema, incluindo a sua localização e as consequências da sua existência, e em ação participativa da equipe envolvida no processo, descobrir soluções adequadas e de menor custo para a instituição.

O quadro 29 resume a caracterização da pesquisa.

Quadro 29 - Caracterização da pesquisa

ABORDAGEM	MÉTODO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DELINEAMENTO	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS
Qualitativa	Pesquisa-ação	Exploratória, descritiva e aplicada.	Bibliográfica e Documental.	Levantamento bibliográfico e documental Observação participante natural e Aplicação do MASP

Fonte: Elaborado pela autora com base em Gil (2008).

6.2 Universo e amostragem da pesquisa

Esta pesquisa tomou como objeto de estudo o SIBI/UFAL que consiste na integração sistêmica das 13 bibliotecas dispostas nos três campi da UFAL, tendo como sede a Biblioteca Central, situada no Campus A. C. Simões, na cidade de Maceió, Al. (UFAL, [201?]).

Para Gil (2008), o universo da pesquisa constitui um conjunto de elementos que possuem determinadas características como uma instituição, enquanto que a amostragem da pesquisa é parte do universo ou da população em análise. Dessa forma, o universo pesquisado neste estudo é a UFAL e a amostragem, o SIBI/UFAL.

Optou-se pela amostragem não probabilística do tipo intencional, pelo fácil acesso à informação e o conhecimento prévio por parte da pesquisadora que faz parte do ambiente estudado, pois, a amostragem não probabilística por acessibilidade ou conveniência consiste em selecionar uma amostra da população que esteja acessível em virtude da disponibilidade, não em virtude de critérios estatísticos (BEUREN et al. 2006).

6.3 Construção do referencial teórico

Como o cerne da pesquisa se trata da aquisição de materiais bibliográficos em BUs com a finalidade de melhorar os indicadores de desempenho da IFES no âmbito do SINAES, fez- necessário que a pesquisa partisse do geral, neste caso, 'a administração pública', para o específico, 'a participação da BU nos processos do SINAES' e 'a gestão de BUs'.

Dessa forma, na etapa do levantamento bibliográfico buscou-se conhecer as formas de administração pública no Brasil, as principais ferramentas de gestão utilizadas em IFES, como acontece a ADO em IFES, os principais indicadores de desempenho avaliados, como ocorre o processo de ADO no âmbito do SINAES, a construção dos indicadores de desempenho do SINAES e a participação das BUs nos processos do SINAES.

Para isso, na fase do levantamento bibliográfico, utilizaram-se livros, teses de doutorado, dissertações de mestrado, artigos científicos oriundos de revistas e anais de eventos que se relacionassem aos referidos temas. Para encontrar estas fontes de informação, buscou-se em banco de dados como o Google Acadêmico, Portal da de periódicos da Capes e periódicos específicos das duas áreas em questão, Administração Pública e Biblioteconomia/Ciência da Informação utilizando os seguintes descritores:

1. Administração pública e Brasil;
2. Modelos de administração pública e Brasil;
3. Ferramentas de gestão pública;
4. IFES;
5. Gestão e IFES;
6. Avaliação de desempenho organizacional na administração pública;
7. Avaliação de desempenho organizacional e IFES;
8. SINAES;
9. Biblioteca universitária;
10. Gestão e bibliotecas universitárias;
11. Ferramentas de gestão e bibliotecas universitárias;
12. Política de formação e desenvolvimento de coleções e biblioteca universitária;
13. Planejamento estratégico e biblioteca universitária;
14. Gestão de processos e biblioteca universitária;
15. Bibliotecário e gestão de bibliotecas universitárias;
16. Biblioteca universitária e SINAES;

Em seguida, analisaram-se documentos da UFAL como, o PDI, Regimento Interno, Relatórios de Gestão, Relatórios de Avaliação Institucional, Relatórios de Avaliação de Cursos de Graduação; do SIBI, como Regimento Interno, Relatórios de compras de materiais bibliográficos, Relatórios do *PERAGAMUN*; do MEC, como, o IACG e o IAIE; e a legislação sobre administração pública. Os documentos acima mencionados são considerados dados abertos¹¹ pois estão disponíveis na web site da instituição www.ufal.edu.br, www.sibi.ufal.br, e também no portal do MEC www.portal.mec.gov.br.

Para obter dados como o quantitativo de alunos, professores, cursos, e outras informações em números, acessou-se o endereço: <http://www.ufal.edu.br>, nos links ‘Ufal em

¹¹ Dados abertos - informações que podem ser livremente acessadas, utilizadas e modificadas para qualquer finalidade, desde que seja preservada sua proveniência (PORTAL BRASILEIRO DE DADOS ABERTOS).

números’ e ‘Relatórios’. Para as informações referentes à biblioteca no recredenciamento da UFAL, obteve-se por meio do endereço: <http://www.ufal.edu.br/pei/o-papel-da-p-e-i>.

6.4 Procedimentos para coleta e análise dos dados

Os procedimentos utilizados para a coleta e análise das informações na resposta à questão da pesquisa de acordo com cada objetivo específico foram:

- a) Análise do macroprocesso de formação e desenvolvimento e coleções para a escolha de um processo e aplicação do MASP.

Para fins de pesquisa acadêmica do Mestrado Profissional em Administração Pública da UFAL, tomou-se a iniciativa de realizar uma observação participante do tipo natural nas dependências da Biblioteca Central a fim de colher informações a respeito do macroprocesso ‘formação e desenvolvimento de coleções do SIBI/UFAL’.

O período em que se realizou a observação foi de maio a dezembro de 2016 e os registros foram realizados por meio de relato de experiência sobre a participação nos eventos em análise, os quais foram:

- a) Reuniões na Pró-reitoria de Graduação (PROGRAD) com Pró-reitora e coordenadores de cursos de graduação, a fim de elaborar estratégias para receber comissões do MEC;
- b) Reuniões e debates entre participantes do processo, a fim de encontrar soluções para os entraves do processo;
- c) Visitas em bibliotecas setoriais, a fim de conhecer a estrutura e os acervos;
- d) Cursos de capacitação, entre eles, Como receber a visita do MEC, Curso de Formação de Pregoeiro, Curso de Análise e Melhoria de Processos (ENAP);
- e) Reuniões com a Pró-Reitoria de Gestão em Finanças (PROGIST), a fim de planejar a previsão orçamentária e em outros momentos para pleitear mais recursos financeiros para aquisição de materiais informacionais;
- f) Recebimento das comissões de avaliação do MEC nas dependências da Biblioteca Central para fins de avaliações de curso.

Assim, por meio da experiência vivenciada nestes eventos, como também no dia-a-dia com a execução das atividades referentes ao objeto em análise, possibilitou-se a descrição de como ocorre o macroprocesso de ‘formação e desenvolvimento de coleções’ o qual dá origem aos processos de ‘estudo da comunidade’, ‘seleção de materiais bibliográficos’, ‘aquisição de

materiais bibliográficos’ e ‘desbastamento e descarte de materiais bibliográficos’ no SIBI/UFAL.

Após a descrição do macroprocesso, escolheu-se o processo de ‘aquisição de materiais bibliográficos’ para aplicação do MASP. A escolha deste processo ocorreu por se contemplar um fluxo complexo e envolver muitas variáveis, como recursos financeiros, humanos e tecnológicos.

Dentre as modalidades de aquisição de materiais bibliográficos, que ocorrem por meio de compra, doação e permuta, o processo de compra é, sem dúvidas, o mais elaborado e trabalhoso, pois, além do gerenciamento dos recursos financeiros, envolve atividades que se relacionam com a identificação precisa dos itens a ser adquiridos e o acompanhamento do recebimento do material. (VERGUEIRO, 1989; ANDRADE; VERGUEIRO, 1996).

b) Aplicação do MASP ao processo de aquisição de materiais bibliográficos.

Após a escolha do processo para a aplicação do MASP, elaborou-se um fluxograma com o auxílio do aplicativo *Bizagi Modeler* para um melhor detalhamento das suas etapas e atividades.

Para a identificação dos principais problemas que dificultam o processo de aquisição de materiais bibliográficos realizou-se um *Braistorming* com os participantes do processo, diretora do SIBI, chefe da Divisão de Desenvolvimento de Coleções (DDC) e um funcionário também da DDC, chefe da Divisão administrativa do SIBI (DA) e duas pregoeiras que compõem a equipe do setor de compras do SIBI. O quadro 30 relaciona os participantes de acordo com as funções que exercem e seus respectivos cargos.

Quadro 30 – Participantes do Braistorming conforme função e cargo.

FUNÇÃO	CARGO
Gestora do SIBI	Assistente em administração
Chefe da DDC	Bibliotecário
Funcionário da DDC	Assistente e administração
Chefe da DA	Assistente em administração
Pregoeira 1	Assistente em administração
Pregoeira 2	Assistente em administração

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa

De acordo com Seleme e Stadler (2008), o ‘*Braistorming*’ consiste e uma ferramenta administrativa de coleta de dados utilizada em reuniões nas quais os participantes têm liberdade total de expor suas ideias, por mais absurdas que pareçam, sem se preocuparem uns

com os outros. Tais ideias são classificadas e avaliadas conforme o objetivo da pesquisa, sendo eliminadas as ideias que fogem do propósito.

Após a identificação dos problemas, houve uma votação com os mesmos participantes da etapa anterior para a escolha de um problema entre os elencados no *Braistorming* e compreendidos no diagrama de causa e efeito. Essa escolha realizou-se por meio da ferramenta matriz GUT, que, de acordo com Ferreira (2013), consiste em uma ferramenta administrativa de priorização de problemas a partir de uma análise considerando a gravidade, a urgência e a tendência, (FEEREIRA, 2013, p.92), esclarece que:

- Gravidade: impacto do problema sobre coisas, pessoas resultados, processos ou organizações e efeitos que surgirão em longo prazo, caso o problema não seja resolvido.
- Urgência: relação com o tempo disponível ou necessário para resolver o problema.
- Tendência: potencial de crescimento do problema, avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema.

Na sequência, realizou-se outra votação, dessa vez para identificar as causas do problema escolhido com o auxílio da matriz GUT. Essa votação ocorreu com os mesmos participantes das etapas anteriores por meio da ferramenta votação de Pareto que, de acordo com Ferreira (2013), consiste em expor os elementos (causas) em votação e cada participante vota nas causas que consideram mais importantes, podendo cada um votar em 20% das causas elencadas no *Baristorming*. As causas mais votadas serão selecionadas para a próxima etapa, que consiste em identificar soluções de bloqueio por meio de um plano de ação.

c) Propor um plano de ação com estratégias para melhorar o processo de aquisição de materiais bibliográficos do SIBI/UFAL –

Com fundamentos da literatura especializada em administração pública e biblioteconomia e com base nos fatos e dados obtidos nas etapas anteriores, elaborou-se um plano de ação com estratégias que visam a melhoria do processo de ‘aquisição de materiais bibliográficos do SIBI/UFAL’. Utilizou-se a ferramenta administrativa 5W2H, que, de acordo com Ferreira (2013), consiste em uma técnica de levantamento global recomendada para todas as etapas da análise e melhoria de processos. A sigla da técnica deriva-se de cinco perguntas em inglês: Who? Where? Why? What? When? How much? and How? Em português corresponde a 4Q1POC, referindo-se às perguntas: Quem? O Que? Quando? Quanto? Por que? Onde? e Como?

A proposta de intervenção tomou como ponto de partida as causas elencadas do problema escolhido no processo de aquisição de materiais bibliográficos.

7 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

As bibliotecas universitárias ou os sistemas de bibliotecas das universidades não se caracterizam como organizações independentes, necessitam de uma instituição mantenedora a qual fornece os insumos e as características que compõem a missão das unidades de informação. Portanto, antes de descrever o diagnóstico do SIBI, faz-se necessária a descrição prévia do diagnóstico da UFAL, visto que o SIBI/UFAL constitui um órgão de apoio acadêmico desta universidade.

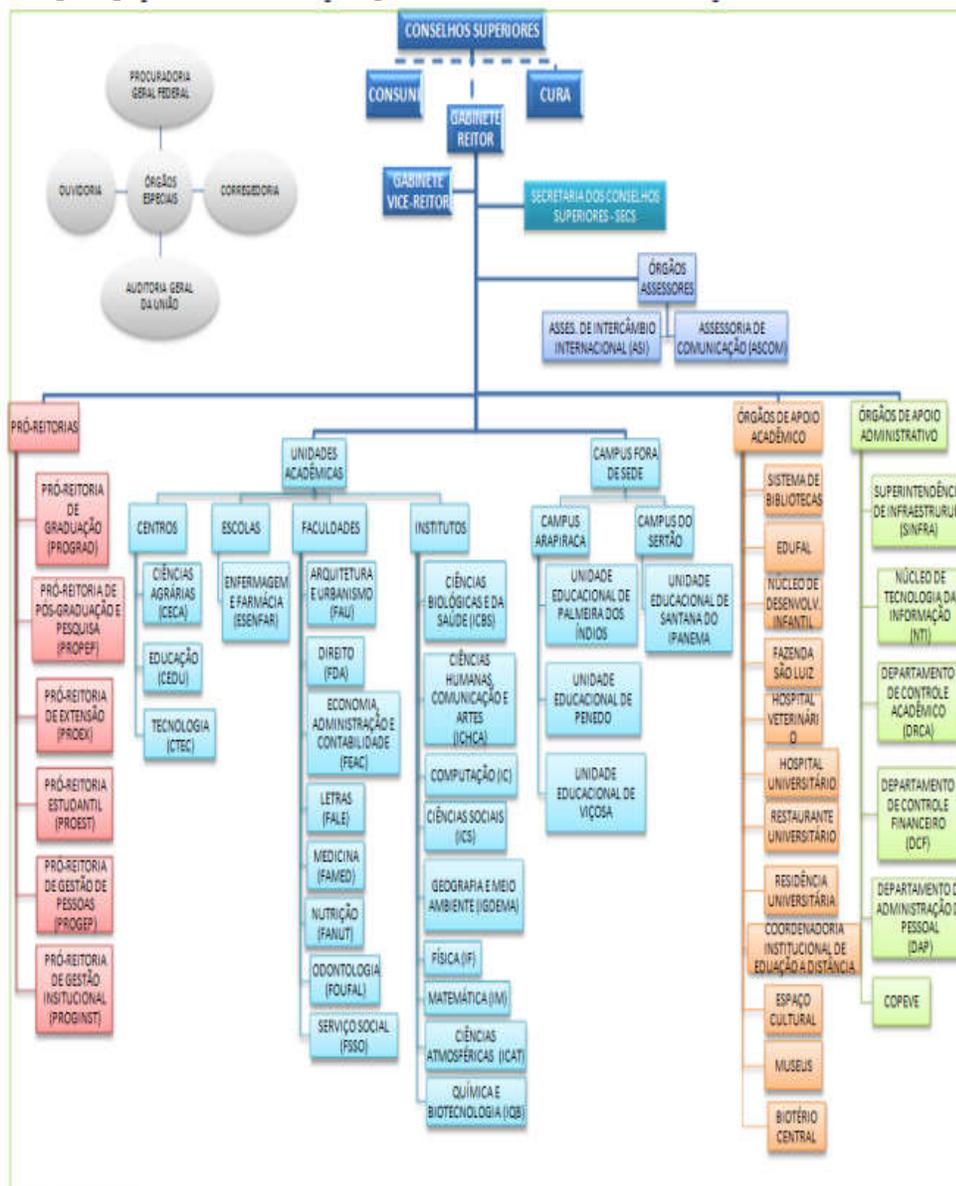
7.1 A instituição: Universidade Federal de Alagoas – UFAL

A UFAL é uma IFES que há 57 anos atua no estado de Alagoas por meio de suas atividades de ensino, pesquisa, extensão e assistência. Sua atual estrutura administrativa e acadêmica compõe-se por três Campi e um hospital escola: Campus A.C. Simões, sede da instituição, Campus Arapiraca, Campus do Sertão e Hospital Universitário Prof. Alberto Antunes. Possui 113 cursos de graduação, sendo 13 deles à distância, 30.551 alunos matriculados e 339 grupos de pesquisa. (UFAL, 2017).

“A UFAL tem por missão, produzir, multiplicar e recriar o saber coletivo em todas as áreas do conhecimento de forma comprometida com a ética, a justiça social, o desenvolvimento humano e o bem comum (UFAL, 2013, p. 18)”.

A Estrutura Organizacional da UFAL, até o ano de 2005 funcionava de forma departamental, havendo 47 departamentos acadêmicos ligados a 9 Centros. Com o Estatuto aprovado pela Portaria do MEC Nº 4.067, de 29.12.2003, estabeleceu-se critérios para que os Centros ou Departamentos pudessem se tornar em Unidades Acadêmicas. Em janeiro de 2006, homologou-se o Regimento Geral, através da Resolução Nº 01/2006 – CONSUNI/CEPE, dando origem a uma nova estrutura organizacional, com a reestruturação das unidades administrativas e a criação de 21 Unidades Acadêmicas. Dessa forma a estrutura organizacional da UFAL passou a ser descentralizada e democrática (UFAL, 2006). A figura 1 descreve a estrutura organizacional da UFAL.

Figura 1 – Organograma da estrutura organizacional da UFAL



Fonte: (UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS, 2017).

Quanto às ações do REUNI inseridas no do Plano de Expansão das instituições públicas de ensino superior, denominado Expansão com Interiorização, do Governo Federal, a UFAL criou, em 2006, o Campus Arapiraca, no agreste alagoano, com sede, em Arapiraca e estende-se às unidades localizadas em Palmeira dos Índios, Penedo e Viçosa. Também no ano de 2010, inaugurou o Campus do Sertão, com sede em Delmiro Gouveia e a unidade de Santana do Ipanema.

Quanto a ADO no âmbito do SINAES, a UFAL passou por um processo de Recredenciamento que ocorreu a pedido da gestão da instituição. Teve início no ano de 2016 e findou no início de 2018.

A avaliação do SINAES é, sobretudo formativa. Ela não tem como prerrogativa rankear como fazem outras plataformas não oficiais de avaliação. Ela é formativa, pois possibilita que a instituição enxergue suas fragilidades e, assim, planeje ações que possam melhorar os indicadores, considerando o contexto/lugar avaliado sem que isso tenha uma perspectiva de competição e comparação. Ou seja, a instituição avaliada é a UFAL e ela foi avaliada levando em consideração os 51 indicadores já preconizados pelo SINAES no seu contexto de atuação (UFAL, 2018).

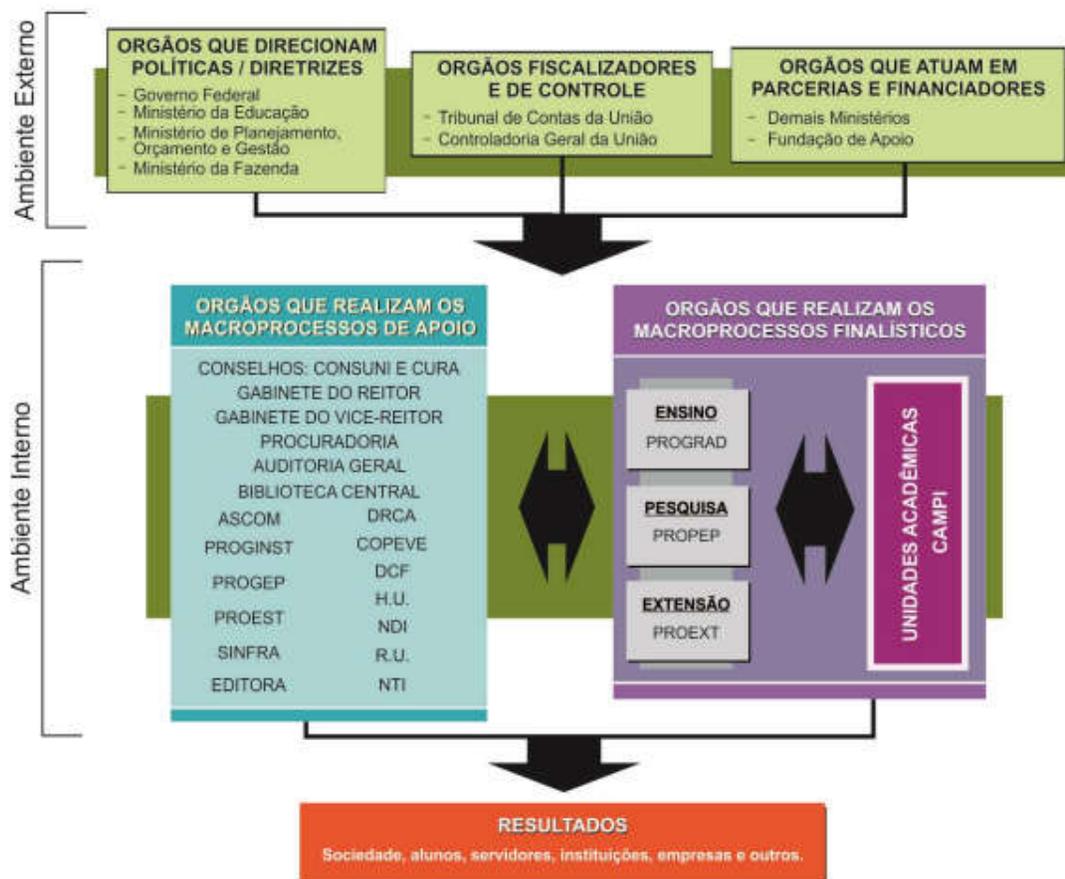
Quanto aos resultados, obteve o conceito quatro, numa escala que vai de um a cinco, sendo que, dos 51 indicadores avaliados, 36 indicadores receberam conceito quatro, nove indicadores receberam o conceito cinco e seis indicadores receberam conceito três. Entre os 36 indicadores que obtiveram conceito quatro, encontra-se a Biblioteca. (UFAL, 2018).

Quanto aos processos organizacionais, os macroprocessos finalísticos da UFAL são: o ensino, a pesquisa, extensão e cultura, que estão relacionados e apoiados diretamente por outros processos internos que são os macroprocessos de apoio, que resultarão no produto ou serviço oferecidos aos cidadãos (sociedade, alunos, servidores, instituições, empresas e outros).(UFAL, 2017).

Os Macroprocessos de Apoio e os Macroprocessos Finalísticos estão centrados na organização, viabilizando, assim, o seu funcionamento, que são: Apoio ao estudante, incluindo a assistência, as ações socioculturais, ações acadêmicas, ações de permanência, apoio a eventos, apoio a estudantes estrangeiros, restaurante universitário e residência universitária; sistema de bibliotecas; editoração universitária; comunicação organizacional; gestão de pessoas; e, por fim, gestão orçamentária.(UFAL, 2017).

A figura 2 ilustra os setores responsáveis por cada macroprocesso finalístico.

Figura 2 – Macro processos finalísticos e de apoio da UFAL



FONTE: (UFAL, 2017).

Observa-se a participação do SIBI, representado pela Biblioteca Central, nos órgãos que realizam os macroprocessos de apoio da UFAL.

7.2 O Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Alagoas SIBI/UFAL

O Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Alagoas - SIBI/UFAL instituiu-se a partir da Resolução nº 45/89 do Conselho Universitário, de nove de novembro de 1989. O SIBI/UFAL objetiva a integração das bibliotecas à política educacional, científica e administrativa da universidade, servindo de apoio aos programas de ensino, pesquisa e extensão. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS, 1989).

De acordo com informações retiradas da web site do SIBI/UFAL, o mesmo disponibiliza suporte bibliográfico a quatorze bibliotecas distribuídas nos três Campi desta universidade. As bibliotecas que compõem o SIBI/UFAL (UFAL, 2018) são:

- Biblioteca Central (BC);
- Biblioteca setorial da PPGLL Mestrado em Letras (BSPPGLL);

- Biblioteca setorial de Matemática (BSMAT);
- Biblioteca setorial de Física (BSFIS);
- Biblioteca setorial de Química (BSQUI);
- Biblioteca setorial do Centro de Ciências Agrárias (BSCECA);
- Biblioteca setorial do Centro de Ciências Biológicas (BCCBI);
- Biblioteca setorial do Espaço Cultural (BSEC);
- Biblioteca Campus Arapiraca (BCA);
- Biblioteca Polo Penedo (BPP);
- Biblioteca Polo Palmeira dos Índios (BPPI);
- Biblioteca Polo Viçosa (BPV);
- Biblioteca Campus Delmiro Gouveia (BCDG);
- Biblioteca Polo Santana do Ipanema (BPSI);

De acordo com relatórios e estatísticas fornecidos pelo *Pergamum*, software de gerenciamento de bibliotecas, atualmente, o SIBI possui um acervo diversificado, composto por 72.749 títulos e 319.356 exemplares. O quadro 31 detalha o quantitativo de materiais bibliográficos que compõe os acervos de todas as bibliotecas do SIBI.

Quadro 31 – Quantitativo de materiais bibliográficos por bibliotecas que compõe o SIBI/UFAL

BIBLIOTECA	NÚMERO DE TÍTULOS	NÚMERO DE EXEMPLARES
BC	41.598	233.372
BCECA	3132	7903
BMAT	1057	1848
BCCBI	46	46
BEC	1341	4085
BQUI	104	108
BFIS	225	241
BPPGLL	709	1459
BCA	6394	28078
BPP	1200	5223
BPV	896	2992
BPPI	1755	7027
PPSI	971	5916
BPDG	2650	19213

Fonte: UFAL, (2018).

As funções básicas do SIBI/UFAL:

Assegurar o fluxo constante de informação atualizada relativa à produção nacional e/ou internacional, em ciência, tecnologia, literatura e artes, aos alunos, pesquisadores, professores e técnico-administrativos da UFAL, como também a usuários de outras instituições públicas e privadas, inclusive no setor produtivo;
 Cooperar com outras redes e sistemas de informação para melhor aproveitamento e racionalização dos recursos disponíveis, integrando-se aos planos nacionais de bibliotecas universitárias e programas cooperativos;
 Contribuir para a padronização das atividades técnicas, através da adoção comum de normas catalográficas, de classificação, indexação, formatos, e outras técnicas e metodologias;
 Coletar, processar, armazenar e difundir o conhecimento gerado e/ou editado, no âmbito da UFAL;
 Promover o aperfeiçoamento profissional de seu pessoal, através da promoção de eventos ou incentivos à participação em reuniões, congressos, seminários e cursos;
 Introduzir, gradativamente, processos automatizados nos serviços, considerando o custo benefício e os problemas de compatibilidade (UFAL, 1989).

Na estrutura organizacional da UFAL, o SIBI encontra-se como órgão de apoio acadêmico. Já a estrutura organizacional do SIBI/UFAL tem a seguinte composição, órgão colegiado, bibliotecas setoriais, biblioteca central, sede do sistema e arquivo central (UFAL, 1989).

Quanto à forma de gestão, o SIBI atua de forma centralizada, ou seja, realizando as ‘atividades meio’ de organização e gestão, na Biblioteca Central. Enquanto as ‘atividades fim’ os serviço de referência, de forma independente nas unidades setoriais. No entanto as rotinas de trabalho devem seguir as mesmas diretrizes expostas no regulamento do sistema de bibliotecas.

Já a forma de gestão da Biblioteca Central, funciona de forma departamentalizada, visto que os processos realizam-se em setores diferentes. Os departamentos que constituem a Biblioteca Central são: Direção, Divisão Administrativa (DA), Divisão de Desenvolvimento de Coleções (DDC), Divisão de Tratamento Técnico (DTT) e Divisão de Serviços ao Usuário (DSU).

Cada setor ou departamento que constitui a Biblioteca Central realiza um serviço distinto, a maioria deles voltados à prestação de serviços informacionais e atendimento personalizado e/ou informatizado.

Inicialmente, a Direção do SIBI e também da Biblioteca Central, realiza a parte estratégica como a gestão dos serviços e dos contratos. Também controla e supervisiona as ações dos outros setores e das bibliotecas setoriais pertencentes ao SIBI no que se refere aos materiais bibliográficos e ao software de gerenciamento.

O Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação (CTIC) está subordinado à Direção e consiste no núcleo de informática que existe dentro da biblioteca e realiza atividades de manutenção dos recursos eletrônicos utilizados em todos os departamentos. Também oferece serviços relativos à construção, gestão e aperfeiçoamento dos sistemas de recuperação de informação utilizados pela biblioteca, em parceria com a empresa que oferece o software de gerenciamento de bibliotecas, o *Pergamum*.

A DA realiza as atividades referentes às práticas administrativas de conferência de livros adquiridos, gestão do pregão eletrônico, atendimento a fornecedores de livros, periódicos e multimeios. Também fiscalizam a manutenção de equipamentos e serviços e o controle dos materiais de expediente.

O setor de Compras realiza as atividades referentes a Licitações, como elaboração e publicação de editais, conferência da documentação dos licitantes, operacionalização dos Pregões Eletrônicos, e acompanhamento dos demais processos de compras e contratação de serviços referentes ao SIBI. Também os processos referentes a diárias e passagens de servidores do SIBI.

Na DDC realizam-se as atividades de formação e desenvolvimento da coleção, que consistem nos processos de estudo da comunidade, seleção, aquisição, desbastamento e descarte além do controlar e gerenciar as doações e o intercâmbio. Participa de reuniões com os coordenadores dos cursos e evolue-se diretamente nos processos de avaliações no âmbito do SINAES.

Na DTT desenvolve-se o trabalho intelectual de indexação. Os bibliotecários deste setor realizam a indexação e a inserção dos títulos no sistema.

No setor de Registro, realiza-se o tombamento dos materiais bibliográficos. Cada exemplar recebe um número de registro, carimbo da unidade e as etiquetas com as informações que irão facilitar a busca no acervo.

O setor de Catalogação na Fonte também realiza o trabalho de recuperação da informação com a representação descritiva dos trabalhos acadêmicos e dos livros da EDUFAL, editora da UFAL. As bibliotecárias do setor confeccionam manualmente as fichas catalográficas após analisarem minuciosamente os materiais a serem representados utilizando instrumentos de representação como a Classificação Decimal Universal – CDU, a Tabela de Cutter e catálogos de descritores de algumas bibliotecas, tais como, a Biblioteca Nacional, Tesouro do INEP, da Biblioteca Virtual de Saúde (BVS), entre outros.

A seção de empréstimo realiza serviços de atendimento personalizado ao usuário, contemplando: cadastramento de usuários, recebimento de multas e liberação de livros para

empréstimo domiciliar. O empréstimo, especificamente, pode ser realizado de forma informatizada, por meio de um terminal de autoatendimento.

No acervo geral, disponibiliza-se o serviço de atendimento ao usuário na busca e recuperação de itens. Uma equipe de profissionais está à disposição dos usuários para conduzi-los nas buscas e recuperação dos itens, tendo, como ferramenta de auxílio, terminais informatizados de consulta ao acervo.

No acervo das Coleções Especiais, encontram-se obras de autores alagoanos, disponíveis para empréstimo domiciliar. Também obras raras e exemplares impressos de trabalhos acadêmicos oriundos da produção acadêmica da UFAL. No acervo de periódicos impressos, encontram-se as coleções de periódicos científicos das diversas áreas de pesquisa, indisponíveis para o empréstimo domiciliar, sendo possível apenas para consulta local e fotocópia de parte do seu conteúdo. Neste acervo, também encontram-se publicações de eventos, folhetos e jornais locais.

O Setor Via Pesquisa, atende o usuário no que se refere ao auxílio em pesquisas, seja na consulta às bases de dados, seja disponibilizando computadores para pesquisa individual atendendo também a solicitações de pesquisas bibliográficas e no serviço de comutação bibliográfica(COMUT) .

O RIUFAL é o repositório da universidade, onde realiza a inserção da produção acadêmica da universidade no acervo eletrônico do SIBI. Para a conclusão de qualquer curso da universidade, faz necessário que o aluno faça o depósito do TCC, dissertação ou tese. Somente de posse do recibo do RIUFAL, o aluno pode dar entrada no diploma de conclusão de curso.

A estrutura do site do SIBI/UFAL possibilita a realização de diversos serviços via web, tais como: consulta ao acervo, renovações de locações de livros, mural de notícias, acesso a diversas bases de dados, acesso à biblioteca digital e ao RIUFAL, dentre outros serviços.

8 RESULTADOS

8.1 Análise do macroprocesso de apoio formação e desenvolvimento de coleções para a escolha de um processo para aplicação do MASP

Considerando o fato de o SIBI participar dos macroprocessos de apoio da UFAL, o processo de Formação e Desenvolvimento de Coleções compreende um macroprocesso de apoio que dá origem aos processos de, 'estudo da comunidade', 'seleção', 'aquisição', 'avaliação', desbastamento e descarte.

O processo de Formação e Desenvolvimento de Coleções do SIBI/UFAL tem como produto final todos os materiais informacionais que dão suporte às atividades de ensino, pesquisa e extensão da UFAL. A clientela, pessoas beneficiadas com a finalização deste processo é a comunidade acadêmica, composta por discentes, docentes, pesquisadores e funcionários. Sua finalidade consiste em realizar as ações previstas na PFDC do SIBI, que teve sua última atualização em 2016.

Como objetivo principal, a PFDC do SIBI busca viabilizar o desenvolvimento de coleções em consonância com a finalidade da instituição, dentro dos limites dos recursos financeiros disponíveis, mediante um processo contínuo e consistente de formação equilibrada das diversas áreas do conhecimento que dão suporte aos programas de ensino, pesquisa e extensão. (UFAL, 2016b).

Neste o quadro 32 descreve os processos oriundos do macro processo de apoio de Formação e Desenvolvimento de coleções.

Quadro 32– Processos oriundos macroprocesso de apoio Formação e Desenvolvimento de Coleções

PROCESSOS	FINALIDADE	SETORES RESPONSÁVEIS
Seleção	Selecionar materiais informacionais que constituirão parte da coleção mediante critérios os seguintes critérios: 1. adequação ao currículo; 2. qualidade do conteúdo; 3. autoridade do autor/editor; 4. demanda; 5. atualidade; 6. quantidade; 7. idioma acessível; 8. número de usuários real e potencial; 9. condições físicas do material; 10. conveniência do formato.	DDC
Aquisição	Adquirir materiais informacionais por meio de compra, permuta e doação conforme previamente apontados no processo de	DDC DA

	seleção.	
Avaliação	Realizar avaliações com métodos quantitativos e qualitativos, cujos resultados serão comparados e analisados, assegurando o alcance dos objetivos da avaliação da coleção.	DDC
Desbastamento e descarte	Retirar do acervo títulos não utilizados, visando manter a qualidade do acervo e melhorar o espaço físico. O desbaste poderá ser parcial (remanejamento) ou total (descarte). Remanejamento - retirar todos os títulos não utilizados nos últimos cinco anos, permanecendo apenas um exemplar de cada. Descartes - retirar os títulos remanejados e não consultados nos últimos dois anos; obras de línguas inacessíveis; Obras em condições físicas irrecuperáveis; obras desatualizadas, com exceção de algumas áreas às quais isso não se aplica.	DDC

FONTE: Elaborado pela autora com base em UFAL (2016b).

O processo de Desenvolvimento de Coleções do SIBI UFAL ocorre de forma contínua orientando-se pelas normas da PFDC do SIBI/UFAL, a qual não deixa claro o período exato em que cada processo/atividade terá início ou fim. Com exceção do processo de aquisição, que ocorre todos os anos. De acordo com Vergueiro (1989), o processo de desenvolvimento de coleções é, sobretudo, um trabalho de planejamento exigindo-se comprometimento com metodologias.

A PFDC do SIBI/UFAL não aponta o processo de estudo da comunidade em seu documento, por se tratar de um processo que demande pessoal especializado para sua realização, que conforme relatado anteriormente consiste em uma coleta de dados com a comunidade. Como os objetivos de uma BU estão fundamentados na missão e valores da instituição, a própria universidade disponibiliza informações que possibilitam identificar as necessidades informacionais da comunidade, informação que também não consta PFDC do SIBI/UFAL.

Quanto ao processo de seleção, ocorre de forma qualitativa e quantitativa. Na seleção qualitativa, os professores e coordenadores dos cursos elaboram os PPCs sem a participação do bibliotecário, que poderia fornecer informações referentes à publicações que não estão mais disponíveis no mercado. Na seleção quantitativa, i) quanto aos livros, toma-se como base os instrumentos de avaliação do MEC que estipula parâmetros entre o quantitativo de

exemplares considerando o número de vagas por UC; ii) livros eletrônicos, toma como base as demandas dos cursos EAD; iii) quanto os periódicos, realiza-se de acordo com as sugestões encaminhadas pelos professores e coordenadores por meio memorando, respeitando-se os critérios de seleção. Tanto as solicitações de assinaturas de jornais informativos nacionais e locais, quanto de revistas informativas serão atendidas conforme orçamento disponível. Com relação aos periódicos científicos, serão efetuadas apenas assinaturas de periódicos que não constem no portal de periódicos Capes; iv) quanto aos trabalhos acadêmicos, recebe-se TCCs, dissertações e teses em formato eletrônico pelo RIUFAL, conforme resolução do CONSUNI/UFAL nº 45/2016; v) quanto à reposição de materiais extraviados ou danificados,

Quanto ao processo de aquisição, realiza-se conforme o tipo de aquisição. Para as aquisições por doação, restringe-se ao recebimento de materiais que estejam de acordo com os critérios elencados na PFDC; Para as aquisições por permuta, geralmente ocorre com publicações exclusivas de determinadas instituições ou por meio do programa COMUT, que consiste em uma permissão para utilizar materiais ou envio pelos Correios de materiais que não estão disponíveis na internet, como trabalhos acadêmicos, publicações em eventos, entre outros. Para aquisições por compra, devem-se adquirir por meio de licitação, títulos das bibliografias dos cursos, entre livros assinaturas de bases de dados com livros eletrônicos, considerando as seguintes prioridades: i) bibliografias dos cursos em fase de implantação, reconhecimento, renovação de reconhecimento e que estão cumprindo protocolo de e compromisso; ii) atualização das obras; ii) reposição de obras extraviadas ou danificadas.

Quanto ao processo de ‘avaliação’, o próprio sistema de gerenciamento de bibliotecas adotado, o *Pergamum* gera relatórios estatísticos que fornecem dados de avaliação quantitativa e de fatores de uso dos materiais, o que precisa ficar claro é quanto à avaliação qualitativa, pois não há relatos nem documentação desse tipo de avaliação nos arquivos do SIBI.

Ao analisar o macroprocesso formação e desenvolvimento de coleções, escolheu-se o processo de ‘aquisição de materiais bibliográficos por meio de compra’ para a aplicação do MASP. A escolha deste processo baseou-se na sua complexidade, na quantidade de setores envolvidos, e, sobretudo na responsabilidade de administrar com eficiência recursos financeiros.

8.2 Aplicação do MASP ao processo de ‘aquisição de materiais bibliográficos do SIBI/UFAL’

Etapa 1 do MASP – Descrição do processo

O processo de aquisição de materiais bibliográfico do SIBI/UFAL se realiza na Biblioteca Central onde funciona a gestão do SIBI envolvendo uma série de etapas que tem início na Divisão de Desenvolvimento de Coleções (DDC) após o processo de ‘seleção’ dos títulos a serem adquiridos. Passa pela Divisão Administrativa (DA) para realização do processo de licitação e volta par a DDC para o acompanhamento do recebimento dos materiais. Dessa forma, participam deste processo, além da gestora do SIBI, os funcionários da DDC e os funcionários da DA, incluindo as pregoeiras do setor de compras que pertence à DA.

O produto resultante deste processo são os livros que atendem às necessidades informacionais da comunidade acadêmica, no caso, os usuários da biblioteca que compõem o SIBI/UFAL. Devido à durabilidade do material e por compor parte do patrimônio da instituição, os livros impressos são tratados pela legislação brasileira como bens permanente. Também são considerados produtos por se tratar de bens tangíveis. (ANDRADE; VERGUEIRO, 1996). Portanto a aquisição desse tipo de material bibliográfico ocorre por meio de licitação na modalidade de pregão eletrônico, em obediência à Lei 8.666/93. (BRASIL, 1993).

Já com relação às assinaturas eletrônicas de periódicos e de bases de dados de livros eletrônicos, consideram-se como bens intangíveis ou serviços. Dessa forma, conforme a Lei 8.666/93, serviços que se comprovam a inviabilidade de competição por se tratar representante exclusivo, não se exige licitação. Porém, exige-se um processo de Inexigibilidade de Licitação para ocorrência dos tramites legais (BRASIL, 1993).

Após a seleção dos materiais que ocorre no processo que antecede ao processo de aquisição, iniciam-se as etapas do processo de aquisição de materiais bibliográficos. Esta seleção subsidia a previsão orçamentária, que de acordo com Andrade e Vergueiro (1996) depende de instrumentos desenvolvidos pela própria biblioteca por meio de avaliação do seu desempenho, ou seja, a biblioteca deve repassar ao setor de finanças da instituição um valor estimado das necessidades informacionais da comunidade acadêmica com base nas informações oriundas dos cursos e do acervo que já existe.

As etapas que compõem o processo de aquisição de materiais bibliográficos do SIBI/UFAL por compra são: o planejamento orçamentário do ano seguinte, a etapa de solicitação por parte das coordenações dos cursos de graduação, a adequação dos pedidos ao orçamento disponível, os processos de Licitação e o recebimento dos materiais.

A etapa do planejamento orçamentário baseia-se numa média das necessidades informacionais dos cursos que ainda não foram contemplados, dos cursos que receberão visitas *in loco*, nos cursos novos e na média do valor por exemplar.

Anualmente, nos meses de janeiro a março, abre-se o período de solicitação de títulos, estas solicitações são oriundas das coordenações dos cursos e também das bibliotecas setoriais via sistema, e devem estar fundamentadas nas ementas curriculares que constam no PPC de cada curso. Divulga-se esta informação pelo site da UFAL, além de comunicados internos em forma de memorandos para cada coordenação.

A equipe da DDC recebe as solicitações e faz a cotação dos preços dos títulos solicitados para se obter uma média do valor que será necessário para a aquisição. Calcula-se essa média a partir de três cotações realizadas com o auxílio da internet nos sites de três editoras de grande porte. Após a cotação, geram-se relatórios com o valor a da estimativa da despesa por curso. Somente com a liberação do recurso orçamentário, é que pode se desenha a aquisição. Conforme (Miranda, Gallotti e Cecatto (2017), inicialmente, devem ser estabelecidos os recursos financeiros para consentir um panorama da realidade do que se pode comprar.

A etapa de adequação dos pedidos ao orçamento disponível consiste em um processo decisório que irá repercutir diretamente nos cursos, como também na universidade como um todo, visto que reflete nos processos avaliativos do SINAES. Esse processo decisório ocorre baseado em casos de prioridades como é o caso dos cursos que serão avaliados, cursos novos que ainda não possuem bibliografia, ou cursos que estão com a bibliografia defasada.

Após se decidir quais itens serão adquiridos, inicia-se o processo de licitação para livros e de inexigibilidade de licitação para periódicos e assinatura de bases de dados com livros eletrônicos. Assim, o processo sai da DDC e vai para o Setor de Compras que está subordinado à Divisão Administrativa - DA do SIBI/UFAL.

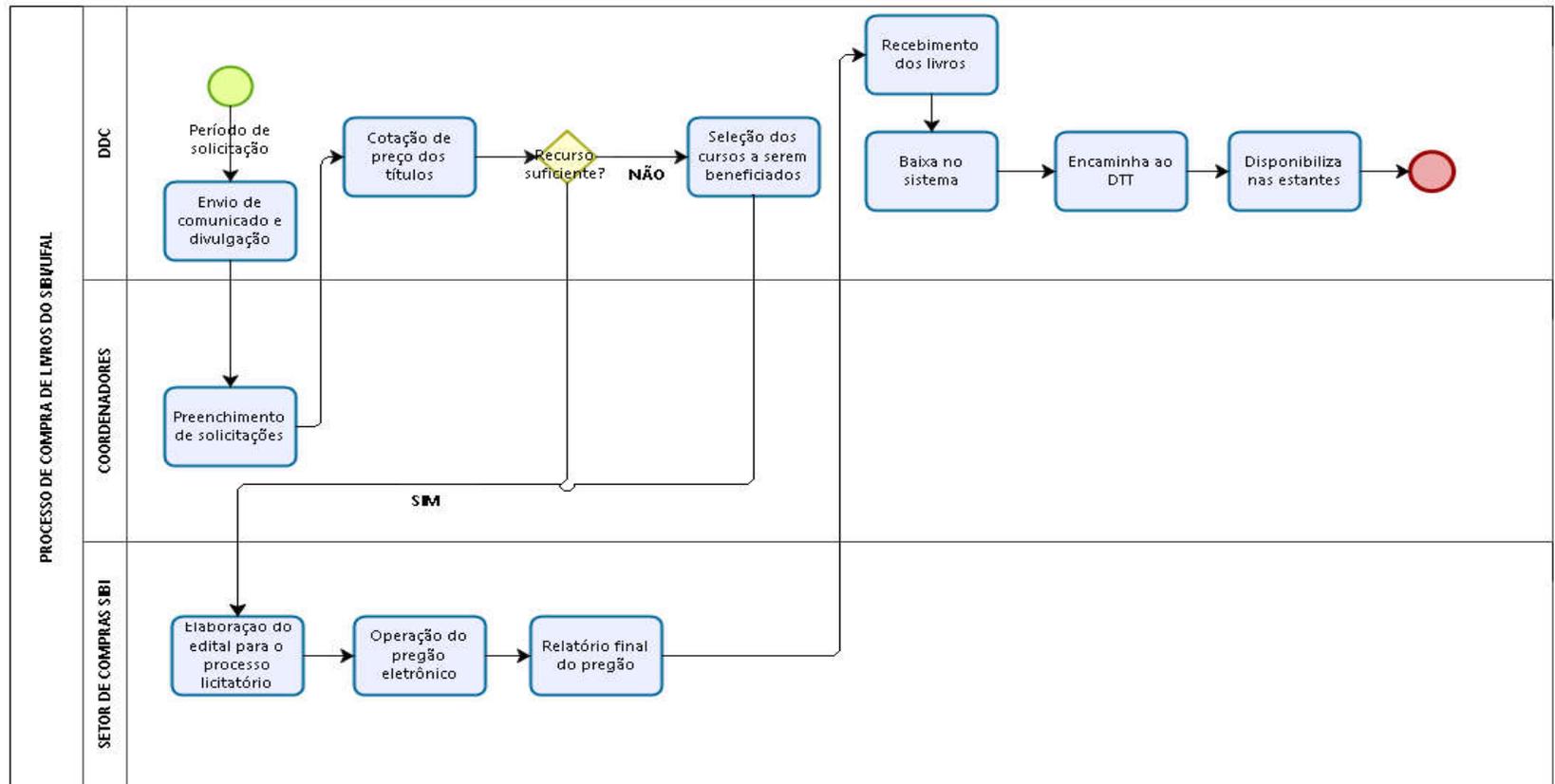
O processo de Licitação para compra de livros do SIBI/UFAL ocorre por meio da modalidade de Pregão Eletrônico, que consiste em uma modalidade de licitação do Governo Federal e corre por meio eletrônico no site www.comprasnet.gov.br. O Pregão Eletrônico tem por finalidade contratar bens e serviços abrangendo o maior número de licitantes. O vencedor será quem oferecer o menor valor por lote de livros (BRASIL, 2002).

A equipe de pregoeiros do SIBI/UFAL, composta por três pregoeiras, se responsabiliza por todas as fases do Pregão Eletrônico, desde a construção e publicação do edital à assinatura do contrato com o licitante vencedor do certame. No entanto, só pode dar início aos processos após a disponibilidade do orçamento via sistema, o que geralmente ocorre na segunda metade do ano, sendo que o prazo final para finalização dos processos ocorre normalmente nos meses de novembro.

Após a finalização dos processos licitatórios, o processo de aquisição de materiais bibliográficos retorna para a DDC que dará prosseguimento às fases de recebimento dos materiais, cadastro dos materiais no sistema, envio dos materiais para os setores de Registro, Divisão de Tratamento Técnico – DTT e, por fim, acervos.

Com o objetivo de dar mais clareza à descrição do Processo de aquisição de materiais bibliográficos do SIBI/UFAL, elaborou-se um fluxograma com o auxílio do aplicativo *Bizzagi Modeler*. O mapeamento de processos consiste em uma ferramenta que tem a finalidade de representar graficamente as etapas do processo facilitando a compreensão por parte dos gestores e demais participantes envolvidos. A figura 3 representa o mapeamento do processo de compra de livros do SIBI/UFAL.

Figura 3 – Fluxograma do processo de aquisição de materiais bibliográficos



Etapa 2 do MASP – Identificando o problema

Por meio da ferramenta administrativa *Braistorming*, com os participantes do processo de aquisição de materiais bibliográficos elencou-se três problemas, a saber:

- 1) Retorno ou devolução de recurso (quando o recurso não é completamente utilizado);
- 2) Fluxo muito demorado (cerca de um ano);
- 3) Lacunas no fluxo (não há clareza na execução de todas as atividades).

Após a relação dos problemas, houve uma votação com os mesmos participantes da etapa anterior por meio da ferramenta Matriz GUT, em que os problemas são analisados considerando a gravidade, a urgência e a tendência. O problema que obteve maior valor na matriz GUT escolheu-se para a próxima etapa.

Com base no processo de aquisição de materiais bibliográficos do SIBI/UFAL, os participantes escolheram um problema dentre os listados e atribuíram uma pontuação de zero a cinco a cada aspecto em análise (gravidade, urgência e tendência). O quadro 33 demonstra o que cada número corresponde.

Quadro 33 – Significado dos pontos atribuídos na matriz GUT

VALOR	G-Gravidade	U-Urgência	T-Tendência	GxUxT
5	Extremamente grave	É necessária uma ação imediata	Se nada for feito, a situação irá piorar rapidamente	125
4	Muito grave	Com alguma urgência	Vai piorar em pouco tempo	64
3	Grave	O mais cedo possível	Vai piorar em médio prazo	27
2	Pouco grave	Pode esperar um pouco	Vai piorar em longo prazo	8
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar e pode até melhorar	1

Fonte: (FERREIRA, 2013).

O quadro 34 descreve a pontuação realizada pelos participantes do processo de aquisição de materiais bibliográficos.

Quadro 34 - MATRIZ GUT realizada com os participantes do processo de aquisição de materiais bibliográficos

Relação de problemas	Gravidade G	Urgência U	Tendência T	Produto GxUxT	Classificação
1-Devolução de recursos	26	26	26	17.576	1º
2-Fluxo demorado	19	24	24	10.944	2º
3-Lacunas no fluxo	19	22	21	8.778	3º

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando o significado de cada número na matriz GUT, o problema 1 foi considerado pela maioria dos participantes do processo: i) com relação à gravidade, extremamente grave; ii) com relação à urgência, com necessidade de uma ação imediata; iii) com relação à tendência, que se nada for feito, a situação irá piorar rapidamente. Assim, o problema de ‘devolução de recursos’ foi escolhido pelos participantes para a segunda etapa de aplicação do MASP, a qual consiste na observação do problema.

Etapa 2b do MASP – Observando o problema

A observação do problema em análise deve tomar como base dados referentes ao processo. Como foi exposto anteriormente, o SIBI/UFAL realiza a aquisição de materiais bibliográficos por meio de pregão eletrônico, porém, no ano de 2017 realizou-se uma carona na Ata de Registro de Preços da Universidade Federal do Maranhão (UFMA) por conta de problema que ocorreu em um pregão que não obteve sucesso.

A carona no Sistema de Registro de preços consiste na possibilidade de a proposta mais vantajosa numa licitação ser aproveitada por outros órgãos e entidades. Esse procedimento vulgarizou-se sob a denominação de carona que traduz em linguagem coloquial a ideia de aproveitar o percurso que alguém está desenvolvendo para concluir o próprio trajeto, sem custos. (FERNANDES, 2007).

Assim, realizou-se um levantamento dos valores disponibilizados e valores utilizados nas aquisições de materiais bibliográficos do SIBI/UFAL referentes ao período de 2014 a 2017. Escolheu-se este período para retratar o aproveitamento do recurso nas modalidades de pregão eletrônico (PE) e na modalidade de carona a ata de Sistema de Registro de Preços (SRP). O quadro 35 expõe às entradas e saídas do referido processo no período de 2014 a 2017.

Quadro 35 – Histórico das entradas e saídas do processo de aquisição de livros de 2014 a 2017

ANO	RECURSO DISPONIBILIZADO	RECURSO UTILIZADO	SOBRA	%UTILIZAÇÃO
2014	R\$ 1.052.524,16	R\$ 779.527,28	272.996,88	74,20%
2015	R\$ 366.768,78	R\$ 300.288,26	66.480,52	81,87%
2016	R\$ 450.154,12	R\$ 349.873,37	100.280,75	77,72%
2017*	R\$ 886.119,00	R\$ 512.536,41	-----	57,84%*

FONTE: Elaborado pela autora da dissertação com base em (UFAL, 2014; 2015; 2016; 2017).

Observa-se que, utilizando-se a modalidade de PE, há uma devolução de uma média de vinte e cinco por cento do recurso, e com a utilização da modalidade de carona SRP, aproveitou-se pouco mais que cinquenta por cento, pois ainda há itens a serem recebidos, porém não há garantia de recebimento dos mesmos já que a carona à Ata de Registro de Preços vincula-se às solicitações realizadas pelo órgão que realizou a licitação, no caso específico, a UFMA.

A opção de aderir à carona na Ata de RP da UFMA foi uma ação de emergência para que não houvesse a devolução por completo do recurso disponibilizado no ano de 2017.

Sendo assim, observa-se a existência do problema ao constatar que há o retorno uma devolução considerável do recurso disponibilizado para aquisição de materiais bibliográficos do SIBI/UFAL.

Etapa 3 do MASP- Análise do problema

A análise do problema realizou-se com base nas principais causas elencadas por meio do *Braistorming* pelos participantes do processo. Assim, realizou-se outra votação, dessa vez por meio da ferramenta votação de Pareto que consiste em expor os elementos (causas) em votação e cada participante vota nas causas que consideram mais importantes. As causas mais votadas serão selecionadas para a próxima etapa, que consiste em identificar soluções de bloqueio por meio de um plano de ação. As causas elencadas no *Braistorming* foram as seguintes:

- 1- Insuficientes de recursos financeiros para atender à demanda;
- 2- Disponibilidade tardia do recurso;
- 3- Curto espaço de tempo para tramitação do processo e conclusão de todas as etapas do pregão eletrônico,
- 4- Número de funcionários insuficientes para o processo;
- 5- Modalidade de licitação inviável para a quantidade de itens a serem adquiridos;
- 6- Inserção incorreta de dados no sistema pelos solicitantes;

- 7- Itens desertos na licitação por conta de PPCs desatualizados;
- 8- Incompatibilidade do módulo ‘aquisição’ do *Pergamum* com as exigências da Procuradoria Geral Federal;
- 9- Os solicitantes não cumprem os prazos;
- 10- Comunicação insuficiente entre bibliotecas e solicitantes.

O quadro 36 expõe os votos dos participantes na votação de pareto.

Quadro 36 - Votação de Pareto

Causas	Gestora SIBI	Chefe DA	Chefe DDC	Func. DDC	Preg 1	Preg. 2	soma	class.
1-				X			1	3°
2			X		X		2	2°
3			X			X	2	2°
4	X	X				X	3	1°
5							0	Não
6							0	Não
7					X		1	3°
8							0	Não
9	X	X					2	2°
10				X			1	3°

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base em dados da pesquisa.

Observa-se que:

- 1) A causa de nº 4 (número de funcionários insuficientes para o processo) ficou em primeiro lugar na votação de pareto, obtendo três votos;
- 2) As causa de nº 2 (disponibilidade tardia do recurso), nº 3 (curto espaço de tempo para tramitação do processo e conclusão de todas as etapas do pregão eletrônico) e 9 (Os solicitantes não cumprem os prazos), ficaram em segundo lugar na votação de pareto obtendo dois votos cada;
- 3) As causa de nº 1 (Insuficientes de recursos financeiros para atender à demanda) e nº 7, (Itens desertos na licitação por conta de PPCs desatualizados) ficaram em terceiro lugar na votação de pareto, obtendo penas 1 voto cada;
- 4) As causas de nº 5 (modalidade de licitação inviável para a quantidade de itens a serem adquiridos), nº 6 (inserção incorreta de dados no sistema pelos solicitantes) e nº 8

(incompatibilidade do módulo ‘aquisição’ do *Pergamum* com as exigências da Procuradoria Geral Federal) não receberam votos.

De acordo com Ferreira (2013), o “Princípio de Pareto”, estabelece que, na maioria dos processos, uma pequena quantidade de causas (cerca de 20%) contribui de forma preponderante para a maior parte dos problemas (cerca de 80%), e que uma grande quantidade de causas (cerca de 80%) contribui muito pouco para os efeitos observados (cerca de 20%). Ao primeiro grupo ele chamou de “pouco vitais” e ao segundo “muito triviais”.

Considerando dos dados e em relação ao princípio de Pareto, as causas mais votadas são as que mais contribuem para continuidade do problema. Enquanto as causas que obtiveram menor votação ou não foram votadas continuam contribuindo com o problema, porém de forma menos agressiva.

8.3 Propor um plano de ação com estratégias para melhorar o processo de aquisição de materiais bibliográficos do SIBI/UFAL

Etapa 4 do MASP -

Com fundamentos da literatura especializada nas áreas de administração pública e biblioteconomia e com base nos fatos e dados obtidos nas etapas anteriores, elaborou-se um plano de ação com estratégias que visam a melhoria do processo de ‘aquisição de materiais bibliográficos do SIBI/UFAL’. Utilizou-se a ferramenta administrativa 5W2H, que, de acordo com Ferreira (2013), consiste em uma técnica de levantamento global recomendada para todas as etapas da análise e melhoria de processos. A sigla da técnica deriva-se de cinco perguntas em inglês: Who? Where? Why? What? When? How much? and How? Em português corresponde a 4Q1POC, referindo-se às perguntas: Quem? O Que? Quando? Quanto? Por que? Onde? e Como?

A proposta de intervenção tomou como ponto de partida as causas elencadas do problema escolhido no processo de aquisição de materiais bibliográficos. O quadro 37 expõe as ações de intervenção que a pesquisa possibilitou propor.

Quadro 37 – Plano de ação para otimizar os recursos destinados à aquisição de materiais bibliográficos do SIBI/UFAL

ITEM	O QUE	QUEM	COMO	QUANDO	QUANTO	POR QUE	ONDE
1	Elaboração de um Planejamento Estratégico	Equipe de gestão do SIBI com auxílio de um administrador	Analisar os pontos fracos de cada setor e propor melhorias com os recursos disponíveis.	O mais breve possível	Sem custos	Ausência de instrumentos de gestão	SIBI
2	Atualização da PFDC	Equipe de gestão do SIBI	Acrescentar instrumentos e metodologias e cronograma de realização das etapas da política.	O mais breve possível	Sem custos	Ausência de clareza em algumas etapas da política,	SIBI
3	Adesão à abordagem de gestão por processos.	Equipe de gestão do SIBI com auxílio de um administrado	Aplicando o MASP em todos dos processos que compõem o macroprocesso de FDC	O mais breve possível	Sem custos	Analisar cada processo e propor melhorias;	SIBI
4	Elaborar o mapeamento das atividades dos processos	Equipe de gestão do SIBI com auxílio de um administrador	Com o auxílio do aplicativo <i>BIZAGI MODELER</i>	O mais breve possível	Sem custos	Ausência de direcionamento das atividades de cada setor;	SIBI
5	Alteração da modalidade de licitação para SRP	Gestão do SIBI e DA	Adesão à modalidade Registro de Preços	O mais breve possível	Sem custos	Incompatibilidade da modalidade com a demanda de itens a serem adquiridos	SIBI
6	Fazer o controle do acervo de cada curso	CTIC	Elaboração de software para o cálculo do quantitativo real e do ideal dos títulos de cada curso de graduação com base nos critérios para obtenção da nota máxima do MEC.	O mais breve possível	Sem custos	Auxilia o processo de seleção	SIBI
7	Levantamento das Grades Curriculares em comum nos cursos de graduação	DDC	Analisando os PPCs e cada curso	O mais breve possível	Sem custos	Auxilia o processo de seleção	SIBI
ITEM	O QUE	QUEM	COMO	QUANDO	QUANTO	POR QUE	ONDE

8	Levantamento dos títulos em comum nas grades	DDC	Analisando os PPCs e cada curso	O mais breve possível	Sem custos	Auxilia o processo de seleção	SIBI
9	Controle dos cursos que entrarão em processo de avaliação	DDC	Consulta no site da PEI	Antes do planejamento.	Sem custos	Auxilia o processo de seleção	SIBI
10	Adesão ao módulo de aquisição do <i>PERGAMUM</i>	DIREÇÃO DO SIBI	Alteração do contrato com adição de item.	O mais breve possível	Sem custos		SIBI
11	Utilização da fonte de recursos oriundos das multas por atraso na devolução de livros.	DIREÇÃO DO SIBI	Por meio de solicitação na PROGINST	O mais breve possível	Sem custos	Insuficiência de recursos na aquisição de materiais informacionais.	SIBI
12	Criação de uma rede de compras compartilhada de materiais bibliográficos	DIREÇÃO DO SIBI com auxílio de analista de sistemas	Elaborar projeto e apresentar para as IFES do Brasil por meio de email ou em evento do Simpósio de Bibliotecas Universitárias (SNBU)	No próximo ano	Sem custos	Preços elevados de materiais bibliográficos;	SIBI

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo apontar estratégias de otimização para o recurso destinado à aquisição de materiais bibliográficos do SIBI/UFAL de forma a contribuir na construção de indicadores de desempenho satisfatórios nas avaliações de desempenho da UFAL no âmbito do SINAES.

Para isto, inicialmente descreveu-se o macroprocesso de apoio ‘Formação e Desenvolvimento de Coleções do SIBI/UFAL’ com a finalidade de se escolher um dos processos que dele se originam para a aplicação do MASP, método de origem japonesa sob a denominação de QC-Story. (CAMPOS, 2004). Em seguida escolheu-se o processo ‘Aquisição de materiais bibliográficos do SIBI/UFAL’ e aplicou-se o MASP, por fim, elaborou-se um plano de ação com base na fundamentação teórica, nos fatos e dados obtidos com a pesquisa.

Quanto aos procedimentos metodológicos utilizou-se inicialmente a técnica da observação participante do tipo natural, a qual o observador pertence à comunidade ou ao grupo em investigação, em seguida, analisou-se documentos institucionais e, por fim, aplicação do MASP, o qual utiliza ferramentas administrativas para coleta e validação dos dados.

Quanto ao primeiro objetivo específico, ao descrever o macroprocesso de Formação de Desenvolvimento de Coleções, observa-se a complexidade dos processos que o compõem e a ausência de instrumentos de gestão que auxiliem nos processos decisórios. Percebe-se que a PFDC em vigor, instrumento que auxilia o referido processo, não informa a missão e os objetivos da instituição mantenedora, não contempla um cronograma de atividades, não estabelece a execução das atividades por setor, não menciona a forma e as metodologias para a realização dos processos de avaliação da coleção.

De acordo com Weitzel, a PFDC constitui um instrumento importante para desencadear o processo de formação e desenvolvimento de coleções expressando o interesse comum da instituição mantenedora e da comunidade a que serve. Vergueiro (1989) destaca a função estratégica da PFDC em administrar conflitos de interesse e obter consenso, melhorar o canal de comunicação com a comunidade e ser um mecanismo de auxílio ao pleitear recursos.

Quanto ao segundo objetivo específico, o qual consiste em aplicar o MASP até a etapa quatro, sendo que, como esta etapa da metodologia trata-se da proposta de um plano de ação, optou-se por desenvolver a etapa quatro do MASP no terceiro objetivo específico.

Verifica-se que cada etapa de aplicação do MASP possibilitou a identificação de vários aspectos que interferem na eficácia e eficiência do processo, entre eles:

Na etapa 1 do MASP, ao descrever o processo de aquisição de materiais bibliográficos, observa-se que consiste em um processo complexo que se exige o estabelecimento de critérios e metodologias que possam subsidiar as tomadas de decisões. Estes critérios devem estar pautados em conhecimento prévio das necessidades bibliográficas de cada curso, informações a respeito da agenda dos processos avaliativos dos cursos da instituição como, datas das visitas *in loco*, acervos de cursos que se encontram em situações críticas, conhecimento prévio da implantação de cursos novos e/ou ampliação de vagas em cursos existentes antes de ser implantados ou ampliados objetivando um planejamento baseado nas deficiências ou inexistência do acervo de cada curso. Percebe-se a ausência de metodologias e instrumentos de gestão, como o PE, cronograma de atividades, mapeamento de processos e atualização na PFDC.

Na etapa 2a do MASP, mediante escolha dos participantes do processo de aquisição por meio da ferramenta matriz GUT, constatou-se que o problema que mais incomoda é a devolução de recursos, ou seja, a não utilização completa dos recursos disponibilizados para aquisição de materiais bibliográficos.

Na administração pública, os recursos orçamentários disponibilizados às IFES são oriundos do MEC e ficam disponíveis para aplicação durante o ano fiscal corrente. (UFAL, 2018). Caso estes recursos não sejam completamente utilizados dentro do prazo estipulado, o saldo retorna à instituição fornecedora, fato que, “[...] muitas vezes é interpretado pela instituição mantenedora como uma comprovação de que os recursos não eram efetivamente necessários” (VERGUEIRO, 1996, p. 21).

Na etapa 2b do MASP, ao analisar os dados do processo, constata-se a existência do problema ao verificar nos históricos das licitações realizados no período de 2014 a 2017 que houve o retorno de uma média de vinte e cinco por cento do valor disponibilizado por ano para aquisição de materiais bibliográficos.

Na etapa 3 do MASP, analisou-se o problema com base nas principais causas elencadas no *Braistormi*, as quais foram:

- 1- Insuficiência de recursos financeiros para atender à demanda;
- 2- Disponibilidade tardia do recurso;
- 3- Curto espaço de tempo para tramitação do processo e conclusão de todas as etapas do pregão eletrônico,
- 4- Número de funcionários insuficientes para a realização do processo;

- 5- Modalidade de licitação inviável para a quantidade de itens a serem adquiridos;
- 6- Inserção incorreta de dados no sistema pelos solicitantes;
- 7- Itens desertos na licitação por conta de PPCs desatualizados;
- 8- Incompatibilidade do módulo ‘aquisição’ do *Pergamum* com as exigências da Procuradoria Geral Federal;
- 9- Os solicitantes não cumprem os prazos;
- 10- Comunicação insuficiente entre bibliotecas e solicitantes.

A partir da análise de pareto realizada com os participantes do processo, verificou-se que, com exceção das causas de nº5, nº6 e nº8 que não receberam votos, as demais causas são consideradas significativas para a ocorrência do problema.

Quanto ao terceiro objetivo específico, o qual corresponde à etapa quatro do MASP, elaborou-se um plano de ação com fundamentos na literatura específica das áreas de biblioteconomia e administração pública e com base nos dados que a pesquisa possibilitou.

A proposta de intervenção no SIBI visa, em primeiro plano, solucionar o problema identificado no processo de aquisição de materiais bibliográficos, o qual corresponde à devolução de recursos financeiros, porém algumas ações possibilitam melhoria nos demais processos que constituem o macroprocesso de apoio ‘Formação e desenvolvimento de coleções’, pois como afirmam Andrade e Vergueiro (1996), por existir uma dependência entre as atividades de seleção e aquisição, a adoção de instrumentos auxiliares funciona em ambos os processos.

Para tanto, faz necessária a adoção de metodologias e ferramentas que conduzam as atividades de gestão deste sistema de bibliotecas, as quais são: i) Elaboração de PE; ii) Atualização da PFDC; iii) Adesão à abordagem de Gestão por processos com aplicação do MASP em todos os processos que compõem o ‘processo de Desenvolvimento de Coleções’; iv) Mapeamento das atividades dos setores; v) Mudança da modalidade de licitação de PE para Ata de Registro de Preço; vi) Conhecer o acervo de cada curso com base nas perspectivas reais e o ideais; vii) Levantamento títulos em comum em UCs; viii) Cronograma com os cursos que entrarão em processo de avaliação do MEC; ix) Adesão ao módulo ‘aquisição’ do *Pergamum*; x) Utilização dos recursos oriundos do pagamento de multas; xi) Criação de uma rede compartilhada de compras de materiais bibliográficos.

Como contribuição teórica, o estudo busca uma melhoria nas práticas de gestão do SIBI/UFAL no sentido de indicar metodologias e ferramentas que auxiliam nos processos decisórios, como também nas atividades operacionais.

Como contribuição prática, o estudo aponta as causas que interferem no problema considerado pela equipe responsável pelo processo em análise e sugere ações de melhoria para o referido processo com o objetivo evitar o desperdício de recursos e atender de forma eficiente as demandas da comunidade.

Como sugestão de pesquisas posteriores, o estudo aponta a aplicação do MASP nos demais processos que compõem o macroprocesso de apoio de ‘formação e desenvolvimento de coleções’.

REFERENCIAS

- ALMEIDA, D. R. de. et. al. Gerencialismo: efeitos no modelo de gestão de uma IFES. XVI COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESIÓN UBIVERSITARIA – CIGU. **Anais eletrônicos...** Arequipa: PERÚ. 23 a 25 de novembro de 2016.
- ALMEIDA, M. C. B. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. 2. ed. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2005.
- ALVES, M. V.; OLIVEIRA, M. A Damasceno de. Gestão de unidades de informação: o bibliotecário como gestor e líder. **Bibliocanto**, Natal, v. 2, n.1, p. 70 – 82, 2016.
- AMARAL, H. K. do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Servidor Público**. n. 57, v. 4, p.549-563, out./dez. Brasília, 2006.
- AMBONI, N. de F. **Qualidade em Serviços: dimensões para orientação e avaliação das bibliotecas universitárias federais brasileiras**. Florianópolis, 2002, 217 fl. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)–Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- ANDRADE, D; VERGUEIRO, W. Aquisição de materiais de informação. Brasília: Briquet de Lemos, 1996.
- ASSIS, C. C.; MAIA, L. C. G. Análise do perfil de liderança do bibliotecário gestor na cidade de Goiânia-GO. In: **Informação & Informação**, Londrina, v. 19, n. 1, p. 185-205, jan./abr. 2014. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/14817>>. Acesso em: 15 jan. 2018.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS (ANDIFES). Presidente da Andifes fala sobre a situação das universidades federais. In **Andifes**. 2 de ago. de 2017. Disponível em: <http://www.andifes.org.br/presidente-da-andifes-fala-sobre-situacao-das-universidades-federais/>. Acesso em: 28/08/2017.
- BARBALHO, C. R. S. et al. Gestão de bibliotecas: um estudo sobre o perfil do Bibliotecário-gestor na cidade de Manaus. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 29., 2000, Porto Alegre. **Anais eletrônicos...** Porto Alegre, 2000. Disponível em: < <http://dici.ibict.br/archive/00000696/01/T036.pdf> >. Acesso em: 20 jan. 2018.
- BARBALHO, C. R. S.; BERAQUET, V. S. M. **Planejamento estratégico para unidades de informação**. São Paulo: Polis, 1995.

BARBOSA, G. de C.; FREIRE, F. de S.; CRISÓSTOMO, V. L. Análise dos indicadores de Gestão das IFES e o Desempenho Discente no ENADE. **Avaliação**, Campinas, v. 16, n. 2, p.317-344. 2011.

BEM, R. M. Avaliação de bibliotecas universitárias: normas e padrões. **Pesq. Bras. em Ci. da Inf. e Bib.**, João Pessoa, v. 11, n. 1, p. 100-116, 2016.

BEM, R. M. et al. Reconhecimento da biblioteca universitária como um sistema adaptativo complexo: aplicação do framework. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**. Brasília, v. 9, n. 1, p. 87-107, jan./jun. 2016.

BEUREN, I. M. et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL, Ministério da Educação. Nota Técnica INEP/DAES/CONAES n. 016. 2017. **Novos instrumentos de avaliação externa**: Instrumento de Avaliação Institucional Externa – presencial e a distância (IAIE); Instrumento de Avaliação de Cursos De Graduação – Presencial e a Distância (IACG). Brasília, INEP/DAES/CONAES, 2017a.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: 05.10.1988. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília**, DF, 05 de out. de 1988.

BRASIL. Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. Presidência da República, Brasília, DF, **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 25 de abril de 2007a.

BRASIL. Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. **Diário Oficial da União, Brasília**, DF, 10 maio 2006.

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN). Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 dez. 1996.

BRASIL. Lei nº 10. 861, de 14 de abril de 2004. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 14 de dez. de 2004.

BRASIL. Ministério da Educação. Nota técnica INEP/DAES/CONAES n. 065 de 09 de outubro de 2014. **Roteiro para Relatório de Autoavaliação Institucional**. Brasília, INEP/DAES/CONAES, 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 19 de 13 de dezembro de 2017. Regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído na Lei nº 10.861, de 14 de Abril de 2004. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2017b.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria Normativa nº 990, de 2 de abril de 2002. Estabelece as diretrizes para a organização e execução da avaliação das instituições de

educação superior e das condições de ensino dos cursos de graduação. **Diário Oficial da União, Brasília, DF**, 3 de abr. de 2002.

BRASIL. Ministério da Educação. **Relatório de Avaliação da Universidade Federal de Alagoas: Recredenciamento**. Brasília. 2018. Disponível em: <http://emec.mec.gov.br/modulo/visao_comum/php/avaliacao/comum_avaliacao_relatori_o.php> Acesso em 20 de março de 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). **Avaliações in loco: referenciais no âmbito do SINAES**. V.5. INEP/DAES/CONAES. Brasília, DF: 2015.

BRASIL. Portaria Normativa nº 40, de 12 de dezembro de 2007. Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação da educação superior no sistema federal de educação. **Diário Oficial da União, Brasília, DF**, 13 dez. 2007b.

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 98.964, de 16 de janeiro de 1990. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 16 de jan. de 1990.

BRASIL. Presidência da República. Lei 8.666 de 21 de junho de 1993. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 21 de jun. de 1993.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 4, p. 7-26, 2000. <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>> Acesso em 18/08/2017.

_____. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. Brasília: **Revista do Serviço Público**, Ano 47, n. 1, jan./abril 1996. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>> Acesso em 18/08/2017.

_____. Do Estado patrimonial ao gerencial. In: PINHEIRO, Paulo Sérgio; WILHEIM, Jorge; SACHS, Ignacy (Orgs.). **Brasil: um século de transformações**. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

_____. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE (1995). Brasília: **Imprensa Nacional**, Nov. 1995. Plano aprovado pela Câmara da Reforma do Estado da Presidência da República em setembro de 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>> Acesso em 06 de set. de 2017.

_____. Uma Reforma Gerencial da Administração Pública no Brasil. Brasília: **Revista do Serviço Público**, v. 49, n 1, p. 5-42 jan./mar. de 1998. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/1997/97.Reforma_gerencial-RSP.pdf> Acesso em 06 de set. de 2017.

CAMPOS, V. F. Controle da qualidade total (no estilo japonês). Nova Lima, MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

CANO, W. Introdução à economia: uma abordagem crítica. 2. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Unesp, 2007.

_____. Soberania e política e econômica na América Latina. São Paulo: Unesp, 2000.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em administração. 7. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

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

DEFACI, L.; BERTULUZZI, S. C. Avaliação de desempenho em Instituições de Ensino Superior: análise bibliométrica e sistêmica de um portfólio bibliográfico nacional por meio do processo *Proknow-C*. **9º CONGRESSO IBEROAMERICANO DE CONTABILIDADE E GESTIÓN**. UFSC. Santa Catarina, 2005. Disponível em: http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso_internacional/anais/6CCF/26_17.pdf. Acesso em: 06 de set. de 2017.

DURHAM, E. R. A autonomia universitária: extensão e limites. **NUPES. Núcleo de Pesquisa de Ensino Superior: USP**. Série: Documentos de Trabalho (1989-2005). Documento de trabalho 3/5. São Paulo, 2005.

DZIEKANIAK, C V. Sistema de gestão para bibliotecas universitárias (SGBU): teoria e aplicação. **Transinformação**. Campinas-SP, v.21, n.1, p. 33-54, jan./abr. 2009.

DZIEKANIAK, C. V. Participação do bibliotecário nas comissões de avaliação do MEC nos processos de reconhecimento de cursos de graduação. **Biblos**, Rio Grande, 18: 169-178, 2006.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Concurso Inovação na Gestão Pública Federal**: 18. Concurso Inovação. Brasília, DF, 2016. Disponível em: <http://inovacao.enap.gov.br/>. Acesso em: 17 out. 2017.

ESPÍRITO SANTO, C. do. A importância das cinco leis da biblioteconomia na gestão por processos para a recuperação da visibilidade da biblioteca especializada, **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 12, n. 3, p. 96-118, set./dez. 2014.

EVANS, G.E. **Developing library and information center collection**. 4.ed. Englewood: Libraries Unlimited, 2000.

FERREIRA, A. R. Análise e melhoria de processos. ENAP/DDG, 2013.

FERNANDES, J. U. Jacoby. Carona em Sistema de Registro de Preços: uma opção inteligente para redução de custos e controle. *O Pregoeiro*, v. 3, out. 2007.

FIGUEIREDO, N. M de. **Metodologias para promoção do uso da informação**: técnicas aplicadas particularmente em bibliotecas universitárias e especializadas. São Paulo: Nobel, 1991.

FONSECA, E. N. da. **Introdução à biblioteconomia**. 2. ed. Brasília: Briquet de Lemos Livros, 2007.

FREIRE, F. de S; CRISÓSTOMO, V. L.; CASTRO, J. E. G. de. Análise do desempenho acadêmico e indicadores de gestão das IFES. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v. 7, n. 4, p. 5-25, jul. 2008.

FUJITA, M. S. L. A biblioteca digital no contexto da gestão de bibliotecas universitárias: análise de aspectos conceituais e evolutivos para a organização da informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 11, n. 1, jan./abr. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?sCript=sci_arttext&pid=S1413-99362006000100005>.

GARCES, A. P.; SILVEIRA, J. P. Gestão pública orientada para resultados no Brasil. In: **Revista do Serviço Público**, v.53, n.4, p 53–77.2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, E. G. M. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública** : uma análise à luz da experiência de Minas Gerais. 2009. 187 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação)–Fundação Getúlio Vargas - EAESP, São Paulo, 2009.

HILÁRIO, M. A. de S. **Gestão por Resultados na Administração Pública**. Manaus: Universidade do Estado do Amazonas /UEAM, 2009.

HOLANDA, C.; NASCIMENTO, A. Bibliotecário: gestor nas unidades de informação. ENCONTRO REGIONAL DOS ESTUDANTES DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO, CIÊNCIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO, 12., 2010, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, UFRGS, 2010.

HOLSTEIN, Juliana. O papel da liderança na Gestão para Resultados. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 20, n. 1, p. 138 - 150, jan./jun. 2017.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Instrumento de avaliação de cursos de graduação presencial e a distância**: autorização. Brasília: INEP DF, 2017. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_cursos_graduacao/instrumentos/2017/curso_autorizacao.pdf

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Instrumento de avaliação de cursos de graduação presencial e a distância**: reconhecimento e renovação de reconhecimento. Brasília: INEP DF, 2017. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_cursos_graduacao/instrumentos/2017/curso_reconhecimento.pdf

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Instrumento de avaliação institucional externa presencial e a distância**: credenciamento. Brasília: INEP DF, 2017. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/instrumentos/2017/IES_credenciamento.pdf

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Instrumento de avaliação institucional externa presencial e à distância**: recredenciamento e transformação de organização acadêmica. Brasília: INEP DF, 2017. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/instrumentos/2017/IES_recredenciamento.pdf>.

JANISSEK, J. et al. Práticas inovadoras de gestão no contexto das universidades públicas brasileiras: validação da escala para medir seu grau de importância e adoção. *Revista do Servidor Público*.

_____. Características centrais definidoras de uma gestão universitária inovadora: a visão de gestores de uma universidade pública brasileira. **XIV Colóquio Internacional De Gestão Universitária – CIGU**. Florianópolis, 3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

KLOPPEL, J. V.; SPUDEIT, D. Subsídios para o planejamento estratégico em bibliotecas públicas: estudo de caso na biblioteca municipal de palhoça/SC. In: **Rev. Digit. Bibliotecon. Cienc. Inf.** Campinas, SP v.13 n.2 p.386-403 maio/ago. 2015.

KOERICH, M. S. et. al. Pesquisa-ação: ferramenta metodológica para a pesquisa qualitativa. In: **Revista Eletrônica de Enfermagem**. V. 11, n. 3, p. 717-723. 2009.

LANCASTER, F. W. Future librarianship: preparing for an unconventional career. *Wilson Library Bulletin*, v. 57, p. 747-53, maio 1983.

MACIEL, A. C.; MENDONÇA, M. A. R. **Bibliotecas como organizações**. Rio de Janeiro: Interciência; Niterói: Intertexto, 2006.

MACIEL, A. C., MENDONÇA, M. A. R. A função gerencial na biblioteca universitária. In: **Seminário Nacional De Bibliotecas Universitárias, 11**, Florianópolis, 2000. Anais... Florianópolis, 2000.

MAIA, L. C; SANTOS, M. S. Gestão da biblioteca universitária: análise com base nos indicadores de avaliação do MEC. In: **Perspectiva em Ciência da Informação**, v. 20, n. 2, p. 100-119, abr./jun. 2015.

MARTINS, H. F. Gestão de recursos públicos: orientação para resultados e Accountability. In: **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**, Salvador, Instituto de Direito Público da Bahia, n. 3, set/out/nov, 2005. Disponível no site:<<http://www.direitodoestado.com.br>>. Acesso em 21 de agosto de 2017.

MEDEIROS, I. de F. **Avaliação e melhoria na qualidade do serviço público: um modelo de caso em bibliotecas universitárias por meio do modelo SERVQUAL**. Dissertação de Mestrado.UFF. Niterói, 2015.

MIRANDA, A. C. Desenvolvimento de coleções em Bibliotecas universitárias. In: **Revista de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 4, n. 2, p. 01-19, jan./jun. 2007.

MIRANDA, A. C. C. DE; GALLOTTI, M. M. C.; CECATTO, A. Desafios para a biblioteca pública no processo de planejamento da formação e desenvolvimento do acervo. **Revista**

Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Florianópolis, v. 22, n. 48, jan/abril, p. 15-26, 2017.

MÓNICO, L. S. et al. A Observação Participante enquanto metodologia de investigação qualitativa In: 6 CONGRESSO IBEROAMERICANO DE INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA. **Investigação Qualitativa em Ciências Sociais**. v 3. 2017. Disponível em: <http://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2017/article/view/1447/1404>. Acesso em: 28 de já. De 2018.

NUERNBERG, E. et al. Gestão universitária: identificação e análise dos indicadores utilizados na literatura. In: **Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v.14, n.3, p.29-52, set./dez. 2016.

OLIVEIRA, G. G.; AMARAL, R. M. do. **Mapeamento de processos em bibliotecas**: estudo de caso em uma biblioteca do instituto federal de educação, ciência e tecnologia de São Paulo. 2015.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 25ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. Administração de processos: conceitos, metodologia e prática. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, J. G. **Processo de avaliação do INEP / MEC de bibliotecas universitárias pertencentes às instituições de educação superior privadas de Belo Horizonte/MG**. 2010. 284f. Dissertação. (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

OLIVEIRA, N. M. A biblioteca das instituições de ensino superior e os padrões de qualidade do MEC: uma análise preliminar. In: **Perspectiva em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 7, n. 2, p. 207-221, 2002.

ORIBE, C. Y. Quem resolve problemas aprende? A contribuição do método de análise e solução de problemas para a aprendizagem organizacional. 2008. 168 f. Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração. Belo Horizonte.

PALUDO, A. **Administração Pública**. 3.ed, p. 608. Rio de Janeiro: Elsevier. 2013.

PAULA, M. A. de; VALLS, V. M. Mapeamento de processos em bibliotecas: revisão de literatura e apresentação de metodologias. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Campinas, v. 12, n. 3, p. 136-156, set./dez. 2014.

PEREIRA, E. C. Metodologias para gestão da informação. In: **Transinformação**, Campinas, v. 15, n. 3, p.303-318, set./dez., 2003.

PEREIRA, J. D. da S. Bibliotecas universitárias: uma abordagem organizacional. In: **Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias**, 11, Florianópolis, 2000. Anais... Florianópolis, 2000.

PITERO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 26.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PRADO, H. A. Organização e administração de bibliotecas. 2. ed. São Paulo: T. A. Queiroz. 2003.

RAMOS, P. A. B. A gestão na organização de unidades de informação. In: **Ciência da Informação**, Brasília, v. 25, n. 1, jan./abr. 1996. Disponível em: revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/483.

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.

RESENDE JÚNIOR, P. C. Desempenho organizacional no setor público: análise do programa Gespública. In: **ENANPAD, XXXVII**, 2013, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2013.

RIBEIRO, A. C. P. de A. et. al. Gestão por Resultado na administração pública: a implantação no núcleo estadual do Ministério de Saúde de Alagoas. In: **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 12 e 13 de agosto. Rio de Janeiro, 2011.

ROCHA. M. Q. Avaliação de Bibliotecas Universitárias: avaliação pelo MEC. **XVIII SNBU - Seminário Brasileiro de Bibliotecas Universitárias**. Gramado-RS. 16. Set. 2012.

RODRIGUES, A. M. M.; CASTRO, A. C.; SANTOS, E. B. Gestão em bibliotecas: um estudo realizado na associação recifense de ensino superior. In: **Biblionline**, João Pessoa, v. 9, n. 1, 2013.

SANTA ANNA, J. Referenciais teóricos sobre a temática “gestão de bibliotecas”: uma investigação na literatura em face da base de periódicos em ciência da informação (BRAPCI). In: **RDBCI: Rev. Digit. Bibliotecon. Cienc. Inf.** Campinas, SP v.16 n.1 p. 78-103 jan./abr. 2018.

SANTA ANNA, J.; CALMON, M. A. de M. O bibliotecário atuante em bibliotecas universitárias no Século XXI: A necessidade de adequação ao moderno profissional da informação (MIP). In: **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 14, n. 1, p. 49-67, dez. 2015. ISSN 1678-765X. Disponível em: <http://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/2127/9516>.

SANTA ANNA, J.; COSTA, M. E de. A redefinição da biblioteca universitária à luz dos paradigmas da biblioteconomia e ciência da informação: um estudo de caso. In: **Ci. Inf. Rev.**, Maceió, v. 4, n. 3, p. 40-57, set./dez. 2017.

SANTOS, A. A. dos; PRESSER, N. H. Análise de processos sob a perspectiva da racionalidade: a aquisição de materiais bibliográficos na UFPE. In: Revista Gestão Pública Práticas e Desafios – RGPD. v. 7,n. 1, abril de 2015.

SANTOS, L. C. FACHIN, G. R. B; VARVAKIS, G. Gerenciando processos de serviços em bibliotecas. In: **Ciência da informação**, v. 32, n. 2, p. 85-94, 2003. Disponível em: <http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/122/103>.

SANTOS, L. P. G. dos. Uma contribuição à discussão sobre avaliação de desempenho da Instituições Federais de Ensino Superior: uma abordagem da gestão econômica. In: **Revista de Contabilidade e Finanças**: USP. São Paulo. n. 28, p. 86-99, jan./abr. 2002.

SARTURI, C. A. Os modelos de Administração Pública: patrimonialista, burocrática e gerencial. In: **Conteúdo Jurídico**, Brasília-DF, 21 de maio de 2013. Disponível em:<http://www.conteudojuridico.com.br>. Acesso em 05 de set. 2017.

SCHICKMANN, R; MELO, P. A. O que se entende por administração universitária no Brasil? In: **Colóqui de Getión Universitaria en Américas**, 27 a 29 de novembro de 2013. Buenos Aires, Argentina.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reforma da administração pública. **Rap –Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro v. 43, n. 2, p. 347-69, mar/abr. 2009.

SELEME, R.; STADLER, H. Controle de qualidade: as ferramentas essenciais. Curitiba: Xibpex, 2008.

SEGEF. **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho**(p. 70). Secretaria de Gestão Pública. 2013.

SILVA, F. C. C da; SCHONS, C. H; RADOS, G.J V. A gestão de serviços em bibliotecas universitárias: proposta de modelo. In: **Inf .& Inf .**, Londrina, n. 2, p.1-18, 2006.

SILVA, F. C. C. da; SCHONS, C. H.; RADOS, VARVAKIS, G. J. A gestão de serviços em bibliotecas universitárias: proposta de modelo. *Informação & Informação*, Londrina, v. 11, n. 2, jul./dez. 2006. Disponível em:
<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1691>.

SILVA, L. P; FADUL, E. M. C. A percepção dos gestores públicos estaduais sobre o seu papel na implantação de novos padrões de eficiência na gestão pública: O GESPÚBLICA. **Administração Pública e Gestão Social**, v.3. n.2, 257-278. 2011.

SILVEIRA, V. N. S. Racionalidade e organização: as múltiplas faces do enigma. In: **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v.12, n. 4, out./dez. 2008.

SOUZA, J. S. de; et al. A participação do bibliotecário no acompanhamento de ementas de projetos pedagógicos para adequação do acervo: Universidade Federal do Vale do São Francisco – Campus Serra da Capivara. In **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**. São Paulo, v. 11, n. especial, p.114-127, 2015.

STALLIVIERI, L.; MARCELINO, L. R. Gestão e liderança universitária. Caxias do Sul: EDUCS, 2008.

TARGINO, M. das G.; Sousa, M. E. P. As cinco leis de Ranganathan e gestão de bibliotecas universitárias. In: *Rev. FSA, Teresina*, v. 14, n. 1, art. 3, p. 57-78, jan/fev. 2017.

TARAPANOFF, K. **Perfil do profissional da informação no Brasil: diagnósticos de necessidades de treinamento e educação continuada**. Brasília: Instituto Euvado Lodi, 1997.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. 2a Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL). Bibliotecas do SIBI. [201?]In: <http://www.sibi.ufal.br/bibliotecas.html>. Acesso em: 16 de out. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL). Estatística geral de acervo. In: **PERGAMUM**. 19 de março de 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL). **Estatuto e Regimento Geral da UFAL**. Maceió, 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL). **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2013-2017**. Maceió, 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL). **Prestação de contas ordinárias anual relatório de gestão do exercício 2016**. Maceió, 2017. Disponível em: [file:///C:/Users/janis.cavalcante/Downloads/Presta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Contas%20Ordin%C3%A1rias%20Anual_Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%20Exerc%C3%ADcio%202016%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/janis.cavalcante/Downloads/Presta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Contas%20Ordin%C3%A1rias%20Anual_Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%20Exerc%C3%ADcio%202016%20(1).pdf). Acesso em: 28 de jan. de 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL). **Regimento Interno do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Alagoas**. Maceió, 9 de nov. de 1989.

VALENTIM, M. L. P. O moderno profissional da informação: formação e perspectiva profissional. In: **Encontros Bibli: Revista de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. Florianópolis, n.9, p.16-27, jun. 2000.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGUEIRO, W. Desenvolvimento de Coleções: uma nova visão para o planejamento de recursos informacionais. In: **Ciência da Informação**, Brasília. v. 22, n. 1, p. 13-21. Jan./abr. 1993.

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

VERGUEIRO, W. **Seleção de materiais de informação**. 3.ed. Brasília: Brinquet de Lemos, 2010.

VERGUEIRO, W. **Seleção de materiais de informação: princípios e técnicas**. Brasília: Brinquet de Lemos, 1995.

VERGUEIRO. **Estudo de uso e usuários da informação**. Brasília: IBICT, 1994.

VIEIRA, D. V.; BAPTISTA, S. G.; CERVERÓ, A. C. As competências profissionais do bibliotecário 2.0 no espaço da biblioteca universitária: discussão da prática. In: **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v.23, n.2, p. 45-58, maio/ago. 2013.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. In: **RAP**, v. 37, n. 4, p. 899-920, Jul./Ago., 2003.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 1991. v. 1.

WEITZEL, S. da R. 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>>.

WEITZEL, S. da R. **Elaboração de uma política de desenvolvimento de coleções em bibliotecas universitárias**. Rio de Janeiro: Interciência; Niterói: Intertexto, 2006.

WEITZEL, S. da R. **Elaboração de uma política de desenvolvimento de coleções em bibliotecas universitárias**. 2. ed. Rio de Janeiro: Interciência; Niterói: Intertexto, 2013.

APÊNDICES

Instrumentos de coletas de dados

Apêndice A -

Matriz GUT

A matriz GUT é uma ferramenta de priorização de problemas considerando três critérios, gravidade, urgência e tendência:

- Gravidade: impacto do problema sobre coisas, pessoas resultados, processos ou organizações e efeitos que surgirão a longo prazo, caso o problema não seja resolvido.
- Urgência: relação com o tempo disponível ou necessário para resolver o problema.
- Tendência: potencial de crescimento do problema, avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema.

Orientações para o preenchimento da ferramenta

Nome: _____

Função: _____

Com base no **processo de aquisição de materiais bibliográficos do SIBI/UFAL**, você deverá escolher um problema dentre os listados e atribuir uma pontuação de zero a cinco a cada aspecto em análise (gravidade, urgência e tendência). O quadro abaixo demonstra o que cada número corresponde.

VALOR	G-Gravidade	U-Urgência	T-Tendência	GxUxT
5	Extremamente grave	É necessária uma ação imediata	Se nada for feito, a situação irá piorar rapidamente	125
4	Muito grave	Com alguma urgência	Vai piorar em pouco tempo	64
3	Grave	O mais cedo possível	Vai piorar em médio prazo	27
2	Pouco grave	Pode esperar um pouco	Vai piorar em longo prazo	8
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar e pode até melhorar	1

MATRIZ GUT

Relação de problemas	Gravidade G	Urgência U	Tendência T	Produto GxUxT	Classificação
1-Devolução de recursos					
2-Fluxo demorado					
3-Lacunas no fluxo					

