



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E  
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR – MPPGAV**

AMANDA VIEIRA CARVALHO

**AQUISIÇÃO DE LIVROS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS:  
GESTÃO DOS PROCESSOS DA BIBLIOTECA CENTRAL DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

JOÃO PESSOA-PB  
2021

AMANDA VIEIRA CARVALHO

**AQUISIÇÃO DE LIVROS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS:  
GESTÃO DOS PROCESSOS DA BIBLIOTECA CENTRAL DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

Relatório técnico apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Políticas Públicas Gestão e Avaliação da Educação Superior da Universidade Federal da Paraíba – como requisito obrigatório para obtenção do título de Mestre.

Linha de pesquisa: Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Adriana Valéria Santos Diniz

JOÃO PESSOA-PB  
2021

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

C331a Carvalho, Amanda Vieira.

Aquisição de livros em bibliotecas universitárias :  
gestão dos processos da Biblioteca Central da  
Universidade Federal da Paraíba / Amanda Vieira  
Carvalho. - João Pessoa, 2021.  
146 f. : il.

Orientação: Adriana Valéria Santos Diniz.  
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Bibliotecas universitárias. 2. Aquisição de livros.  
3. Gestão de Processos. I. Diniz, Adriana Valéria  
Santos. II. Título.

UFPB/BC

CDU 027.7(043)

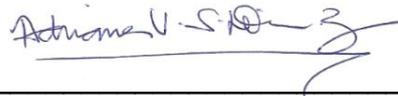
AMANDA VIEIRA CARVALHO

**AQUISIÇÃO DE LIVROS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS:  
GESTÃO DOS PROCESSOS DA BIBLIOTECA CENTRAL DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

Relatório Técnico apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior – MPPGAV, Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para **obtenção do título de Mestre.**

APROVADO EM: 14/09/2021

**BANCA EXAMINADORA**



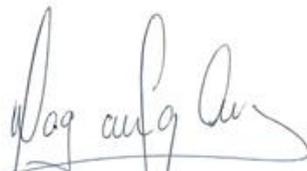
---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Adriana Valéria Santos Diniz  
MPPGAV/UFPB – Orientadora



---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra  
MPPGAV/UFPB – Avaliador Interno



---

Prof. Dr. Wagner Junqueira de Araújo  
Avaliador Externo

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, pela saúde e força de vontade concedida para realização desse trabalho, bem como em todos os momentos da minha vida.

Aos meus pais, Windson Carvalho de Melo e Maria da Luz Vieira Carvalho pelo amor e apoio incondicional que serviram de alicerce em todas as realizações da minha vida.

Às minhas irmãs pela presença constante e o cuidado carinhoso comigo e para com meus filhos quando sempre precisei.

Ao meu querido esposo e filhos amados, pela parceria, carinho constante, incentivo e paciência em todos os momentos das nossas vidas. Aos quais dedico a consecução deste trabalho.

À minha orientadora Adriana Valéria Santos Diniz pela confiança, tranquilidade e valiosas contribuições dadas durante todo o processo.

Aos professores Wagner Junqueira e Maria das Graças, que, como membros da Banca Examinadora, contribuíram com considerações e sugestões relevantes para a construção deste trabalho.

A todos os meus amigos da turma 5 do MPPGAV que compartilharam dos inúmeros desafios que enfrentamos, sempre com o espírito colaborativo e muito bom humor durante esse tempo de estudo.

E por fim, e não menos importante, presto meus agradecimentos aos queridos colegas de trabalho da Biblioteca Central da UFPB, por sempre acreditarem, apoiarem e nunca largarem a minha mão.

Muito obrigada!

## RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo geral propor melhorias ao processo de trabalho de aquisição de livros da UFPB, com foco nas atividades desenvolvidas pela Divisão de Desenvolvimento das Coleções (DDC) da Biblioteca Central, por meio das técnicas de modelagem e análise de processos de negócios (BPM). Buscou-se assim identificar e analisar as demandas e desafios que se relacionam com o processo de compras de livros realizado pela Biblioteca Central da UFPB, através do detalhamento de seus fluxos, atividades, normativos e as partes envolvidas, visando otimizar o processo de aquisição de livros da Biblioteca Central, favorecendo, de maneira geral, a melhoria da atualização do acervo. Tratando-se a Biblioteca Universitária de uma estrutura que serve de apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão, a qualidade do seu acervo repercute no desempenho da Instituição de ensino como um todo, na formação acadêmica de toda comunidade, além de promover a cidadania através do acesso igualitário à informação e ao conhecimento. Ademais, a relevância da temática também ganha destaque no contexto do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES), diante da exigência de adequação do acervo de livros da biblioteca com o Projeto Pedagógico do Curso (PPC) dos cursos de graduação, exigindo celeridade e padronização do processo de aquisição. A pesquisa classifica-se como descritiva, de natureza aplicada, com abordagem qualitativa. Quanto aos procedimentos técnicos, esse trabalho consiste num estudo de caso, que utilizou como técnicas de coleta de dados a observação direta do processo, pesquisa documental e entrevista com a equipe de trabalho lotada na BC, que centraliza o processo de compras de livros de toda a Universidade. Para o mapeamento dos fluxos de trabalho foi utilizada a notação BPMN, através do *software* Bizagi Modeler. E para a análise e validação fez-se uso de duas ferramentas de qualidade: o questionário ISO/TR 26122 e a Análise de Causa-raiz através do Diagrama de Espinha de Peixe, que possibilitaram a validação do processo mapeado, a identificação de seus pontos críticos e de 4 oportunidades de melhoria no processo. Ao final, foi possível redesenhar a proposta de um processo melhorado, visando à celeridade e padronização de tarefas, ao desenvolvimento de diretrizes claras e ao aperfeiçoamento da prática existente, contribuindo, de forma geral, para a melhoria da atualização do acervo das Bibliotecas que compõem o Sistema de Bibliotecas da UFPB, através do aprimoramento das atividades desenvolvidas pelos setores responsáveis pela aquisição de livros dessa Instituição.

**PALAVRAS-CHAVE:** Biblioteca Universitária. Aquisição de livros. Gestão de Processos.

## **ABSTRACT**

The general objective of this research is to propose improvements to the work process of acquiring books at UFPB, focusing on the activities developed by the Collection Development Division (DDC) of the Central Library, through the techniques of modeling and analysis of business processes (BPM). Thus, we sought to identify and analyze the demands and challenges related to the book purchase process carried out by the UFPB Central Library, through the detailing of its flows, activities, regulations and the parties involved, in order to optimize the process of acquiring books from the Central Library, favoring in general the improvement of the collection's updating. Since the University Library is a structure that supports teaching, research and extension, the quality of its collection affects the performance of the educational institution as a whole, the academic formation of the entire community, in addition to promoting citizenship through equal access to information and knowledge. Furthermore, the relevance of the theme is also highlighted in the context of the National System of Higher Education Assessment (SINAES), given the requirement to adapt the library's book collection to the Pedagogical Course Project (PPC) of undergraduate courses, requiring speed and standardization of the procurement process. The research is classified as descriptive, of an applied nature, with a qualitative approach. As for the technical procedures, this work consists of a case study, which used as data collection techniques the direct observation of the process, document research and interviews with the work team at BC, which centralizes the book purchasing process throughout the University. For the mapping of the workflows, the BPMN notation was used, through the Bizagi Modeler software. And for the analysis and validation, two quality tools were used: the ISO/TR 26122 questionnaire and the Root Cause Analysis through the Fishbone Diagram, which enabled the validation of the mapped process, the identification of its points and 4 opportunities for improvement in the process. In the end, it was possible to redesign the proposal for an improved process, aiming at the speed and standardization of tasks, the development of clear guidelines and the improvement of the existing practice, contributing, in general, to the improvement of the updating of the collection of the Libraries that comprise the UFPB Library System, through the improvement of activities carried out by the sectors responsible for the acquisition of books from this institution.

**KEYWORDS:** University Library. Purchase of books. Processes management

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Representação simples de fluxo em BPMN.....	57
Figura 2: Fluxo com raias.....	57
Figura 3: Diagrama de Causa-efeito.....	61
Figura 4: Atividades e serviços desenvolvidos numa BU.....	67
Figura 5: Aquisição de livros na UFPB – 2012-2019.....	72
Figura 6: Estrutura organizacional da UFPB.....	73
Figura 7: UASG's que compunham a UFPB até março/2021.....	74
Figura 8: Estrutura formal da Biblioteca Central.....	78
Figura 9: Estrutura informal da Biblioteca Central.....	79
Figura 10: Total de títulos e exemplares tombados.....	86
Figura 11: Modelo atual do processo de aquisição de livros da BC.....	94
Figura 12: Diagrama de Causa e Efeito – Aquisição de Livros pela DDC/BC.....	114
Figura 13: Modelo de planilha utilizada pela DDC.....	115
Figura 14: Imagens do atual ambiente de trabalho da DDC/BC.....	118
Figura 15: Redesenho do processo de compras de livros da BC.....	125

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Nova avaliação Institucional - Indicador 5.10.....	40
Quadro 2: Comparativo entre o atual critério adotado no IACG e o anterior - Indicador 3.6 e critérios de análise .....	42
Quadro 3: Metodologias de Mapeamento de Processo aplicadas/propostas em Bibliotecas.....	53
Quadro 4: Símbolos utilizados no <i>Bizagi Modeler</i> .....	58
Quadro 5 Ferramentas de qualidade para Análise Qualitativa de Processos.....	60
Quadro 6: Relação de Bibliotecas integrantes do SISTEMOTECA-UFPB.....	77
Quadro 7: Atribuições da DDC na Resolução CONSUNI/UFPB 31/2009.....	83
Quadro 8 Estimativa de livros recebidos em 2020.....	85
Quadro 9: Fluxo das atividades do processo de compras de livros da BC/UFPB.....	88
Quadro 10 Revisão Contextual .....	96
Quadro 11: Análise Funcional.....	98
Quadro 12: Revisão Sequencial – 1ª parte .....	102
Quadro 13: Revisão Sequencial – 2ª parte.....	104
Quadro 14: Revisão Sequencial – 3ª parte.....	106
Quadro 15: Revisão Sequencial – 4ª parte.....	107
Quadro 16: Validação da análise do processo de trabalho.....	110
Quadro 17 Dificuldades mapeadas após etapa de validação .....	111
Quadro 18: Causas e possíveis soluções.....	120

## LISTA DE SIGLAS

<b>ABNT</b>	Associação Brasileira de Normas Técnicas
<b>BC/UFPB</b>	Biblioteca Central da Universidade Federal da Paraíba
<b>BDTD</b>	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
<b>BPM</b>	<i>Business Process Management/</i> Gerenciamento de Processos de Negócio
<b>BPM CBOK</b>	<i>Business Process Management Common Book of Knowledge/</i> Guia para gerenciamento de processos de negócio
<b>BPMN</b>	<i>Business Process Management Notation/</i> Notação de Gerenciamento de Processos de Negócio
<b>BS</b>	Bibliotecas Setoriais
<b>BU(S)</b>	Biblioteca(s) Universitária(s)
<b>CCHSA</b>	Centro de Ciências Humanas, Sociais e Agrárias
<b>CC</b>	Conceito de Curso
<b>CPA</b>	Comissão Permanente de Avaliação
<b>DDC</b>	Divisão de Desenvolvimento das Coleções
<b>DPT</b>	Divisão de Processamentos Técnicos
<b>DSU</b>	Divisão de Serviço ao Usuário
<b>E-MEC</b>	Sistema de tramitação eletrônica dos processos de regulação das IES
<b>ENADE</b>	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
<b>IACG</b>	Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação presencial e a distância
<b>IAIE</b>	Instrumento de avaliação institucional externa
<b>IES</b>	Instituições de Ensino Superior
<b>IFES</b>	Instituição Federal de Educação Superior
<b>IGC</b>	Índice Geral de Cursos

<b>INEP</b>	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
<b>LDB</b>	Lei de Diretrizes e Bases
<b>MEC</b>	Ministério da Educação
<b>MPPGAV</b>	Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior
<b>PDE</b>	Plano de Desenvolvimento da Educação
<b>PDI</b>	Plano de Desenvolvimento Institucional
<b>PNE</b>	Plano Nacional da Educação
<b>PNPU</b>	Programa Nacional de Bibliotecas Universitárias
<b>PPC</b>	Projeto Pedagógico do Curso
<b>PROUNI</b>	Programa Universidade para Todos
<b>REUNI</b>	Programa de Restruturação e Expansão das Universidades Federais
<b>SISTEMOTECA</b>	Sistema de Bibliotecas
<b>SINAES</b>	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
<b>UASG</b>	Unidade Administrativa de Serviços Gerais

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1 Origem do Trabalho.....	20
1.2 Relevância do tema.....	21
1.3 Problema de pesquisa e objetivos.....	22
<b>2 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>24</b>
2.1 Caracterização da pesquisa.....	26
2.2 Delimitação do campo de pesquisa.....	27
2.3 Técnicas de Coleta de Dados.....	28
2.4 Métodos de ordenação e Análise dos dados.....	30
<b>3 AS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS NO CONTEXTO REGULATÓRIO DO ENSINO SUPERIOR BRASILEIRO.....</b>	<b>31</b>
<b>3.1 As políticas educacionais no contexto econômico e político.....</b>	<b>33</b>
3.1.1 A Biblioteca Universitária no contexto do novo modelo de avaliação.....	37
3.1.1.1 A BU nas Avaliações Institucionais.....	39
3.1.1.2 A BU nas avaliações dos cursos de graduação.....	40
<b>3.2 A escassez de Políticas Públicas voltadas para as Bibliotecas Universitárias.....</b>	<b>45</b>
<b>4 GESTÃO DE PROCESSOS DE UMA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA NO CONTEXTO DA UFPB .....</b>	<b>49</b>
4.1 Gestão de processos nas organizações.....	49
4.1.2 Mapeamento e modelagem de processos.....	52
<b>4.2 Gestão de Processos numa Biblioteca Universitária.....</b>	<b>62</b>
<b>4.3 O processo de compra de livros numa BU.....</b>	<b>67</b>
<b>4.4 Gestão do processo de compra de livros na UFPB.....</b>	<b>70</b>
4.4.1 Universidade Federal da Paraíba .....	70
4.4.2 A Biblioteca Central da UFPB.....	75
4.4.3 A Seção de Compras da Biblioteca Central.....	80

4.4.4 Divisão de Desenvolvimento das Coleções da Biblioteca Central.....	83
<b>5 MAPEAMENTO DO PROCESSO E PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS: O CASO DA BC/UFPB.....</b>	<b>87</b>
<b>5.1. Diagnóstico da atual situação do processo.....</b>	<b>87</b>
<b>5.2 Desenho do processo atual.....</b>	<b>93</b>
<b>5.3 Análise do processo.....</b>	<b>95</b>
5.3.1. ISO TR26122.....	95
5.3.1.1 Revisão Contextual.....	96
5.3.1.2 Revisão Funcional.....	98
5.3.1.3 Revisão Sequencial.....	101
5.3.1.4 Validação do processo.....	109
5.3.2 Diagrama de Causa e Efeito (Diagrama de Espinha de Peixe).....	113
<b>5.4 Proposição de melhorias.....</b>	<b>119</b>
<b>5.5 Proposição do redesenho.....</b>	<b>123</b>
<b>5.6 Resultados.....</b>	<b>125</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>127</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>130</b>
<b>Apêndice A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....</b>	<b>137</b>
<b>Apêndice B - QUESTIONÁRIO ISO/TR 26122.....</b>	<b>139</b>
<b>Apêndice C - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>142</b>
<b>Apêndice D - APROVAÇÃO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA .....</b>	<b>144</b>
<b>Apêndice E - ANUÊNCIA PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>147</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A educação superior brasileira vivenciou (e vem vivenciando) profundas transformações nas últimas três décadas, sendo notória a influência que vem sofrendo pelo contexto político, econômico e social do país.

Nos anos 90, a partir da denominada “Reforma do Aparelho do Estado”, que tinha como objetivo a introdução da administração gerencial no Brasil, para fazer frente às exigências do modelo neoliberal que se espalhava pelo mundo, são inseridos no contexto da educação superior uma série de mecanismos regulatórios com o propósito de regular a eficiência, eficácia e produção dos serviços educacionais.

Essas transformações advindas do movimento de globalização e da legitimação de políticas neoliberais têm requerido das organizações a adoção de novas práticas de gestão para suplantar os desafios impostos no cenário que se desenha mundialmente.

Surge, assim, no setor público a necessidade de abarcar métodos de gestão do setor privado a fim de adaptá-los ao setor público de modo a superar o modelo burocrático tido como dispendioso e moroso, adotando como foco a eficiência da aplicação dos gastos, a redução de custos e prazos, a avaliação de desempenho e a melhoria contínua de sua gestão e de seus processos. Surge, também, nesse contexto, a necessidade de organizar os processos de gestão de forma democrática, especialmente no caso da educação, a partir do princípio constitucional da gestão democrática da educação, com foco na participação e na autonomia pessoal e institucional.

No tocante às Bibliotecas Universitárias (BUS), ao longo da história, elas sempre sofreram com a escassez de políticas públicas e de diretrizes por parte das próprias Instituições de Ensino Superior (IES) que as integram, fazendo com que as BUS fossem se desenvolvendo à margem das políticas educacionais sem planejamento e diretrizes sólidas de gestão.

O único documento que se tem registro, em âmbito federal, que buscou estimular a definição de padrões de desempenho entre os sistemas de bibliotecas federais, orientar o planejamento, sua organização e sua avaliação, foi o PNBUS -

Programa Nacional de Bibliotecas Universitárias (MORAES, 2015, p.69), instituído em 1986 e extinto em 1995.

Como regra, a educação e a cultura não conseguiram prover e nem consolidar bibliotecas eficientes, efetivas e eficazes. E uma das causas dessa fragilidade pode ser atribuída à omissão que a biblioteca universitária sofreu na lei da Reforma Universitária de 68, situação denunciada na literatura desde a década de 1970 (LUBISCO, 2002).

Com a falta de uma diretriz específica para as bibliotecas universitárias brasileiras (RAMOS, 2004), dentro do contexto organizacional acadêmico, coube às próprias instituições o estabelecimento de normas e diretrizes para a estruturação e operacionalização de suas atividades funcionais.

Segundo Vergueiro & Carvalho (2000), é conveniente que os responsáveis por bibliotecas universitárias definam práticas de trabalho e métodos gerenciais que respondam de maneira eficiente às demandas da sociedade e às características específicas de sua clientela. Destacando ainda, que esse objetivo pode ser atingido, dentre outras possibilidades, através da incorporação da gestão de processos como filosofia administrativa institucional.

Com propriedade, Fonseca (2007, p.53) destaca que “a biblioteca universitária fornece infraestrutura bibliográfica e documental aos cursos, pesquisas e serviços mantidos pela Universidade”, viabilizando, além da formação acadêmica, a democratização e disseminação do conhecimento.

Partindo da compreensão da importância do papel da BU no contexto da Educação Superior, cumpre chamar a atenção a um processo acessório, mas intimamente relacionado a um dos recursos pedagógicos da biblioteca, que é o processo de aquisição de material bibliográfico, imprescindível ao bom desempenho dos cursos nas avaliações realizadas pelo MEC, diante da exigência de adequação do acervo da biblioteca com o PPC dos cursos, e, via de consequência, ao aumento da qualidade do ensino e da formação acadêmica,

O processo de aquisição de bibliografias por uma BU corresponde a um processo complexo, que além das atribuições de seleção de títulos, recebimento, tratamento técnico, tombamento e transferência do material bibliográfico adquirido,

também exige o planejamento e desenvolvimento de uma série de práticas administrativas que envolvem questões orçamentárias, sociais, jurídicas, tecnológicas e de logística, devido ao volume e as especificidades do material adquirido.

Nesse contexto, é de suma importância a preocupação com o nível da qualidade do serviço desenvolvido num processo de aquisição de livros de uma IES, a fim de garantir que o processo cumpra os seus objetivos de forma eficiente, voltado ao atendimento das necessidades institucionais, pedagógicas e sociais.

Na busca por ferramentas, técnicas e metodologias que sejam capazes de auxiliar na compreensão dos processos de trabalho existentes, nos deparamos com a atividade de mapeamento de processos, contida na metodologia de gestão de processos, que se apresenta como uma prática gerencial eficaz na busca por melhorias em processos organizacionais.

De acordo com Araújo *et al* (2018), o mapeamento de um processo “é a representação do caminho percorrido pela informação através de seus canais, bem como dos agentes responsáveis pela criação, movimentação, armazenamento e distribuição dessas informações”. Os autores também chamam a atenção para a existência de processos informais numa organização, em que as atividades são desempenhadas sem qualquer registro de seu funcionamento, encontrando na gestão de processos uma solução para a documentação dos mesmos possibilitando a partir daí a sua análise e posterior melhoria de desempenho.

A literatura apresenta uma gama de metodologias de mapeamento de processos, cada uma com diferentes técnicas e enfoques, mas todas com o objetivo de entender como funciona cada etapa do processo a fim de examiná-lo e otimizá-lo. A exemplo do fluxograma, da metodologia ARIS, do formulário SIPOC, do roteiro do INPE e a técnica BPM, todas descritas no quadro 3 desse trabalho.

Sendo a gestão de processos de negócios (*Business Process Management – BPM*) uma das abordagens mais usadas no design de organizações modernas e de sistemas de informações (MICHAEL, 2013). Trata-se de uma ferramenta gerencial que possibilita o alcance dos objetivos organizacionais de maneira mais efetiva através do gerenciamento de seus processos (BPM CBOK , 2013).

A ideia central do BPM é realizar um tipo de diagnóstico da situação atual, analisando se os processos e políticas existentes estão sendo cumpridos, se o tempo de duração de cada tarefa e de todo o processo é respeitado, se os processos são entendidos com facilidade por seus “donos” e por pessoas externas à organização, se existe transparência e conexão entre as atividades. Viabilizando, dessa maneira, a criação de uma representação gráfica completa do funcionamento do processo através de um conjunto de técnicas capaz de ser adaptado do processo mais simples ao mais complexo, de acordo com o propósito da organização.

Essa representação gráfica do processo no BPM é realizada por meio do BPMN - *Business Process Model and Notation*, uma Notação de Gerenciamento de Processos de Negócio adotada em todo o mundo para padronizar a diagramação de fluxos de trabalho pelas organizações, servindo como uma linguagem comum que se apresenta através de “um conjunto robusto de símbolos para modelagem de diferentes aspectos de processos de negócio” (APMP, 2013, p. 90).

A gestão de processos de negócio (BPM), enquanto disciplina de gestão, emergiu como uma consolidação de conhecimentos capaz de inovar e transformar continuamente os negócios (MICHAEL, 2013), favorecendo a integração da equipe, a inovação, o planejamento e a promoção de melhorias.

Segundo Gonçalves (2000b, p. 9), as “empresas estão procurando se organizar por processos para terem maior eficiência na obtenção de seu produto ou serviço, melhor adaptação à mudança, melhor integração de seus esforços e maior capacidade de aprendizado”.

Pavani (2011) assevera que uma gestão de qualidade bem estruturada começa pelo Mapeamento dos Processos com foco nas atividades e suas decorrências a fim de identificar focos de imperfeições e melhorá-los.

Feitas tais considerações, cumpre esclarecer o cerne desse trabalho que gira em torno do processo de aquisição de livros da UFPB, inicialmente centralizado na Biblioteca Central da UFPB (BC/UFPB), órgão suplementar destinado a “oferecer apoio didático, científico e tecnológico” a toda a Universidade (BRASIL, 2002).

Considerada por Silveira (2009, p. 127) um dos pilares da vida acadêmica, a autora assevera que a Biblioteca Universitária é uma agência social de extrema

complexidade administrativa, especialmente, dada a sua condição de subsistema universitário, submetida a forças políticas das mais diversas ordens.

No contexto organizacional acadêmico, analisando a linha cronológica de criação da BC/UFPB, é possível perceber a dificuldade em estruturá-la, bem como a morosidade na definição de diretrizes e no seu reconhecimento enquanto órgão central e de coordenação técnica do atual Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba – SISTEMOTECA, composta pela Biblioteca Central e mais 23 Bibliotecas Setoriais (BS), vinculadas a este órgão coordenador.

Desde a sua regulamentação em 1961, a BC/UFPB vem sofrendo com inúmeras alterações em sua estrutura administrativa e com a falta de definição das suas principais políticas, situação essa que, segundo Miranda (1978, p. 8), é corroborada pela precariedade da tradição bibliotecária, pela ausência de padrões e critérios comuns capazes de estruturar administrativamente uma BU, bem como pela falta de atribuições claras, que não facilitam o bom desempenho da organização e dos serviços bibliotecários.

As atividades escolhidas como objeto desse Relatório Técnico são as relacionadas ao processo de aquisição de livros, desenvolvidas pela Divisão de Desenvolvimento das Coleções da BC/UFPB – DDC/BC, responsável pela solicitação da compra, seleção, registro e distribuição de todo material bibliográfico para composição dos acervos das Bibliotecas da UFPB (Resolução 31/2009, UFPB).

O problema norteador dessa pesquisa está posto pelas limitações administrativas da BC/UFPB quanto ao atual processo de aquisição de livros, dada a informalidade em que essas atividades são realizadas, ao desconhecimento do trâmite por parte das Bibliotecas Setoriais, pela morosidade e falta de padronização dos fluxos de processos. E em como melhorar o desempenho das atividades administrativas de aquisição de livros em Bibliotecas Universitárias através da utilização da técnica de modelagem de processos de negócios (BPM).

A padronização dos processos e a definição/divulgação de seus fluxos de atividades permitirá um melhor acompanhamento dos pedidos formulados pelas Bibliotecas Setoriais, além de favorecer a celeridade do processo e uma melhor

adequação do acervo em relação às unidades curriculares e à quantidade de títulos por curso, consoante preconiza o SINAES.

Busca-se, assim, com o presente trabalho otimizar o processo de aquisição de livros da BC/UFPB, favorecendo de forma geral a melhoria da atualização do acervo, através do uso de técnicas de modelagem de processos de negócios (BPM), que auxiliam as organizações a documentar, organizar e padronizar os seus processos considerando os princípios da gestão de processos.

De acordo com Valls (2006), a qualidade dos serviços de informação está atrelada à qualidade de seus processos. Logo, a análise dos fluxos de trabalhos através do BPM permitirá a compreensão do processo, sua representação e a análise do mesmo, possibilitando assim a proposição de sugestões de melhorias para que o desempenho do acervo da organização seja melhorado.

Movidos por essa reflexão e visando ao desenvolvimento de uma forma de identificar e conter possíveis falhas no processo de compras de livros realizado pela BC/UFPB, como produto final deste relatório técnico pretende-se modelar um processo padrão para a compra de livros da UFPB, visando à padronização de tarefas, ao desenvolvimento de diretrizes claras, baseadas na metodologia de modelagem de processos de negócios (BPM), e ao aperfeiçoamento da prática existente.

Embora não tenhamos a pretensão de esgotar o assunto, em virtude de uma série de limitações, em especial, a determinação de redimensionamento da estrutura das Unidades Gestoras da UFPB, ocorrida no transcurso desta pesquisa, conforme Plano de Centralização de Contratações Públicas da UFPB, aprovado, em 03/03/2021, em que a BC/UFPB deixou de ser uma unidade gestora.

Com a desativação da sua UASG<sup>1</sup>, a Biblioteca Central deixa de realizar atividades de compras e contratações propriamente ditas, a exemplo da realização de pregão eletrônico, empenho e pagamento. Contudo, acreditamos que o presente trabalho possa trazer alguma contribuição em área tão relevante da administração universitária, fornecendo elementos para ações de natureza administrativa e na condução de políticas de desenvolvimento de acervos informacionais.

---

<sup>1</sup>UASG: Unidade Administrativa de Serviços Gerais, que corresponde a um código numérico que identifica órgãos compradores da Administração Pública.

## 1.1 Origem do Trabalho

O objeto dessa pesquisa foi tomando forma em meio a inquietações e observações em meu ambiente de trabalho. Essas inquietações surgiram de forma precoce desde o momento em que fui nomeada pela UFPB, em 2017, e designada para desempenhar as atividades na Seção de Compras da Biblioteca Central (BC/UFPB), setor responsável por receber as demandas e organizar o processo de licitação para compra de material bibliográfico para todo o Sistema de Bibliotecas da UFPB (SISTEMOTECA), composto atualmente por 23 bibliotecas setoriais e pela BC.

Na época, o setor era formado por dois servidores recém-nomeados na UFPB, sem nenhuma experiência na área de compras públicas e desconhecedores das rotinas e atividades desenvolvidas em uma Biblioteca.

Diante de todos os desafios que uma atividade nova impõe, o mais angustiante foi tentar entender como o serviço era realizado, ou seja, a sequência das atividades desenvolvidas pelo setor. A inexistência de diretrizes claras, de um manual ou algum tipo de padronização nos processos da biblioteca tornou o desenvolvimento do trabalho muito confuso e desafiador. Estávamos a frente de um setor responsável pelo processo de licitação de livros de toda a UFPB e não fazíamos ideia de quais procedimentos deveriam ser adotados, quais sistemas eram empregados para operacionalizar as aquisições, quais os *stakeholders*<sup>2</sup> envolvidos no processo de aquisição de livros, quais os prazos, fluxos de atividades, normativos e documentos utilizados. Tudo isso dada a forma pessoal e não padronizada como os fluxos de informações eram tratados, baseados tão somente no conhecimento das pessoas que executaram o serviço anteriormente.

Ademais, enquanto servidora, não raras vezes, pude me deparar com queixas relacionadas à rotina de trabalho que envolve a compra de bibliografias, a saber: o gasto excessivo de tempo, desde a solicitação do livro até a chegada do mesmo nas bibliotecas setoriais, o encerramento de exercícios financeiros sem que fosse possível

---

<sup>2</sup> *Stakeholder* é um termo da língua inglesa que tem como significado "grupo de interesse". E fazem parte deste grupo pessoas que possuem algum tipo de interesse nos processos e resultados da empresa.

executar a totalidade dos créditos orçamentários destinados à compra de livros para a UFPB, dúvidas relacionadas ao fluxo do processo, dentre outras.

Assim, a escolha do tema foi se delineando, mesmo que informalmente, face a essa percepção, enquanto servidora, de que poderiam existir gargalos nesse processo.

A Biblioteca Central, dentro da estrutura organizacional da UFPB, trata-se de um órgão suplementar, que até março/2021, centralizava todo o processo de aquisição (compra, doação e permuta) de material informacional para o Sistema de Bibliotecas, composto pela BC e mais 23 bibliotecas. Fazendo com que a atividade de compra de livros, propriamente dita, a exemplo da realização de pregão eletrônico, empenho e pagamento, passe a ser realizada com o auxílio da Pró-reitora Administrativa da UFPB – PRA. Nota-se assim, que a BC/UFPB se encontra imersa em um ambiente de mudanças, tornando muito confusa a organização do trabalho.

Em síntese, o processo de compra de bibliografias para uma IFES corresponde a um processo que perpassa pelas tarefas de seleção de títulos, licitação, recebimento, conferência manual, pagamento, tratamento técnico, tombamento e transferência de todo material adquirido para as bibliotecas setoriais.

Neste íterim, dada a complexidade do processo, a sua importância organizacional e o nível de informalidade existente, consideramos como campo de pesquisa a Divisão de Desenvolvimento das Coleções – DDC, setor da Biblioteca Central da UFPB envolvido no processo de compra de livros.

## **1.2 Relevância do tema**

A relevância da pesquisa justifica-se dada a capilaridade de seus efeitos numa Instituição de Ensino Superior. Os efeitos advindos da gestão de um processo de compras de livros de uma BU não se restringem apenas à biblioteca, podendo repercutir em várias áreas: institucional, social, pedagógica, acadêmica, profissional e pessoal. Tratam-se de áreas interligadas que quando não funcionam adequadamente pode haver o comprometimento de outros setores e, conseqüentemente, do ensino.

Miranda (1993, p. 40) assevera que os acervos “são um patrimônio que requerem recursos vultosos, com o risco sempre presente de aquisições socialmente menos justificáveis, se os critérios de sua seleção não forem minimamente objetivos”.

Para a organização BC/UFPB, esta pesquisa é relevante devido à possibilidade de contribuir com a gestão dos fluxos de atividades de compra de material bibliográfico, através do aperfeiçoamento do seu processo de aquisição com foco nos resultados, tornando-o mais claro, rápido e objetivo. Especialmente, no atual cenário de mudança organizacional que atinge diretamente a BC/UFPB.

Nesse contexto, um estudo que promova a análise e conhecimento da atual realidade das compras de livros das bibliotecas da UFPB permitirá identificar as rotinas e problemas na execução do processo, contribuindo assim para o seu aperfeiçoamento e para a melhoria do acervo.

Tratando-se a BU de uma estrutura que serve de apoio ao ensino e à pesquisa, a qualidade do seu acervo repercute no desempenho da instituição de ensino como um todo, na formação acadêmica de toda comunidade, além de promover a cidadania através do acesso igualitário à informação e ao conhecimento.

A relevância da temática também ganha destaque no contexto do sistema nacional de avaliação do ensino superior (SINAES), diante da exigência de adequação do acervo de livros da BU com o Projeto Pedagógico dos Cursos oferecidos pelas IES. De acordo com Baptista *et al* (2008), no contexto da seleção e aquisição de livros por uma biblioteca e sua avaliação, “se uma biblioteca universitária possuir a bibliografia básica que é indicada pelos coordenadores e docentes de curso, em geral, é considerada apta e praticamente aprovada nesta avaliação”.

Assim, um estudo que promova o aperfeiçoamento do processo de composição do acervo poderá vir a favorecer também a avaliação de acervo em bibliotecas universitárias.

### **1.3 Problema de pesquisa e objetivos**

Relacionado ao contexto acadêmico e ao objetivo do MPPGAV, podemos destacar a vinculação dos problemas da presente pesquisa à área de atuação

profissional da discente dentro da UFPB, visando à aplicação dos conhecimentos obtidos na busca por formas de aprimoramento do processo de compras de livros da UFPB como estratégia de gestão.

Desta forma, buscando responder ao problema de pesquisa: **Como melhorar o desempenho das atividades administrativas de aquisição de livros em Bibliotecas Universitárias através da utilização da técnica de modelagem de processos de negócios (BPM)?** Foram delineados os objetivos elencados a seguir.

Esta pesquisa tem como objetivo geral propor melhorias aos processos de trabalho da Divisão de Desenvolvimento das Coleções (DDC) relacionados com a aquisição dos livros que irão compor o acervo das Bibliotecas da UFPB, por meio da modelagem e análise de processos de negócios (BPM).

Esse objetivo geral desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

(a) descrever a situação atual dos processos de trabalho da Divisão de Desenvolvimento das Coleções (DDC) relacionados com a aquisição dos livros, através da análise do contexto regulatório e organizacional em que os processos de trabalho ocorrem;

(b) modelar com base no BPMN o processo de aquisição de livros na UFPB;

(c) analisar o processo utilizando a ISO/TR 26122 e a Análise de Causa-Raiz através do Diagrama de Espinha de Peixe, discutindo assim as dificuldades encontradas no processo;

(d) propor melhorias para o processo, por meio do desenho de um novo modelo, visando à celeridade, padronização dos serviços e difusão do conhecimento dentro da instituição.

O presente Relatório Técnico está estruturado em seis seções que se inter-relacionam e se complementam. A primeira diz respeito à Introdução, que apresenta o estudo, a justificativa, os objetivos da pesquisa.

A segunda apresenta a metodologia utilizada na pesquisa.

A seção três traz uma parte da fundamentação teórica em torno das Bibliotecas Universitárias no contexto regulatório enquanto política pública na conjuntura do

Ensino Superior, seu papel social e pedagógico e sua importância para a comunidade acadêmica e para o SINAES, enquanto objeto de avaliação.

A seção quatro contempla a fundamentação teórica que viabilizou o entendimento acerca da Gestão de Processos, os conceitos e aplicações dos modelos *Business Process Management* (BPM), *Business Process Modeling Notation* (BPMN); *Business Processes Management Suits/System* (BPMS); e da análise qualitativa de processo. Referida seção também contempla uma breve abordagem acerca da estrutura organizacional de uma BU, trazendo alguns aspectos conceituais relacionados a gestão de processos primários desenvolvidos por uma BU e o seu processo de compra de material bibliográfico. Bem como expõe aspectos organizacionais por trás do processo de compra de livros da UFPB, partindo do ambiente geral ao específico, com foco na Divisão de Desenvolvimento das Coleções (DDC), setor da BC/UFPB que responde pela maior parte do processo.

Na seção cinco apresentamos a descrição dos processos atuais relacionados com as atividades de compras de livros desenvolvidas pela DDC/BC, seu desenho, análise por meio da ISO/TR 26122 e do Diagrama de Espinha de Peixe; proposição de melhorias, o redesenho do processo e os resultados obtidos.

Por fim, a seção seis com as conclusões finais do trabalho.

## **2. METODOLOGIA DA PESQUISA**

A pesquisa teve início a partir da percepção de problemas existentes no processo de aquisição de livros realizado pela BC/UFPB, a saber: processos informais, sem descrição das atribuições das partes interessadas (*stakeholders*), ausência de padrões, de um fluxo de atividades, de registro e de documentação adequada.

O primeiro passo da pesquisa consistiu em fazer um levantamento das dissertações disponíveis do MPPGAV, principalmente, no repositório institucional da UFPB (BDTD-UFPB) e no Sistema Integrado de Gestão em atividades acadêmicas

(SIGAA<sup>3</sup>), onde foi possível encontrar um significativo número de fontes documentais relacionadas à temática biblioteca. A busca foi realizada através dos filtros: programa (MPPGAV) e título (Biblioteca). A partir do primeiro filtro foram encontradas 139 dissertações e a partir do segundo foi possível catalogar 10 dissertações contendo o termo biblioteca em seu título.

Inicialmente, foi feita uma leitura dos documentos para que fosse possível selecionar aqueles que apresentavam dados relevantes para a investigação, seguida da transcrição literal de seus resumos em um formulário de catalogação, através do qual foi possível constatar a preocupação com o planejamento e a avaliação no ambiente Biblioteca Universitária, em 7 das 10 dissertações. Por meio das quais foi possível mapear a relevância do tema biblioteca no contexto do SINAES, bem como verificar problemas comuns entre as bibliotecas da UFPB, nos dizeres dos bibliotecários que compõem o Sistemoteca: a ausência de padrão nos serviços, a insuficiência de livros na proporcionalidade exigida pelo MEC, morosidade e desconhecimento quanto ao processo de aquisição de livros.

O mapeamento dessas dissertações viabilizou a definição do tema e o início da construção dos objetivos da pesquisa. Considerando o cumprimento das ações propostas, que tem como objetivo modelar, analisar e propor melhorias aos processos de trabalho da Divisão de Desenvolvimento das Coleções (DDC) da BC/UFPB, relacionados com a aquisição dos livros que irão compor o acervo das Bibliotecas da UFPB, foi realizado o mapeamento e modelagem do processo atual, com a descrição detalhada, a identificação dos setores, profissionais e atividades envolvidas. Na sequência foi feita a análise do processo e a proposição de melhorias conforme os resultados encontrados, levando em consideração a supressão dos gargalos e a apresentação de soluções.

---

<sup>3</sup> SIGAA – Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas que informatiza os procedimentos dessa área e disponibiliza portais específicos para reitoria, professores, alunos, tutores de ensino a distância e coordenações.

## 2.1 Caracterização da pesquisa

As organizações são formadas por processos interligados entre si. Dentre as inúmeras atividades e processos desenvolvidos numa BU, foi escolhido o de compra de bibliografias, através do qual procura-se formar e desenvolver a coleção com materiais bibliográficos voltados às áreas de interesse dos cursos e dos usuários da biblioteca.

A pesquisa corresponde a formulação de um Relatório Técnico com o intuito de registrar a descrição, a análise e melhorias dos processos de trabalho da Divisão de Desenvolvimento das Coleções – DDC relacionados com a aquisição dos livros que irão compor o acervo das Bibliotecas da UFPB, considerando, os princípios da gestão de processos, visando à padronização dos serviços, celeridade e difusão do conhecimento dentro da instituição.

O objetivo principal deste estudo é a proposição de melhorias, ou seja, a resolução de problemas que existem na prática, servindo de guia para aqueles que pretendem conhecer/participar do processo de aquisição de livros da UFPB, sejam docentes, bibliotecários, coordenadores de curso ou técnicos administrativos.

Para o alcance desse objetivo, fez-se uso da metodologia abaixo delineada que, segundo Köche (2011), é o caminho a ser percorrido numa pesquisa, existindo métodos gerais aplicados a toda espécie de pesquisa e métodos específicos, cuja utilização vai depender da temática proposta ou do trabalho a ser desenvolvido.

Desta feita, à luz dos critérios trazidos por Vergara (2015), que classifica as pesquisas quanto aos fins e aos meios, é possível classificar o presente estudo como sendo descritivo, quanto a seus fins, já que pretende, através do levantamento de informações de um fenômeno, descrever as atividades e os fluxos de um processo realizado pela DDC da BC/UFPB, através da utilização de métodos BPM. A pesquisa também se caracteriza como aplicada por se propor a resolver problemas que existem na prática, objetivando detalhar sua lógica, por meio de um mapeamento.

Relativo aos meios, esta pesquisa se caracteriza como sendo bibliográfica, documental e um estudo de caso. Bibliográfica porque foi desenvolvida com base em livros, artigos e outras fontes, com o fito de aprofundar o conhecimento sobre o tema

e fornecer o embasamento necessário para a aplicação da técnica de mapeamento e de modelagem de processos. Documental por se valer da análise documentos internos, regimentos, relatórios e *sites* oficiais do Governo Federal. E estudo de caso por consistir numa pesquisa que se propõe a estudar a forma como o processo realizado dentro da BC/UFPB deve ocorrer, a fim de desenhar um processo melhorado.

## **2.2 Delimitação do campo de pesquisa**

O local de pesquisa corresponde à delimitação espacial onde o objeto de estudo está posto. Logo, o campo de pesquisa escolhido foi a Biblioteca Central da UFPB, situada no Campus I, Cidade Universitária, na cidade de João Pessoa-PB por ser o órgão responsável pelas demandas de compras de material bibliográfico para toda UFPB, conforme a RESOLUÇÃO N° 31/2009, que instituiu o Regimento Interno do Sistema de Biblioteca da UFPB (Sistemoteca).

A pesquisa foi feita com os servidores da Divisão de Desenvolvimento das Coleções (DDC) e com a Gestão da Biblioteca Central da UFPB (BC/UFPB), a saber: a Bibliotecária chefe da DDC, com um dos Bibliotecários que compõe o quadro de servidores do setor e com o Vice-Diretor da BC, peça chave no processo, que aceitaram participar voluntariamente do referido estudo, assinando o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE (Apêndice A). Tais servidores possuem um amplo conhecimento acerca do processo mapeado, o que auxiliou no detalhamento das atividades realizadas, durante as entrevistas.

Como critério de inclusão dos sujeitos da pesquisa, a intenção foi a de trabalhar com os principais responsáveis pelas atividades de organização e seleção das bibliografias para o processo de compra de livros dos cursos, com a finalidade de identificar o ambiente, o seu relacionamento com outros setores, a forma como as informações são registradas, a legislação relacionada e os critérios de realização das atividades.

A ISO/TR 26122 (2008, p. 09) expõe que a análise do processo de trabalho em organizações deve ocorrer em tempo real e depende da coleta precisa de

informações, sendo os participantes do processo de trabalho a sua fonte primordial, sendo ainda uma referência importante para a validação da precisão do processo mapeado.

Ademais, o fato de a pesquisadora participar do processo estudado, como coordenadora do setor de compras da BC/UFPB, contribuiu para uma melhor compreensão dos fatos relevantes relacionados ao processo.

Por meio do mapeamento foi possível identificar, que o processo de aquisição de livros da UFPB é formado por 4 etapas de trabalho, a saber: a) compra, b) seleção, c) registro e d) distribuição. O processo foi representado por meio de um desenho, em que se buscou descrever um panorama claro das atividades desenvolvidas, facilitando a análise do fluxo e a identificação de possíveis problemas.

### **2.3 Técnicas de Coleta de Dados**

A coleta de dados é um processo que envolve instrumentos diversificados, segundo Almeida (2005), que vão desde questionário ou entrevista, até observação, simples ou participante, e grupo focal. Segundo o autor, a entrevista é considerada adequada para a obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem fazer ou fizeram, bem como sobre suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes (ALMEIDA, 2005, p. 64, citando Selltiz *et al*, 1987).

Assim, para a coleta de dados foram utilizadas as técnicas de observação direta do processo, pesquisa documental, entrevista e aplicação da primeira parte do Questionário da ISO/TR 26122 (Apêndice B) com os atores envolvidos no processo de compras que detinham maior conhecimento sobre o assunto, a fim de viabilizar a descrição das rotinas e das atividades desenvolvidas pela BC/UFPB, buscando assim captar dados pertinentes para o estudo.

A pesquisa documental consistiu na investigação do ambiente regulatório e do contexto organizacional relacionados ao processo de trabalho pesquisado, viabilizando a compreensão e o registro das rotinas envolvidas. Entre as vantagens advindas da pesquisa documental podemos citar a obtenção de dados com menor custo e sem o constrangimento dos sujeitos participantes da pesquisa (GIL, 2012).

De acordo com o relatório técnico ISO/TR 16122, para fins de análise do processo de trabalho de uma organização “qualquer documentação existente que forneça uma análise das sequências de transações de uma organização deve ser consultada” (ISO, 2008, p. 16).

Procurando-se fazer uso de documentos produzidos pelos setores diretamente envolvidos com o processo, além de normativos relacionadas aos procedimentos para compra de material bibliográfico, da legislação acerca das políticas de avaliação e das políticas institucionais da UFPB envolvidas na problemática.

A técnica da observação direta foi utilizada como meio para documentar detalhes da rotina atual do processo em questão. Essa técnica “[...] obriga o investigador a um contato mais direto com a realidade” (MARCONI; LAKATOS, 2018, p. 88). Através da qual foi possível verificar quais e como as atividades necessárias para a concretização do processo são realizadas, quais os documentos e sistemas utilizados.

A aplicação do roteiro de entrevista semiestruturada (APÊNDICE C), realizada paralelamente à observação in loco com o bibliotecário que está a mais tempo na DDC e a pesquisa documental, contribuíram para a descrição das atividades, a identificação dos responsáveis e para a construção da modelagem do processo atual.

Já a aplicação do questionário ISO 26112 (APÊNDICE B), com a apresentação dos fluxos de tarefas, por meio do *Google Meet*, com os servidores da DDC e o Vice-diretor da BC, contribuiu para aprimorar a descrição das atividades, assim como para a análise e validação do processo. O questionário ISO/TR 26112 serviu de orientação para os diálogos e para coletar o máximo de informações sobre o processo organizacional, as principais dificuldades encontradas na realização de cada atividade; verificar a coerência do fluxo das atividades mapeadas e analisar qualitativamente o processo mapeado.

## 2.4 Métodos de ordenação e Análise dos dados

De acordo com Gil (2012, p. 156), “[...] a análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”.

A análise da documentação relativa ao processo permitiu entender a sequência das atividades executadas e identificar as pessoas envolvidas, bem como os documentos que são utilizados e gerados em cada atividade ao longo do processo. Assim foi possível construir um fluxo das atividades relativas ao processo, que serviu de base para o desenho do atual processo.

Para o mapeamento das práticas existentes no setor envolvido com a compra de livros da BC/UFPB, foi aplicado o método BPM – *Business Process Management*, encontrado no Guia BPM CBOOK (APMP, 2013). E para a modelagem dos fluxos de trabalho foi utilizada a ferramenta de *software Bizagi Modeler*, baseada nas notações e definições do BPMN.

Já para a análise qualitativa dos processos de trabalho fez-se uso, respectivamente, de duas ferramentas de qualidade que possibilitaram a sua validação: o questionário ISO/TR 26122 - análise contextual, análise funcional e a análise sequencial e a Análise de Causa-raiz através do método do Diagrama de Espinha de Peixe.

A ISO/TR 26122 (2008, p. 5) “fornece orientação sobre a análise do processo de trabalho na perspectiva da criação, captura e controle de registros”, que foi desenvolvida em três etapas. A primeira consiste na revisão do ambiente regulatório e do contexto organizacional em que os processos de trabalho ocorrem (2008, p. 11); a segunda na análise funcional, que é uma forma *top-down* de análise dos objetivos da organização, com a identificação de suas funções que são decompostas em processos (2008, p. 13); a terceira etapa consiste em identificar e mapear a sequência de etapas do processo de trabalho e suas ligações em outros processos (2008, p. 15). Por fim, foi utilizado o questionário estabelecido no referido relatório técnico da ISO para a validação final do fluxo mapeado.

Para garantir que a coleta e o registro de dados foram precisos, a análise do processo de trabalho foi validada com os participantes. A validação corresponde a uma confirmação das sequências de trabalho e transações.

Numa segunda análise, foram analisados os problemas com o auxílio do Diagrama de Espinha de Peixe, no intuito de procurar identificar e entender os eventos indesejados no processo que impedem que esse processo possua um melhor desempenho (Rios, 2019).

Com a utilização dessas ferramentas, foi possível levantar os pontos de ineficiência do processo e os problemas estruturais, e assim, avaliar, diagnosticar e apresentar sugestões de soluções.

### **3 AS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS NO CONTEXTO REGULATÓRIO DO ENSINO SUPERIOR BRASILEIRO**

Para uma melhor compreensão do contexto em que as Bibliotecas Universitárias (BUS) encontram-se atualmente inseridas, faz-se necessário investigar alguns aspectos conceituais e históricos envolvendo a BU, as Políticas Públicas nacionais na área da Educação que remetam direta ou indiretamente a essa temática com enfoque no cenário político e econômico em que foram erigidas e na importância das BUS para o atual sistema nacional de avaliação da educação superior (SINAES).

Na história da educação e das universidades do Brasil, as bibliotecas sempre estiveram presentes. As BUS surgiram junto às Universidades, diante disso se faz necessário entender o que as políticas públicas voltadas para educação superior no Brasil têm a nos dizer acerca do desenvolvimento e da importância das BUS para a educação superior no nosso país.

No dizer de Souza (2009, p.24), política pública pode ser compreendida como “um fenômeno social e histórico que expressa os interesses e necessidades de diversos sujeitos sociais, através do exercício do poder, e do processo de tomada de decisões baseado nos valores presentes na sociedade”.

Não existe um consenso sobre o conceito de Política Pública, na atualidade, podendo ser encontrado, na literatura, diversas definições e modelos sobre essas políticas. Uma dessas abordagens enfatiza o papel da política pública como sendo uma atividade dos governos centrada na solução de situações-problemas e no desenho de políticas para combatê-las.

Não implica dizer que se trata de uma atividade exclusiva dos governos, já que, por congregarem interesses coletivos, é natural o envolvimento da sociedade civil, através de indivíduos, organizações e grupos que exerçam alguma função no cenário político. Souza (2002, p. 6) destaca que o papel dos governos no processo de definição de políticas públicas está permeado de influências externas, internas e dos diferentes momentos históricos de cada país.

São inúmeras as demandas da sociedade e as suas necessidades precisam de uma ação do Estado, que precisa garantir um tipo de política pública específica para cada situação-problema, podendo essas políticas serem representadas através de leis, financiamento, planejamento e programas educacionais.

Souza (2002), assevera que “Theodor Lowi (1964; 1972) desenvolveu a talvez mais conhecida tipologia sobre política pública, elaborada através de uma máxima: a política pública faz a política”. De acordo com esta tipologia há quatro tipos de políticas públicas, a saber: políticas distributivas, políticas regulatórias, políticas constitutivas e as redistributivas. Neste quarto tipo se encontram as políticas públicas sociais universais, que visam de modo geral à distribuição de benefícios sociais e à diminuição das desigualdades.

Na vertente das políticas sociais, encontram-se as políticas públicas educacionais enquanto programas do governo que tem como função garantir o direito de acesso à educação para todos os cidadãos, além de avaliar e auxiliar na melhoria da qualidade do ensino no país. O acesso e a permanência a uma educação de qualidade são direitos de todos, conforme prescrição constitucional, e as políticas públicas educacionais devem garantir a aplicação dessa lei.

Contudo, essa ideia da educação como direito foi se esvaziando com o advento da ideologia neoliberalista, implicando em fortes mudanças para a esfera da educação, especialmente a superior, com a mercantilização do ensino e a educação

sendo “vendida” como um serviço, não mais como um direito de todos. Esse processo, conforme Miranda (2016, p.2), apenas confirma “[...] o caráter dual e elitista da educação superior”.

### **3.1 As políticas educacionais no contexto econômico e político**

O processo de globalização favoreceu ao desenvolvimento de políticas educacionais além das fronteiras dos países, alinhadas com os interesses do capital mundial, visando à consolidação do processo de mercantilização da educação, culminando com a reformulação do aparelho do Estado na década de 1990 e na diminuição das obrigações estatais. Nesse interim, é relevante compreender a influência exercida pelos organismos internacionais nas políticas brasileiras de educação e de que forma atingiram a universidade e as bibliotecas universitárias.

Dentre essas recomendações, vale destacar: a política de privatizações (com a redução da participação do Estado na economia), a reforma fiscal (com massivos cortes de impostos para grandes empresas), redução fiscal do Estado (corte em massa de funcionários, terceirização de serviços, diminuição das leis trabalhistas e do valor real dos salários, esmagamento dos sindicatos), abertura comercial (o aumento das importações e das exportações, redução das tarifas alfandegárias), desregulamentação e a concorrência nos serviços públicos.

O caráter de imposição dessas medidas residia na negativa de ajuda internacional e investimentos externos, por parte do FMI e EUA, aos países que se recusassem a cumpri-las. Muitos deles, vivenciando uma crise econômica e acumulando uma dívida externa, se viam obrigados a ceder à pressão diante desse novo modelo global de articulação de políticas econômicas e políticas de caráter neoliberal.

Assim, na década de 90, inicia-se no Brasil um debate sobre uma proposta de reestruturação do Estado para fazer frente as mudanças exigidas pelo modelo neoliberal. A denominada “Reforma do Aparelho do Estado”, concretizada em parte sob a regência do ex-ministro Bresser Pereira, abrange a reestruturação

organizacional do Poder Público, que envolve muitos aspectos, que vão de políticos, passando pelos econômicos, até os administrativos. (PEREIRA; 2006).

Essa Reforma tem como um dos seus objetivos a implementação da administração gerencial, visando suplantiar o modelo burocrático, abordando tanto a redução do papel estatal em termos econômicos, quanto o estabelecimento de limites no que diz respeito à sua finalidade para promoção de bens e serviços. Além de uma nova função regulatória, a fim de estabelecer um conjunto de mecanismos disciplinadores desenvolvidos no âmbito do setor privado, promovendo a fiscalização das ações no setor público.

Tais medidas, apoiadas nas propostas neoliberais, foram intensificadas no Brasil à época da Reforma do Estado, passando o país a adotar medidas reformistas, que objetivavam alterar a compreensão de Estado e os modelos de sua ação no campo econômico, político, social, cultural e educacional.

Em 1996, as ações políticas e reformas educacionais são intensificadas, tudo em sintonia com a orientação de organismos internacionais, deixando impressas marcas do neoliberalismo na própria Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), em que o ensino superior teve seu campo de atuação especificado de forma minuciosa, conforme diretrizes de organizações a exemplo do Banco Mundial. Que condicionam investimentos à reforma, visando homogeneizar práticas sem levar em consideração as múltiplas realidades regionais, impondo-se reformas que são geridas nos Estados Unidos para a América Latina.

Neste ínterim, tais medidas propunham uma reforma gerencial do sistema de educação no País, sob a perspectiva de inserir mecanismos que regulassem a eficiência, eficácia e produção dos serviços educacionais sob a justificativa de melhorar a qualidade dos mesmos. O método utilizado pelo modelo neoliberalista consistia em transferir a educação do campo político para a esfera de mercado, utilizando-se da visão mercadológica para as tomadas de decisão nas criações de políticas educacionais e utilizando a avaliação como mensurador da qualidade das instituições.

A adoção deste modelo gerencial, por meio de um novo modelo de regulação e de avaliação possibilitaria a composição, no setor educacional, de uma cultura do

desempenho, desenvolvendo desta forma uma espécie de ranqueamento entre as instituições de ensino do país, no qual as instituições de ensino superior são avaliadas por meio de indicadores, como forma de mensurar a qualidade do ensino superior visando à produtividade, a serviço do capital de predominância financeira (GENTILI, 1996).

Em uma visão meramente capitalista, a educação superior brasileira não passa de um grande mercado competitivo para disputas de investidores estrangeiros e preparação de mão de obra para atender às necessidades do mercado de trabalho. Passa a ser instituída uma política de capitalismo concorrencial, voltada para a equalização das condições de concorrência do setor privado (CUNHA, 2003).

Assim como ocorreu após o golpe militar de 1964, passa a ser estabelecida uma política de expansão da educação superior via iniciativa privada. Apesar do caráter democratizante das políticas de expansão da educação superior, cumpre observar os interesses do capital mundial por trás de tais medidas e o seu intento na consolidação do processo de mercantilização da educação.

Instaura-se assim, nas instituições de ensino a prática da competitividade, da concorrência e da eficácia dos serviços oferecidos na mesma lógica do mercado, transformando a educação em um produto a ser produzido com alta ou baixa qualidade. Considerando para tanto, os mecanismos de controle que propiciam a reprodução da lógica neoliberal pelo Estado.

Assim, passam a ser inseridos no contexto da educação superior uma série de mecanismos regulatórios com o propósito de regular a eficiência, eficácia e produção dos serviços educacionais sob a justificativa de melhorar a qualidade dos mesmos, utilizando um sistema de avaliação com foco no resultado, como mensurador da qualidade das Instituições de Educação Superior (IES).

Nesse modelo de avaliação, o foco do controle estava todo voltado para os resultados quantitativos sem levar em consideração as políticas, planos e processos imprescindíveis para que se alcance resultados qualitativos. Um exemplo desse tipo de avaliação voltada exclusivamente para o resultado, foi a instituição de um sistema de ranqueamento entre as instituições de ensino, que ocasionava muito

constrangimento entre os alunos e as IES que não obtinham um desempenho favorável.

O sistema de avaliação instituído à época com foco apenas no resultado finalístico somado à redução sistemática de aportes financeiros para o custeio das instituições públicas, que levou ao sucateamento de muitas Universidades, se revestiam na verdade numa manobra para tentar transferir a educação superior do campo público para a esfera privada, favorecendo os interesses do mercado em detrimento da oferta de ensino de forma ampla e gratuita.

Esse movimento por trás do sistema de avaliação da educação superior era tão forte que, os anos 90, no dizer de Dias Sobrinho (2003, p. 98), ficou marcado como a "década da avaliação".

Neste cenário de reformas administrativas no contexto das políticas neoliberais e de transformações na educação superior, as políticas de avaliação tiveram sua parcela de participação para as mudanças ocorridas neste segmento do ensino. A avaliação das instituições de educação superior, no Brasil, constitui um processo que vem se desenvolvendo desde os anos 1970. Primeiro, voltado para a pós-graduação e pesquisa, e mais recente, a partir dos anos 1990, até os dias atuais, tornando-se um processo de avaliação global nas instituições.

A fundamentação legal para os processos de avaliação implementados pelo MEC passa a constar na Lei de Diretrizes e Bases – LDB (Lei nº9.394/96), no artigo 9º, inciso IX, que arrola como competência da União as atribuições de autorização, de reconhecimento, de credenciamento, supervisão e avaliação dos cursos das IES.

### **3.1.1 A Biblioteca Universitária no contexto do novo modelo de avaliação**

A partir dos anos 2000, em meio à forte influência que o ideário neoliberal exercia no mundo, surgiam vestígios de algumas políticas com o viés social percebendo-se ao menos o ideal de resgate da função do Estado-providência.

A partir de então, discussões entre governo e sociedade foram intensificadas, especialmente com a comunidade acadêmica, relativas a uma possível reformulação das políticas de avaliação da educação, pleiteando-se um sistema de avaliação sob uma égide mais formativa e pedagógica.

Sob esta retórica de proposição de um novo modelo de avaliação para a educação superior, foi instituído o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), através da promulgação da lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, com o propósito de avaliar aspectos concernentes ao ensino, à pesquisa, à extensão, com foco, de acordo com o seu art. 1º, na melhoria da qualidade da educação superior, orientada à expansão da sua oferta, ao aumento da eficácia institucional e à promoção do aprofundamento da responsabilidade social das IES, por meio da valorização de sua missão pública e da promoção dos valores democráticos (BRASIL, 2004).

Seus principais componentes de avaliação são o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente e as instalações, além de vários outros aspectos, em especial, o da avaliação da BU, que será melhor detalhado em momento oportuno.

Este novo modelo de avaliação se propunha a traçar um paralelo entre uma avaliação com um viés mais formativo e pedagógico, voltada para um cenário de autoconhecimento institucional, e as funções regulatórias inerentes ao Estado.

Quando o SINAES foi instituído com a proposta de realização da avaliação institucional, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico dos estudantes, a ideia era que cada uma das avaliações poderia ser realizada de um modo independente, com a atribuição de conceito com cinco níveis para cada uma delas (BARREYRO; ROTHEN, 2006). Sua característica marcante residia no fato de constituir um sistema integrador, com uma concepção global de avaliação e de educação superior.

Silva e Silva (2012, p. 107) afirmam que a proposta do SINAES é garantir “a integração das dimensões internas e externas, particular e global, somativo e formativo, quantitativo e qualitativo, e os diversos objetos e objetivos da avaliação”. Com a participação integrativa e sistêmica de toda comunidade envolvida no processo de avaliação das IES no país.

Para Dias Sobrinho (2010), o SINAES recupera o conceito de educação superior em sua complexidade, com o objetivo essencial de formação integral de cidadãos profissionais, onde a educação prevalece em seu princípio como bem e direito humano e social, e não concebida como mercadoria, onde o objeto da avaliação vai para além de capacitar para o mercado, respeitando-se a particularidade de cada Instituição.

Pelo menos na teoria, é possível perceber um viés positivo relacionado aos programas de avaliação do ensino superior, que foram se desenvolvendo ao longo dos anos, diferentemente de uma avaliação aplicada apenas para fins de ranquear o desempenho das IES, baseada tão somente no desempenho dos estudantes, sem apresentar preocupação nenhuma com significados mais amplos da formação. A partir do SINAES, buscou-se trazer a avaliação para dentro das IES de forma mais transparente e participativa.

Neste novo modelo, o sistema passa a ser composto por três instrumentos: a) a avaliação institucional (formada por autoavaliação e avaliação externa com visitas *in loco* de avaliadores externos); b) a avaliação de cursos (composto pelas visitas *in loco* de avaliadores externos); c) a realização de uma avaliação realizada com os estudantes, pelo Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE).

Tendo a BU sido contemplada como item avaliado em duas das três modalidades do Sistema: na avaliação institucional e na avaliação dos cursos. Constituindo uma categoria de análise na dimensão infraestrutura, tendo como indicadores a serem avaliados um conjunto de aspectos relacionados ao espaço físico, acervo e serviços.

Neste momento é importante destacar que são inúmeras as dimensões e indicadores avaliados consoante esse novo modelo de avaliação do MEC, contudo, manteremos o foco apenas nos indicadores que correspondem à infraestrutura do

acervo bibliográfico das bibliotecas, a fim de estruturar um melhor entendimento sobre os mesmos, considerando a temática da pesquisa.

### **3.1.1.1 A BU nas Avaliações Institucionais**

A Avaliação Institucional subdivide-se em duas modalidades: (a) Avaliação externa, realizada por comissões de avaliadores externos designados/enviados pelo MEC, tomando como referência os padrões de qualidade para a educação superior expressos nos instrumentos de avaliação e nos relatórios das autoavaliação; (b) autoavaliação, coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada instituição e orientada pelas diretrizes e pelo roteiro da autoavaliação institucional da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES).

Esta avaliação institucional, interna e externa in loco, considera dez dimensões, divididas em 5 eixos temáticos (artigo 3º do SINAES), sendo a biblioteca referida em dois indicadores dentro do eixo 5 (INFRAESTRUTURA), na dimensão 7 (INFRAESTRUTURA FÍSICA): (a) item 5.9 - Estrutura Física e (b) item 5.10 - Plano de Atualização do Acervo.

Esse processo de avaliação, desde 2004, vem passando por uma série de atualizações. Em 2017, em decorrência de nova legislação e de aperfeiçoamento de procedimentos pelo INEP, foram realizadas novas atualizações nos instrumentos avaliativos, baseadas em um processo de reconstrução de parâmetros de qualidade, sendo publicado um novo Instrumento de Avaliação Institucional Externa Presencial e a Distância. Neste instrumento, foram realizadas pequenas modificações numéricas nos indicadores que se referiam ao item biblioteca, bem como extinto o antigo indicador 5.10 - Serviços e Informatização.

O novo instrumento manteve o sistema de avaliação baseado em conceitos que variam de 1 a 5, em conformidade com o que preconiza o SINAES, mas alterou um pouco a forma como a biblioteca é avaliada, já que agora passa a ser contemplada, quanto a sua infraestrutura, apenas em dois indicadores. Dentre os quais, o que mais se relaciona com a presente pesquisa é o item 5.10 - Plano de Atualização do Acervo, que passou a ser avaliado da seguinte forma:

**Quadro 1: Nova avaliação Institucional - Indicador 5.10**

Indicador	Conceito	Descrição
5.10 PLANO DE ATUALIZAÇÃO DO ACERVO	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 previsão de dispositivos inovadores.

FONTE: INEP (2017).

O mais recente relatório de autoavaliação institucional da UFPB que se encontra atualizado em sua página oficial é o de 2020, que foi elaborado pela CPA e enviado ao MEC em junho/2020.

### 3.1.1.2 A BU nas avaliações dos cursos de graduação

A avaliação dos cursos de graduação refere-se ao Projeto Pedagógico do Curso – PPC e objetiva identificar as condições de ensino oferecidas aos estudantes, encontrando-se respaldada em três dimensões, que são: Organização didático pedagógica; perfil do corpo docente; e instalações físicas.

Nesta última, dentre outros indicadores relativos ao item biblioteca, podemos destacar os indicadores 3.6 e 3.7, que se referem respectivamente às bibliografias básica e complementar dos cursos, que precisam estar em consonância com as unidades curriculares e com os conteúdos descritos no Projeto Pedagógico do Curso – PPC.

Logo, a adequação do acervo da biblioteca deve ser avaliada levando-se em conta as unidades curriculares, a quantidade de títulos e de exemplares e o número de vagas autorizadas (do próprio curso e de outros que utilizem os títulos), como requisito para autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento dos

cursos de graduação oferecidos pela universidade. Ou seja, além da indicação do tipo de material que deve compor o acervo, também deve haver a preocupação com a quantidade/proporção de material necessário para submeter um curso à avaliação.

As autorizações de curso transcorrem dentro de um fluxo processual complexo composto por várias etapas e critérios de análise, sendo a avaliação *in loco* uma dessas etapas, que culminam em um relatório de autoria da comissão de avaliadores, onde é produzido o Conceito de Curso – CC, escalonado em cinco níveis, cujos valores iguais ou superiores a três indicam qualidade satisfatória.

Os Instrumentos de Avaliação de Cursos de Graduação presencial e a distância (IACG) e os seus critérios de avaliação vêm sofrendo constantes processos de revisão, dificultando a compreensão e aplicação dos mesmos, especialmente no que diz respeito à aquisição de acervo. Em que pese a necessidade de atualização dos instrumentos para aperfeiçoamento dos seus critérios e adaptação à legislação vigente, é possível afirmar que constantes modificações nas “regras do jogo” acabam se revestindo num obstáculo a mais na difícil tarefa de planejar e padronizar um processo eficiente de aquisição de acervo em consonância com os padrões pretendidos pelo MEC.

A justificativa apresentada pelo MEC, para essas mudanças, é que anteriormente havia um padrão de resposta que remetia a uma série de cálculos relacionados a uma medida direta do que se buscava aferir. Nos atuais, os critérios de análise totalmente quantitativos foram alterados para critérios qualitativos, além do MEC ter delegado parte da responsabilidade acerca da adequação do acervo ao Núcleo Docente Estruturante (NDE), órgão consultivo de coordenação didática integrante, responsável pela concepção do PPC.

A Nota Técnica Nº 16/2017/CGACGIES/DAES do INEP- Divisão de Avaliação do Ensino Superior - DAES-CONAES, de 12 de dezembro de 2017, trouxe os seguintes esclarecimentos acerca do indicador 3.6:

Os indicadores 3.6 - Bibliografia básica por Unidade Curricular e 3.7 - Bibliografia complementar por Unidade Curricular, por exemplo, trazem a participação do NDE referendando a adequação do acervo da bibliografia em relação às unidades curriculares, à quantidade de títulos e de exemplares e ao número de vagas autorizadas (do próprio curso e de outros que utilizem

os títulos). Dessa forma, respeitada a autonomia da IES e dos seus docentes, o NDE, na sua atribuição prevista no Art. 2º, inciso II, da Resolução CONAES nº 01, de 17 de junho de 2010, de zelar pela integração curricular interdisciplinar entre as diferentes atividades de ensino constantes no currículo, assume protagonismo nesse quesito. (INEP, 2017, p. 5)

Para uma melhor compreensão da questão, relativa à diversidade de critérios de análise quanto ao indicador 3.6 desse instrumento, cumpre traçar um comparativo entre o atual critério adotado pelo IACG de 2017 e o anterior constante no IACG 2015. Com a ressalva de que utilizaremos os dados constantes na Nota Técnica DAES/INEP nº 023/2015, de 08 de junho de 2015, que trouxe esclarecimentos sobre a explicação do cálculo do indicador 3.6 do IAGC de 2015, a fim de dirimir constantes dúvidas.

**Quadro 2: Comparativo entre o atual critério adotado no IACG e o anterior - Indicador 3.6 e critérios de análise**

IACG	Indicador	Conceito	Critério de Análise
2015	<b>3.6. Bibliografia básica</b>  Nos cursos que possuem acervo virtual (pelo menos 1 título virtual por unidade curricular), a proporção de alunos por exemplar físico passa a figurar da seguinte maneira para os conceitos 3, 4 e 5: -Conceito 3 – 13 a 19 vagas anuais -Conceito 4 – de 6 a 13 vagas anuais -Conceito 5 – menos de 6 vagas anuais)  <b>Procedimentos para cálculo:</b> Identificar as unidades curriculares (disciplinas) do curso, identificar os títulos (livros) da bibliografia básica em cada em cada unidade, localizar o quantitativo (nº de exemplares) de cada título relacionado, dividir o nº de vagas pelo somatório de exemplares em cada disciplina, calcular a média dos resultados das divisões anteriores. Caso algum título da bibliografia básica atenda a outro(s) curso(s), é necessário dividir o total de vagas do(s) outro(s) curso(s) pelo total de exemplares do título e recalcular a média considerando esses valores.	1	Quando o acervo da biblioteca básica <b>não está</b> disponível; ou quando está disponível na proporção média de um exemplar para <b>20 ou mais</b> vagas anuais pretendidas/autorizadas, de cada uma das unidades curriculares, de todos os cursos que efetivamente utilizam o acervo; ou quando o acervo existente <b>não está</b> informatizado e tombado junto ao patrimônio da IES; ou quando <b>não existe</b> um mínimo de três títulos por unidade curricular.
		2	Quando o acervo da biblioteca básica, com no mínimo três títulos por unidade curricular, está disponível na proporção média de um exemplar para a faixa <b>de 15 a menos de 20</b> vagas anuais pretendidas/autorizadas, de cada uma das unidades curriculares, de todos os cursos que efetivamente utilizam o acervo, além de estar informatizado e tombado junto ao patrimônio da IES.
		3	Quando o acervo da biblioteca básica, com no mínimo três títulos por unidade curricular, está disponível na proporção média de um exemplar para a faixa <b>de 10 a menos de 15</b> vagas anuais pretendidas/autorizadas, de cada uma das unidades curriculares, de todos os cursos que efetivamente utilizam o acervo, além de estar informatizado e tombado junto ao patrimônio da IES.
		4	Quando o acervo da biblioteca básica, com no mínimo três títulos por unidade curricular, está disponível na proporção média de um exemplar para a faixa <b>de 5 a menos de 10</b> vagas anuais pretendidas/autorizadas, de cada uma das unidades curriculares, de todos os cursos que efetivamente utilizam o acervo, além de estar informatizado e tombado junto ao patrimônio da IES.
		5	Quando o acervo da biblioteca básica, com no mínimo três títulos por unidade curricular, está disponível na proporção média de um exemplar para <b>menos de 5</b> vagas anuais pretendidas/autorizadas, de cada uma das unidades curriculares, de todos os cursos que efetivamente utilizam o acervo, além de estar informatizado e tombado junto ao patrimônio da IES
2017	Bibliografia básica por Unidade Curricular (UC)	1	O acervo físico não está tombado e informatizado; ou o virtual não possui contrato que garante o acesso ininterrupto pelos usuários;

Considerar o acervo da bibliografia básica para o primeiro ano do curso (CST) ou para os dois primeiros anos (bacharelados/licenciaturas).		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: Elaboração própria, adaptado das versões do IAGC - Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação presencial e a distância. FONTE: MEC-INEP-DAES (2015/2017).

Conhecer esses critérios e manter-se atualizado é de suma importância para a manutenção adequada do acervo bibliográfico conforme os padrões avaliativos estabelecidos pelo MEC, que condicionam a adequação do acervo à organização acadêmica e pedagógica da IES.

A saber, o mais recente Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação presencial e a distância, atualizado pela página do INEP, data de 2017.

Nesse contexto, a Biblioteca Universitária (BU) passa a integrar um dos requisitos na busca incessante pela melhoria da qualidade da educação superior brasileira, participando desta maneira de forma efetiva no resultado das avaliações realizadas pelo MEC.

Para além da função de simples partícipe em um processo de avaliação, vale destacar também o caráter pedagógico da BU justaposto ao seu apoio na consecução da missão da instituição mantenedora. A biblioteca representada a interface informacional, técnica, científica e acadêmica da IES em apoio aos programas de ensino, pesquisa e extensão.

Fonseca (2007, p.53) destaca a importante função da biblioteca universitária no fornecimento de “infraestrutura bibliográfica e documental aos cursos, pesquisas e serviços mantidos pela Universidade”, viabilizando assim a formação acadêmica, a democratização e a disseminação do conhecimento.

O próprio ambiente multidisciplinar de uma universidade, identificado através da variedade de produtos e serviços que disponibiliza à sociedade em que está inserida, favorece à produção e ao consumo constante de conhecimento científico. Para tanto, as bibliotecas, enquanto grupo gerador e consumidor de conhecimento a

toda comunidade acadêmica, necessitam de atualização permanente e sistemática a fim de incrementar sua formação e atingir melhor desempenho. (TORRES, 2002, p. 53)

Sem olvidar ainda de uma outra importante função da biblioteca, que extrapola aos muros da instituição, que é de assegurar a igualdade do acesso à informação, favorecendo à transformação da sociedade, através da promoção da cidadania e do conhecimento a todos os cidadãos.

Nesse sentido, o desempenho insatisfatório da oferta de serviços de informação à comunidade acadêmica comprometeria a formação e aprendizagem não apenas dos estudantes, mas de toda a comunidade em seu entorno.

Deste modo, a biblioteca possui um papel de grande valia tanto no processo de ensino/aprendizagem, quanto no de avaliação das IES, pois além da função de multiplicar o desenvolvimento social e intelectual do indivíduo e de uma sociedade mais inclusiva, também contribui para o enriquecimento da qualidade do ensino superior brasileiro, na medida que induz às instituições a adotarem um certo padrão de qualidade na prestação dos seus serviços na busca por conceitos positivos.

### **3.2 A escassez de Políticas Públicas voltadas para as Bibliotecas Universitárias**

Muito se discutiu a respeito da importância da BU, dentro deste contexto de avaliação da educação superior, para a instituição, a formação acadêmica e para a sociedade. Sendo tal importância reconhecida, pelo menos na teoria, pelas próprias comissões que compõem o sistema de avaliação: A saber, segue trecho extraído do Relatório de Autoavaliação Institucional da UFPB – 2018:

A biblioteca da universidade, tanto a setorial, quanto a central, possuem um importante papel no que tange ao processo educativo, tendo em vista a gama de matérias e informações que esta pode oferecer. Nesse sentido é objetivo da biblioteca, servir diretamente aos interesses dos discentes, docentes, servidores e comunidade. Desse modo, verifica-se a grande importância da avaliação do acervo da biblioteca, tendo em vista sua grande importância no contexto da construção educacional. (UFPB, 2018, p.28)

Na literatura brasileira, já se debateu bastante acerca da relação de pertinência entre o processo de avaliação nas IES e o seu impacto na gestão da BU, no sentido de ser capaz (ou não) de aprimorar suas atividades sistemáticas.

Oliveira (2002) suscita a existência de contradições nos padrões de qualidade nas avaliações do MEC para as bibliotecas e considera que esses padrões impactam diretamente a gestão e o planejamento dessas unidades, mas no sentido de que estas apenas buscam se enquadrar nos padrões impostos para cumprir exigências. Para o autor, a biblioteca não passa de uma exigência legal nas IES, que é avaliada apenas quanto a infraestrutura para os cursos.

A crítica se fundamenta basicamente que a grande maioria dos aspectos importantes que envolvem a boa gestão de uma BU foram deixados de lado. As demandas reais da biblioteca com toda a sua complexidade de funcionamento foram ignoradas, afetando inclusive o atendimento dos próprios critérios do MEC pela falta de uma visão sistêmica dos serviços que são ofertados.

Some-se a isso o fato da BU sofrer, ao longo da história, com a escassez de Políticas Públicas e de diretrizes por parte da própria IES que a integra. Um exemplo marcante, e muito difundido pela doutrina, é que os dois maiores instrumentos voltados para o desenvolvimento da educação (PNE e PDE), na história do ensino superior, citaram as Bibliotecas Universitárias de forma extremamente superficial, sendo vistas desde então como um mero instrumento de apoio ao desenvolvimento da educação, sem maiores detalhamentos quanto ao seu funcionamento e estrutura.

O único documento que se tem registro, em âmbito federal, que buscou estimular a definição de padrões de desempenho entre os sistemas de bibliotecas federais, orientar o planejamento, sua organização e sua avaliação, foi o PNBU - Programa Nacional de Bibliotecas Universitárias (MORAES, 2015, p.69), instituído pela portaria n. 287 de 24 de abril de 1986. O curioso é que o PNBU partiu de iniciativa dos próprios bibliotecários, no afã de enfrentamento dos problemas estruturais das BUS brasileiras, mas foi extinto em 1995, no auge das políticas neoliberais, sob a alegação de corte de verbas.

Como regra, a educação e a cultura não conseguiram prover e nem consolidar bibliotecas eficientes, efetivos e eficazes. Uma das causas dessa fragilidade pode ser

atribuída à omissão que a biblioteca universitária sofreu na lei da Reforma Universitária de 68, situação denunciada na literatura desde a década de 1970 (LUBISCO, 2002).

Com a extinção do PNB, ocorreu um arrefecimento de todos os padrões e políticas voltadas para o sistema de bibliotecas, diante do contexto político vivido em que todo tipo de ação cultural e social era barrada. Atualmente, o único instrumento norteador que coloca a BU em foco, mesmo que de forma incompleta, passa a ser o SINAES.

Nessa conjuntura, a despeito das críticas existentes quanto a maneira como as bibliotecas são avaliadas pelo MEC, num cenário em que a BU não dispõe de nenhum outro instrumento específico dirigido às suas demandas, o SINAES pode ser visto como um incentivador da melhoria orientada para a eficácia institucional e a efetividade acadêmica e social. Se a avaliação puder ser entendida como um processo com metodologia, objetivos e instrumentos previamente definidos e nunca apenas como um fim em si mesma.

Segundo Vergueiro & Carvalho (2000), é conveniente que os responsáveis por bibliotecas universitárias definam práticas de trabalho e métodos gerenciais que respondam de forma eficiente às demandas da sociedade e às características específicas de sua clientela.

Especialmente, pela escassez de uma política própria no âmbito das BUS, já que o “conjunto de legislação e políticas estabelecem expectativas em relação às funções e processos a serem realizados por uma organização específica” (ISO, 2008, p. 11).

Nesse sentido, a ISO/TR 26122 é contundente ao afirmar que:

“O ambiente regulatório dentro do qual uma organização opera consiste na legislação nacional e internacional que impacta na forma como uma organização conduz seus negócios, as regras de negócio, padrões obrigatórios, códigos voluntários, acordos, práticas e expectativas da comunidade, etc. com os quais a organização deve cumprir.”

Neste íterim, o contexto regulatório/institucional da BC/UFPB se apresenta como um reflexo dessa ausência de uma diretriz nacional e de um movimento que se preste a debater com os profissionais da área de informação padrões mínimos que

garantam um bom funcionamento de uma BU, já que os 02 únicos instrumentos normativos formais existentes (a RESOLUÇÃO N° 31/2009, que traz o Regimento Interno do SISTEMOTECA e a Política de Desenvolvimento das Coleções da BC/UFPB de 1991) se encontram desatualizados frente a atual estrutura organizacional da BC/UFPB e não se prestam a esclarecer como a organização deve conduzir o seu processo de compras de livros.

Nesse ambiente de negócios carente de regras, padrões e registro das práticas em que se encontra a BC/UFPB, a incorporação da gestão de processos, enquanto filosofia administrativa institucional, pode se tornar um grande aliado da biblioteca e de seus responsáveis, até que uma política pública específica e mais robusta venha a ser formulada.

Nesse contexto, a adoção de técnicas e metodologias que sejam capazes de auxiliar na compreensão dos processos de trabalho é de suma importância, especialmente, se tratando de um processo como o de compras de livros, dada a sua complexidade e a necessidade de atendimento aos aspectos institucionais, acadêmicos e sociais já destacados.

Além das atribuições de seleção de títulos, recebimento, conferência livro a livro, registro técnico, tombamento e transferência de todo material, o processo de compras de livros exige ações de planejamento e o desenvolvimento de uma série de práticas administrativas que envolvem questões orçamentárias, sociais, jurídicas, tecnológicas e de logística, devido ao volume e as especificidades do material adquirido.

De acordo com Valls (2006), a qualidade dos serviços de informação está atrelada à qualidade de seus processos. Logo, a análise dos fluxos de trabalhos através do BPM permitirá a compreensão do processo, sua representação e a análise do mesmo, possibilitando assim a proposição de sugestões de melhorias para que o desempenho do acervo da organização seja melhorado.

Almeida Neto (2012, p. 39) assevera que uma forma ótima de se desenvolver a melhoria contínua em uma organização é através da gestão por processos. Entendimento asseverado por Pavani (2011, p. 25) quando ratifica que a qualidade de um Sistema de Gestão bem estruturado começa pelo mapeamento dos processos

organizacionais com foco nas atividades e suas decorrências para identificar pontos de imperfeições a fim de melhorá-los.

#### **4 GESTÃO DE PROCESSOS DE UMA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA NO CONTEXTO DA UFPB**

Para uma melhor compreensão em torno do tema, este tópico tem como proposta a apresentação de alguns conceitos dos modelos *Business Process Management* (BPM), *Business Process Modeling Notation* (BPMN) e *Business Processes Management Suits/System* (BPMS) para aplicação específica no processo de aquisição de livros desenvolvido dentro de uma estrutura organizacional complexa como a de uma Biblioteca Universitária.

Para tanto, algumas noções acerca da sua estrutura organizacional e dos aspectos organizacionais por trás desse processo também se fazem necessárias para o entendimento e aplicação de algumas técnicas de gestão de processos no processo de compra de livros de uma BU.

##### **4.1 Gestão de processos nas organizações**

Não há nesse capítulo a intenção de aprofundar ou trazer todas as nuances que envolvem o modelo *Business Process Management* (BPM), o objetivo consiste em tão somente possibilitar uma apresentação singular dos fundamentos basilares dessa técnica, com enfoque nas atividades de mapeamento e modelagem de processos de negócios.

Em um mundo globalizado e competitivo, as organizações precisam lidar constantemente com mudanças em sua estrutura numa busca incessante por eficiência, aumento de produtividade e redução de custos. Nesta conjuntura de mercado globalizado, a busca pela gestão e aperfeiçoamento dos processos se faz imprescindível.

A Gestão de Processos é uma disciplina que busca entender os processos geridos pela organização, colaborando com seu desempenho, através do uso de ferramentas de gestão e metodologias capazes de auxiliar na compreensão dos processos existentes e das atividades desempenhadas, visando à identificação e eliminação de possíveis deficiências, o registro e a padronização dos serviços.

Assim, basicamente, a proposta da Gestão de Processos é reconhecer a existência de processos em uma organização e fazer seu gerenciamento de forma adequada (BPM CBOK, 2013).

Rocha *et al* (2017), citando Davenport (1994), define processo como “um conjunto de atividades estruturadas que são realizadas pelas organizações para atender a um determinado cliente ou mercado”, que a partir de uma entrada, agrega-lhe valor e fornece uma saída. Um processo deve possuir entradas claramente definidas, um fluxo lógico e linear de trabalho e um resultado (saída) previsível e desejado (GONÇALVES, 2000a).

Nesse sentido, a NBR ISO 9000 (ABNT, 2000) também traz uma definição de processo como “qualquer atividade, ou **conjunto de atividades**, que usa recursos para transformar insumos (entradas) em produtos (saídas)” (grifo nosso).

Pode-se então perceber que um processo representa uma sequência lógica, composta por várias atividades que em conjunto formam um macroprocesso, que por sua vez pode ser dividido em subprocessos, que são formados por um grupo de atividades agregadas. Esse conceito é muito difundido na literatura, onde Blattmann e Reis (2004) condensaram da seguinte forma:

A - Macroprocessos: geralmente envolvem mais de uma função da organização e exercem fortes impactos nas demais funções desenvolvidas. A depender da complexidade o processo pode ser dividido em subprocessos.

B - Subprocessos: representam divisões do macroprocesso com objetivos específicos, que recebem entradas e geram suas saídas em um único departamento.

C – Atividades: representam um nível mais detalhado das tarefas que compõem os subprocessos.

Essa classificação é de grande valia porque a partir do estabelecimento dos macroprocessos é possível identificar e analisar os seus processos, subprocessos,

atividades, instruções e fluxos de trabalho, identificando as principais causas dos problemas, através do uso de ferramentas de análise encontradas no estudo da gestão de processos.

Outra forma apresentada pela literatura para classificar os processos é separá-los em processos essenciais, gerenciais e de apoio, onde os processos são agrupados de acordo com o objetivo-fim da organização.

Dentro de um sistema de bibliotecas universitárias, Di Francisco (2010) descreveu a “formação, desenvolvimento, tratamento e preservação de acervos” como um (macro) processo essencial, por abranger atividades essenciais para que esse tipo de organização possa cumprir sua missão de negócio, que é suprir as necessidades de informação dos usuários.

Outra forma de categorização dos processos é a que os classifica como processos primários, de suporte e de gerenciamento (BPM CBOK, 2013). De acordo com Rios (2019, p.54), os processos primários atendem às atividades-fim da organização, sendo essenciais para que a organização possa cumprir a sua missão. Enquanto os secundários correspondem a uma atividade-meio da organização, também conhecidos como processos de apoio e de gestão.

A partir dessa definição, no capítulo destinado ao processo de compras de livros numa BU, daremos início ao detalhamento dos processos de seleção e aquisição do acervo em uma BU, trazendo uma visão geral de como se dá o processo.

De acordo com Gonçalves (2000a, p. 7), “não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial. Da mesma forma, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou um serviço”.

No dizer de Michael (2013), os processos “são os meios pelos quais as estratégias empresariais são concretizadas, como também podem ser determinantes para essas estratégias”. Dada a importância desses processos para missão das organizações, a implementação de uma prática de gestão que seja capaz de alinhar esses processos com os objetivos estratégicos da organização se faz imprescindível, sendo a atividade de mapeamento e modelagem de processos considerada uma poderosa ferramenta de transformação organizacional.

#### 4.1.2 Mapeamento e modelagem de processos

No contexto da gestão de processos de negócio, as atividades de mapeamento e modelagem de processos “aumentam a compreensão sobre as atividades que são realizadas na organização, permitindo descobrir gargalos e pontos de melhoria”, além de favorecer a padronização e documentação desses processos (ROCHA *et al*, 2017).

Assim, quando uma organização idealiza gerenciar seus processos, ela inicialmente deverá (BPM CBOK, 2013):

- Modelar os processos (nome técnico para o mapeamento, que consiste no desenho do seu estado atual).
- Analisar como são executados no momento.
- Procurar oportunidades de melhoria.
- Modelar os processos para serem operados com essas melhorias.
- Executá-los segundo essa nova modelagem.

Consistindo o mapeamento de processos em apenas uma das etapas da gestão de processos, que, segundo Drumond *et al* (2018), equivale a “organizar as informações sobre os processos com base na coleta de dados junto aos participantes do processo, descrevendo, classificando e documentando as funções desempenhadas e os fluxos do processo”.

Segundo os autores, essa etapa deve ser bem estruturada, pois representa a “base para a análise do processo e identificação das oportunidades de melhorias e para o estabelecimento das ações e planos de melhoria”. O mapeamento funciona como um histórico e representa a sequência de atividades que compõem um processo, auxiliando na compreensão da situação atual (*AS-IS*) do processo, contribuindo para a sua melhoria e um esboço da situação futura (*TO BE*), de onde se quer chegar.

De acordo com Araújo *et al* (2018), o mapeamento de um processo corresponde à representação do fluxo da informação, dos agentes responsáveis pela movimentação e armazenamento dessas informações. Os autores também chamam a atenção para a existência de processos informais numa organização, em que as

atividades são desempenhadas sem qualquer registro de seu funcionamento, encontrando na gestão de processos uma solução para a documentação dos mesmos, possibilitando a partir daí a sua análise e posterior melhoria de desempenho.

A literatura apresenta diversas metodologias de mapeamento de processos, cada uma com diferentes técnicas e enfoques, com aplicação prática em organizações públicas, bem como em bibliotecas universitárias, que também podem se valer dos benefícios advindos do mapeamento.

Através de pesquisa bibliográfica pudemos identificar algumas dessas metodologias utilizadas no mapeamento de processos com aplicação prática em bibliotecas. No intuito de apresentar algumas dessas metodologias, de forma condensada, elaboramos o Quadro 3 com uma descrição sucinta de cada metodologia e a Instituição onde foram aplicadas/propostas:

**Quadro 3: Metodologias de Mapeamento de Processo aplicadas/propostas em Bibliotecas**

METODOLOGIA	DESCRIÇÃO	APLICAÇÃO PRÁTICA/PROPOSIÇÃO
Modelagem de Processos de Negócios (BPM)	Conjunto de técnicas de detalhamento da execução das atividades, das diretrizes para a realização dos trabalhos e dos fluxos de informação entre os processos por meio de uma representação gráfica de fácil assimilação	Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo (SIBi/USP), bibliotecas do CEFET/RJ, Biblioteca Comunitária Da Universidade Federal De São Carlos – SP, Biblioteca da Unesp Guaratinguetá
Metodologia ARIS (Architecture of Integrated Information Systems) – EPC	O processo é modelado segundo o fluxo de eventos e funções presentes nos processos	Biblioteca Comunitária da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)
Formulário SIPOC	Permite identificar as entradas, os fornecedores, as atividades, as saídas e os clientes presentes em cada processo	Rede de Bibliotecas do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial de Santa Catarina (SENAC/SC)
Servpro	Mapeia os processos de serviços levando em conta o ponto de vista do usuário	Biblioteca Universitária Central da Universidade Federal de Santa Catarina (BU/UFSC)
Roteiro do INPE	Composto por oito etapas elaboradas com base numa revisão de literatura sobre mapeamento de processos.	Serviço de Informação e Documentação (SID) do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE)

Fonte: Alves, Gomes (2014), Paula e Valls (2014), Andreotti (2010), Jardim (2013)

Dentre as diversas metodologias de mapeamento de processos, nos deparamos com a gestão de processos de negócios (*Business Process Management* – BPM) como sendo uma das abordagens mais usadas no *design* de organizações modernas e de sistemas de informações (MICHAEL, 2013). Trata-se de uma

ferramenta gerencial que possibilita o alcance dos objetivos organizacionais de maneira mais efetiva, através do gerenciamento de seus processos (BPM CBOK , 2013).

Assim, economistas, acadêmicos, gestores, engenheiros, consultores e usuários finais passaram a desenvolver um interesse crescente pela área de gestão de processos de negócio (BPM), que emergiu como uma consolidação de conhecimentos capaz de “inovar e transformar continuamente os negócios e as cadeias de valor interorganizacionais de modo geral” (MICHAEL, 2013).

Andrade (2017), através de levantamentos bibliométricos, realizados para identificar as publicações sobre o BPM nas organizações públicas no Brasil e no mundo, apontou uma tendência de crescimento do interesse pela temática por algumas organizações públicas, destacando que organizações públicas brasileiras de diversas áreas de atuação possuem iniciativas de BPM.

O autor também apresenta informações acerca de IFES brasileiras que desenvolveram iniciativas de gerenciamento de processos, asseverando que, dentre as IFES que já obtiveram resultados nesse contexto, foram relatados resultados, como:

- a simplificação, padronização e formalização de processos e procedimentos;
- multiplicação de conhecimento e a despersonalização de processos;
- maior dinamismo na tramitação de documentos e redução de tempo e de custos;
- melhor compreensão de alguns processos; ganho motivacional nas equipes e maior sinergia departamental;
- ajustes mais rápido às necessidades impostas pela legislação;
- melhoria dos fluxos internos e da eficiência;
- visão dos processos de negócio de ponta a ponta;
- melhoria do planejamento dos setores e maior alinhamento com a estratégia da instituição.

Levando-se em consideração todas as vantagens advindas do gerenciamento de processos, um estudo que busque conhecer a realidade atual do processo de

aquisição de livros realizado dentro de uma IFES, fundamentado em estudos na área de BPM, pode contribuir significativamente para a melhoria da qualidade dos serviços.

A ideia central do BPM é realizar um tipo de diagnóstico da situação atual, analisando se os processos e políticas existentes estão sendo cumpridos, se o tempo de duração de cada tarefa e de todo o processo é respeitado, se os processos são entendidos com facilidade por seus “donos” e por pessoas externas à organização e se existe transparência e conexão entre as atividades. Viabilizando, dessa maneira, a criação de uma representação completa do funcionamento do processo, através de um conjunto de técnicas, capaz de ser adaptado do processo mais simples ao mais complexo, de acordo com o propósito da organização.

Trata-se do desenho do processo, que segundo Michael (2013), consiste na:

“Especificação das atividades que deverão ser executadas, por quem, em que lugar, sob que circunstâncias, com que grau de precisão, com quais informações e assim por diante. O desenho é a especificação do processo; sem ele, haverá apenas atividades individuais desconexas e caos organizacional.”

No BPM, essa representação gráfica do processo é feita seguindo a Notação de Gerenciamento de Processos de Negócio (*Business Process Model and Notation* – BPMN), uma notação adotada no mundo todo para padronização da diagramação de fluxos de trabalho, que funciona como uma linguagem comum (composta por símbolos), que permite, às organizações, a descrição de seus fluxos de trabalho e ordem de precedência de maneira a operacionalizar suas tarefas entre todos os envolvidos no processo (BPM CBOK, 2013).

O principal objetivo do BPMN é fornecer uma notação de fácil compreensão para todos os usuários do negócio/processo. Existem vários métodos e padrões para descrição de processos e atividades, contudo o BPMN se destaca dada a sua capacidade de estreitar a distância entre o desenho do processo e a implementação do mesmo. Com diferentes tipos e níveis de modelagem, o BPMN pode tanto ser orientado ao negócio, com uma documentação simples do fluxo de processos, quanto ser orientado a sistemas computacionais complexos (BPM CBOK, 2013).

A notação BPMN, por apresentar um conjunto robusto de símbolos para modelagem de diferentes processos de negócios, vem crescendo com a sua inclusão

nas principais ferramentas de modelagem encontradas no mercado (BPM CBOK, 2013, pag. 79), que variam de acordo com o número e tipos de componentes e informações que podem capturar. Assim, essas ferramentas podem variar, desde a utilização de um simples quadro branco e notas autoadesivas, até *softwares* sofisticados e especializados em BPM, que incluem a modelagem e armazenamento de dados para modelos de processos.

Como exemplo dessas ferramentas, podemos citar a *Visio*, *Bizagi*, *Activiti*, *Intalio (Linux)*, *Bonita*, *Composer (Oracle)*. Rios (2019, p. 69) as conceitua como um conjunto de *softwares* de tecnologia da informação que têm como objetivo “implantar o modus operandi *Business Process Management*”, possibilitando a automatização e o controle dos processos de negócios, “seguindo as premissas do BPM, no intuito de reduzir retrabalhos, erros de execução, melhorando, assim, a produtividade e o desempenho dos processos de negócio”.

O *Bizagi Modeler* é um *software* gratuito, desenvolvido pela empresa BIZAGI<sup>4</sup>, para os três níveis de modelagem com BPMN (descritiva, analítica e executável), que permite a simulação dos fluxos de trabalhos, através de um conjunto padronizado e robusto de símbolos para modelagem de diferentes aspectos de processos de negócios (BPM, CBOK, 2013).

Existem diversos padrões de notação de modelagem de processos. E a escolha de uma notação vai levar em conta as especificidades da organização, os objetivos que se busca, as tarefas em execução e as necessidades adjacentes. Dentre as notações de modelagem de processos que são comumente encontradas, podemos citar, além do BPMN: o fluxograma, o EPC, o UML, o IDEF e o *Value Stream Mapping* (BPM, CBOK, 2013, P. 79).

Através da modelagem, é possível representar claramente as atividades e tarefas, a direção do fluxo e as entidades internas e externas da organização, englobando tanto os processos primários quanto os secundários. Também é possível modelar os processos de uma organização a partir de várias perspectivas,

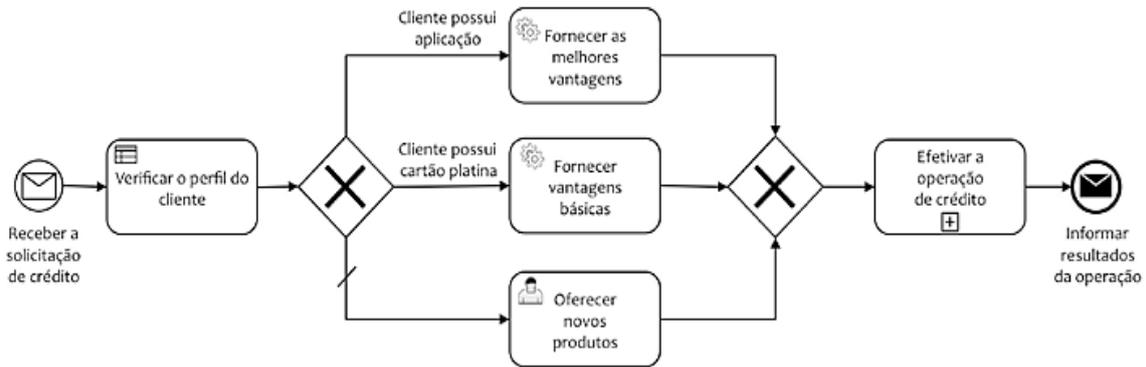
---

<sup>4</sup> Bizagi – [www.bizagi.com](http://www.bizagi.com)

representando, por exemplo, O QUE deve ser feito para entregar um produto ou serviço para o cliente, ou COMO o trabalho será realizado (BPM CBOK, 2013).

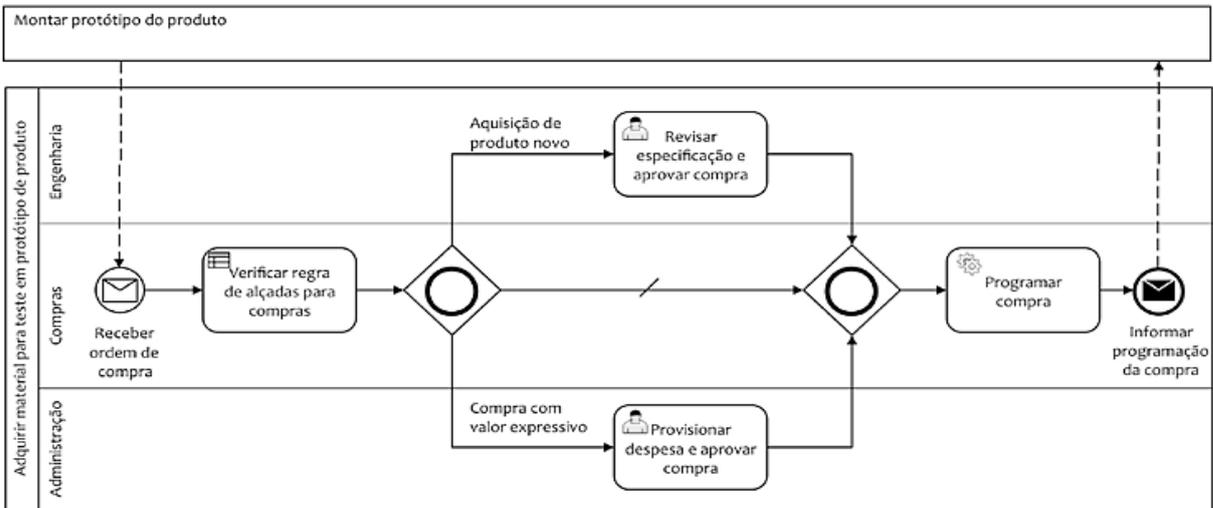
No BPMN, o trabalho se move de atividade para atividade, seguindo o caminho do fluxo de papel a papel por meio de “caixas e setas”. Também é possível a utilização de “raias”, como um complemento, que representam como os fluxos de trabalho cruzam funções ou transferem o controle de um papel para outro. As raias dividem um modelo em várias linhas paralelas. A notação permite ainda a indicação de eventos de início, intermediário e fim; fluxo de atividades e mensagens; comunicação intranegócio e colaboração internegócio (BPM CBPK, 2013). A título de ilustração, segue abaixo uma representação simples de fluxo BPMN sem raias (figura 1) e com raias (figura 2):

**Figura 1: Representação simples de fluxo em BPMN**



Fonte: BPM CBOK, 2013, p. 93

**Figura 2: Fluxo com raias**



Fonte: BPM CBOK, 2013, p. 104

A piscina/*pool*, geralmente, é a representação gráfica de um participante de um processo, mas isso não é uma regra. A piscina pode se referir a um processo e *raia/lane* pode representar uma subpartição dentro de um processo.

Visando facilitar a compreensão dos usuários do processo de compras de livros da BC/UFPB, adotaremos para fins de modelagem de fluxos de trabalho apenas alguns dos símbolos fundamentais da notação BPMN para elaboração de um documento de padronização, dando uma visão rápida e geral de todo o processo em estudo, de maneira que possa ser compreendido por qualquer pessoa que venha a utilizá-lo.

Os símbolos abaixo serão utilizados no desenho dos processos no tópico 5, produzidos através do *Bizagi Modeler*, bem como no desenho do processo melhorado. Sua apresentação, de forma tão antecipada, tem como objetivo favorecer uma melhor compreensão quanto a sua utilização, através da descrição dos seus símbolos.

**Quadro 4: Símbolos utilizados no *Bizagi Modeler***

SÍMBOLO	DESCRIÇÃO
	Evento de início: responsável por iniciar o processo.
	Tarefa: atividade simples, que não pode ser decomposta em mais atividades.
	Tarefa de envio de mensagem: representa uma atividade de envio de uma mensagem/comunicação a uma parte do processo.
	Tarefa de Recebimento: tarefa designada para aguardar por uma mensagem que chegará de um participante do processo e frequentemente utilizada para iniciar um processo.
	Subprocesso: tarefas em sequência, formando um conjunto com função e fluxo específicos dentro do processo.

	Objeto de dados do tipo elemento único: representação de documento e formulário que é usado durante a execução do processo.
	Objeto de dados do tipo coleção de documentos: representação de documentos e formulários que são usados durante a execução do processo.
	Gateway de decisão: representa um ponto no processo em que uma decisão precisa ser tomada, podendo levar à realização de tarefas distintas a depender do que foi decidido.
	Gateway paralelo: usado para combinar ou criar fluxos de trabalho paralelos.
	Evento de fim, responsável por encerrar o processo.

Fonte: Elaborado pela autora

Já para a análise qualitativa dos dados levantados com a atividade de mapeamento de processos, a literatura apresenta uma série de ferramentas de qualidade que facilitam o entendimento das fases do processo, viabilizam a identificação de pontos críticos e a proposição de melhorias.

Com base na teoria de Dumas, Rios (2019, p. 75) elaborou um quadro com algumas dessas ferramentas aplicáveis na análise qualitativa de processos.

**Quadro 5: Ferramentas de qualidade para Análise Qualitativa de Processos**

Tipo de análise	Técnicas	Objetivo
Análise de Valor Agregado	Classificação de valor e eliminação de desperdício	Visa a identificar desperdícios, atividades que não agregam valor ao negócio.
Análise de Causa-Raiz	Diagramas de Causa e Efeito	Visa a classificar fatores que sustentam as ocorrências de um problema.
Análise de Causa-Raiz	Diagramas de Árvore	Visa a identificar relações recursivas de causa e efeito entre fatores.
Análise de Impacto	Registro de Problemas e Gráfico de Pareto	Visa a documentar os problemas de forma semiestruturada e analisar seus impactos no negócio, focando nos itens que dão maior retorno para organização.

Análise de Impacto	Registro de Problemas e Gráfico PICK	Visa a documentar os problemas de forma semiestruturada e analisar seus impactos no negócio, focando no trade-off entre recompensa e dificuldade
--------------------	--------------------------------------	--

Fonte: Rios (2019, p. 75)

Existem outras ferramentas que possibilitam a análise de processos, contudo, para a execução desse trabalho fez-se uso, respectivamente, de duas ferramentas de qualidade que possibilitaram a sua validação: o questionário ISO/TR 26122 - análise contextual, análise funcional e a análise sequencial e a Análise de Causa-raiz, através do método do Diagrama de Causa e Efeito, também conhecido como Diagrama de Ishikawa ou Diagrama de Espinha de Peixe.

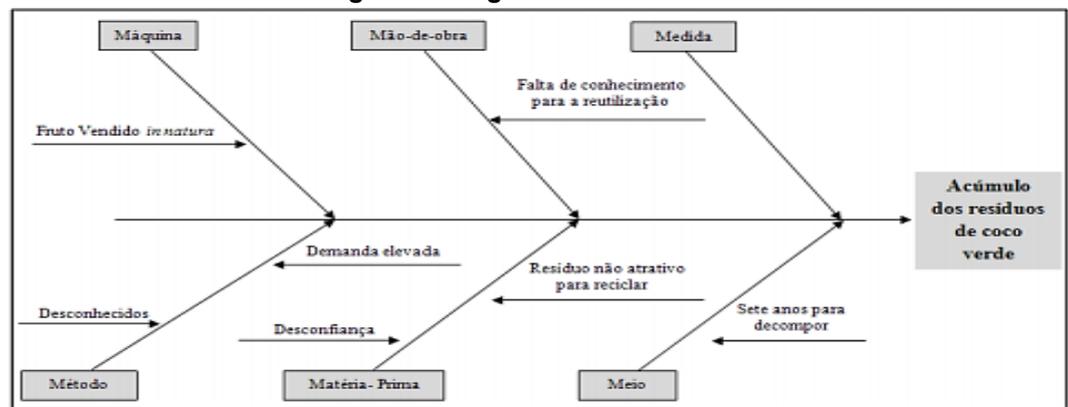
A ISO/TR 26122 (2008, p. 5) “fornece orientação sobre a análise do processo de trabalho na perspectiva da criação, captura e controle de registros”, que foi desenvolvida em três etapas. A primeira consiste na revisão do ambiente regulatório e do contexto organizacional em que os processos de trabalho ocorrem (2008, p. 11); a segunda na análise funcional, que é uma forma *top-down* de análise dos objetivos da organização, com a identificação de suas funções que são decompostas em processos (2008, p. 13); a terceira etapa consiste em identificar e mapear a sequência de etapas do processo de trabalho e suas ligações em outros processos (2008, p. 15).

Segundo Rios (p. 78, 2019), a “análise da causa raiz decorre da identificação de eventos indesejados nos processos de negócio, em que se registram esses problemas e se trabalha as causas raízes desses empecilhos”.

O Diagrama de Causa e Efeito está entre as sete principais ferramentas gerenciais para o controle da qualidade e tem, por principal finalidade, a organização e classificação das possíveis causas dos problemas (efeitos), utilizando a metodologia do 6M (método, material, máquina, mão de obra, medida e meio ambiente).

Junior (2010), explica que o diagrama de causa-efeito pode ser elaborado através das seguintes etapas: identificação do problema (efeito); registro das possíveis causas no diagrama; construção do diagrama agrupando as causas em 6M; análise do diagrama, a fim de identificar as causas verdadeiras, sugerindo maneiras de corrigir o problema.

Figura 3: Diagrama de Causa-efeito



Fonte: Junior (p. 06, 2010)

De um modo geral, o mapeamento e a análise qualitativa do processo têm como objetivo avaliar como os processos de negócios estão sendo executados na organização, “identificando carências, erros, gargalos e necessidades de transformações que podem impactar desde uma simples mudança operacional até uma reestruturação do planejamento estratégico da empresa” (RIOS, 2019).

Assim, as organizações orientadas por processos, em detrimento das organizações tradicionais (orientadas por função), conseguem reagir e descobrir mais rapidamente a causa raiz de um problema. Numa organização orientada por processos, as equipes estão ligadas a cada etapa e a comunicação entre as diferentes áreas está sempre ocorrendo com o objetivo de prover uma visão do todo, focada no valor que se pretende entregar ao cliente final.

Nem toda organização é orientada por processos. Mas toda organização tem processos, na verdade, possui uma cadeia de processos. Se os processos são caracterizados por uma sequência de atividades e tarefas, a cadeia de processos é uma sequência de processos. Portanto, estudar cada um deles e fazer um balanço entre sua eficiência e valor agregado é a essência da gestão de processos.

Uma organização orientada por processos é organizada, mensurada e gerenciada em torno de seus processos de negócio com uma visão voltada para a realidade externa, gerenciamento horizontal e trabalho orientado ao processo como um todo, em que os processos possuem donos claramente definidos (BPM CBOOK, 2013).

“Milhares de organizações, grandes ou pequenas, privadas ou públicas, estão colhendo benefícios extraordinários por meio da gestão de processos ponta a ponta” (MICHAEL, 2013. p. 22), inclusive, sistemas de bibliotecas. Muitas bibliotecas têm aderido à necessidade de uma abordagem por processos visando ao aprimoramento das suas atividades.

#### **4.2 Gestão de Processos numa Biblioteca Universitária**

Alves, Gomes (2014) asseveram que foram desenvolvidos vários estudos capazes de demonstrar que as bibliotecas são locais onde o BPM possui inúmeras aplicações. Segundo os autores, o BPM pode ser utilizado nas bibliotecas para:

“...a melhoria de seus processos (TBAISHAT, 2010); (COELHO, 2011), para a melhoria da qualidade de serviços (SANTOS; FACHIN; VARVAKIS, 2003) para padronizar os processos e serviços (DI FRANCISCO et al, 2010); (COELHO, 2011) e, também, para identificar e mapear as atividades desenvolvidas como base para criação de um sistema de bibliotecas (OLIVEIRA, AMARAL, 2012) ”.

Paula e Valls (2014) procuraram demonstrar que:

“[...] as metodologias encontradas na literatura podem perfeitamente ser aplicadas e, até mesmo, adaptadas à realidade de cada instituição, chegando-se em metodologias próprias e de fácil aplicação para o mapeamento dos processos e, conseqüentemente, para o aprimoramento das atividades desenvolvidas como, por exemplo: identificação das pessoas envolvidas em cada uma das atividades, fazendo com que as atribuições de responsabilidades sejam feitas de forma clara; identificação das interfaces dos processos internos com os processos da mantenedora da biblioteca; simplificação das rotinas e redução de custos, através da eliminação de retrabalhos e de atividades que não agregam valor ao resultado final.

Assim, a adoção de princípios da Gestão de Processos, no contexto das BUS, vem para tentar estimular e orientar ações voltados ao planejamento, sua organização e definição de padrões de desempenho, ante a escassez de Políticas Públicas e de diretrizes por parte das próprias IES que as integram, desde a Reforma Universitária de 68, já que o setor público nunca conseguiu prover e nem consolidar um ambiente regulatório capaz de fortalecer as BU enquanto organizações eficazes.

Nesse contexto, de busca por ferramentas de gestão e de metodologias que sejam capazes de auxiliar na compreensão dos processos existentes e das atividades desempenhadas, visando à identificação e eliminação de possíveis deficiências, a técnica de Mapeamento e Modelagem de Processos mostra-se capaz de ser aplicada ou adaptada no contexto de uma biblioteca ou de um conjunto de BUS.

Conforme a ISO TR 26122, toda análise de um processo de trabalho deve iniciar com uma revisão do seu ambiente regulatório e do contexto organizacional em que os processos de trabalho ocorrem. Nesse sentido, algumas noções acerca do panorama organizacional de uma BU se fazem necessários para compreensão e análise de seus processos.

A literatura acerca da conceituação e formação das estruturas organizacionais é vasta, mas de forma sucinta, no dizer de Barbalho (2012, p. 2), pode-se compreender uma organização como uma “coordenação planejada das atividades para a consecução de algum propósito ou objetivo comum, explícito, por meio da divisão de trabalho e funções”.

A autora ainda afirma que a análise do funcionamento das organizações, através do “estudo das diferentes estruturas, dinâmicas e configurações organizacionais”, além de permitir a compreensão do funcionamento de instituições como uma biblioteca, também “permite analisar os fluxos internos existentes e a forma como tais aspectos poderão contribuir para identificar problemas com os quais ela atualmente se vê confrontada” (BARBALHO, 2012).

Toda organização é composta por uma estrutura, por processos e resultados. A estrutura organizacional reveste-se de um instrumento administrativo decorrente da identificação, análise, orientação e agrupamento dos recursos e atividades organizacionais, acrescida do estabelecimento dos níveis hierárquicos e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos e ao cumprimento da missão da organização.

A literatura organizacional mais recente, de modo amplo, vem apresentando um conceito de estrutura organizacional mais abrangente, em que é possível inferir que não existe um modelo ideal, desde que a organização funcione de forma eficaz,

atingindo os seus objetivos. Para tanto, é preciso que as atividades da organização estejam bem definidas, sabendo-se exatamente o que executar e a ordem correta. E os recursos materiais, humanos e tecnológicos também devem se apresentar conforme as atividades, por exemplo, as pessoas devem estar no lugar das atividades que elas sabem executar.

Na concepção de Mintzberg (1995, p. 9), a estrutura organizacional “pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras, pela qual, o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre as tarefas”. Basicamente, organizações são estruturadas com base na captação e coordenação dos sistemas de fluxos de informação e na definição dos relacionamentos entre os indivíduos.

Para o autor, o *design* estrutural exerce forte influência entre os níveis hierárquicos e interferência direta no ambiente de trabalho, nos seus processos, na comunicação e, por conseguinte, na eficiência e eficácia organizacional. Da mesma forma que influência, cumpre destacar que a estrutura organizacional também pode sofrer “influências de fatores intrínsecos e extrínsecos à própria organização” (MINTZBERG, 1995, p. 26). Fatores como o tamanho, a idade, complexidade da organização poderão interferir no desenho organizacional e, invariavelmente, no ambiente, no comportamento dos indivíduos e nos fluxos e processos de trabalho.

A estrutura organizacional se torna assim vital para que a organização alinhe suas atividades, processos e profissionais, de modo que todos entendam seus papéis e suas responsabilidades.

Barbalho (2012, p. 3) destaca que a BU, enquanto organização, também se encontra envolvida em todas essas questões que compõem o universo organizacional, com o agravante de que a BU possui uma estrutura complexa que “carece diuturnamente adequar e repensar suas ações dentro de uma modernidade que lida com intensas interligações entre as diversas áreas que compõem uma instituição de ensino superior”, levando em consideração a estrutura de uma biblioteca universitária que não se limita apenas aos seus departamentos e setores, abrangendo ordenação de atividades e recursos que repercute em toda a comunidade acadêmica, considerando o seu importante papel na disseminação de conhecimento. A BU

corresponde a uma complexa rede social, que se relaciona com muitos atores, onde muitas vezes essa relação se dá de forma confusa e conflitante.

Essa complexa interação social dos participantes da organização, somada a defeitos na própria estrutura formal, pode favorecer ao aparecimento de uma estrutura informal, representada por relações que, geralmente, não aparecem no organograma. Assim, considerando os vários elementos que influenciam uma organização, pode-se considerar que uma organização apresenta-se estruturalmente de modo formal e informal.

No atual panorama de estruturação organizacional da BC/UFPB, por exemplo, nos deparamos com um exemplo claro de predominância da estrutura informal sobre a formal, que será graficamente representado nos tópicos seguintes.

Barbalho (2012, p. p. 2) também faz considerações acerca do caráter de mutabilidade de uma organização, que acaba moldando e sendo moldada pelas mudanças do ambiente em que está inserida, citando importantes estudos que apontam os impactos sofridos pelas BUS quando da “inserção das tecnologias de informação e comunicação em suas atividades, proporcionando uma justaposição de soluções tecnológicas, interações políticas e interpretações sociais”, interferindo no seu processo produtivo, nas relações entre os atores organizacionais e, conseqüentemente, na sua estrutura organizacional .

A estrutura informal é mutável, instável e de difícil controle. Assim, se a organização não souber tirar proveito das suas vantagens, pode provocar atrito entre as pessoas e desconhecimento da realidade organizacional.

Ressalte-se, que é através do processo organizacional, que o trabalho é realizado. A definição formal das atividades, considerando ferramentas administrativas, é tida como um meio para facilitar o alcance dos objetivos estabelecidos. Assim, a exata identificação dos processos, profissionais e atividades é de suma importância para que todos entendam seus papéis e responsabilidades dentro da organização.

Tarapanoff (1982) nos traz o conceito de organização social e assevera que, estudos sobre teoria das organizações enxergam a Biblioteca Universitária como uma instituição de serviço, que presta um serviço de suporte dentro de um sistema maior.

Aduz ainda a autora que a universidade, enquanto organização social (como produto da sociedade na qual opera), trata-se de uma organização a serviço do homem, mantenedora/renovadora de valores, podendo-se assim deduzir “que a biblioteca apoia a função social de manutenção de valores” da Universidade (TARAPANOFF, 1982, p. 77).

Enquanto serviço de suporte, a matéria prima da biblioteca é a informação, em apoio às funções de ensino, pesquisa e extensão da universidade, possuindo o homem como matéria prima. A sociedade, portanto, pode ser considerada como a beneficiária final das atividades e do produto exportado tanto pela universidade quanto pela biblioteca universitária.

Assim, o objetivo básico da BU é servir aos estudantes, professores, especialistas, pesquisadores, servidores e a própria Universidade. Tarapanoff (1982) assevera que para cumprir esse objetivo, a BU se engaja em atividades, que de um ponto de vista tradicional podem ser agrupadas em três grandes áreas ou macroprocessos: serviços ao público, processos técnicos e administração (apoio e gestão).

Rocha *et al* (2017), citando Davenport (1994), definem o processo como “um conjunto de atividades estruturadas”, representando uma sequência lógica composta por várias atividades que, em conjunto, formam um macroprocesso, que por sua vez pode ser dividido em subprocessos, que são formados por um grupo de atividades agregadas.

As atividades-fim de uma BU são comumente agrupadas pela função proposta dominante e podem ser representadas graficamente através do rol não exaustivo abaixo:

**Figura 4: Atividades e serviços desenvolvidos numa BU**

Atividade	Serviços	Tarefas
Formação e Desenvolvimento de Coleção	Estudo da Comunidade Estudo do Usuário e do Uso Seleção Aquisição Avaliação Debastamento e descarte	Pesquisa Política de Seleção Política de Aquisição Política de Descarte
Processamento Técnico	Registro Catalogação Classificação Indexação	Análise descritiva Análise Temática
Atendimento ao Usuário	Circulação	Consulta Empréstimo Empréstimo entre bibliotecas Comutação bibliográfica
	Treinamento de Usuário	Uso dos recursos da biblioteca Métodos e técnicas de pesquisa Bibliografias e normas da documentação
	Disseminação	Serviço de Alerta D. S. I. Publicações e Divulgações
	Referência	Assistência ao usuário ( <i>in loco</i> ) Levantamento bibliográfico Normalização técnica

Fonte: Barbalho (2012, p. 10)

Dentre os processos primários desenvolvidos, encontra-se o processo de desenvolvimento de coleções, responsável pelo recebimento, transformação e difusão da informação, seja por meio de produtos ou serviços.

Atendo-se ao objeto do nosso estudo, vamos focar em apenas um dos objetivos do processo de Formação e Desenvolvimento de Coleções, que é o de organizar o serviço de aquisição do acervo.

A aquisição do acervo pode ocorrer por meio de três modalidades: a compra, a doação e a permuta. Recaindo o foco da nossa pesquisa sobre a modalidade de compra.

### 4.3 O processo de compra de livros numa BU

Dentro do serviço de aquisição do acervo, estão contidas as seguintes atividades: seleção, aquisição (compra), recebimento, tratamento técnico, tombamento e distribuição de material informacional.

Miranda *et al* (2017, p. 12) orientam que o processo de seleção da informação deve contemplar dois fatores decisivos: interesse/necessidade da instituição

mantenedora e da comunidade acadêmica e os recursos financeiros disponíveis. A análise desses critérios tem por objetivo garantir que “o acervo seja produto de um planejamento voltado para as diretrizes e objetivos da Universidade”.

Atribuição de critérios no processo de seleção, segundo Miranda (2007, p. 18), “assegura que a coleção é produto de um planejamento totalmente adequado às ementas, aos projetos pedagógicos dos cursos e aos objetivos da Universidade/Faculdade”.

Trata-se, portanto, de uma atividade que consiste na análise minuciosa de critérios estabelecidos em uma Política de Desenvolvimento de Coleções, capazes de garantir a qualidade e o tamanho do acervo, bem como a sua compatibilidade com as disciplinas oferecidas nos cursos.

A Política de Desenvolvimento de Coleções refere-se a um documento em que são registrados os critérios para seleção de todos os tipos de materiais, suas formas de aquisição, bem como orientar ações de descarte ou remanejamento.

Já o processo de aquisição (compra), consiste na execução das decisões tomadas no processo de seleção, ou seja, é o procedimento destinado à obtenção dos livros (MIRANDA, 2007), que tem por finalidade a formação e o desenvolvimento de coleções com materiais bibliográficos voltados às áreas de interesse dos usuários da biblioteca, realizado de forma sistematizada e consistente, que favoreça o crescimento racional e equilibrado das diferentes áreas do acervo (DRUMOND *et al*, 2018).

Ademais, dada a natureza jurídica pública da IFES, as suas aquisições também são de natureza pública, havendo um formalismo maior em função da previsão legal em torno do processo licitatório. De acordo com Braünert (2002, p. 8), trata-se de um procedimento administrativo formal “pautado em regras e critérios estabelecidos pela Administração em instrumento próprio, com o objetivo de selecionar, entre várias propostas apresentadas, a mais vantajosa e definir conveniência da contratação”

Dentre as modalidades de contratação pública desenvolvidas numa BU, podemos citar: o pregão eletrônico; a dispensa por compra direta e por cotação eletrônica; adesão a atas de registro de preço de outros órgãos públicos e o processo

de inexigibilidade. Todas com suas exigências, documentos e normativos específicos, que foram especificados na pergunta 1 do quadro 10.

Outro ponto que merece destaque é a exigência de tombamento de todos os exemplares de livros de uma BU adquiridos através de compra. O livro é considerado um bem permanente e a função do tombo é tornar o exemplar único, diferenciando-o dos outros exemplares idênticos, além de contribuir para o controle do acervo. O tombamento consiste em dar um número exclusivo a cada obra, que não poderá ser usado para outra, mesmo nos casos de retirada definitiva da obra da coleção, visando garantir um maior controle sobre os bens públicos.

As atividades relativas à aquisição por compra são bastante complexas, requerendo um trabalho minucioso por parte do bibliotecário no sentido de tentar adequar o material às necessidades da comunidade acadêmica envolvida. Miranda *et al* (2017, p. 22), citando Andrade e Vergueiro (1996, p.6), expõem um argumento contundente nesse sentido:

À aquisição caberá o trabalho minucioso de identificação, localização dos itens e sua posterior obtenção para o acervo, qualquer que seja a maneira de tornar isto possível. E não é uma tarefa assim tão automática, pois, infelizmente para os profissionais, os títulos selecionados não se encontram acenando para eles ao dobrar da esquina, a gritar 'olha eu aqui, olha eu aqui' e quase implorando para serem adquiridos. Muitas vezes, realizar um trabalho de aquisição assemelha-se a procurar uma agulha em palheiro, tantas são as possibilidades e dificuldades existentes. É uma atividade que exige perseverança e atenção a detalhes, de maneira a evitar um descompasso entre o que foi escolhido em primeiro plano para aquisição e aquilo que chega às mãos do usuário.

Nessa perspectiva, além de todas as dificuldades inerentes ao processo de compra de acervo, o processo de desenvolvimento das coleções ainda precisa se desenvolver em conformidade com o crescimento do mercado editorial, com as mudanças legislativas internas e externas (seja no processo de licitação ou relativo aos padrões de qualidade estabelecidos pelo MEC), com a evolução dos meios de registro da informação e de tecnologias capazes de armazenar conhecimento para toda uma geração.

O fato é que a biblioteca é um órgão complexo, com gestão própria, num contexto regulamentar escasso, com demandas e atividades que envolvem muito mais que a mera guarda e o empréstimo de livros.

Nesse contexto, a adoção de princípios de gestão no contexto das BUS pode estimular e orientar ações voltados ao planejamento, sua organização e definição de padrões de desempenho, ante a escassez de Políticas Públicas e de diretrizes por parte das próprias IES que as integram.

Na busca por uma ferramenta de gestão e de metodologias que sejam capazes de auxiliar na compreensão dos processos existentes e das atividades desempenhadas, visando à identificação e eliminação de possíveis deficiências, o registro e a padronização dos serviços desenvolvidos por uma BU; a técnica de Mapeamento e Modelagem de Processos apresentou-se capaz de ser adaptada ao ambiente de uma biblioteca ou até mesmo ao conjunto de BUS.

#### **4.4 Gestão do processo de compra de livros na UFPB**

Nesta seção, considerando o processo de compra de livros da UFPB e os ditames da norma ISO TR 26122, nos quais toda análise de um processo de trabalho deve ter início com uma revisão do seu ambiente regulatório e organizacional, a proposta é apresentar os aspectos organizacionais por trás desse processo, partindo do ambiente geral ao específico, com foco na Divisão de Desenvolvimento das Coleções (DDC), setor da BC/UFPB em que o processo se inicia.

##### **4.4.1 Universidade Federal da Paraíba**

A Universidade Federal da Paraíba (UFPB) foi criada em 1955, com a junção de algumas escolas superiores, passando pelo processo de federalização em 1960, quando incorporou as estruturas universitárias existentes nas cidades de João Pessoa e Campina Grande.

Diferentemente das demais universidades federais do país, a UFPB desenvolveu uma estrutura multicampi, com surpreendentes (para a época) sete *campi* implantados nas cidades de João Pessoa, Campina Grande, Areia, Bananeiras, Patos, Sousa e Cajazeiras. Em 2002, após o desmembramento legal de quatro dos sete *campi*, a UFPB passou a ser composta apenas pelos *campi de* João Pessoa (capital), de Areia e de Bananeiras, sendo os demais incorporados pela UFCG. Em

2005, foi criado mais um campus, no Litoral Norte do Estado, abrangendo os municípios de Mamanguape e Rio Tinto, resultado do Plano do Governo Federal de Expansão das instituições públicas de ensino superior.<sup>5</sup>

A UFPB é uma instituição pública que atua no ensino, pesquisa, extensão e na inovação tecnológica; e há 66 anos, vem contribuindo para o desenvolvimento econômico, humano e sociocultural da Paraíba, oferecendo cursos técnicos, 124 cursos de Graduação e de 112 de Pós-Graduação em várias áreas de conhecimento divididos pelos 16 Centros Ensino que a compõe (UFPB em números, 2020).

Possibilitando aos seus alunos, para além da obtenção de um diploma, a possibilidade de um emprego, de uma remuneração satisfatória, a capacidade de produzir novos conhecimentos para serem aplicados à realidade social (Chauí, 2001), a formação cidadã e a promoção da cultura.

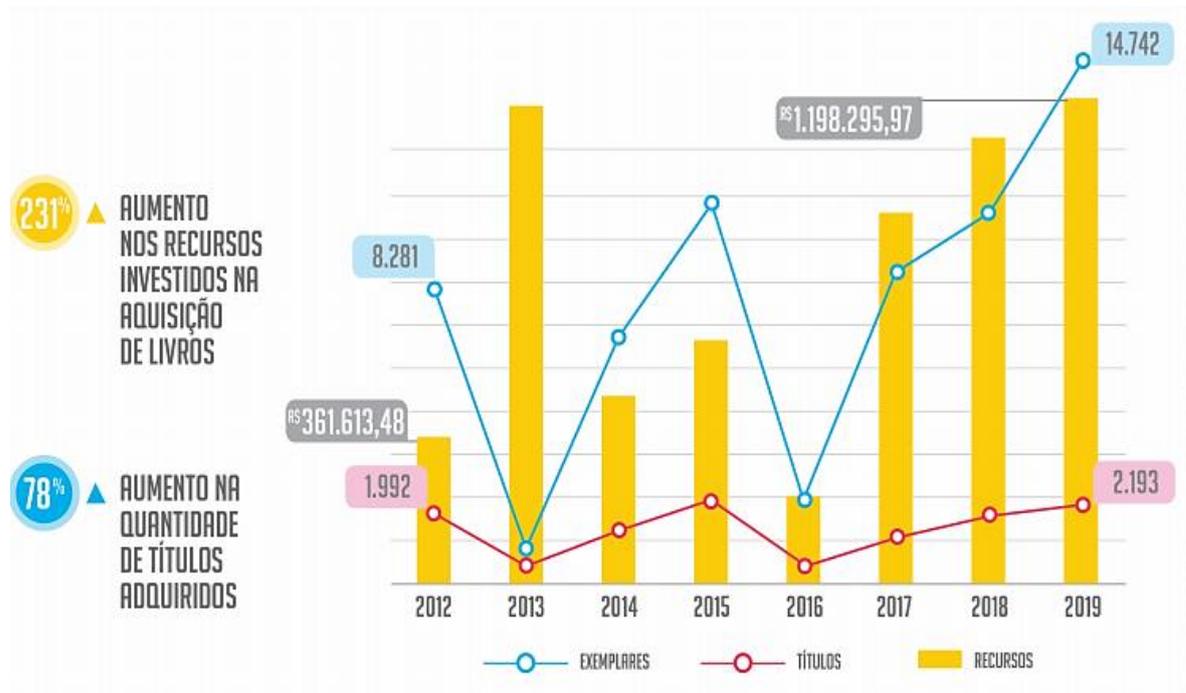
Em apoio às funções de ensino, pesquisa e extensão da UFPB, cumpre destacar a missão da Biblioteca Central em dar suporte informacional aos programas de ensino, pesquisa e extensão da universidade (PDI 2019-2023). A informação é a matéria-prima da biblioteca e, a rigor, uma maneira de garantir o acesso a ela é através da manutenção e atualização de um acervo capaz de responder às demandas informacionais da comunidade acadêmica.

Nesse sentido, a UFPB vem investindo, pelo menos quantitativamente, na compra de bibliografias. Só no ano de 2018, foram adquiridos 1.915 títulos, por meio de 10.289 exemplares, sendo executando um valor total de R\$ 1.104.267,12 (PDI 2019-2023). Em 2019, houve um incremento de 8,5% nos recursos investidos na aquisição de livros, perfazendo um investimento total de R\$ 1.198.295,97 na aquisição de 2.193 títulos, correspondente a 14.742 exemplares distribuído para o Sistema de Bibliotecas/UFPB (UFPB em números, 2020).

---

<sup>5</sup> Histórico da UFPB. Disponível em: <<http://www.ufpb.br/antigo/content/hist%C3%B3rico>>. Acesso em: 26 Abr. 2021.

Figura 5: Aquisição de livros na UFPB - 2012-2019



Fonte: UFPB em números, 2020

As aquisições foram feitas através de compras por licitação, mediante destinação orçamentária específica, na modalidade pregão eletrônico – maior desconto realizado pela Biblioteca Central, que centraliza(va) as atividades de licitar, receber as listas com os títulos, selecionar, gerir os contratos, receber os livros, conferir e registrar um a um, tomar e distribuir todo o material bibliográfico entre as 24 bibliotecas do Sistemoteca/UFPB.

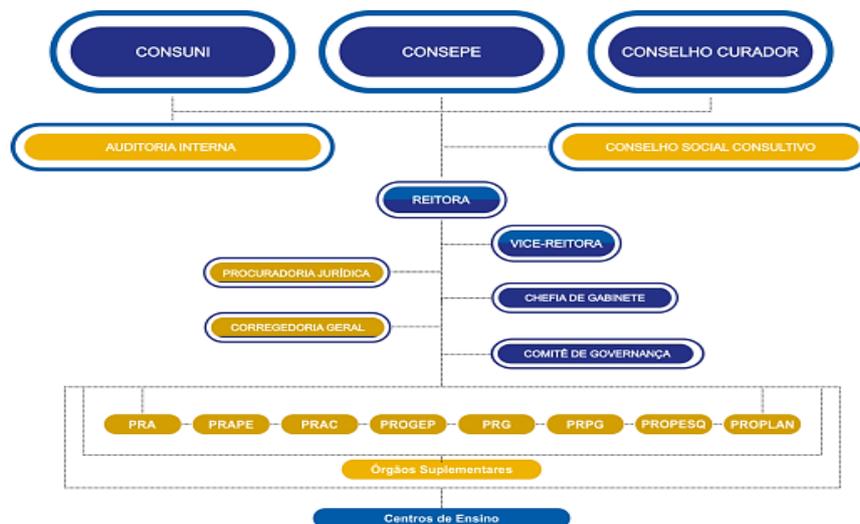
Trata-se de um processo complexo, que exige o planejamento e desenvolvimento de uma série de práticas administrativas que envolvem questões orçamentárias, sociais, jurídicas, tecnológicas e de logística, devido ao volume e as especificidades do material adquirido.

No contexto organizacional acadêmico, são inúmeras as inter-relações decorrentes desse processo, diante da necessária participação dos coordenadores dos cursos (124) e dos bibliotecários das setoriais (23), para que os títulos estejam adequados ao plano pedagógico dos cursos. Nesse contexto, a falta de uma diretriz institucional clara reforça o desconhecimento do trâmite das atividades por parte das

Bibliotecas Setoriais e coordenações de cursos, a falta de padronização dos fluxos de processos e consequente falha no desenvolvimento das atividades.

Abaixo, apresentamos de forma simplificada a atual estrutura organizacional da UFPB, constante no atual PDI da Instituição, para uma melhor compreensão das áreas e subunidades estratégicas da gestão da Universidade:

**Figura 6: Estrutura organizacional da UFPB**



Fonte: PDI - 2019-2023

Neste amplo cenário organizacional, com forte descentralização das atividades administrativas e com atuação em vários níveis de ensino, pesquisa e extensão, a UFPB precisa adquirir e contratar, anualmente, uma grande variedade de itens. Ressalte-se, por oportuno, que os processos de contratações públicas correspondem a um importante instrumento de gestão para o alcance dos objetivos institucionais.

Para auxiliar nesse processo de contratações diversas, a UFPB contava com 10 Unidades de Administração de Serviços Gerais – UASG (códigos numéricos que identificam órgãos compradores da Administração Pública Federal), que dada as suas especificidades realizavam suas compras separadamente. A saber, até março/2021 a UFPB contava com as 10 UASG's abaixo:

**Figura 7: UASG's que compunham a UFPB até março/2021**

<b>Código</b>	<b>UNIDADES GESTORAS</b>
153065	Pró-reitoria de Administração - PRA
153066	Superintendência de Orçamento e Finanças - SOF
153067	Pró-reitoria de Pós Graduação
153068	Centro de Ciências Exatas e da Natureza
153070	Biblioteca Central
153071	Hospital Universitário Lauro Wanderley
153072	Instituto de Pesquisa em Fármacos e Medicamentos
153073	Centro de Ciências Agrárias
153074	Centro de Ciências Humanas, Sociais e Agrárias
155916	Centro de Ciências Aplicadas e Educação

Fonte: UFPB - Plano de Centralização, 2021

Acontece que, cumprindo a determinações do Governo Federal contidas na Portaria ME/SEDGGD/SG n° 13.623, de 10 de dezembro de 2019, a UFPB deu início ao Plano de Centralização de Contratações através do redimensionamento do quantitativo de suas UASG's. A partir de 01/04/2021, foram desativadas 6 UASG's, entre elas a da BC/UFPB. Restando provisoriamente ativas as da PRA (153065), SOF (153066), CCA (153073) e CCHSA (153074).

Até 31/03/2022, ocorrerá mais uma redução (de 20%), restando a UFPB com apenas 3 UASG's ativas, sendo elas: PRA – Pro Reitoria de Administração (153065), SOF – Superintendência de Orçamento e Finanças (153066) e uma UASG, oriunda da fusão do CCA e CCHSA, para atender as unidades do interior do Estado. Essas 3 UASG's “serão investidas da responsabilidade pela realização de todas as atividades relacionadas às contratações das unidades que a elas estiverem vinculadas” (UFPB, 2021).

Fazendo com que a Biblioteca Central deixe de realizar atividades de compras e contratações propriamente ditas, a exemplo da realização de pregão eletrônico, empenho e pagamento, que passarão para a alçada da PRA.

Acontece que essas novas diretrizes do Governo Federal, no tocante à centralização das contratações, exigirão mudanças nas rotinas de trabalho ainda não previstas em nenhum normativo institucional.

A compra de livros possui especificidades com as quais a PRA ainda precisará se familiarizar. Razão pela qual, acreditamos que o presente trabalho possa trazer alguma contribuição em área tão relevante da administração universitária, fornecendo elementos para ações de natureza administrativa, na condução de políticas de desenvolvimento de acervos informacionais.

#### **4.4.2 A Biblioteca Central da UFPB**

A proposta de regulamentação da Biblioteca Central da UFPB foi inicialmente elaborada em 1961, contudo, a sua implantação, enquanto órgão, só ocorreu em 1967, com uma sede provisória em uma sala do Instituto de Matemática, já no atual Campus I e um acervo com cerca de 15 mil livros oriundos de doações.

A BC/UFPB também funcionou provisoriamente na Escola de Engenharia, sendo transferida, em 1976, para o prédio da antiga Faculdade de Educação e, posteriormente, para um edifício anexo ao da Reitoria. Foi em 1976, que começou o processo de estruturação da Biblioteca Central, com a junção do acervo das treze bibliotecas setoriais, a contratação de bibliotecários, criação de novos serviços e o estabelecimento como obras prioritárias da construção do atual prédio da BC, com 8.500m<sup>2</sup> de área construída, localizado no Campus de João Pessoa. Com a conclusão da construção, “comparada à saga de Moisés do Egito para a Terra Prometida”, nas palavras do seu primeiro diretor, Afonso Pereira (Relatório de 1975)<sup>6</sup>, em 1981, ocorreu a mudança para o prédio atual da Biblioteca Central.

Quanto ao aspecto regulamentar da BC/UFPB, em 1969, ocorreu a sua incorporação ao Estatuto da UFPB de 1969, como órgão suplementar às atividades de ensino, pesquisa e extensão (Decreto Nº 65.464, de 21 de outubro de 1969, Art.

---

<sup>6</sup> Histórico da BC/UFPB. Disponível em: <[https://biblioteca.ufpb.br/biblioteca/contents/menu/biblioteca-1/aceso-a-informacao/copy\\_of\\_institucional](https://biblioteca.ufpb.br/biblioteca/contents/menu/biblioteca-1/aceso-a-informacao/copy_of_institucional)>. Acesso em: 30 jun. 2021.

5º, alínea A); em 1980, a aprovação do primeiro regulamento do Sistema de Bibliotecas pelo Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (Consepe); em 1991, por iniciativa de um grupo de 7 bibliotecários, foi elaborado um esboço de uma Política de Desenvolvimento das Coleções; e em 2009, a aprovação do atual regimento do Sistemoteca, reconhecendo as bibliotecas internas dos Centros localizados no *Campus I* como parte do Sistema (Resolução nº 31/2009).

A Biblioteca Central, enquanto órgão suplementar na estrutura da UFPB, está subordinada diretamente à Reitoria, é regida por regulamento próprio e tem a seu cargo a coleta, tratamento, armazenamento, processamento, recuperação e disseminação de informações, para apoio aos programas de ensino, pesquisa e extensão<sup>7</sup>.

No contexto organizacional, analisando a linha cronológica de criação da BC/UFPB, é possível perceber a dificuldade em estruturá-la, bem como a morosidade na definição de diretrizes e no seu reconhecimento enquanto órgão central e de coordenação técnica do atual Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba – SISTEMOTECA. Sem contar com a escassez e desatualização dos normativos que deveriam dar suporte ao planejamento e desenvolvimento de suas atividades. De acordo com o Regimento em vigor (Resolução nº 31/2009):

Art. 1º - O Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba - SISTEMOTECA – é um conjunto de Bibliotecas integradas sob os aspectos funcional e operacional, tendo por objetivo a unidade e harmonia das atividades educacionais, científicas tecnológicas e culturais da UFPB, voltadas para a coleta, tratamento, armazenagem, recuperação e disseminação de informações, para o apoio aos programas de ensino, pesquisa e extensão.

(...)

Art. 32 – As Bibliotecas Setoriais do Campus I, localizadas nos Centros, bem como as dos demais Campi estarão subordinadas ao SISTEMOTECA.

Parágrafo único. A subordinação técnica compreende: padrões bibliotecários, políticas de automação, treinamento e atualização de recursos humanos.

Quando da aprovação desse Regimento, eram consideradas apenas 12 Bibliotecas Setoriais. Atualmente, na prática, o SISTEMOTECA é composto pela

---

<sup>7</sup> Relatório de Gestão – 2017. Disponível em:

<<http://plone.ufpb.br/acessoainformacao/contents/documentos/areas-e-subunidades-estrategicas-da-ufpb-com-competencias.pdf>>. Acesso em 31 jun. 2021

Biblioteca Central e mais 23 bibliotecas setoriais, vinculadas a este órgão coordenador. Sendo elas:

**Quadro 6: Relação de Bibliotecas integrantes do SISTEMOTECA-UFPB**

<b>CAMPUS</b>	<b>CENTRO DE EDUCAÇÃO</b>	<b>BIBLIOTECAS</b>
I – JOÃO PESSOA	<b>Biblioteca Central</b>	BC
	<b>CCJ</b>	Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Jurídicas - Campus I
	<b>DCJ</b>	Biblioteca Setorial Departamento de Ciências Jurídicas - Santa Rita
	<b>CCS</b>	Biblioteca Setorial do Centro Ciências da Saúde
	<b>ETS</b>	Biblioteca Setorial da Escola Técnica de Saúde
	<b>CCTA</b>	Biblioteca Setorial do Centro de Comunicação, Turismo e Artes
	<b>CCHLA</b>	Biblioteca Setorial Professor Vanildo Brito - Centro de Ciências Humanas Letras e Artes
	<b>DH</b>	Biblioteca de Direitos Humanos (Enzo Melegari)
	<b>CCEN</b>	Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Exatas e da Natureza
	<b>CCM</b>	Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Médicas
	<b>CCSA</b>	Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
	<b>CE</b>	Biblioteca Setorial do Centro de Educação
	<b>CI</b>	Biblioteca Setorial do Centro de Informática
	<b>CT</b>	Biblioteca Setorial do Centro de Tecnologia
	<b>CTDR</b>	Biblioteca Setorial do Centro de Tecnologia e Desenvolvimento Regional
	<b>HU</b>	Biblioteca Setorial do Hospital Universitário Lauro Wanderley
	<b>NDHIR</b>	Biblioteca Setorial do Núcleo de Documento e Informação Histórica Regional
	<b>NUPPO</b>	Biblioteca do Núcleo de Pesquisa e Informação da Cultura Popular
<b>MUSEU</b>	Biblioteca do Museu Hermano José	
II - AREIA	<b>CCA</b>	Biblioteca Setorial Francisco Tancredo Torres
III - BANANEIRAS	<b>CCHSA</b>	Biblioteca Setorial Professor José Augusto Trindade (BN)
		Biblioteca Setorial Bibliotecária Maria do Socorro Vasquez (CHÃ)
		Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Aplicadas e

IV – MAMANGUAPE	CCAЕ	Educação (MM)
		Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Aplicadas e Educação (RT)

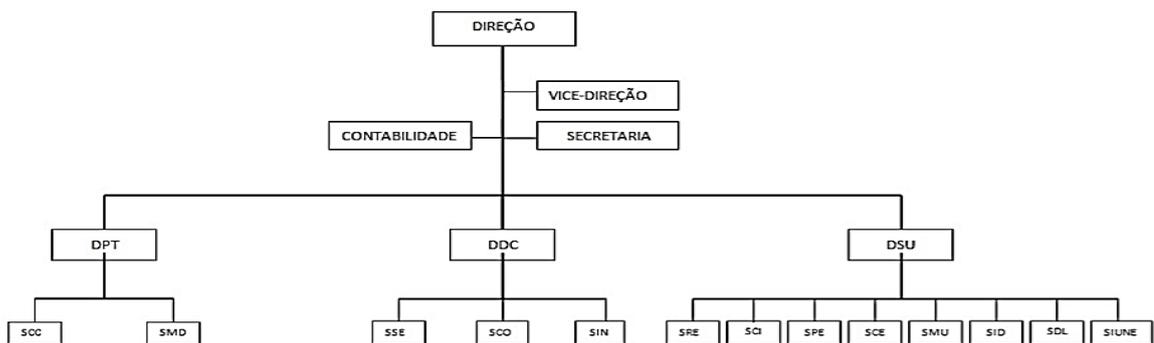
Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Conforme o Regimento Interno, a estrutura organizacional formal da BC/UFPB pode ser descrita como sendo composta pela Direção; Vice Direção; por 2 unidades de apoio administrativo (Secretaria e Contabilidade), por 3 Divisões e 13 seções:

- A Divisão de Desenvolvimento das Coleções (DDC), se subdivide em 3 seções: Seção de Seleção (SSE), Seção de Compras (SCO) e Seção de Intercâmbio (SIN).
- A Divisão de Processos Técnicos (DPT), se subdivide em 2 seções: Seção de Catalogação e Classificação (SCC) e Seção de Manutenção do Patrimônio Documental (SMD).
- A Divisão de Serviços ao Usuário (DSU), se subdivide em 8 seções: Seção de Referência (SRE), Seção de Circulação (SCI), Seção de Periódicos (SPE), Seção de Coleções Especiais (SCE), Seção de Multimeios (SME), Seção de Informação e Documentação (SID), Seção para Desenvolvimento da Leitura (SDL) e Seção de Inclusão para Usuários com Necessidades Especiais (SIUNE).

Referida estrutura pode ser graficamente representada através do seguinte organograma:

**Figura 8: Estrutura formal da Biblioteca Central**



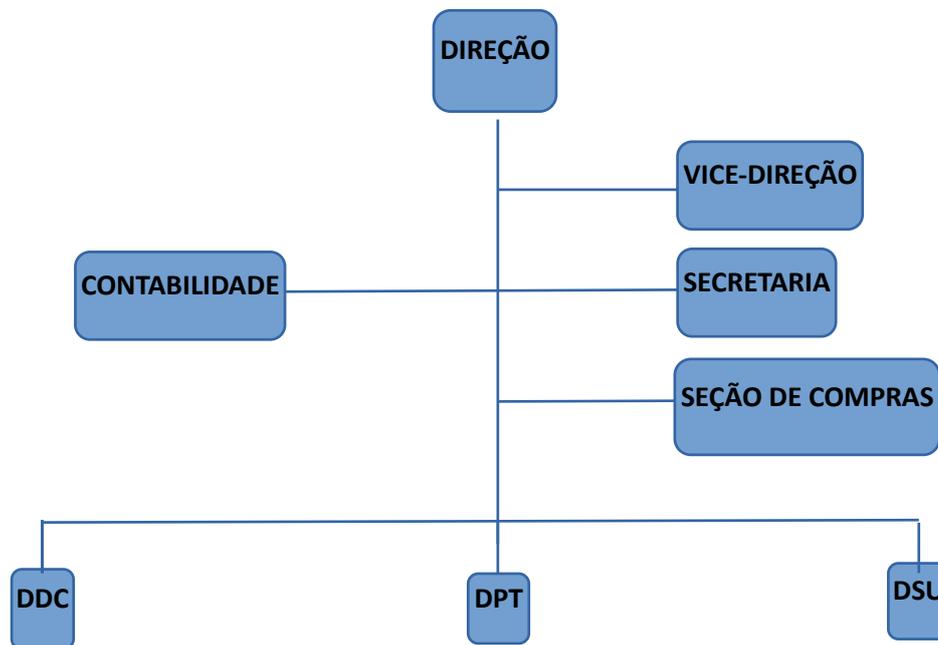
Fonte: Nascimento, 2018

Contudo, como já sinalizado nesse tópico, no atual panorama de estruturação organizacional da BC/UFPB, tendo em vista mudanças gradativas na execução das suas atividades e rotinas, nos deparamos com a predominância de uma estrutura

informal, representada por relações que não aparecem no organograma acima, com um menor grau de departamentalização e com concentração das chefias em 5 pequenos grupos.

Considerando os vários elementos que vêm influenciando a organização - Biblioteca Central, essa estrutura informal pode ser graficamente compreendida da seguinte forma:

**Figura 9: Estrutura informal da Biblioteca Central**



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Como as atividades escolhidas como objeto desse Relatório Técnico são as que envolvem diretamente a Divisão de Desenvolvimento das Coleções da BC/UFPB – DDC/BC, o desenho dessa estrutura informal é importante para fins de mapeamento do processo diante das alterações apresentadas na estrutura informal, onde:

A Seção de Compras da BC, responsável por receber e analisar os processos de pedido de compra, providenciar pesquisas de preços, elaborar o termo de referência da licitação e operar o pregão eletrônico, que anteriormente se encontrava subordinada à DDC, passa a ser considerada uma unidade de apoio administrativo, estando diretamente ligada à Direção.

#### **4.4.3 A Seção de Compras da Biblioteca Central**

A Seção de Compras da BC/UFPB (SCO/BC) consta no Regimento Interno do Sistema de Biblioteca da UFPB (RESOLUÇÃO N° 31/2009), como uma subdivisão da DDC/BC, possuindo as seguintes atribuições:

- a) receber da Seção de seleção os pedidos executando a aquisição através da forma aplicada e de acordo com as disponibilidades orçamentárias;
- b) providenciar licitações, solicitar orçamentos prévios junto às empresas para aquisição de material documental, consumo, expediente e serviços;
- c) efetuar as encomendas, receber, conferir o material documental;
- d) organizar e manter atualizado os registros referentes a encomendas e compras;
- e) encaminhar à Contabilidade os processos para empenho, para o processamento e pagamentos;
- f) providenciar a aquisição por reprodução do material documental esgotado ou cujo original não se possa obter;
- g) executar outras atividades pertinentes à encomenda e compra de material documental esgotado ou cujo original não se possa obter.

Contudo, durante o período de 2017 a 2021, a Seção de Compras da BC (SCO/BC) passou por uma série mudanças no que diz respeito a sua estrutura, atribuições e à forma como as atividades e rotinas eram executadas.

Até 2017, a SCO/BC era composta por 2 servidores técnicos administrativos e compunha a força de trabalho da DDC, que até então respondia junto com a Direção pela autorização dos empenhos tanto dos livros como de todos os materiais e serviços contratados pela BC/UFPB.

Observa-se que, por um lapso na estrutura formal, consolidada através do Regimento Interno (atualmente em vigor), a DDC/BC acabava abarcando a responsabilidade de providenciar as compras por licitação de “material documental, consumo, expediente e serviços” (Resolução, 2009), fugindo assim da sua atividade primária de desenvolvimento de coleções (recebimento, transformação e difusão da informação).

A partir de 2018, uma série de mudanças graduais começaram a ser implementadas na SCO/BC, que culminou com a sua desvinculação da DDC. A Seção de Compras, anteriormente subordinada à DDC, passa a ser considerada uma unidade de apoio administrativo diretamente ligada à Direção.

Nesse contexto de mudanças, houve a tentativa de padronização e formalização dos fluxos e atividades que ficavam muito concentradas na SCO, sem que houvesse a participação das demais unidades e servidores da BC envolvidos nos processos de compras.

A intenção era de fortalecimento da fase de planejamento das contratações tanto da BC quanto do SISTEMOTECA, com a participação do corpo técnico das bibliotecas, haja vista a ausência de uma cultura organizacional voltada para o planejamento, especialmente, em uma área tão sensível como a de compras públicas.

A partir de 2019, a SCO/BC passou a elaborar o Plano Anual de Contratações, a exemplo do constante no Processo 23074.020573/2020-21, com o condão de expor as rotinas e estratégias a serem tomadas pela BC/UFPB, principalmente, diante do desafio apresentado pelo Ministério da Economia do Governo Federal às entidades públicas, através da Instrução Normativa 01/2019 (IN 01/2019), que é o ato de se planejar com antecedência mínima de um ano antes de realizar as licitações, prevendo ocorrências e necessidades futuras com base nas expectativas presentes e passadas.

A demanda de profissionalização do serviço público, no que tange à governança e ao planejamento, foi o principal catalisador desta imposição. Assim, nessa expectativa de atendimento às diretrizes constantes na IN 01/2019, a SCO/BC elaborou uma tabela contendo as etapas do processo de aquisição e contratação de serviços, através de um fluxo definido de planejamento e minutas instrumentais disponibilizadas, à época, na página eletrônica da BC/UFPB. Também foram realizadas oficinas sobre governança, licitações e contratos, IN 01/2019 e gestão de contratos.

Contudo, em que pese a importância de ações estruturantes, tais medidas não encontraram respaldo ao ponto de serem implementadas em nível de padronização do fluxo, seja por dificuldades envolvendo setores ainda não ambientados com o

SIPAC<sup>8</sup>; seja pela resistência natural a mudanças e inovações dentro de uma cultura organizacional em que a inexistência de padrões e a informalidade das atividades encontram-se arraigadas.

Também a partir de 2019, o SIPAC, enquanto Sistema Integrado de Patrimônio e Administração e Contratos, foi instituído em nível institucional, como um “sistema de processamento de informações que automatiza os diversos processos da área administrativa e estabelece os parâmetros para sua implementação e uso”.

Outra mudança na organização, que impactou diretamente a SCO/BC, foi a desativação da UASG da Biblioteca Central, desde 01/04/2021, por força do Plano de Centralização de Contratações da UFPB, como já suscitado no tópico 5.1, levando à desativação da Seção de Compras e de Contabilidade da BC e à remoção de seus servidores para compor a força de trabalho de outras unidades da Universidade.

Passando a Biblioteca Central de unidade gestora financeira à categoria de requisitante interno vinculado à PRA (UASG 153065), unidade que solicita os materiais necessários para o seu funcionamento através da unidade gestora PRA.

Assim, as funções anteriormente desempenhadas pela Seção de Compras da BC devem ser transferidas para a PRA, a saber: a) receber e analisar os processos de pedido de compra de todo o material bibliográfico das bibliotecas da UFPB (livros impressos, eletrônicos, bases de dados de normas técnicas, ferramentas de pesquisa e de segurança do acervo); b) consolidar as demandas, elaborar termo de referência da licitação; c) examinar e julgar todos os documentos e procedimentos relativos às licitações; d) elaborar edital e contratos; e) cadastrar e acompanhar as demandas nos sistemas de compras do Governo Federal.

Até a conclusão desta pesquisa, a forma como essas demandas seriam transferidas para a PRA não chegou a ser definida pela Instituição, razão pela qual referido estudo torna-se relevante à medida que possibilita conhecer o funcionamento do processo, suas atividades e responsáveis envolvidos, assim como os documentos e informações geradas através do mapeamento do processo de compras de livros

---

<sup>8</sup> SIPAC: Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos utilizado pela UFPB para a gestão dos processos e demais documentos administrativos.

desenvolvido pela DDC e, assim, servir como subsídio nessa fase de transição organizacional.

#### 4.4.4 Divisão de Desenvolvimento das Coleções da Biblioteca Central

A Divisão de Desenvolvimento das Coleções da Biblioteca Central da UFPB (DDC/BC) tem como atividade central o desenvolvimento das coleções do acervo informacional das Bibliotecas da UFPB, através da sistematização dos processos de aquisição, permuta e doação dos materiais informacionais.

De acordo com o Regimento Interno do Sistema de Bibliotecas da UFPB (RESOLUÇÃO CONSUNI/UFPB N° 31/2009), aprovado pelo Conselho Universitário em 2009, a DDC apresenta-se subdividida originalmente em 3 Seções: I – SEÇÃO DE SELEÇÃO (SSE); II – SEÇÃO DE COMPRA (SCO); III – SEÇÃO DE INTERCÂMBIO (SIN).

Dentre as atribuições da DDC, que se relacionam com o campo definido para a pesquisa, discriminadas no artigo 24 da referida Resolução, cumpre destacar as seguintes:

**Quadro 7: Atribuições da DDC na Resolução CONSUNI/UFPB 31/2009**

<b>Artigo 24, seção</b>	<b>ATRIBUIÇÕES</b>
I	a) organizar e manter atualizado o arquivo de catálogos de editores e livreiros e outras informações referentes ao material documental, de sorte a poder recomendar a aquisição seja de interesse para o SISTEMOTECA;
	b) encaminhar sugestões feitas pelos usuários de biblioteca e professores e especialistas para a seleção do material a ser adquirido por compra;
	c) selecionar com base no plano de necessidade de cada biblioteca o material documental a ser adquirido;
	e) receber pedidos, separá-los em fichários próprios, verificando a sua existência nas coleções e prepará-los bibliograficamente a fim de encaminhá-los à Seção de Compra;
	a) receber da Seção de seleção os pedidos executando a aquisição através da

	forma aplicada e de acordo com as disponibilidades orçamentárias
II	b) providenciar licitações, solicitar orçamentos prévios junto às empresas para aquisição de material documental, consumo, expediente e serviços;
	c) efetuar as encomendas, receber, conferir o material documental;
	d) organizar e manter atualizado os registros referentes a encomendas e compras;
	e) encaminhar à Contabilidade os processos para empenho, para o processamento e pagamentos;

Fonte: Resolução CONSUNI/UFPB N° 31/2009),

Cumpre, neste ponto do trabalho, lembrar a inexistência de uma Política Pública voltada para BUS; a falta de uma diretriz de ordem institucional voltada ao funcionamento da BC/UFPB (especialmente com a extinção da UASG); destacar que o Regimento Interno (Resolução 31/2009) em vigor não corresponde mais a realidade organizacional e ao funcionamento do Sistema de Bibliotecas, haja vista que a quantidade de Bibliotecas, os níveis hierárquicos, as respectivas competências das unidades e seus relacionamentos internos e externos precisam ser revistos e aprimorados.

Relativa à Política de Desenvolvimento de Coleções (PCD), que se refere ao documento em que devem ser registrados os critérios para seleção e aquisição do material informacional de uma BU, a BC/UFPB conta com uma versão impressa, em processo de decomposição pelo tempo, haja vista ter sido elaborada em 1991 por um grupo de 7 bibliotecários da BC.

Por meio das entrevistas e da pesquisa de campo, tomamos conhecimento que uma proposta de PCD estaria em elaboração, bem como de um manual de serviços da Seção de Seleção da DDC, ambas propostas iniciadas em 2018. Contudo, a sua elaboração foi suspensa devido a necessidade de “caminhar em paralelo com a atualização do regimento do Sistema de Bibliotecas”, na fala de um dos entrevistados. Atualmente, existe uma proposta de alteração do Regimento, porém ainda em fase preparatória.

Atualmente, dos 8 servidores com lotação na DDC (Seção de Seleção e Seção de Intercâmbio), temos 5 bibliotecários, 2 auxiliares de biblioteca e 1 assistente administrativo. Dos quais, apenas 3 bibliotecários têm atuado de forma presencial na atividade de compra de livros, por força da pandemia COVID-19.

A despeito da pandemia mundial de Covid-19 (corona vírus *Sars-Cov-2*), que teve início em março de 2020 e, até a data de conclusão dessa pesquisa, ainda impõe rígidos protocolos de segurança e de afastamento social em prol da saúde coletiva, o funcionamento presencial da DDC precisou ocorrer de forma presencial, tendo em vista o prazo de validade dos empenhos de livros realizados em 2017 e 2018.

Assim, em 2020, mesmo sendo considerando um ano atípico para o desenvolvimento de trabalhos presenciais, a DDC conseguiu finalizar o processo de aquisição de livros, selecionando, recebendo, conferindo manualmente, registrando e distribuindo um total de 23.602 exemplares.

Para uma melhor compreensão do trabalho desenvolvido pelo setor no ano de 2020, através da análise de documentos gerados pela DDC, foi possível elaborar o quadro abaixo com a especificação dos empenhos, das bibliotecas beneficiadas, números de títulos/exemplares e do valor efetivamente investido pela UFPB.

**Quadro 8: Estimativa de livros recebidos em 2020**

<b>Nota de empenho</b>	<b>Bibliotecas</b>	<b>Nº títulos</b>	<b>Nº exemplares</b>	<b>Valor R\$</b>
2017NE800039;2018NE800109; 2018NE800113; 2018NE800114 (LIVROS NACIONAIS)	CCHLA/BC/CEAR/DCJ-SR/CCA/CCHSA/CE/CTA/CCSA/CT/CBIOTEC/CCA/MUSEU/CCEN/CCJ/CI/	3.044	17.001	1.116.079,53
2017NE800040;2018NE800118 ; 2018NE800112; 2018NE800117;2018NE800116 ; 2018NE800115; 2018NE800142 (LIVROS NACIONAIS)	CCS/SCJ-SR/CCA/ETS/CTDR/CC TA/CCJ/CCS/BC/CCHSA/CCEN/HU/CCM/CCSA/CCHLA/	1.041	6.523	863.845,51
2017NE800041 (LIVROS IMPORTADOS)	CCJ/CT/CEAR/CCS/CCM/CE/CCTA/CI/CCHSA/CCA/CBIOTEC/CCHLA	47	78	72.262,78
<b>TOTAL</b>		<b>4.132</b>	<b>23.602</b>	<b>2.052.187,82</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Trata-se de um processo que, para atingir seus objetivos, requer uma demanda alta de recursos humanos, financeiros e materiais, mas que se encontra embasado em processos internos informais. A falta de clareza e de padronização nos processos de trabalho e a ausência de um instrumento institucional atualizado, tornam o trabalho desafiador e os seus prazos, fluxos de atividades, normativos e documentos desconhecidos pelos *stakeholders*.

Depreende-se do quadro acima, que empenhos realizados em 2017 e 2018 só puderam ser executados em 2020. Em 2017, quando do ingresso da gestão 2017-2020 da BC/UFPB, foi constatado que o processo de compras de livros encontrava-se com empenhos não executados desde 2013. Representando um tempo médio para conclusão do processo de mais de 3 anos.

A exigência de tombamento, a partir de 2019, através do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) da UFPB, de todos os exemplares de livros adquiridos por compra, também impacta no tempo de duração desse processo.

O livro é considerado um bem permanente e a função do tomo é tornar o exemplar único. Tal atividade, que vem sendo desenvolvida de forma gradual e em conjunto com as atividades de compra de livros, exigiu da organização a criação de funções, estratégias e a designação de servidores para dar vazão a tal exigência. Resultando nos dados abaixo, extraídos através de relatório no SIPAC em 21/07/2021.

**Figura 10: Total de títulos e exemplares tombados**

<b>Ano de Tombamento</b>	<b>Total de Títulos</b>	<b>Total de Exemplares</b>	<b>Valor Total</b>
2021	707	4176	R\$ 321.965,47
2020	2459	18656	R\$ 1.720.365,17
2019	1617	12040	R\$ 949.458,26
2018	1	49	R\$ 6.134,31
2016	1	5030	R\$ 528.075,46
2015	1	501	R\$ 56.472,19
<b>Totais</b>	<b>4786</b>	<b>40452</b>	<b>R\$ 3.582.470,86</b>

Fonte: SIPAC, 2021

Diante de tantas mudanças organizacionais, da escassez regulamentar e da informalidade em que os processos se apresentam, torna-se essencial que os processos comecem a ser organizados para o melhor gerenciamento das atividades.

Neste sentido, a técnica de mapeamento tem sido de grande relevância no registro, comunicação e implementação de procedimentos de trabalhos com vistas ao aumento da qualidade e eficiência dos serviços (PAULA; VALLS, 2014).

Através das entrevistas, pesquisa documental e da observação direta foi possível identificar as pessoas envolvidas no processo, os documentos gerados e entender a sequência das atividades executadas. Dessa maneira, foi possível construir o fluxo das atividades relativas ao processo de compras de livros da BC e identificar todas as atividades desenvolvidas nesse processo.

## **5 MAPEAMENTO DO PROCESSO E PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS: O CASO DA BC/UFPB**

A proposta para a modelagem e melhoria do processo de aquisição de livros realizado pela BC/UFPB será composta por cinco etapas e teve como base as técnicas sobre BPM, encontradas durante a revisão da literatura. A proposta, segundo diretrizes do BPM CBOK, é modelar, através de uma representação gráfica, os processos de negócios para que o processo atual possa ser analisado e melhorado dando origem a um modelo desejado (BPM CBOK, 2013).

As cinco etapas compreendem: 1) diagnosticar a situação atual do processo; 2) desenhar o processo atual; 3) analisar o processo; 4) procurar oportunidades de melhoria; 5) propor um redesenho.

### **5.1 Diagnóstico da atual situação do processo**

O processo de aquisição de livros, basicamente, tem início com a elaboração de um pedido de compra de livros e termina com a chegada dos livros na biblioteca. Através da pesquisa documental nos registros de execução do processo de compra e da observação direta do fluxo no departamento envolvido, foi possível compreender o fluxo processual e identificar 7 unidades/setores da instituição envolvidos no processo de compra de livros. A saber: DDC, Direção da BC, Seção de Compras; Procuradoria Jurídica, Vice Direção; Bibliotecas Setoriais; Contabilidade da BC.

Só a análise da documentação relativa ao processo não permitiu compreender toda a sequência das atividades desenvolvidas, especialmente, após a homologação do pregão eletrônico, haja vista que o processo segue um fluxo informal, sem um registro processual adequado, baseado nos saberes e na experiência dos seus servidores.

Assim, a técnica da observação direta e a entrevista, realizada com um dos bibliotecários da DDC, permitiram identificar os setores envolvidos, entender a sequência das atividades desenvolvidas e a documentação gerada em cada atividade no decorrer do processo.

Para registro das informações, inicialmente, criou-se uma planilha contendo o fluxo das atividades relativas ao processo, para posterior utilização na modelagem dos processos, que segue abaixo:

**Quadro 9: Fluxo das atividades do processo de compras de livros da BC/UFPB**

<b>DDC/BC- INÍCIO DA ETAPA DE COMPRA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formula pedido de aquisição de livros (SOLICITANTE 1);</li> </ul> <p>OBS: o objeto do pedido é parcelado em grupos temáticos sem a indicação prévia dos livros a serem adquiridos; a licitação é do tipo maior desconto sobre o preço dos livros listados em catálogos oficiais das editoras; o parâmetro utilizado é a tabela de áreas do conhecimento do CNPQ.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicita autorização da Direção da BC, através de ofício, para abertura de processo licitatório para aquisição de livros nacionais e estrangeiros (incluindo em formato CD-ROM e DVD);</li> </ul>
<b>DIREÇÃO DA BC</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepciona o ofício;</li> <li>• Despacha autorizando a abertura de processo para aquisição do material informacional;</li> <li>• Designa e publica, através de portaria, os pregoeiros e a equipe de apoio do Pregão;</li> <li>• Encaminha pedido de aquisição formulado pela DDC e demais documentos para a Seção de Compras da BC (SCO/BC);</li> </ul>
<b>SCO/BC</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisa a documentação, agrupa as demandas e abre o processo;</li> <li>• Realiza a pesquisa de preço com a confecção de um mapa comparativo;</li> <li>• Elabora o Termo de Referência e demais documentos preparatórios com o auxílio da equipe de apoio e com aprovação da DDC e da Direção da BC;</li> <li>• Confecciona o edital e os anexos (minuta da ARP, minuta do termo de contrato; modelo de proposta)</li> <li>• Lança a Intenção de Registro de Preço (IRP) no SIASG;</li> <li>• Confere a documentação do processo (<i>checklist</i> da Advocacia Geral da União – AGU);</li> <li>• Realiza a certificação processual exigida pela Procuradoria Jurídica (PJ/UFPB);</li> <li>• Encaminha processo para a Direção</li> </ul>
<b>DIREÇÃO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despacha solicitando parecer jurídico da PJ;</li> </ul>

<b>PROCURADORIA JURÍDICA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisa e emite parecer jurídico;</li> <li>• Encaminha para a Direção;</li> </ul>
<b>DIREÇÃO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recebe os autos;</li> <li>• Encaminha para análise do Setor de compras;</li> </ul>
<b>SCO/BC</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisa parecer;</li> <li>• Efetua os ajustes sugeridos conforme recomendações da PJ;</li> <li>• Encaminha para análise e autorização da Direção;</li> </ul>
<b>DIREÇÃO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoriza a deflagração da fase externa da licitação;</li> <li>• Indica equipe para fiscalização do contrato e publica no DOU;</li> </ul>
<b>SCO/BC</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publica aviso de licitação no DOU e em jornal de grande circulação;</li> <li>• Agenda a data do pregão;</li> <li>• Realiza o Pregão Eletrônico;</li> <li>• Analisa as propostas com a equipe de apoio;</li> <li>• Realiza o aceite e adjudica o pregão;</li> <li>• Encaminha o processo para o Ordenador de Despesa (DIREÇÃO)</li> </ul>
<b>DIREÇÃO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recebe os autos com a ata de realização do pregão;</li> <li>• Homologa o Pregão no SIASG;</li> <li>• Envia os autos para o Pregoeiro/SCO finalizar o Pregão;</li> </ul>
<b>SCO/BC</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assina a Ata no Sistema;</li> <li>• Publica o Resultado do Pregão no DOU;</li> <li>• Dando ciência à Direção;</li> </ul>
<b>DIREÇÃO / CONTABILIDADE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifica a disponibilidade orçamentária para compra de livros junto à Reitoria/CODEOR (Coordenação de Orçamento da UFPB);</li> <li>• Solicita a elaboração de Nota de Empenho a SCO/BC;</li> </ul>
<b>SCO/BC</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora Nota de autorização de empenho conforme diretrizes da direção;</li> <li>• <b>Envia para a Direção assinar;</b></li> </ul>
<b>DIREÇÃO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encaminha o processo para a contabilidade da BC;</li> </ul>
<b>CONTABILIDADE/BC</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abre processo para empenho;</li> <li>• Providencia os empenhos e comunica a Direção e a DDC;</li> </ul>
<b>DIREÇÃO - INÍCIO DA ETAPA DE SELEÇÃO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recebe os empenhos por e-mail e ofício;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convoca uma reunião (documento SIPAC) com as Coordenações das Bibliotecas Setoriais (BS) para apresentar a proposta de distribuição orçamentária por Centro e o cronograma para execução dos empenhos;</li> </ul>
<b>DDC/SELEÇÃO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadastra processo no SIPAC para cada BS, informando quanto cada uma tem de recurso, com as coordenações do Centro como interessados no processo, solicitando a lista dos livros (com todas as informações constantes em modelo de planilha que segue anexa, a justificativa e orçamento - máximo 3 e no mínimo 1);</li> <li>• Envia a mesma informação por e-mail para as BS com aviso de recebimento;</li> <li>• OBS: O processo não é devolvido pela BS e muitos e-mails sequer são recebidos. O processo fica na BS, o processo não tramita do início ao fim no SIPAC, a informação vai por e-mail.</li> </ul>
<b>BIBLIOTECA SETORIAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunica ao SOLICITANTE 2 (Chefes de Departamento e Coordenações de Cursos) sobre a distribuição orçamentária e as orientações de aquisição de material informacional;</li> <li>• Verifica as informações constantes nas planilhas enviadas pelos solicitantes;</li> <li>• OBS: Nesse momento do Processo, é atribuição do Bibliotecário da BS confrontar os títulos constantes nas listas com o acervo existente no SIGAA/Biblioteca, além do Projeto Pedagógico do Curso (PPC), verificando a inexistência ou insuficiência de livros no acervo;</li> <li>• Envia a lista por e-mail para a DDC;</li> </ul>
<b>DDC/SELEÇÃO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisa as listas das BS quantitativamente (nº de livros e valor) e se todos os campos da planilha foram preenchidos;</li> <li>• Encaminha as listas para a vice diretoria para cotação junto ao fornecedor;</li> </ul>
<b>VICE-DIREÇÃO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicita a cotação dos livros ao fornecedor por e-mail;</li> <li>• Recebe a cotação do fornecedor;</li> </ul> <p>OBS: Em caso de título esgotado é feita uma nova solicitação.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encaminha cotação para a DDC/Seleção;</li> </ul>
<b>DDC/SELEÇÃO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encaminha a cotação para as BS, via e-mail, para conhecimento e ajustes (se houver necessidade, no intuito de aumentar quantitativo de exemplares caso haja saldo de empenho);</li> </ul>
<b>BIBLIOTECA SETORIAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efetua ajustes nas listas de livros (acrescentar ou não exemplares, etc.);</li> <li>• Envia para a DDC a lista final para aquisição dos livros, observando o valor do empenho;</li> </ul> <p>OBS: Caso ainda reste saldo, posteriormente, se fará uma nova cotação.</p>
<b>DDC/SELEÇÃO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa a lista final da BS;</li> <li>• Registra na planilha a data do recebimento da lista (controle interno para solicitação do material);</li> <li>• Encaminha para a Vice direção;</li> </ul>
<b>VICE-DIREÇÃO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recebe as listas;</li> <li>• Realiza o pedido de requisição junto ao fornecedor, por meio de ofício gerado via SIPAC e encaminhado por e-mail, contendo a lista de livros compilada, a nota de empenho, lista, saldo de empenho e endereço de entrega;</li> </ul>

<b>DDC/SELEÇÃO - INÍCIO DA ETAPA DE REGISTRO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registra na planilha a data da autorização de compra/requisição;</li> <li>• Recebe material acompanhado da Nota Fiscal do fornecedor;</li> <li>• Confere o material manualmente segundo as especificações contidas na solicitação de compras e Nota Fiscal;</li> <li>• Contata fornecedor no caso de as especificações não corresponderem ao objeto da compra;</li> <li>• Atesta o verso da Nota Fiscal;</li> <li>• Abre processo de pagamento e envia com as notas atestadas, listas dos livros e ofício de autorização para a Contabilidade;</li> </ul>
<b>CONTABILIDADE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recebe notas atestadas;</li> <li>• Preenche solicitação de pagamento e encaminha para a Direção;</li> <li>• Realiza o pagamento;</li> </ul>
<b>DDC/SELEÇÃO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos os livros são registrados/carimbados;</li> <li>• É inserido um número único de registro interno da BC que serve para o tratamento técnico e classificação dos livros no SIGAA (Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas) para empréstimo;</li> <li>• Os livros são acomodados provisoriamente em estantes;</li> </ul>
<b>CONTABILIDADE (ABSORVEU A PARTIR DE 2019 ATIVIDADE DE PATRIMONIO E ALMOXARIFADO)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicia o processo de patrimônio dos livros;</li> <li>• Todos os livros são carimbados com a inserção de um número único de tomo gerado pelo SIPAC;</li> </ul>
<b>DDC/SELEÇÃO – INÍCIO DA ETAPA DE DISTRIBUIÇÃO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos os livros são empacotados em caixas por BS;</li> <li>• Comunica por e-mail a disponibilidade do material a ser retirado pelas bibliotecas setoriais para realização do processamento técnico que compete a cada BS;</li> <li>• É gerada uma guia de distribuição com todos os dados registrados manualmente;</li> </ul>
<b>BIBLIOTECAS SETORIAIS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retirar na Biblioteca Central o material informacional adquirido;</li> <li>• Realizar o processamento técnico, divulgação e disponibilização do acervo, informando ao solicitante quando da chegada do material informacional;</li> </ul> <p>OBS: a retirada desse material geralmente é feita pelos próprios bibliotecários em veículos próprios ou pelos docentes, em se tratando dos campi do interior (campus II, III e IV), de forma parcelada pela falta de espaço físico;</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Após a identificação dos servidores, dos respectivos setores de trabalho envolvidos no processo e definido o fluxo das atividades; verificou-se que dos 7 setores envolvidos no processo de aquisição de livros para as bibliotecas da UFPB, 4 deles não apresentam dificuldade em relação a forma como devem ocorrer os registros das atividades. Estes setores são: Contabilidade; Direção; PJ; SCO.

Verificou-se que, nesses setores, há a preocupação em registrar as atividades desenvolvidas através de um processo formal, sendo possível identificar nesses registros os responsáveis pela atividade, os documentos gerados, suas entradas, procedimentos e saídas, além das atividades serem realizadas rapidamente. As informações foram facilmente acessadas/coletadas, através da pesquisa documental, por se encontrarem armazenadas no corpo do processo formal, persistindo para além do escopo dele.

Contudo, as atividades realizadas pela DDC/BC, VICE-DIREÇÃO e BS, especialmente, após a emissão das notas de empenho, chamam a atenção pela informalidade e até ausência dos seus registros de funcionamento, bem como pela demora no processamento.

Parte das informações coletadas sobre as atividades de compra/pregão realizadas pela SCO/Direção/Contabilidade/PJ, partiram da experiência da autora como servidora da SCO. Já as informações nos outros setores foram extraídas das entrevistas, que tinham como objetivo coletar o máximo de dados sobre o processo e as dificuldades encontradas na realização de cada atividade.

Dentre as atividades desenvolvidas pela DDC, que se relacionam com o campo definido para a pesquisa, foi possível identificar 4 etapas bem distintas no processo: a) COMPRA; B) SELEÇÃO; C) REGISTRO; D) DISTRIBUIÇÃO.

Dada a extensão do processo, para fins do presente estudo, o processo foi descrito considerando esses 4 marcos, para uma melhor visualização e análise da modelagem, já que apresentam atividades sequenciais que se encontram dentro de um mesmo contexto.

As descrições detalhadas do processo foram obtidas após reunião com 3 bibliotecários da BC/UFPB. Sendo 2 integrantes da DDC/UFPB e 1 integrante da gestão da BC, ocupante do cargo de vice-diretor, todos com atribuições específicas no processo de compra de livros.

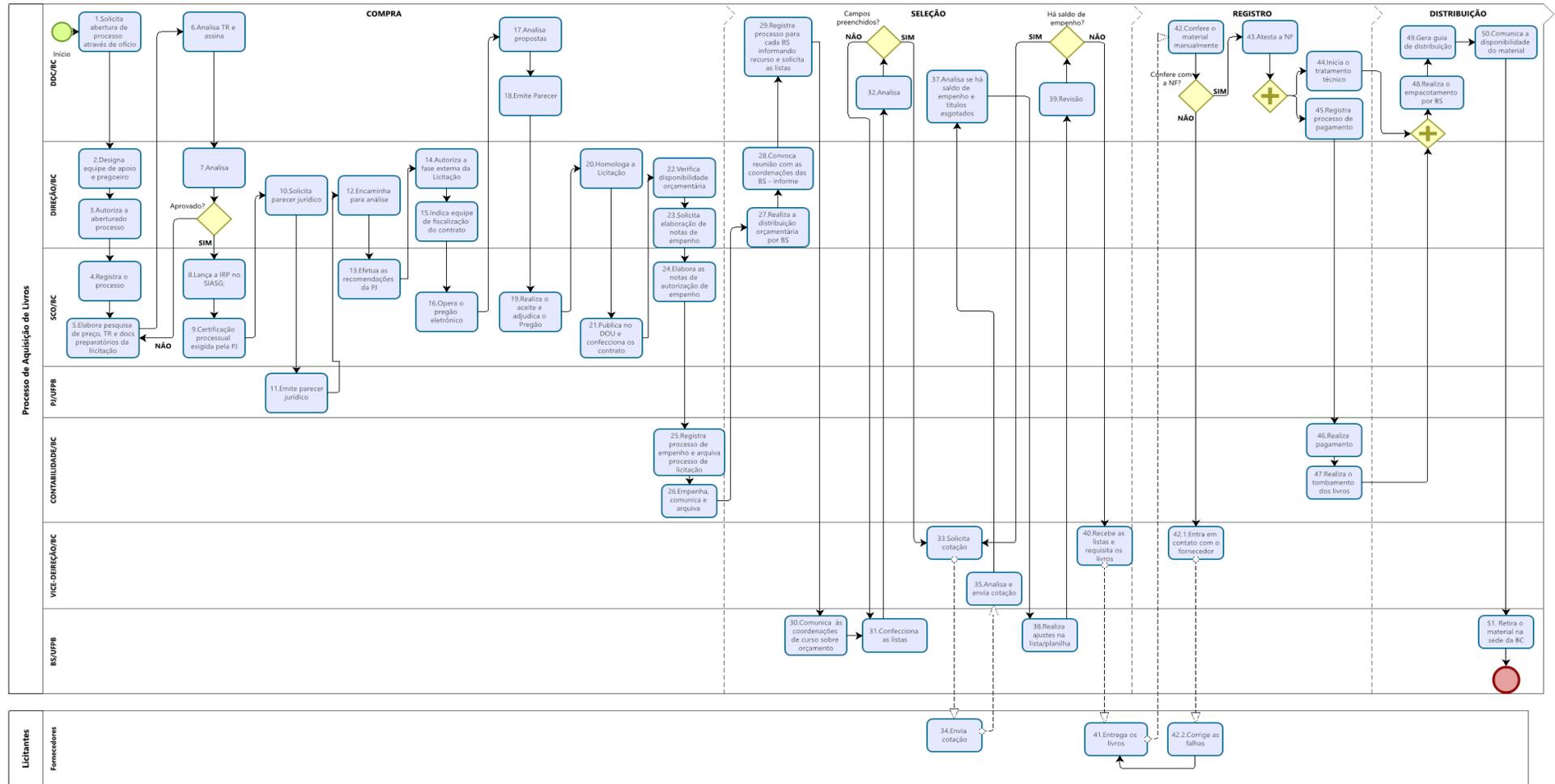
## 5.2 Desenho do processo atual

Esta etapa consiste na representação gráfica do processo. Trata-se de uma modelagem analítica do processo que proporciona uma visão de todo o fluxo de trabalho do início ao fim, permitindo a compreensão de forma clara das atividades e tarefas executadas no processo, da direção do fluxo, suas inter-relações e quem executa cada uma dessas atividades.

Nesta etapa, foram compiladas as informações levantadas, com o intuito de documentá-las de uma maneira simplificada, viabilizando o entendimento do processo como um todo. Para realizar o desenho do fluxograma foi utilizada a notação gráfica BPMN, já abordada na revisão da literatura. O software utilizado como ferramenta para apoiar a representação do processo foi o *Bizagi Modeler*.

Como trata-se de um processo bastante extenso, para uma melhor visualização e compreensão do desenho, separamos as atividades sequenciais que se encontram dentro de um mesmo contexto em etapas do processo. Desta maneira, foi elaborada a representação do atual processo de compras de livros da UFPB, subpartido em 4 marcos: compra, registro, seleção e distribuição, abaixo detalhados.

Figura 11: Modelo atual do processo de aquisição de livros da BC



Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do software *Bizagi Modeler* (2021)

### 5.3 Análise do processo

Uma vez mapeado o processo, passamos para a etapa de análise e, na sequência, para a etapa de proposição de melhorias no fluxo processual. Para a análise, faremos uso de duas ferramentas de qualidade. A primeira análise consiste em um *checklist* (APÊNDICE B) extraído da ISO/TR 26122:2008, ensejando a revisão funcional e a revisão sequencial do processo. Para a segunda análise, foi utilizado o Diagrama de Espinha de Peixe (Análise de Causa-raiz), permitindo identificar pontos críticos no processo.

#### 5.3.1 ISO/TR 26122

Conforme explanado alhures, a ISO/TR 26122 (2008, p. 5) “fornece orientação sobre a análise do processo de trabalho na perspectiva da criação, captura e controle de registros”, que foi desenvolvida em três etapas. A primeira consiste na revisão do ambiente regulatório e do contexto organizacional em que os processos de trabalho ocorrem (2008, p. 11); a segunda na análise funcional, que é uma forma *top-down* de análise dos objetivos da organização, com a identificação de suas funções que são decompostas em processos (2008, p. 13); a terceira etapa consiste em identificar e mapear a sequência de etapas do processo de trabalho e suas ligações em outros processos (2008, p. 15).

Para efeitos dessa pesquisa, serão utilizadas as 35 questões de Araújo et al. (2018), divididas em 3 tópicos de análise e 1 tópico de validação, aplicadas com o Vice-Diretor da BC e com a Bibliotecária chefe da DDC.

Após as análises contextual, funcional e sequencial, passaremos a um procedimento de validação. O intuito do questionário é exatamente a validação do mapeamento através dos questionamentos postos, que abarcam múltiplos eixos, viabilizando ao diagnóstico integral do processo e a coleta de dados para a análise do processo.

### 5.3.1.1 Revisão Contextual

Conforme a ISO TR 26122, toda análise de um processo de trabalho deve iniciar com uma revisão do seu ambiente regulatório e do contexto organizacional em que os processos de trabalho ocorrem. Que possui o condão de indicar o conjunto de legislação e de políticas que se relacionam com os processos, bem como os seus participantes.

As informações constantes no tópico 3 e 4 desse estudo foram de grande valia nessa etapa da análise, contribuindo de modo geral com a contextualização em torno do ambiente regulatório e organizacional de uma BU, partindo do cenário político e econômico nacional e os impactos na forma como a organização BU lida com processo de aquisição de livros, até a caracterização regulatória e organizacional da instituição pesquisada.

**Quadro 10: Revisão Contextual**

Ref.	Pergunta:
1	Quais legislações regem ou regulamentam o processo analisado?
	<b>Resposta:</b> Política de Desenvolvimento de Coleções (PDC) da Biblioteca Central (1991); Regimento Interno do Sistema de Bibliotecas da UFPB (RESOLUÇÃO CONSUNI/UFPB N° 31/2009), <i>Checklist</i> da AGU; Lei n° 8.666/93 (licitações e contratos administrativos); Lei n° 10.520/2002 (pregão eletrônico); Decreto n. 5.450/2005 (regulamenta o pregão eletrônico); Decreto n. 7.892/2013 (regulamenta o Sistema de Registro de Preços); Instrução Normativa n. 05/2014, da SEGES (procedimentos para realização de pesquisa de preços); Instrução Normativa n. 03/2017, da SEGES (altera a IN n. 5/2014); Instrução Normativa 01/2019 (dispõe sobre o Plano Anual de Contratações – PAC e sobre o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações – PGC do Governo Federal), Instrução Normativa n. 40/2020, da SEGES (dispõe sobre a elaboração de estudos técnicos preliminares – ETP).
2	Quais outros procedimentos específicos têm impacto no processo?
	<b>Resposta:</b> Todo o processo depende da definição do orçamento para aquisição de material informacional, ação que compete à Reitoria. E recentemente a extinção da UASG da BC por meio do Plano de Centralização das Contratações da UFPB e da Portaria ME/SEDGGD/SG n° 13.623
3	Onde está localizado o processo na instituição? Em quais jurisdições?
	<b>Resposta:</b> O processo está localizado na BC/UFPB, enquanto unidade gestora. Tendo a sua origem na DDC, enquanto setor requisitante inicial, percorrendo todos os setores administrativos da unidade

(Direção, Vice direção, SCO e Contabilidade). Outras jurisdições envolvidas diretamente no processo são as Bibliotecas Setoriais, Procuradoria Jurídica e os Fornecedores (licitantes).	
4	Quem são os principais responsáveis pelo processo analisado e quais são os resultados esperados?
<p><b>Resposta:</b> Os servidores da BC, entre eles os servidores da DDC, da SCO, da Contabilidade (patrimônio) e a Direção da BC/do Sistema de Bibliotecas.</p> <p>“Como resultado esperado, tem-se a execução de todo recurso empenhado, não deixando nenhum resto a pagar, com a aquisição do material informacional para o sistema de bibliotecas da UFPB” (entrevistado 2).</p>	
5	Quem são os participantes envolvidos no processo analisado e onde estão localizados?
<p>Resposta: Bibliotecários (as) lotados na DDC e nas BS; Direção da BC/do SISTEMOTECA; Vice-diretor da BC; assistentes administrativos da SCO, contador da BC, Auxiliares de Bibliotecas, Auxiliares e Assistentes administrativos da DDC. Participam também os docentes (coordenações de cursos, núcleos docentes estruturantes), a Reitoria e Procuradores Jurídicos da UFPB e os fornecedores que estão localizados externos à UFPB.</p>	

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Através da revisão contextual, verificou-se que, no que tange à análise do processo de trabalho específico de aquisição de livros da UFPB, há uma escassez de políticas e procedimentos específicos. Haja vista, que os 02 únicos instrumentos normativos identificados (PDC/1991 e RI/2009) se encontram desatualizados frente a nova estrutura organizacional da BC. Assim, em vigor, não há nenhum manual ou algum tipo de padronização nos processos da biblioteca que corresponda a atual estrutura organizacional, deixando confusa a organização do trabalho.

Somado a isso, recentemente, a BC teve a sua UASG desativada, por meio do Plano de Centralização das Contratações da UFPB, publicado em 01/04/2021, sem que nenhuma diretriz relativa a aquisição do material bibliográfico fosse repassada pela Instituição.

Nesse ambiente de mudança, tem-se conhecimento que a BC/UFPB passará a funcionar como uma unidade requisitante interna da UFPB, tendo a PRA como gestor financeiro e responsável pelo processo de licitação de todos os materiais e serviços comuns da UFPB. Contudo, com relação a aquisição específica de material informacional, até a presente data, não se tem conhecimento se a BC/UFPB

funcionará como requisitante principal de todos os livros da UFPB ou se funcionará como um requisitante interno junto com as demais Bibliotecas Setoriais, cada uma elaborando sua requisição de livros junto a PRA.

A etapa de compras em si, leva em consideração todos os demais normativos constantes na questão 1. São inúmeras regras de observância obrigatória, sob pena de nulidade processual ou responsabilização administrativa, civil e penal do servidor público, que exigem um amplo conhecimento das normas que regem o processo licitatório, além de constante atualização e capacitação por parte dos participantes.

A revisão contextual apresentou a base normativa que apoia o processo analisado, bem como proporcionou a exposição do ambiente de mudança organizacional em que o processo está se desenvolvendo.

### 5.3.1.2 Revisão Funcional

Através da análise funcional, busca-se identificar a localização do processo e a sua ligação com os objetivos estratégicos da organização. Como forma de materializar as atividades-fim e meio desenvolvidas pela organização, nesta etapa da análise, investiga-se as funções, processos e suas transações.

Nessa linha, a ISO/TR 26122 (2008, p. 13) recomenda que “a análise funcional seja realizada independentemente da estrutura organizacional, pois a função pode ser exercida em mais de um local dentro de uma ou mais organizações”, o que pode ser facilmente verificado no desenho do processo atual.

**Quadro 11: Análise Funcional**

6	Quais são os departamentos, divisões, seções e funções administrativas envolvidas no processo?
<p><b>Resposta:</b> As atividades ocorrem em sua maioria na BC/UFPB, mais precisamente na Divisão de Desenvolvimento das Coleções, na Seção de Compras, na Contabilidade, Direção e vice direção. Também há a participação das 23 Bibliotecas Setoriais espalhadas pelos Centros de Ensino da UFPB.</p> <p>DDC: Solicita abertura do processo de licitação; solicita e verifica se as listas estão devidamente preenchidas (geralmente, após cotação, as listas são devolvidas para as BS para ajustes (acréscimo, caso necessário, de exemplares) e depois retornam para a DDC; recebe os livros para conferência, abre processo de pagamento, registra o material para envio às BS;</p>	

<p>Direção da BC/Sistema de Bibliotecas: autoriza abertura do processo de licitação; homologa o pregão; solicita definição do orçamento para compra de livros junto à Reitoria, realiza distribuição orçamentária entre as BS e convoca reunião do SISTEMOTECA para comunicar a disponibilidade de recurso;</p> <p>SCO: Registra o processo de licitação; elabora documentos técnicos; opera o pregão e confecciona as notas de autorização de empenho;</p> <p>Contabilidade: Registra processo de empenho, realiza pagamento ao fornecedor e o tombamento dos livros;</p> <p>Vice Direção: Solicita cotação junto aos fornecedores, recebe as listas e requisita os livros para entrega;</p> <p>Bibliotecas Setoriais: recebem e consolidam todas as listas enviadas pelos docentes/Núcleos Docentes Estruturantes (NDE), e encaminham para a DDC da Biblioteca Central (BC);</p>	
7	Existe mais de uma jurisdição envolvida? Quais são elas?
<p><b>Resposta:</b> Sim. Existe a Reitoria da UFPB, que define o orçamento, a Procuradoria Jurídica, os fornecedores e Docentes/Coordenações dos Cursos de graduação da UFPB/Núcleos Docentes Estruturantes (NDE), responsáveis pela elaboração das listas com os títulos a serem adquiridos, considerando as bibliografias básica e complementar dos cursos;</p>	
8	Existe terceirização?
<p><b>Resposta:</b> Não</p>	

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O processo em estudo indica uma sequência de atividades de cunho técnico e administrativo, que ocorre predominantemente na sede da BC, que inicia com uma solicitação da DDC e perpassa por vários setores internos e externos à BC. O processo também possui relação direta com a missão da Biblioteca Central de dar suporte informacional aos programas de ensino, pesquisa e extensão da UFPB (PDI 2019-2023).

Nesse ponto, deve-se destacar a importante participação das BS, Docentes/Coordenações dos Cursos de graduação da UFPB/Núcleos Docentes Estruturantes (NDE) no processo. Aos quais compete a preparação das listas com a definição dos livros a serem adquiridos em consonância com o PPC dos cursos. Sem as quais o processo é interrompido na fase de Seleção.

Outro ponto que merece destaque é o fato do MEC (Nota Técnica Nº 16/2017<sup>9</sup>) ter delegado parte da responsabilidade acerca da adequação do acervo ao Núcleo Docente Estruturante (NDE), órgão consultivo de coordenação didática integrante, responsável pela concepção do PPC, atribuição prevista no Art. 2º, inciso II, da Resolução CONAES nº 01, de 17 de junho de 2010.

Através do desenho do processo atual, é possível verificar uma inversão proposital no fluxo do processo, onde o empenho (atividade 26) ocorre antes da seleção dos títulos (atividade 31). Isto ocorre devido à definição dos itens licitados e ao critério de julgamento das propostas definidos quando do planejamento da contratação.

Na atividade 01, quando a DDC solicita abertura de processo licitatório, ela o faz através de um documento de formalização da demanda em que são especificados apenas 09 itens para aquisição (livros nacionais e importados divididos por grandes áreas de conhecimento), sob o critério de julgamento de maior percentual de desconto, que será aplicado sobre o valor de capa ou valor de tabela praticado pelas editoras, conforme especificações constantes no Termo de Referência do Pregão 01/2018<sup>10</sup>:

*O critério de julgamento das propostas será o menor preço do item que corresponderá ao maior percentual de desconto, que será aplicado sobre o "valor de capa" ou "valor de tabela" praticado pelas editoras/distribuidoras.*

O valor estimado de R\$ 100,00 (cem reais) como valor unitário dos livros serve apenas de parâmetro para o entendimento de que a cada 100% do preço de um livro, tem-se estimado mínimo de xx% de desconto. Assim, o desconto percentual será aplicado sobre o valor de catálogos ou tabelas de preços das editoras e/ou distribuidoras dos títulos bibliográficos solicitados pela UFPB.

*Para subsidiar a proposta, os licitantes deverão se orientar pela seguinte metodologia de cálculo:*

*O valor unitário da UFPB será o PREÇO-PADRÃO de referência para compor o preço unitário de cada material a ser solicitado posteriormente.*

*Exemplo:*

*Livro de Teoria da Computação - valor unitário de capa: R\$ 200,00; PREÇO-PADRÃO da UFPB: R\$ 100,00. Serão necessários, portanto, 2 PREÇOS-PADRÃO para compor o valor do livro de estatística. Valor da proposta,*

<sup>9</sup> Nota Técnica Nº 16/2017/CGACGIES/DAES do INEP- Divisão de Avaliação do Ensino Superior - DAES-CONAES, de 12 de dezembro de 2017, trouxe alguns esclarecimentos acerca do indicador 3.6 - Bibliografia básica por Unidade Curricular.

<sup>10</sup>Pregão 01/2018 da BC: Informações extraídas do Processo 23074.055948/2018-71.

*supondo que o preço final apresentado seja de R\$ 80,00: a) Valor Unitário (PREÇO-PADRÃO) da UFPB: R\$ 100,00 b) Valor da diferença do lance vencedor em relação ao da UFPB: R\$ 20,00 c) Percentual de desconto a ser concedido é de 20%, a ser aplicado sobre a tabela da Editora. Na solicitação de fornecimento constará, portanto, o valor de R\$ 160,00.*

A justificativa constante no processo para a adoção de tais critérios (compra por área de conhecimento e por maior desconto) reside na possibilidade de adequação dos pedidos de acordo com a necessidade da Instituição, após a realização dos empenhos, tendo em vista as peculiaridades do material demandado.

Os livros representam um alto investimento para a Instituição, consoante dados no tópico 4.4.1, só em 2019, foi investido R\$ 1.198.295,97 na aquisição de 14.742 exemplares. Ademais, trata-se de um material que sofre constante atualização, seja em decorrência das alterações curriculares, da oferta de novas disciplinas e da atualização das bibliografias dos cursos de graduação, bem como em decorrência do lançamento de novas publicações e de obras esgotadas.

A informação é a matéria-prima de uma biblioteca e uma maneira de garantir o seu acesso é através da manutenção e atualização de um acervo capaz de responder às demandas informacionais da comunidade acadêmica.

Através da análise funcional, foi possível perceber particularidades envolvidas nas funções, processos e transações que resultam na consecução dos objetivos institucionais tanto da BC, quanto da UFPB. Conforme as respostas ao questionário, a BC centraliza o processo de aquisição de livros da UFPB, mas a escolha dos títulos e quantitativos compete aos professores e bibliotecários das BS.

### **5.3.1.3 Revisão Sequencial**

A análise sequencial busca identificar a sequência de transações de um processo de trabalho e suas ligações com outros processos. (ISO/TR 26122, p. 14, 2008). Representa a análise mais extensa da ISO/TR 26122, contendo 04 (quatro)

grupos de questões que buscam mapear: a) a sequência de transações do processo; b) a identificação e análise das variações do processo; c) as regras processuais que regem a sequência de transações; e, d) as conexões para outros processos.

De acordo com a ISO/TR 26122 (p. 15, 2008), a análise sequencial deve corroborar com a identificação de gatilhos para criar os registros das transações; com a vinculação de transações com as autoridades organizacionais; com a definição de quais dados devem ser criados, modificados e mantidos; e, como registrar as transações concluídas.

A primeira análise é a Identificação da sequência de transações em cada processo, que permite o mapeamento das sequências de transações e a identificação da rotina do processo.

**Quadro 12: Revisão Sequencial – 1ª parte**

<b>IDENTIFICAÇÃO DA SEQUENCIA DAS TRANSAÇÕES DOS PROCESSOS</b>	
9	O que inicia o processo e como é registrado?
<b>Resposta:</b> O processo inicia-se com solicitação de abertura de processo de compra de livros. Não há um cronograma pré-definido. É registrado através de um ofício, via SIPAC, com origem na DDC e com a Direção da BC como destino.	
10	Quais são as sequências de transações do processo?
<b>Resposta:</b> As sequências de transações são estabelecidas pelas atividades executadas. O processo foi desenhado com 51 atividades ou 53, no caso dos livros apresentarem problemas físicos, que correspondem as atividades de contato com o fornecedor e correção das falhas.	
11	Como os participantes sabem que cada transação do processo foi concluída?
<b>Resposta:</b> Geralmente, a comunicação é feita por e-mail, contato telefônico ou pessoalmente dada a proximidade física entre alguns setores. E em se tratando dos participantes externos a BC, " <i>Sabem a partir de comunicação com a BC (DDC ou Direção), que informa sobre o status de cada pedido, geralmente por comunicação via e-mail</i> " (Entrevistado 2)	
12	Existem sequências paralelas no processo? Se sim, onde convergem?
<b>Resposta:</b> Sim. A convergência ocorre entre as atividades 44 (início do tratamento técnico dos livros) e as atividades 45-47 (processo de pagamento e tombamento).	
13	Onde estão as decisões e transações do processo e como são registradas?
<b>Resposta:</b> Existem 04 decisões no processo, que se encontram registradas com <i>gateways</i> exclusivos	

(um losango na cor amarela que só permite um caminho).	
14	O que finaliza a sequência do processo e como é registrado?
<b>Resposta:</b> O evento final do processo é a retirada dos livros na sede da DDC pelos bibliotecários das BS ou docentes dos respectivos centros.	

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O processo em questão tramita de 2 formas: eletronicamente, via SIPAC, e informalmente, de forma física, na DDC. Nas etapas de seleção, registro dos livros e distribuição, em que o responsável pela maioria das atividades é a DDC, os registros existentes se encontram armazenados de forma física nos computadores da DDC e são gerenciados/acessados apenas pelos servidores lotados no setor.

As atividades desenvolvidas não são registradas de forma padronizada e sequenciada, além de não permitirem o acompanhamento pelos participantes externos à BC (Bibliotecas Setoriais, predominantemente) e não viabilizarem a consulta dos dados para futura demanda por servidores estranhos ao quadro da DDC.

Nesse ponto, um fato muito preocupante que merece destaque foi a perda de toda a base de dados relacionada às atividades da DDC quando da troca de gestão da BC em 2017 e, respectivamente, das chefias e funções dentro da BC.

A partir do mapeamento, também foi possível identificar o registro de quatro processos eletrônicos independentes no SIPAC: a) processo de licitação pela SCO; b) processo de empenho pela Contabilidade; c) processo com a divisão orçamentária entre as BS pela DDC e d) processo de pagamento pela DDC. O momento em que esses processos são registrados ocorrem nas atividades 4, 25, 29 e 45.

Os processos de licitação e empenho seguem um fluxo lógico de atividades até o seu arquivamento, respectivamente, com a confecção das notas de autorização de empenho e com a realização do empenho. No processo de pagamento, a DDC, junto com um requerimento, anexa as notas de empenho, o ofício de requisição dos livros, as notas fiscais e as listas de livros, sendo o processo arquivado após o pagamento.

Com relação ao processo com a informação do recurso para cada BS, a DDC cadastra um processo para cada uma das 24 bibliotecas, com as coordenações de

curso como parte interessada, para informar quanto cada uma tem de recurso com os empenhos correspondentes.

Contudo, o processo não chega a tramitar no SIPAC. A grande maioria das BS arquiva o processo e envia as listas por e-mail, outras não chegam nem a dar o recebimento do processo no SIPAC. Indicando falha na captação e no fluxo das informações, falha nos registros documentais e falta de padronização por parte das BS e da DDC.

Ademais, a única forma de acompanhamento da demanda é através do contato direto com a DDC, já que as informações não se encontram em transparência ativa aos participantes quando delas necessitem.

Outro ponto que merece destaque é a existência de um único evento final e a quantidade de *gateway* de decisão, em um processo tão extenso, sugerindo falha nos mecanismos de acompanhamento e controle dos prazos. O fato de o resultado esperado desse processo ser a execução de todo recurso empenhado, não deixando nenhum “resto a pagar” (vide resposta da questão 4), talvez contribua para o relaxamento nos prazos de controle e a falta de padrão nas rotinas.

O próximo quadro visa à identificação e análise das variações do processo, através da compreensão das mudanças em suas rotinas, da forma como acontecem os desvios, do motivo e da sua conexão com as transações.

**Quadro 13: Revisão Sequencial – 2ª parte**

<b>IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS VARIAÇÕES DO PROCESSO</b>	
15	Existem procedimentos que identificam as variações que podem ocorrer no processo?
<b>Resposta:</b> Não.	
16	Qual participante inicia ou aciona a variação do processo?
<b>Resposta:</b> A direção da BC sempre é acionada quando da ocorrência de variações no processo.	
17	Existem outras formas de executar a sequência de transações que às vezes são usadas? Em caso afirmativo, por quê?
<b>Resposta:</b> Sim. Como não há um padrão rigoroso de rotina e como em parte do processo não há um fluxo de trabalho determinado, é possível que as transações sigam conforme as variações vão surgindo e de acordo com a disponibilidade dos profissionais.	

18	Quais eventos podem impedir que o processo prossiga seu padrão de rotina?
<b>Resposta:</b> Falta de previsão orçamentária; não repasse do recurso para compra de livros; atraso na execução dos restos a pagar; não envio das listas de material pelas BS/docentes; fornecedores não possuem os títulos em estoque, livros fora de catálogo, fornecedor não cumpre prazos, declara falência ou impossibilidade de fornecimento; redução no quadro de servidores da DDC, a não retirada dos livros pelas BS.	
19	Existem procedimentos de contingência estabelecidos?
<b>Resposta:</b> Não há uma política de contingência estabelecida.	
20	Quais informações ou registros são gerados, armazenados ou transferidos para outros processos se houver variações na sequência de transações?
<b>Resposta:</b> Ofícios, despachos, notas de empenho, listas de livros em planilha Excel, registro numérico individual para cada exemplar (e que é utilizado no seu processamento técnico), número de tombamento patrimonial para cada exemplar.	

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

De modo geral, as variações constatadas no processo aparecem em razão da falta de condições básicas para sua tramitação, a exemplo da falta de previsão orçamentária ou não repasse de recurso, não envio da lista de livros pela BS, livros desatualizados ou fora dos catálogos das editoras, ou até mesmo redução no quadro de servidores da DDC e, conseqüente atraso na execução dos restos a pagar e na entrega dos livros. Na ocorrência de tais variações, o processo sofre mudanças em sua rotina, que necessariamente passam pelo crivo da Direção da BC.

A análise das possíveis variações do processo demonstrou que, de maneira geral, o processo não tramita de forma uniforme e, comumente, sofre retificações para o atingimento do resultado esperado, que é a tentativa de execução de todo recurso empenhado.

A falta de previsão orçamentária para a aquisição de livros no primeiro semestre do ano e a existência de restos a pagar de anos anteriores, anualmente, são objeto de reuniões na BC. Gerando dúvidas em torno da necessidade de se realizar um novo pregão. Essa variação faz com que o processo nem chegue a existir. Ou então que a sua realização, por ter sido autorizada apenas no último trimestre do ano, sem o tempo hábil, exija um grande esforço dos servidores que compõem a equipe de planejamento

do pregão e ajustes constantes no processo, com a centralização de algumas demandas na SCO.

O não envio das listas de material pelas BS/docentes; fornecedores que não possuem os títulos em estoque ou livros fora de catálogo; fornecedor que não cumpre prazos, declara falência; a impossibilidade de fornecimento; a redução no quadro de servidores da DDC, correspondem a variações que provocam inúmeros *loops* no processo, fazendo com que a rotina continue sendo executada repetidamente até que a condição esperada seja minimamente satisfeita, provocando atrasos que podem resultar no cancelamento do empenho e dos restos a pagar, já que possuem prazo legal para execução.<sup>11</sup>

Com relação a esses prazos de validade, cumpre frisar que, em suma, o empenho deve ser emitido e enviado para o fornecedor dentro do prazo de validade da ata de registro de preço, que é de um ano a partir da data de sua homologação, sob pena de desrespeito ao §4º, artigo 12, do Decreto Nº 7.892/2013, já que acaba estendendo ilegalmente a validade do registro de preços, ocasionando problemas com o fornecimento dos livros.

Destaca-se, ainda, a ausência de procedimentos de contingência, bem como de pressupostos para a contratação que sejam claros aos participantes do processo, exigindo da Direção da BC muito esforço na tomada de decisões, na tentativa de ajustar constantemente o processo, e dos seus servidores muita dedicação e horas extras de trabalho na tentativa de solucionar as demandas espontâneas e urgentes.

No próximo quadro, serão abordadas as razões para cada etapa em que são estabelecidas as regras processuais que regem as transações do processo.

**Quadro 14: Revisão Sequencial – 3ª parte**

<b>REGRAS PROCESSUAIS QUE REGEM A SEQUÊNCIA DE TRANSAÇÕES</b>	
21	Quais transações contribuem para o cumprimento dos requisitos regulamentares do processo?
<b>Resposta:</b> As transações (atividades) seguintes são essenciais para o cumprimento dos requisitos regulamentares do processo: 02, 05, 07, 08, 09, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 - 22, 24, 26, 31, 32, 39,	

<sup>11</sup> Art. 35 e 68, § 2º, do Decreto nº 93.872/1986, que dispõe sobre a unificação dos recursos de caixa do Tesouro Nacional, atualiza e consolida a legislação pertinente e dá outras providências

40-51.	
22	Quais transações são necessárias para iniciar, autorizar ou concluir o processo?
<b>Resposta:</b> Existem atividades que são obrigatórias por lei. Para iniciar o processo são as atividades 01, 04 e 05. Para autorizar são as atividades: 07, 21, 20, 26. Para concluir o processo: 44, 47, 51.	
23	Quais são as transações que ajudam a monitorar o progresso e os resultados?
<b>Resposta:</b> As atividades que tem como objetivo analisar e acompanhar. Representadas nas atividades 06, 07, 13, 17, 18, 32, 37, 35, 37, 42.	

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Através da análise das regras processuais, ratifica-se a extensão do processo devido à existência de inúmeras atividades de obrigação legal que não podem ser suprimidas do fluxo. Nota-se a responsabilidade pelas ações de cunho regulamentar bastante concentradas na Direção, SCO e DDC. Sendo possível a visualização de suas etapas, bem como do fundamento que justifica a sua existência.

Quanto à fiscalização e controle do processo, principalmente na etapa de Seleção, percebe-se uma forte mediação entre a BC e as BS, no tocante à solicitação do material, e entre a DDC/vice direção e os fornecedores, no tocante ao acompanhamento do fornecimento adequado dos livros e ao seu pagamento.

Contudo, tais medidas só ocorrem quando o problema já está posto. Consistindo em um sistema de contingenciamento, executado paralelamente ao desenvolvimento das atividades, que sempre exigirá constantes tomadas de decisão e retrabalho, promovendo assim atraso no processo e não cumprimento dos objetivos.

Não existe na BC um setor ou servidor responsável pela fiscalização e gestão da execução dos contratos, função que acaba sendo abarcada pela DDC/vice-direção de forma cumulativa com as demais atividades desenvolvidas.

**Quadro 15: Revisão Sequencial – 4ª parte**  
**CONEXÕES PARA OUTROS PROCESSOS**

<b>CONEXÕES PARA OUTROS PROCESSOS</b>	
24	Esse processo requer entrada de outros processos?
<b>Resposta:</b> Não	

25	Esse processo produz saída que é exigida por outros processos? Em caso afirmativo, qual é a natureza da saída?
<b>Resposta:</b> Não. O processo de compra de livros abrange várias etapas de trabalho, ensejando o registro de processos internos: processo de licitação, processo de empenho, processo de divisão orçamentária entre as BS e processo de pagamento. Com exceção do processo de divisão orçamentária, os demais produzem saídas de natureza autorizativa para as etapas subsequentes.	
26	Quais informações ou registros são gerados, armazenados ou transferidos para outros processos? Para onde eles são transferidos?
<b>Resposta:</b> O processo de licitação gera as notas de autorização de empenho e os contratos, bem como exige o registro e consulta em sistemas informatizados do Governo Federal (SIASG, SICAF, PGC). As notas de autorização de empenho são transferidas para a Contabilidade e os contratos para a Direção. O processo de empenho gera os empenhos que são transferidos para a Direção. O processo de pagamento que, ocorre paralelamente ao processamento técnico dos livros, gera o registro de tombo e conseqüente a distribuição dos livros.	
27	Que outro uso é feito dos registros ou informações geradas por este processo?
<b>Resposta:</b> As notas de empenho, usualmente, substituem os instrumentos de contrato. Os dados das planilhas do Excel elaboradas pela DDC embasam o registro (tratamento técnico) dos livros, que sevem para individualizar cada exemplar, bem como para inserção no SIGAA para empréstimos. É constituído por cinco dígitos + "/" + dois dígitos (ano). Ex: 00100/21. Esta numeração é diferente da gerada pelo patrimônio no momento do tombamento dos livros.	

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A princípio, tem-se a informação de que o processo de compras de livros não requer a entrada de outros processos, haja vista a informalidade de algumas etapas do processo. Logo, durante o mapeamento, verifica-se que o processo originário de compras de livros inicia de forma autônoma, através de uma requisição da DDC, independente de outros processos internos ou externos à BC.

Contudo, durante a análise, nota-se que as informações necessárias para instrução do processo de compra de livros têm origem em diversas fontes, internas e externas à BC e à própria UFPB, como as cotações e informações fornecidas pelos fornecedores. Outras são obtidas através de sistemas obrigatórios do Governo Federal, como é o caso do SIASG, SICAF<sup>12</sup> e do PGC<sup>13</sup>. Como também existem

<sup>12</sup>Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores

<sup>13</sup> Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações

informações essenciais oriundas de outras fontes da UFPB, como as BS/docentes; Procuradoria Jurídica e Reitoria/CODEOR (Coordenação de Orçamento da UFPB).

Assim, apesar de o processo originário não depender de outro processo, o processo de compra de livros abrange várias etapas de trabalho, ensejando o registro de processos internos, a saber: o processo de licitação; o processo de empenho; o processo de divisão orçamentária entre as BS e o processo de pagamento. Que vão sendo arquivados na Contabilidade na medida em que suas saídas são produzidas. À exceção dos processos de distribuição de recurso entre as BS, que não apresentam saídas e permanecem como recebidos, ou não, nas respectivas BS. Sugerindo uma falta de aptidão no manuseio dos sistemas informatizados em que os processos são gerados (SIPAC), bem como uma falta de padronização quanto ao registro dessas saídas, que correspondem às listas de material bibliográfico.

Outro dado que chama a atenção é o fato das informações, constantes nas planilhas Excel da DDC, embasarem o tratamento técnico dos livros, momento em que é gerado um número, de forma manual e sequenciada, de registro exclusivo para cada exemplar. Constituído por cinco dígitos + "/" + dois dígitos (ano) - ex: 00100/21. Esta numeração é inserida manualmente livro a livro, sendo muito comum a ocorrência de falha humana quando da sua inserção, ocasionando retrabalho e atraso nos prazos.

Cumpre destacar ainda, que essa numeração de registro é diferente da gerada pelo SIPAC no momento tombamento dos livros. Assim, cada livro passa por dois momentos de registro distintos, o de tratamento técnico, realizado pela DDC, e o de tombamento, realizado pela Contabilidade. Ambos os setores possuem carimbos próprios, em que são inseridas manualmente a numeração equivalente. E só após, os livros estão prontos para a fase de distribuição.

#### **5.3.1.4 Validação do processo**

De acordo com a norma ISO/TR 26122 (p. 20, 2018), a validação do processo tem o condão de confirmar se a análise está completa, assim como apresentar um

panorama do que foi abordado anteriormente, se “a análise funcional considera todos os processos relevantes”, se “o agrupamento de processos pode ser verificado” e se “todas as conexões entre os processos foram documentadas”.

E para garantir que a coleta e o registro de dados foram precisos, houve a participação dos bibliotecários com maior envolvimento e conhecimento no processo de compras de livros da BC/UFPB, a saber: o vice-diretor da BC, a chefe da DDC e o servidor mais antigo e mais experiente do setor.

**Quadro 16: Validação da análise do processo de trabalho**

28	Todas as transações necessárias no processo foram incluídas?
<b>Resposta: Sim</b>	
29	As razões documentadas para cada transação são precisas?
<b>Resposta: Sim</b>	
30	A sequência de transações e suas relações foram descritas com precisão?
<b>Resposta: Sim</b>	
31	As variações das sequências foram identificadas e documentadas?
<b>Resposta: Sim</b>	
32	Todas as funções foram identificadas e documentadas?
<b>Resposta: Sim</b>	
33	As ligações entre os processos foram identificadas e documentadas com precisão?
<b>Resposta: Sim</b>	
34	O contexto no qual a organização conduz seu processo de trabalho foi identificado e documentado com precisão?
<b>Resposta: Sim</b>	
35	As descrições e as terminologias usadas refletem o uso organizacional? E podem ser compreendidas facilmente?
<b>Resposta: Sim</b>	

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os aspectos verificados na validação da análise do processo de trabalho permitiram a visualização da exata situação em que se encontra o processo de aquisição de livros realizado pela BC/UFPB.

Por meio da etapa de validação, a partir das análises encontradas no questionário ISO 26122, foi possível identificar uma série de situações e variações no decorrer do processo, que puderam ser consolidadas no quadro abaixo com as respectivas dificuldades mapeados.

**Quadro 17 Dificuldades mapeadas após etapa de validação**

<b>Etapa</b>	<b>Situação/variação</b>	<b>Setor envolvido</b>	<b>Dificuldade</b>
<b>REVISÃO CONTEXTUAL</b>	Escassez de políticas institucionais, de manuais e procedimentos atualizados voltados para a aquisição de livros.	Todos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconhecimento</li> <li>• Concentração de atividades no mesmo período e local</li> </ul>
	Mudança na estrutura organizacional e desativação da UASG da BC.	Todos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconhecimento</li> </ul>
<b>ANÁLISE FUNCIONAL</b>	Participação das BS/docentes/coordenações/NDE no processo no tocante ao envio das listas.	DDC; BS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconhecimento</li> <li>• Subutilização de tecnologia</li> <li>• Descrição incompleta</li> <li>• Listas desatualizadas</li> <li>• Atraso no envio das listas</li> <li>• Subutilização de tecnologia</li> <li>• Problema com a cotação</li> </ul>
<b>ANÁLISE SEQUENCIAL</b>	Interrupção do fluxo de registro e Falha nos registros documentais.	DDC, BS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconhecimento</li> <li>• Subutilização de tecnologia</li> </ul>
	Previsão orçamentária para a aquisição de livros no último quadrimestre do ano	DDC; SCO; Contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconhecimento</li> <li>• Concentração de atividades no mesmo período e local</li> </ul>

Existência de restos a pagar de anos anteriores (livros empenhados e não executados)	DDC; BS; Contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subutilização de tecnologia</li> <li>• Concentração de atividades no mesmo período e local</li> <li>• Pessoal insuficiente</li> <li>• Quantidade de itens</li> <li>• Atraso no envio das listas</li> <li>• Fornecedor com Documentação irregular</li> <li>• Material incorreto</li> <li>• Diferença de valores entre NF e empenho</li> <li>• Livros esgotados</li> <li>• Atraso na entrega/Entrega parcelada</li> </ul>
Ausência de procedimentos de contingência e de um setor de fiscalização das contratações no tocante ao acompanhamento do fornecimento adequado dos livros e o seu pagamento.	DDC; Vice Direção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentração de atividades no mesmo período e local</li> <li>• Subutilização de tecnologia</li> </ul>
Conferência manual e duplo registro (tratamento técnico e tombamento)	DDC; Contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subutilização de tecnologia</li> <li>• Concentração de atividades no mesmo período e local</li> <li>• Pessoal insuficiente</li> <li>• Quantidade de itens</li> <li>• Espaço físico insuficiente para armazenamento</li> </ul>
Não retirada dos livros pelas BS ou entrega parcelada	DDC/BS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espaço físico insuficiente para armazenamento</li> <li>• Dificuldade de transporte</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Nota-se, assim, que a análise ora realizada cumpriu o seu objetivo de pormenorizar o processo, oferecendo uma perspectiva clara sobre ele, possibilitando a identificação de algumas possíveis situações-problema encontradas no processo de aquisição de livros.

Tais situações, por intermédio da análise, puderam ser associadas a uma série de dificuldades que interferem diretamente no bom desempenho do processo,

especialmente, nas etapas de seleção e registro do processo, nas quais é possível observar uma maior incidência de problemas.

Dentre as dificuldades mapeadas (Quadro 17), o setor que apresenta a maior incidência de dificuldades é a DDC, sendo a sua participação recorrente em todas as situações.

Após a exposição do processo e das dificuldades encontradas, com o auxílio da ISO/TR 26122, a partir de um levantamento feito entre o grupo de pesquisa deste projeto, foi possível observar que o problema-raiz do processo de aquisição de livros reside na informalidade e na morosidade/retrabalho das atividades desenvolvidas pela DDC.

A fim de compreender as possíveis causas por trás desse efeito observável, na busca por possíveis soluções, o problema-raiz sugerido será analisado por meio do Diagrama de causa e efeito (Diagrama de Espinha de Peixe).

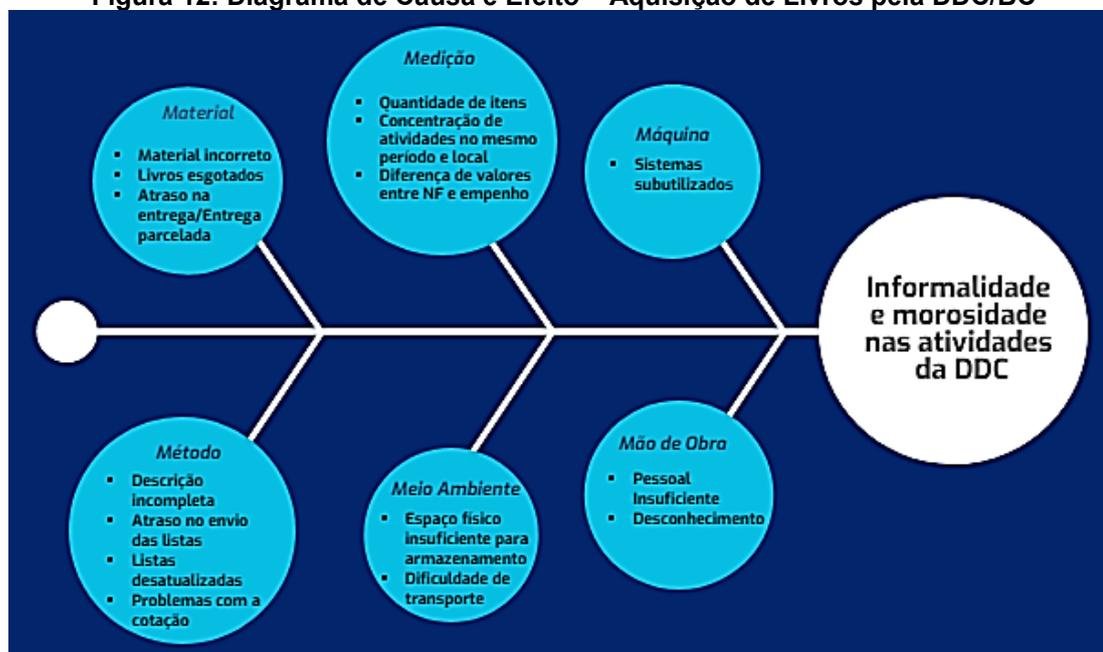
### **5.3.2 Diagrama de Causa e Efeito (Diagrama de Espinha de Peixe):**

Após a validação do processo, nos deparamos com um problema tido como complexo, haja vista a existência de muitas causas possíveis. Através do diagrama será possível ilustrar cada um dos motivos de forma simultânea, favorecendo a uma análise aprofundada e a identificação das principais causas e efeitos de um problema que afeta os resultados da organização.

O diagrama, enquanto um elemento de representação e registro de dados, auxilia na identificação e compreensão dos eventos indesejados no processo que impedem que esse processo possua um melhor desempenho (Rios, 2019).

A figura 12, apresenta o Diagrama de Espinha de Peixe com as possíveis causas identificadas do problema. Estas causas foram observadas a partir do levantamento feito com o grupo de pesquisa deste projeto, através da aplicação do Questionário ISO/TR 26122.

**Figura 12: Diagrama de Causa e Efeito – Aquisição de Livros pela DDC/BC**



Fonte: Elaborado pela Autora (2021)

Mão de obra:

a) Pessoal insuficiente: Foi detectada a insuficiência de pessoal na DDC. Situação que foi agravada durante a pandemia mundial por Covid, contando o setor, atualmente, com apenas 3 bibliotecários atuando de forma presencial nas atividades de seleção, registro e distribuição. A falta de pessoal na DDC prejudica as atividades de análise das listas, de conferência manual dos livros e de tratamento técnico. A falta de pessoal impede que o material que chega seja conferido, fazendo com que o material fique parado na DDC por longos períodos de tempo (vide quadro 8).

Por oportuno, cumpre informar, que a atividade de tombamento dos livros é desenvolvida apenas por 1 auxiliar administrativo lotado na Contabilidade. Restando caracterizada também a insuficiência de pessoal nesse setor, que apesar de não constar como objeto direto da presente análise, como a atividade de tombamento é realizada paralelamente ao tratamento técnico, a falta de pessoal nesse setor influencia diretamente na distribuição dos livros.

b) Desconhecimento: Além da insuficiência de pessoal no setor, também foi constatado que as informações produzidas pela DDC não estão em transparência ativa, ou seja, não se encontram à disposição dos interessados no SIPAC, nem na página eletrônica da BC. Assim, todas as informações acerca do pedido de livros são repassadas mediante solicitação por e-mail, telefone ou pessoalmente. Esse desconhecimento prejudica as atividades desenvolvidas pelo setor, que frequentemente precisa interromper os serviços para localizar e repassar as informações solicitadas seja pelas BS/Docentes ou demais interessados.

Método:

a) Descrição incompleta: Quando do envio das listas pelas BS, logo na primeira análise, percebe-se que muitas chegam com a especificação do livro incompleta, atrasando processo, pois os dados precisam ser corrigidos e confirmados. Assim, as listas são devolvidas para as BS, fazendo com que a rotina continue sendo executada repetidamente até que a condição esperada seja minimamente satisfeita.

Ressalte-se, que o trabalho da DDC, na etapa de seleção, consiste em analisar, verificar saldo de empenho e revisar planilhas de 24 bibliotecas, em que todos os campos precisam ser minuciosamente preenchidos, já que tais informações subsidiarão as atividades de solicitação dos livros, de pagamento, tombamento e processamento técnico. Segue abaixo modelo de planilha atualmente utilizada pela DDC:

**Figura 13: Modelo de planilha utilizada pela DDC**

A	B	C	D	E	F	G	H	J	K	L	M	
1	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA							EMPENHO:	VALOR DO EMPENHO: R\$		100.000,00	
2	CAMPUS I - JOÃO PESSOA - BIBLIOTECA CENTRAL							PREGÃO:	TOTAL DA PLANILHA: R\$		500,00	
3	PLANEJAMENTO 2018 - LISTA DE LIVROS A SEREM ADQUIRIDOS								SALDO DO EMPENHO: R\$		99.500,00	
4												
5	CENTRO SOLICITANTE:											
6	DATA DE ENVIO PARA A BC:											
7	QUANT. DE TÍTULOS:										1	
8	QRD	CURSO	AUTOR	TÍTULO	EDITORA	EDIÇÃO	VOLUME	ISBN	QUANT.	VALOR UNIT (média). (R\$)	SUBTOTAL	PROF(A) SOLICITANTE
9	1	Biblioteconomia	S.R. Ranganathan, Tradução de Tarcisio Zandonade	CINCO LEIS DA BIBLIOTECOLOGIA, AS	Briquet de Lemos	3. ed.	v.1	978-85-85637-38-5	10	50,00	500,00	MARIA
10												

Fonte: Documento interno da DDC (2021)

b) Atraso no envio das listas: As BS possuem um prazo de 30 dias para elaboração da lista com os títulos para aquisição, com base no PPC dos cursos, e com no mínimo 1 orçamento, e envio à DDC. Durante a realização da pesquisa, foi possível constatar que 25% das BS não enviam as listas dentro do prazo. Nesses casos, a DDC precisa efetuar um contato por e-mail cobrando o envio, concedendo mais um prazo de 15 dias. O não envio das listas em tempo hábil ocasiona atrasos no processo, enquanto, o não envio pode ocasionar o remanejado do recurso para outro Centro ou até mesmo o cancelamento do empenho.

c) Listas desatualizadas: As listas de livros precisam estar atualizadas com os catálogos das editoras, sob pena de no momento da cotação os livros não estarem mais disponíveis no mercado. É muito comum o envio de listas contendo edições já esgotadas.

d) Problemas com a cotação: Está relacionada com a grande quantidade de itens por lista, com o envio de listas desatualizadas e com a pesquisa de preço (1 orçamento, no mínimo) mal elaborada. Ressalte-se, por oportuno, que só no ano de 2019, foi investido um total de R\$ 1.198.295,97 na aquisição de 14.742 exemplares.

Máquinas:

a) Subutilização de tecnologia: Mediante a pesquisa foi sendo desenvolvida, foi verificado que o evento de início da etapa de seleção é a abertura de um processo no SIPAC que é enviado para cada BS, tendo as coordenações de cursos como parte interessada, para informar quanto cada uma tem de recurso já com os empenhos correspondentes. Contudo, referido processo não chega a tramitar no SIPAC, já que a grande maioria das BS arquiva o processo e envia as listas por e-mail, sendo que outras não chegam nem a dar o recebimento do processo no SIPAC. Promovendo a ruptura da ordem lógica de uma estrutura, a impossibilidade de rastreamento e captação dos registros (falta transparência) e a falta de padronização, comprometendo a celeridade das demandas e a sua representatividade legal.

Ademais, o tratamento técnico e tombamento manual através do uso de carimbos com os dados preenchidos a mão toma muito tempo do processo.

#### Medição:

a) Quantidade de itens: Como o processo de compra de livros é centralizado na BC, sendo a priori realizada uma compra de livros anual, a quantidade de itens executados é um ponto que influencia na seleção dos títulos, na confecção e revisão das listas, na cotação, na chegada do material, na conferência do material, registro e tombamento, alargando assim o prazo para realização de cada uma dessas atividades.

b) Concentração de atividades no mesmo período e local: Está relacionada não só com a centralização do processo de compra de livros na BC e com a grande quantidade de itens, mas também com a previsão tardia de orçamento para compra de livros, que comumente ocorre apenas no último quadrimestre do ano. Esse costume impede que o empenho, liquidação e pagamento ocorra no mesmo exercício financeiro, haja vista o tempo mínimo necessário de 6 meses para a conclusão das atividades de seleção, registro e distribuição.

c) Diferença de valores entre a NF e empenho: É bastante comum a ocorrência de erros entre os valores da nota fiscal e da nota de empenho. Momento em que o fornecedor deve ser acionado para efetuar a correção. Implicando em atrasos no processo de pagamento, registro e distribuição.

#### Meio Ambiente:

a) Espaço físico insuficiente para o armazenamento: Falta de um espaço físico adequado para o armazenamento de livros que aguardam o tratamento técnico, tombamento dos títulos ou a distribuição. Finalizado o tratamento técnico e o tombamento, os livros são acondicionados em caixas e permanecem armazenados no espaço físico da DDC até que um responsável da BS ou do Centro venha retirá-los. As caixas vão sendo empilhadas no próprio ambiente de trabalho, atrapalhando a passagem e promovendo, de maneira geral, atrasos no trabalho já que precisam ser constantemente deslocadas e acomodadas, demandando tempo e esforço físico.

A título de ilustração do problema, foram capturadas algumas imagens do ambiente de trabalho, em março/2021, enquanto a pesquisadora desenvolvia a pesquisa de campo.

**Figura 14: Imagens do atual ambiente de trabalho da DDC/BC**



Fonte: Capturado pela autora (2021)

b) Dificuldade de transporte: A maioria das BS está localizada no Campus I da UFPB, relativamente próximas ao local de retirada dos livros. Salvo as BS localizadas fora do Campus, especialmente, em outras cidades, como acontece com as BS de Areia, Bananeiras e Mamanguape. Contudo, como não há um transporte adequado para fazer a transferência do material, a retirada é realizada em veículo próprio dos bibliotecários/docentes, muitas vezes de forma fracionada, em razão da quantidade, o que acaba provocando a demora no transporte.

Material:

a) Material Incorreto: Quando os livros chegam na DDC/BC é primeiramente realizado um recebimento provisório, em que os dados das Notas Fiscais são conferidos com os da compra; em seguida, são abertas as caixas e feita a conferência dos quantitativos e exemplares com a Nota Fiscal e depois com a lista da BS. Por fim, todos os livros são periciados a fim de identificar problemas na formatação do material. O envio de livros errados, danificados ou com erro de valores na nota fiscal também atrasam bastante o processo, gerando retrabalho.

b) Livros esgotados: É bastante comum os livros selecionados encontrarem-se esgotados nas editoras/distribuidoras. Após a comprovação da situação pelo fornecedor, o item precisa ser cancelado do empenho.

c) Atrasos na entrega/entrega parcelada: Os fornecedores possuem um prazo de 30 dias para entrega dos livros nacionais e 45 dias para livros estrangeiros, após recebimento do ofício autorizando a compra. Contudo, muitos fornecedores enviam os livros de acordo com a disponibilidade no estoque, ocasionando o atraso e a entrega parcial do pedido.

Como foi possível observar, trata-se de um processo complexo em que todas as dificuldades encontradas contribuem para a morosidade e informalidade do processo de aquisição de bibliografias pela BC.

A quebra do problema, proporcionada pela análise através do Diagrama, ofereceu uma perspectiva melhor da causa e dos fatores que influenciam na informalidade e morosidade do processo.

#### **5.4 Proposição de melhorias**

Após a consecução das análises, passamos agora para a discussão acerca das mudanças que podem ser atribuídas ao processo junto aos participantes/setores que apresentaram as maiores dificuldades, com o fito de sugerir melhorias ao processo, considerando as determinações legais de observância obrigatória.

As oportunidades de melhoria, listadas no quadro abaixo, surgiram da experiência e observação atenta da pesquisadora a partir das entrevistas realizadas com os participantes que mais detêm conhecimento acerca do processo, através do *Google Meet*, a saber: Bibliotecária chefe da DDC, Bibliotecário lotado na DDC a mais tempo e Vice-diretor da BC. Na sequência, iniciaremos a análise de como elas podem vir a favorecer o processo.

**Quadro 18: Causas e possíveis soluções**

<b>MAIORES DIFICULDADES</b>	<b>POSSÍVEIS SOLUÇÕES</b>
Quantidade de itens	Descentralização das atividades
Pessoal insuficiente	
Concentração de atividades no mesmo local e período	
Subutilização de tecnologia	Treinamento
Desconhecimento	
Problemas com cotação	Padronizar solicitação
Livros esgotados	
Atraso no envio das listas	
Descrição incorreta	
Listas desatualizadas	
Problemas com cotação	
Atraso na entrega/entrega parcelada	Entregar os livros diretamente na BS solicitante
Diferença de valores entre NF e empenho	
Material incorreto	
Espaço físico insuficiente	
Dificuldade de transporte	

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Depreende-se do quadro acima, 4 oportunidades de melhoria para o processo de aquisição de livros realizado pela BC/UFPB, com foco nas atividades desenvolvidas pela DDC/BC. Para uma melhor compreensão de como tais melhorias funcionariam na prática, por uma questão didática, estaremos nos referindo aos marcos ilustrados no desenho do processo como subprocessos, sendo eles: subprocesso de compra de livros, de seleção, de registro e de distribuição.

A primeira melhoria diz respeito à descentralização de parte das atividades de compra de material bibliográfico. Com a iminente desativação da UASG da BC, o subprocesso de compra de livros, naturalmente, passará a ser encabeçado pela PRA, passando a BC à categoria de requisitante interno vinculado à PRA, desde a perda da sua condição de unidade gestora financeira. A descentralização desse processo já é

algo esperado, apesar de nenhuma diretriz ter sido adotada quanto à transição dessa atividade.

A presente sugestão de melhoria consiste na descentralização parcial das atividades da BC, a fim de viabilizar que esse processo de transição ocorra sem a quebra de continuidade do processo de compra de livros, aproveitando o conhecimento e a experiência da BC nesse sentido.

Na proposição de melhoria, a DDC/BC permaneceria como responsável pela solicitação do subprocesso de compra de livros para todo o conjunto de bibliotecas.

Nesse primeiro momento, a BC exerceria o papel de requisitante interno do SISTEMOTECA, respondendo pelo envio do processo de compra de material bibliográfico dentro do Ciclo de Compras<sup>14</sup> correspondente, previamente definido pela PRA em seu calendário anual de compras.

Já nos demais subprocessos, a melhoria consistiria na descentralização efetiva das atividades para as BS, especificamente, quanto as atividades de seleção, registro e distribuição, logo após fosse definido o orçamento pela Reitoria e realizada a divisão orçamentária pela BC por BS, conforme os parâmetros já utilizados.

A BC continuaria centralizando a distribuição do recurso, mas a solicitação do empenho, mediante a apresentação das listas cotadas e revisadas, caberia a cada BS. Assim como, o recebimento do material, conferência, registro e tombamento.

Com isso, estar-se-ia sanando as dificuldades relacionadas à quantidade de item, escassez de pessoal e concentração de atividades no mesmo local e período, já que as atividades seriam retiradas literalmente das mãos de 4 servidores da BC e distribuídas entre as 24 BS do Sistema.

A segunda proposta de melhoria consiste no treinamento dos bibliotecários e demais servidores das bibliotecas da UFPB. A proposta é a criação de um curso de

---

<sup>14</sup> Ciclo de Compras: períodos que as Unidades têm para enviarem os processos com os materiais ou serviços que necessitarão durante o ano. Esses processos devem conter Documento de Formalização de Demanda (DFD), Estudo Técnico PRELIMINAR (ETP) e pesquisas de preços realizadas preferencialmente no Portal de Compras governamental.

compras e contratações de material específico de biblioteca, a fim de capacitar esses novos requisitantes. Com a desativação da UASG da BC, além do processo de compra de livros, outros materiais e serviços específicos de biblioteca precisarão ser adquiridos, a exemplo da licença de acesso a bibliotecas digitais, da manutenção dos sistemas de segurança do acervo e materiais utilizados na conservação do acervo. Um curso de capacitação na área de compras e contratação específico para a função de requisitante de bibliotecas sanaria as dificuldades em torno do desconhecimento e da subutilização das tecnologias disponíveis.

Nesse aspecto, o treinamento promoveria a instrução necessária para que o processo de compra de livros passe a tramitar de forma totalmente eletrônica via SIPAC. Já que a principal limitação para a implantação do processo totalmente eletrônico reside, essencialmente, na falta de capacitação dos servidores técnicos e docentes.

Ademais, considerando o decreto federal 8.539/2015, que dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e entidades da administração pública do executivo federal e a resolução CONSUNI N°10/2019, que dispõe sobre o processo administrativo eletrônico no âmbito da UFPB, um treinamento que favoreça a implantação do processo eletrônico em sua plenitude, além de atender à exigência normativa, também está garantindo maior celeridade no atendimento das demandas e transparência aos atos administrativos.

A próxima melhoria está relacionada com as anteriores e compreende a padronização da solicitação, através da utilização de formulários e de métodos predefinidos de análise e pesquisa de preço. Padronizar as solicitações dos títulos implica numa grande melhoria para o processo, pois evita que as descrições dos livros cheguem incompletas ou desatualizadas, reduzindo o tempo que é gasto em correções.

Por fim, a possibilidade de entrega dos livros diretamente nas BS solicitantes, enquanto sugestão de melhoria, representa uma grande mudança em vários aspectos. Seja na redução do tempo gasto na execução do processo de compras, já

que elimina a separação do material por BS.e a necessidade de transporte entre a BC e as BS. Outro impacto seria a liberação de espaço físico na DDC, que possui as suas próprias demandas de compras de livros para a BC, além das atividades de seleção e intercâmbio. Os livros também não ficariam aguardando meses para serem conferidos já que haveria a distribuição do trabalho entre as 24 bibliotecas. A conferência poderá ser realizada assim que o livro chegar à respectiva BS e se houver algum item incorreto ou defeituoso, ou diferença de valores, a própria BS poderá contatar diretamente o fornecedor a fim de solucionar a questão.

Para tanto, algumas medidas estruturantes precisariam ser analisadas entre a Reitoria, PRA, Divisão de Patrimônio (DIPA), STI<sup>15</sup> e BC, já que a entrega direta nas BS implicaria na descentralização da gestão patrimonial entre unidades não gestoras. Contudo, discussões em torno dessa temática, que levem a soluções que viabilizem o tombamento desses livros diretamente pelas BS, seriam de grande valia já que corresponderiam a uma melhoria de grande impacto para um melhor desempenho do processo de compra de livros.

## **5.5 Proposição do redesenho**

Esta etapa se propõe a apresentar um novo modelo do processo (redesenho) com a adição das melhorias sugeridas nas análises realizadas anteriormente, como um produto final objeto das análises e melhorias encontradas, buscando-se assim promover a disseminação do conhecimento dentro da instituição.

A figura 15, a seguir, representa o redesenho do processo de compra de livros da BC após implementação das propostas de melhorias. Para obtenção de referência para o traço de novos fluxos de atividades, especialmente, com a desativação da UASG da BC, a atual proposta de desenho baseou-se no trabalho de Rios (p. 117,

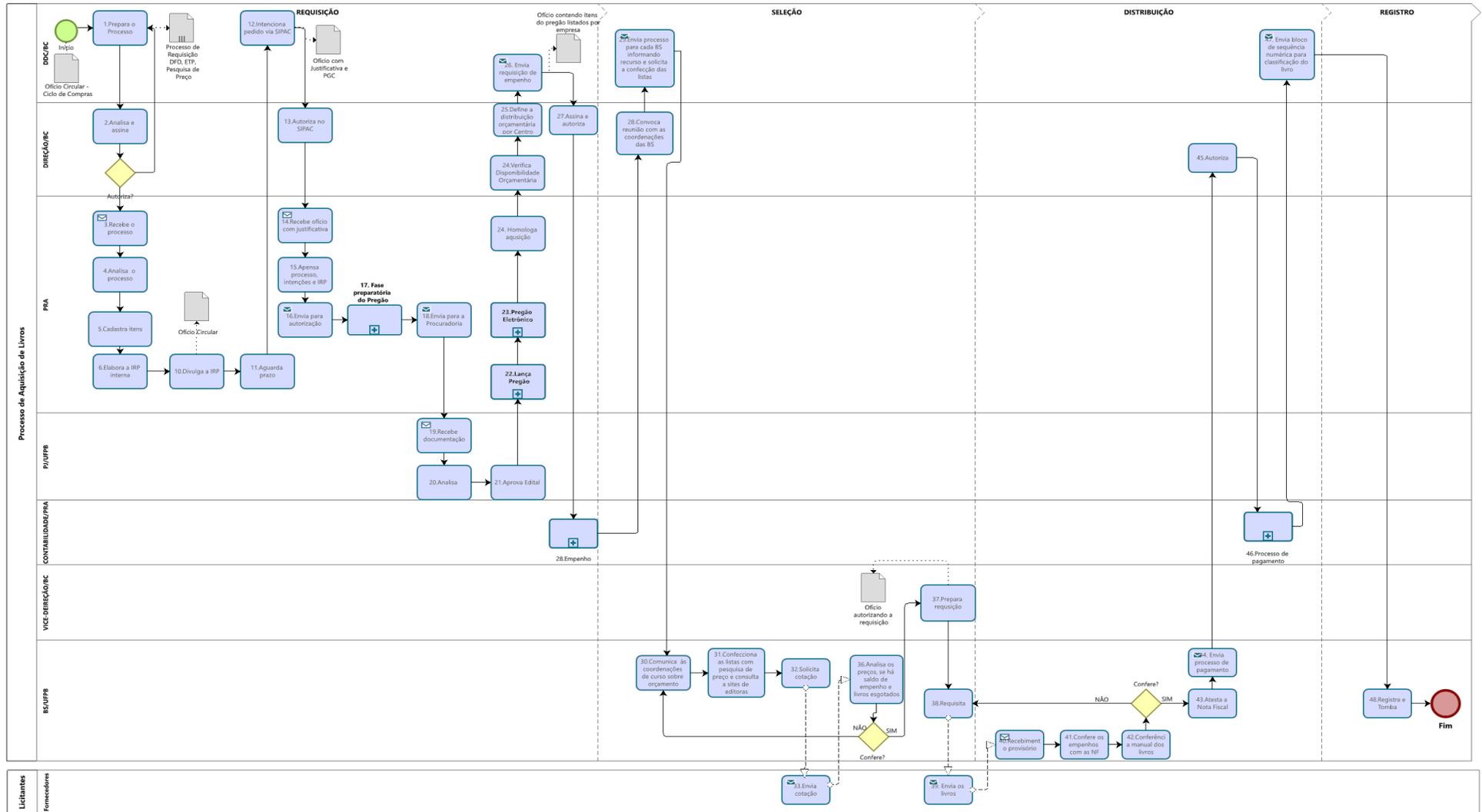
---

<sup>15</sup> STI: Superintendência de Tecnologia da Informação da UFPB

2019), que desenhou o fluxo principal do processo de trabalho de aquisição por pregão (SRP) da PRA, que corresponde ao fluxo de informações que passará ser adotado pela BC, enquanto Requisitante da PRA.

Como o foco do redesenho recai sobre a novidade que é a função de requisitante da BC, também foram realizadas pesquisas em manuais de serviços e rotinas em transparência ativa nas páginas oficiais da UFPB, a fim de que o presente redesenho apresentasse todos os detalhes necessários para uma melhor compreensão dessa nova realidade que se apresenta para BC/UFPB e demais participantes do processo.

Figura 15: Redesenho do processo de compras de livros da BC



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Através da representação gráfica do processo, é possível observar que a etapa de compra, anteriormente realizada pela BC, foi renomeada para etapa de requisição, na qual foram introduzidas todas as novas atividades que precisarão ser desempenhadas pela BC no papel de requisitante da PRA, fruto da implementação da melhoria de descentralização parcial das atividades da BC.

Com a implementação da melhoria “Entregar os livros diretamente na BS solicitante”, observamos que ocorreu uma troca entre as etapas de registro e distribuição, favorecendo a um fluxo mais fluído com clara redução de retrabalho e a, conseqüente, celeridade e padronização do processo.

## **5.6 Resultados**

O foco do trabalho reside na utilização de técnicas de BPM como base para a implementação de melhorias no processo de compras de livros da BC/UFPB. Os maiores problemas mapeados no processo foram a informalidade e a morosidade do processo, visto que, no ano de 2020, a DDC ainda estava executando empenhos de 2017 e 2018 (quadro 8), o que vai muito além de um prazo razoável para uma execução de compra de materiais.

Nesse sentido, após a identificação das situações-problema do processo, foi observado que o setor com a maior incidência de dificuldades é a DDC, momento em que foram destacadas algumas dificuldades como: concentração de atividades no mesmo período e local, atraso no envio das listas, pessoal insuficiente, quantidade de itens, atraso na entrega, espaço insuficiente para armazenamento dos livros.

A análise de causa e efeito ofereceu uma perspectiva clara da causa e dos fatores que influenciam na informalidade e morosidade do processo, que favoreceu a proposição de 4 oportunidades de melhoria para o processo de aquisição de livros realizado pela BC/UFPB, com foco nas atividades desenvolvidas pela DDC/BC. Tratam-se de medidas estruturantes, mas que se implementadas serão suficientes para a redução do tempo de duração do processo e para a padronização das

atividades. Haja vista, que o redesenho do processo melhorado apresentou melhoras significativas quanto a fluidez das atividades e a eliminação de retrabalho.

A unidade, onde o processo foi estudado, foi a Biblioteca Central da UFPB, com foco nas atividades de compra de livros desenvolvidas pelo setor de Desenvolvimento das Coleções. A análise do processo foi baseada no processo de compras iniciado em 2018 e finalizado em 2020. As propostas de melhorias identificadas neste trabalho foram fruto da experiência da autora enquanto servidora da BC e das análises subsidiadas pelas pesquisas bibliográfica, documental, de observação direta, entrevistas e aplicação do questionário ISO 26122 e do diagrama de causa e efeito.

Só após a implementação de tais mudanças, que consistem na descentralização parcial das atividades da BC, na padronização da solicitação, no treinamento e na entrega dos livros diretamente na BS solicitante, será possível mensurar a redução do tempo do processo e sua padronização. Para tanto, a apresentação da proposta do redesenho do novo processo e o detalhamento das proposições de melhoria, constante no tópico 5.4, por si só, poderão servir como base para a construção de um manual de serviço, bem como para o desenvolvimento de um curso de capacitação voltado para área de compras e contratações específicas de uma BU.

Não foi abarcada pelo redesenho a atividade de fiscalização e controle do processo, por falta de dados na pesquisa relativa a essa função, mas seria de grande importância a realização de estudos voltados à implementação desse serviço na BC e à criação de mecanismos de acompanhamento e controle dos prazos, haja vista o papel de requisitante centralizador das demandas de compras que a BC desempenharia junto à PRA.

Ademais, relativa a sugestão de que a entrega dos livros seja realizada diretamente nas BS, como destacado alhures, esta medida precisaria ser analisada por unidades como a Reitoria, PRA, Divisão de Patrimônio (DIPA), STI e BC, já que essa entrega direta nas BS implicaria na descentralização da gestão patrimonial entre unidades não gestoras. Discussões em torno dessa temática, que levem a soluções

que viabilizem o tombamento desses livros diretamente pelas BS, seriam de grande valia já que corresponderiam a uma melhoria de grande impacto para um melhor desempenho do processo de compra de livros.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No atual contexto mercadológico de busca contínua pela a eficácia na aplicação dos gastos e na redução de custos e prazos, todas as organizações, independente da esfera de atuação, pública ou privada, necessitam de métodos e ferramentas capazes de agilizar os processos de trabalho e as tomadas de decisão.

Nesse contexto, na busca por ferramentas, técnicas e metodologias que sejam capazes de auxiliar na compreensão dos processos de trabalho existentes, a atividade de mapeamento de processos, contida na metodologia de gestão de processos, apresentou-se como uma prática gerencial eficaz na busca por melhorias em processos organizacionais.

No tocante às Bibliotecas Universitárias das IFES, que sempre sofreram, ao longo da história, com um ambiente regulatório e organizacional escasso e conflituoso, pela falta de políticas públicas e de diretrizes por parte das próprias Instituições de Ensino Superior que as integram, um estudo que promova a análise e proponha melhorias em um dos seus principais processos, o de composição do acervo por meio de compra pública, contribui diretamente para que os objetivos institucionais sejam cumpridos de forma eficiente.

Ademais, a presente pesquisa apoia a discussão salutar sobre a melhoria constante dos processos de trabalho tanto no ambiente de bibliotecas quanto dentro da Universidade. Trata-se de uma questão que precisa ser incorporada no cotidiano de uma organização pública, principalmente, em momentos de mudanças na estrutura organizacional, o que torna a temática ainda mais relevante.

Através do estudo, foi possível ratificar que os conhecimentos sobre gestão de processos, especialmente, os de mapeamento e modelagem de processos (BPM),

quando aplicados à rotina de trabalho da Biblioteca Central da UFPB, favoreceram a compreensão do estado atual do processo de compras de livros da UFPB, através da sua representação, análise e proposição de melhorias, visando à resolução de problemas que existem na prática, servindo de guia para todos que pretendam vir a conhecer/participar do processo de aquisição de livros da UFPB, valendo-se dos benefícios resultantes do mapeamento.

A descrição da situação atual dos processos de trabalho da Divisão de Desenvolvimento das Coleções (DDC), relacionados com a aquisição dos livros, foi possível através da análise do contexto regulatório e organizacional em que os processos de trabalho ocorrem dentro de uma BU, consoante orientações contidas na ISSO/TR 26122. Nessa etapa da análise, partiu-se do cenário político e econômico nacional e seus impactos na forma como a organização BU lida com seu processo de aquisição de livros, até a caracterização regulatória e organizacional dentro da instituição pesquisada. Favorecendo ao cumprimento do primeiro objetivo específico proposto no tópico 1.3.

O que viabilizou a representação gráfica do atual processo com base no BPMN para, na sequência, o processo de aquisição de livros da BC, ser duplamente analisado através do questionário ISO/TR 26122, versão adaptada por Araújo *et al* (2018), e da análise de causa-raiz (Diagrama de Espinha de Peixe), discutindo-se assim as dificuldades encontradas. Cumprindo-se dessa forma o 2º e 3º objetivos de pesquisa propostos.

Por fim, após proposições de melhorias, um novo modelo de processo foi apresentado através de um redesenho, visando à celeridade, à padronização dos serviços e à difusão do conhecimento dentro da instituição. Dando-se, assim, por concluído, o 4º objetivo de pesquisa.

Durante a pesquisa, foi possível perceber também que a atividade de compras de livros de uma BU relaciona-se com diversos aspectos internos e externos à Universidade. Inclusive, no contexto do SINAES, em que é exigida a adequação do acervo de livros da BU com o Projeto Pedagógico dos Cursos (PPC).

Nesse contexto, a relevância da temática ganha destaque, diante da possibilidade da gestão de processos de negócios garantir às bibliotecas as condições adequadas, no momento das avaliações externas do MEC, através das melhorias implementadas nos processos de aquisição de bibliografias, que podem vir a favorecer um melhor acompanhamento dos pedidos formulados pelas Bibliotecas Setoriais e uma melhor adequação do acervo em relação às unidades curriculares e à quantidade de títulos por curso, consoante preconiza o SINAES.

Outro fator relacionado ao mapeamento de processos que merece destaque é a documentação do processo, fundamental para registrar as rotinas e procedimentos adotados, definir as responsabilidades e realizar o controle do processo, de modo a melhorar o desempenho e qualidade dos processos realizados.

Além de expor as possibilidades de melhorias no presente processo, pretende-se, a partir dos resultados obtidos, incentivar outros estudos sobre processos críticos na UFPB, ampliando assim o conhecimento sobre os seus processos de trabalho a fim de torná-los mais eficientes.

Por fim, como o presente trabalho teve como foco central as atividades de compras de livros desenvolvidas na BC/UFPB, sugere-se a continuidade da investigação em torno do mapeamento detalhado das atividades desenvolvidas pelos demais setores da UFPB, envolvidos no processo, especialmente, nas bibliotecas setoriais e coordenações de cursos, a fim de apresentar um panorama em torno do processo de seleção das bibliografias básicas e complementares.

Ressalte-se, ainda, que a gestão de processo de compra de livros não deve se limitar ao mapeamento inicial que permitiu a identificação das rotinas e dos problemas na execução do processo. É necessário efetuar uma nova modelagem, verificar as melhorias realizadas para proposição de indicadores de desempenho para o processo.

## REFERÊNCIAS

- ABPMP. BPM CBOK. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento**. V3.0. [São Paulo]: BPM, 2013. Disponível em: Acesso em: 21 set. 2020.
- ALMEIDA, Maria Christina Barbosa de. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação** — 2. ed. rev. e ampl. — Brasília, DF : Briquet de Lemos / Livros, 2005.
- ALMEIDA NETO, Mario de Araújo. **Descobrendo os processos potenciais de melhoria**. In OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Org.). Análise e melhoria de processos de negócio. São Paulo: Atlas, 2012.
- ALVES, Cristina Rodrigues; GOMES, Carlos Francisco Simões. Proposta de melhorias no processo de aquisição de livros das bibliotecas do CEFET/RJ com base em modelagem de processos de negócios (BPM), 2014. Disponível em: <[https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&q=PROPOSTA+DE+MELHORIAS+NO+PROCESSO+DE+AQUISI%3%87%3%83O+DE+LIVROS+DAS+BIBLIOTECAS+DO+CEFET%2FRJ+COM+BASE+EM+MODELAGEM++DE+PROCESSOS+DE+NEG%3%93CIOS+%28BPM%29+&btnG=>](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=PROPOSTA+DE+MELHORIAS+NO+PROCESSO+DE+AQUISI%3%87%3%83O+DE+LIVROS+DAS+BIBLIOTECAS+DO+CEFET%2FRJ+COM+BASE+EM+MODELAGEM++DE+PROCESSOS+DE+NEG%3%93CIOS+%28BPM%29+&btnG=>)> Acesso em 25 out.2020.
- ANDERSON, Perry *et al.* Balanço do neoliberalismo. Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático. Rio de Janeiro: Paz e Terra, p. 9-23, 1995.
- ANDRADE, Elzimar. Gerenciamento de processos para melhoria da eficiência na administração pública: estrutura de referência para a UTFPR. 2017. Dissertação de Mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.
- ANDREOTTI, Ana Maria Granja. Modelagem de processos de negócios: estudo dos Departamentos de Aquisição e Processamento Técnico da Biblioteca Comunitária da Universidade Federal de São Carlos - SP: UFSCar, 2010.
- ARAÚJO, Luis César G de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas da gestão organizacional: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ARAÚJO, Wagner Junqueira de; SILVA, Julianne Teixeira e; RIOS, Isaac Rozas; CAVALCANTI, Karen de Lucena. **Validação do mapeamento de fluxos de informação de processos organizacionais: uma abordagem com foco arquivístico**. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO (XIX ENANCIB), 19., 2018. Anais Eletrônicos [...]. Londrina: Universidade Estadual de Londrina, 2018. Disponível em: [http://enancib.marilia.unesp.br/index.php/XIX\\_ENANCIB/xixenancib/paper/view/1278/1604](http://enancib.marilia.unesp.br/index.php/XIX_ENANCIB/xixenancib/paper/view/1278/1604)>. Acesso em: 28 Out 2020

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário: **NBR ISO 9000**. Rio de Janeiro: ABNT, 2000. 29 p. Disponível em: <[https://www.academia.edu/32163836/ABNT\\_NBR\\_ISO\\_9000\\_Sistemas\\_de\\_gest%C3%A3o\\_da\\_qualidade\\_Fundamentos\\_e\\_vocabul%C3%A1rio\\_Quality\\_management\\_systems\\_Fundamentals\\_and\\_vocabulary](https://www.academia.edu/32163836/ABNT_NBR_ISO_9000_Sistemas_de_gest%C3%A3o_da_qualidade_Fundamentos_e_vocabul%C3%A1rio_Quality_management_systems_Fundamentals_and_vocabulary)>. Acesso em: 28 Out 2020

BAPTISTA, Rafael; RUEDA, Daniela; SANTOS, Nadia Bernuci. **A biblioteca universitária no contexto das avaliações do MEC: uma reflexão**. SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, v. 15, p. 1-9, 2008.

BARBALHO, Célia Regina Simonetti. **Estrutura organizacional de bibliotecas universitárias: subsídio para sua composição**. SNBU, v. 17, p. 1-14, 2012.

BARREYRO, G. B.; ROTHEN, J. C. **SINAES contraditórios: considerações sobre a elaboração implantação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior**. Educ. Soc., Campinas, v. 27, n.96 especial, p. 955-977, out. 2006.

BLATTMANN, U.; REIS, M. M. DE O. **Gestão de processos em bibliotecas. RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 2, n. 1, p. 1-17, 13 dez. 2004.

BRASIL. Lei n.º 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 72, 15 abr. 2004.

BRASIL. Senado Federal. Decreto nº 65.464 de 21 de outubro de 1969. Aprova o Estatuto da Universidade Federal da Paraíba. Brasília, DF, 1969. Disponível em: <<http://legis.senado.leg.br/norma/488103/publicacao/15795715>>. Acesso em: 20 outubro 2020

BRAÜNERT, Rolf Dieter Oskar F. A prática da Licitação. Curitiba: [s.n]. 2002.

CHAUÍ, Marilena. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo: Editora UNESP, 2001.

CUNHA, L. A. **O ensino superior no octênio FHC**. Educação & Sociedade, Campinas, v. 24, n. 82, p. 37-61, 2003.

DI FRANCISCO, Maria Helena *et al.* **Serviços e produtos do SIBi/USP: descrição dos processos essenciais, gerenciais e de apoio**. Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, v. 16, 2010.

DIAS SOBRINHO, José. **Avaliação e transformações da educação superior brasileira (1995-2009): do Provão ao SINAES**. Avaliação, Campinas, Sorocaba, SP, v.15, n.1, p. 195-224, mar. 2010.

DIAS SOBRINHO, José. **Avaliação: políticas educacionais e reformas da educação superior**. São Paulo: Cortez, 2003.

DRUMOND, Geisa Meirelles; MÉXAS, Mirian Picinini; BEZERRA, Marlene Jesus Soares. **A aquisição de livros em bibliotecas universitárias sob a perspectiva da gestão de processos**. Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação, v. 14, n. 2, p. 276-292, 2018.

Flick, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Trad. Joice Elias Costa. 3. ed., Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, Edson Nery da. **Introdução à biblioteconomia**. 2.ed. Brasília: Brinquet de Lemos, 2007.

FREITAS, André Luís Policani; BOLSANELLO, Franz Marx Carvalho; VIANA, Nathália Ribeiro Nunes Gomes. Avaliação da qualidade de serviços de uma biblioteca universitária: um estudo de caso utilizando o modelo Servqual. Ciência da Informação, v. 37, n. 3, p. 88-102, 2008

GENTILI, Plabo. **Escola S.A.: quem ganha e quem perde no mercado educacional do neoliberalismo**. Brasília: CNTE, 1996.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

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

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Processo, que processo?**. Revista de administração de empresas, v. 40, n. 4, p. 8-19, 2000b.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS ANÍSIO TEIXEIRA (Brasil). Nota Técnica nº 14/2014 de 07 de fev. de 2014. Disponível em: < [http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/avaliacao\\_institucional/nota\\_tecnica/2014/nota\\_tecnica\\_n14\\_2014.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/nota_tecnica/2014/nota_tecnica_n14_2014.pdf) > Acesso em: 01 jul. 2020.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (Brasil). Conceito IGC 2017. Brasília: Inep, 2018. Disponível em: < [http://portal.inep.gov.br/artigo//asset\\_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/conceitos-dos-cursos-de-graduacao-e-das-instituicoes-de-educacao-superior-estao-disponiveis-para-consulta/21206](http://portal.inep.gov.br/artigo//asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/conceitos-dos-cursos-de-graduacao-e-das-instituicoes-de-educacao-superior-estao-disponiveis-para-consulta/21206) >. Acesso em: 01/07/2020

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (Brasil). INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO Presencial e a Distância. Brasília: Inep, 2017. Disponível em: <<http://inep.gov.br/instrumentos>> Acesso em: 12/07/2020

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (Brasil). Nota Técnica n 16/2017 15 de dez. de 2017, CGACGIES /DAES/INEP/MEC Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/avaliacao\\_cursos\\_graduacao/legislacao\\_normas/2017/nota\\_tecnica\\_sei\\_inep\\_0126132.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_cursos_graduacao/legislacao_normas/2017/nota_tecnica_sei_inep_0126132.pdf)> Acesso em: 01 jul. 2020

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (Brasil). **Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação presencial e a distância.** Brasília: INEP, 2017. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/avaliacao\\_cursos\\_graduacao/instrumentos/2017/curso\\_autorizacao.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_cursos_graduacao/instrumentos/2017/curso_autorizacao.pdf)> Acesso em 10 jul.2020.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (Brasil). **Instrumento de Avaliação Institucional Externa presencial e a distância de Cursos de Graduação presencial e a distância.** Brasília: INEP, 2017. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/avaliacao\\_institucional/instrumentos/2017/IES\\_recredenciamento.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/instrumentos/2017/IES_recredenciamento.pdf)> Acesso em: 10 jul.2020.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO/TR 26122:** Work process analysis for records - Information and documentation. Switzerland, 2008.

JARDIM, Amanda de Freitas. Modelagem de processos de negócios: uma proposta no serviço de atendimento ao usuário da biblioteca da Unesp. Guaratinguetá, 2013.

JÚNIOR, C. C. M. F. Aplicação da Ferramenta da Qualidade (Diagrama de Ishikawa) e do PDCA no Desenvolvimento de Pesquisa para a reutilização dos Resíduos Sólidos de Coco Verde. INGEPRO–Inovação, gestão e produção, v. 2, n. 9, p. 104-112, 2010.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica.** Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2011.

LUBISCO, Nídia ML. **A biblioteca universitária e o processo de avaliação do MEC: alguns elementos para o planejamento da sua gestão.** SIMPÓSIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, v. 12, 2002.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018

MICHAEL, B.J.V. R. **Manual de BPM**. São Paulo: Grupo A, 2013. 9788582600665. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582600665/>>. Acesso em: 10 Nov. 2020.

MINTZBERG, Henry et al. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, p. 09-31, 1995.

MIRANDA, Antonio. Acervos de livros das bibliotecas das instituições de ensino superior no Brasil: situação problemática e discussão de metodologia para seu diagnóstico permanente. 1993. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/12896> >. Acesso em 08 abr. 2021

MIRANDA, Antonio; FLOSCULOS, Frederico. Biblioteca universitária no Brasil: reflexões sobre a problemática. Coordenação do Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, 1978. Disponível em<[http://antoniomiranda.com.br/ciencia\\_informacao/BIBLIOTECA\\_UNIVERSITARIA\\_.pdf](http://antoniomiranda.com.br/ciencia_informacao/BIBLIOTECA_UNIVERSITARIA_.pdf)>. Acesso em: 25 Out 2020.

MIRANDA, Ana Cláudia Carvalho de. Desenvolvimento de coleções em bibliotecas universitárias. RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, v. 5, n. 1, p. 1-19, 2007.

MIRANDA, Ana Cláudia Carvalho de; GALLOTTI, Mônica Marques Carvalho; CECATTO, Adriano. Desafios para a biblioteca pública no processo de planejamento da formação e desenvolvimento do acervo. Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, v. 22, n. 48, p. 15-26, 2017.

MORAES DE BEM, R. Framework de Gestão do Conhecimento para Bibliotecas Universitárias. 2015. 344 f. Tese (Doutorado em Gestão do conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2015.

OLIVEIRA, Greissi Gomes; AMARAL, Roniberto Morato do. Mapeamento de processos em bibliotecas: um estudo de caso em uma biblioteca do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo. In: XVII, 2012.

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

PAULA, Mariléia Aparecida de; VALLS, Valéria Martin; Mapeamento de Processos em Bibliotecas: Revisão de Literatura e Apresentação de Metodologias. Rev. digit. bibliotecon. cienc. inf., Campinas, SP, v.12, n.3, p.136-156, set/dez. 2014. ISSN 1678-765X. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/rbci>>. Acesso em: 01 jul.2020.

PAVANI, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM**. São Paulo, M.Books do Brasil Editora Ltda. 2011.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter (Org.). Reforma do estado e administração pública gerencial. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

RAMOS, José Alimatéia de A. As inovações tecnológicas e suas implicações sobre o processo de trabalho dos bibliotecários: estudo de caso no Sistema de Bibliotecas da PUC Minas. 2004. 215 f. Dissertação (Pós-Graduação em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

RIOS, Isaac Rozas *et al.* Análise de fluxos informacionais do processo de aquisição por pregão eletrônico da Pró-reitoria Administrativa da Universidade Federal da Paraíba. 2019. Disponível em: <  
<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/16892>>. Acesso em 29 Out. 2020.

ROCHA, Henrique Martins, AFFONSO, Ligia Maria Fonseca, BARRETO, Jeanine dos Santos. **Mapeamento e modelagem de processos**. Porto Alegre, SAGAH, 2017.

SANTOS, Kátia Silva. Políticas públicas educacionais no Brasil: tecendo fios. In: 25º Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação. 2º Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação–ANPAE. Políticas Públicas e Gestão da Educação–construção histórica, debates contemporâneos e novas perspectivas. Anais... São Paulo–SP. 2011. p. 01-13

SILVA, Gustavo Javier Castro da; SILVA, Cléa de Lima e. Avaliação do ensino superior no Brasil: o SINAES sob holofotes!. Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros, [S.l.], [S.v.], n.7, 2012, p. 97-119. ISSN 2178-2008.

SILVEIRA, Júlia Gonçalves da. Gestão de recursos humanos em bibliotecas universitárias: reflexões. Ciência da Informação, v. 38, p. 126-141, 2009.

SOUZA, Celina. Políticas públicas: conceitos, tipologias e subáreas. Trabalho elaborado para a Fundação Luís Eduardo Magalhães. São Paulo, 2002.

SOUZA de, Lanara Guimarães. **Avaliação de políticas educacionais**: contexto e conceitos em busca da avaliação pública. AVALIAÇÃO EDUCACIONAL desatando e reatando nós, p. 17, 2009.

TARAPANOFF, Kira. **A biblioteca universitária vista como uma organização social. Estudos avançados em biblioteconomia e ciência da informação**. Brasília: ABDF, v. 1, p. 73-92, 1982

TORRES, Cristiane Batista bezerra. Docentes e discentes da área de odontologia e a busca por informações na biblioteca universitária. CASTRO, Mônica Maria M.R. Nunes de. Desafiando os domínios da informação, Teresina: EDUFPI, 2002, p.53-80.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA. CONSUNI: Resolução nº 31/2009.cria o sistema de biblioteca da UFPB. Disponível em: <[http://www.ccs.ufpb.br/biblioteca/contents/documentos/reg\\_res.pdf](http://www.ccs.ufpb.br/biblioteca/contents/documentos/reg_res.pdf)> Acesso em: 15 out.2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Relatório de autoavaliação institucional 2018 – Disponível em: <file:///D:/Downloads/Relat%C3%B3rio%20de%20Autoavalia%C3%A7%C3%A3o%20Institucional%202018.pdf>>. Acesso em: 03 Jul. 2020

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Plano de Centralização de Contratações Públicas da UFPB 2021. João Pessoa: Gabinete do Reitor, 2021. Disponível em: <<https://drive.ufpb.br/s/mHSM6e2oP8ZR7D9#pdfviewer>>. Acesso em 22 Jun. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA. Plano de desenvolvimento institucional – PDI - 2014-2018, João Pessoa, 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **UFPB em números**: 2012-2019/ Elizete Ventura do Monte (Organizadora) – João Pessoa: EDUFPB, 39 p., 2020. Disponível em: <[file:///D:/Downloads/UFPB-numeros-Livro%20\(1\).pdf](file:///D:/Downloads/UFPB-numeros-Livro%20(1).pdf)>. Acesso em 28 jun.2021.

VALLS, Valéria Martin. A gestão da qualidade em serviços de informação com base na ISO 9000. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, v. 3, n. 2, p. 64-83, jan./jun. 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 6ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2015. 9788522499052. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522499052/>>. Acesso em: 27 Out. 2020.

VERGUEIRO, Waldomiro. **Seleção de materiais de informação**: princípios e técnicas. 3. Ed. – Brasília, DF: Briquet Lemos/Livros, 2010.

VERGUEIRO, W. ; CARVALHO, Telma de. **Definição de indicadores de qualidade**: a visão dos administradores e clientes de bibliotecas universitárias. Perspectivas em ciência da Informação, Belo Horizonte, v.6, n. 1, p. 27-40, jan./jun. 2001

## APÊNDICE A

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Esta pesquisa intitula-se: **GESTÃO DE PROCESSOS NA AQUISIÇÃO DE LIVROS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS: MAPEAMENTO DO PROCESSO DE COMPRA DE LIVROS REALIZADO PELA BIBLIOTECA CENTRAL DA UFPB** e está sendo desenvolvida por **AMANDA VIEIRA CARVALHO**, aluna regularmente matriculada no Programa de Mestrado Profissional em Políticas Públicas Gestão e Avaliação da Educação Superior da Universidade Federal da Paraíba (MPPGAV), sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Adriana Valéria Santos Diniz

Os objetivos desta pesquisa são: propor melhorias aos processos de trabalho da Divisão de Desenvolvimento das Coleções (DDC) relacionados com a aquisição dos livros que irão compor o acervo das Bibliotecas da UFPB, por meio da modelagem e análise de processos de negócios (BPM); descrever a situação atual dos processos de trabalho da Divisão de Desenvolvimento das Coleções (DDC) relacionados com a aquisição dos livros, através da análise do contexto organizacional em que os processos de trabalho ocorrem; modelar com base no BPMN o processo de aquisição e seus subprocessos de seleção, recebimento, registro e distribuição de livros na UFPB; analisar os processos utilizando a ISO/TR 26122 e a Análise de Causa-Raiz com o Diagrama da Árvore, discutindo assim as mudanças que podem ser atribuídas ao processo; propor melhorias para o processo por meio do desenho de um novo modelo, visando à padronização dos serviços e a difusão do conhecimento dentro da instituição.

Justifica-se tal estudo, pela necessidade de identificar e analisar as demandas e desafios que se relacionam com os processos de trabalho da Divisão de Desenvolvimento das Coleções – DDC relacionados com a aquisição dos livros que irão compor o acervo das Bibliotecas da UFPB, considerando os princípios da gestão de processos, visando à padronização dos serviços e a difusão do conhecimento dentro da instituição.

A sua participação na pesquisa é voluntária e de fundamental importância e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigada a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelos pesquisadores. Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum prejuízo. Vale lembrar que esta pesquisa apresenta riscos considerados “mínimos”, pois as participantes podem ficar inibidas no momento da entrevista. Quanto aos benefícios, pretende-se ampliar o debate acerca da gestão de qualidade e da gestão de processos no âmbito da Biblioteca Central da UFPB, visando à melhoria do processo de compras de livros e, conseqüente, atualização do acervo dessa instituição.

Os riscos se justificam, pois, mesmo com a possibilidade de ficar, em algum momento, inibida com a presença da pesquisadora assistente, o(a) pesquisado(a) terá a oportunidade, em querendo, tirar suas dúvidas a respeito de dita matéria, tudo como preceitua a Resolução 466/12 do CNS.

Solicito sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos científicos ou publicar em revistas científicas. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido no mais absoluto sigilo.

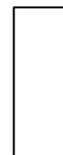
Os pesquisadores estarão a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Vale ressaltar que durante todas as etapas da presente pesquisa serão cumpridas todas as determinações constantes da Resolução 466/12 do CNS – Conselho Nacional de Saúde, que disciplina as pesquisas envolvendo seres humanos no Brasil.

Eu, \_\_\_\_\_ declaro que fui devidamente esclarecida e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados. Estou ciente que receberei uma cópia deste documento, assinada por mim e pelos pesquisadores.

João Pessoa-PB, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2020.

\_\_\_\_\_  
Participante da Pesquisa / Testemunha



\_\_\_\_\_  
Pesquisador Responsável

**APÊNDICE B**  
**QUESTIONÁRIO ISO/TR 26122 (ARAÚJO et al., 2018)**

<b>REVISÃO CONTEXTUAL</b> (Perguntas a serem feitas na revisão contextual)	
Ref.	Pergunta:
1	Quais legislações regem ou regulamentam o processo analisado?
2	Quais outros procedimentos específicos têm impacto no processo?
3	Onde está localizado o processo na instituição? Em quais jurisdições?
4	Quem são os principais responsáveis pelo processo analisado e quais são os resultados esperados?
5	Quem são os participantes envolvidos no processo analisado e onde estão localizados?
<b>ANÁLISE FUNCIONAL</b> (Perguntas a serem feitas para identificar funções, processos e transações)	
6	Quais são os departamentos, divisões, seções e funções administrativas envolvidas no processo?
7	Existe mais de uma jurisdição envolvida? Quais são elas?
8	Existe terceirização?
<b>ANÁLISE SEQUENCIAL</b> <b>IDENTIFICAÇÃO DA SEQUENCIA DAS TRANSAÇÕES</b> (Perguntas que devem ser solicitadas para identificar a sequência de transações para cada processo)	
9	O que inicia o processo e como é registrado?
10	Quais são as sequências de transações do processo?
11	Como os participantes sabem que cada transação do processo foi concluída?
12	Existem sequências paralelas no processo? Se sim, onde convergem?
13	Onde estão as decisões e transações do processo e como são registradas?
14	O que finaliza a sequência do processo e como é registrado?
<b>ANÁLISE SEQUENCIAL</b> <b>IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS VARIAÇÕES DO PROCESSO</b> (Perguntas a serem feitas para identificar e analisar variações no processo)	

15	Existem procedimentos que identificam as variações que podem ocorrer no processo?
16	Qual participante inicia ou aciona a variação do processo?
17	Existem outras formas de executar a sequência de transações que às vezes são usadas? Em caso afirmativo, por quê?
18	Quais eventos podem impedir que o processo prossiga seu padrão de rotina?
19	Existem procedimentos de contingência estabelecidos?
20	Quais informações ou registros são gerados, armazenados ou transferidos para outros processos se houver variações na sequência de transações?
<b>ANÁLISE SEQUENCIAL REGRAS PROCESSUAIS QUE REGEM A SEQUÊNCIA DE TRANSAÇÕES (Perguntas que podem ser necessárias para estabelecer a base de regras)</b>	
21	Quais transações contribuem para o cumprimento dos requisitos regulamentares do processo?
22	Quais transações são necessárias para iniciar, autorizar ou concluir o processo?
23	Quais são as transações que ajudam a monitorar o progresso e os resultados?
<b>ANÁLISE SEQUENCIAL CONEXÕES PARA OUTROS PROCESSOS (Perguntas que podem ser necessárias para identificar conexões para outros processos)</b>	
24	Esse processo requer entrada de outros processos?
25	Esse processo produz saída que é exigida por outros processos? Em caso afirmativo, qual é a natureza da saída?
26	Quais informações ou registros são gerados, armazenados ou transferidos para outros processos? Para onde eles são transferidos?
27	Que outro uso é feito dos registros ou informações geradas por este processo?
<b>VALIDAÇÃO DA ANÁLISE DO PROCESSO DE TRABALHO</b>	
28	Todas as transações necessárias no processo foram incluídas?
29	As razões documentadas para cada transação são precisas?
30	A sequência de transações e suas relações foram descritas com precisão?
31	As variações das sequências foram identificadas e documentadas?
32	Todas as funções foram identificadas e documentadas?
33	As ligações entre os processos foram identificadas e documentadas com precisão?

34	O contexto no qual a organização conduz seu processo de trabalho foi identificado e documentado com precisão?
35	As descrições e as terminologias usadas refletem o uso organizacional? E podem ser compreendidas facilmente?

**APÊNDICE C**  
**ROTEIRO DE ENTREVISTA**

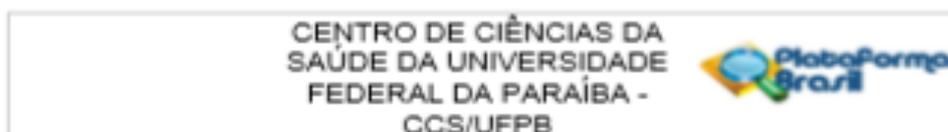
Setor: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_  
Data: \_\_\_\_\_ horário inicial: \_\_\_\_\_ horário final: \_\_\_\_\_

- 1 Quais atividades você executa no processo?
- 2 Existe alguma legislação ou procedimentos que regem suas atividades? Quais são?
- 3 Qual acontecimento dá início a sua participação no processo?
- 4 Onde (setor/local) o trabalho é feito?
- 5 Quanto tempo leva para realizar o seu trabalho?
- 6 Quem são os responsáveis por realizar o processo?
- 7 Quando o trabalho é realizado?
- 8 Quem é beneficiado com o resultado final?
- 9 Para seleção e aquisição de livros é adotado algum dos critérios avaliação do SINAES?
- 10 Quem indica as obras a serem adquiridas? E como?
- 11 Qual o tempo médio que se leva entre a indicação e a aquisição efetiva da obra?
- 12 Há apoio de algum sistema de informática para realização do serviço?
- 13 Há prazos para execução ou utilização do orçamento?
- 14 O processo de aquisição de livros se relaciona com outros serviços internos? (especificar)
- 15 O processo de aquisição de livros se relaciona com outros serviços externos a BC? (especificar)
- 16 O processo de aquisição de livros se relaciona com outros serviços externos a BC? (especificar)

- 17 O processo de aquisição de livros se relaciona com a Instituição UFPB?  
(especificar)
- 18 Há dados que sugiram problemas nessa área?
- 19 Houve mudanças na instituição, nos usuários ou em outros fatores externos,  
exigindo adequação dos serviços ou atividades?
- 20 Existe política de gestão de riscos?
- 21 As decisões e a execução dos serviços são centralizadas ou descentralizadas?
- 22 Quais as vantagens em um e em outro caso?

## APÊNDICE D

### APROVAÇÃO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA



#### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** GESTÃO DE PROCESSOS NA AQUISIÇÃO DE LIVROS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS: MAPEAMENTO DO PROCESSO DE COMPRA DE LIVROS REALIZADO PELA BIBLIOTECA CENTRAL DA UFPB

**Pesquisador:** AMANDA VEIRA CARVALHO

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 39829520.9.0000.5188

**Instituição Proponente:** CENTRO DE EDUCAÇÃO

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 4.429.650

#### Apresentação do Projeto:

Trata-se de um protocolo de pesquisa que tem como origem o programa de Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba (MPPGAV) da aluna AMANDA VEIRA CARVALHO, sob a orientação da professora Dra. ADRIANA VALÉRIA SANTOS DINIZ.

#### Objetivo da Pesquisa:

Analisar como a modelagem de processos de negócios (BPM) aplicada à aquisição de livros pode favorecer a melhoria da atualização do acervo da Biblioteca Central da UFPB, considerando os princípios da gestão de qualidade e da gestão de processos.

#### Avaliação dos Riscos e Benefícios:

SEGUNDO AS PESQUISADORAS:

#### Riscos:

A presente pesquisa não apresenta risco relacionado à saúde física dos entrevistados. Para evitar o risco de desconforto psicológico do entrevistado gerado no ato de preenchimento do roteiro de perguntas, será escolhido um local reservado sem a presença de pessoas alheias ao estudo.

#### Benefícios:

Endereço: UNIVERSITÁRIO S/N		
Bairro: CASTELO BRANCO	CEP: 58.051-900	
UF: PB	Município: JOÃO PESSOA	
Telefone: (83)3216-7791	Fax: (83)3216-7791	E-mail: comitedeetica@ccs.ufpb.br

**CENTRO DE CIÊNCIAS DA  
SAÚDE DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA PARAÍBA -  
CCS/UFPB**



Contratação do Pírcer: 4.429.692

A presente pesquisa pode ocasionar à população investigada uma visão sistêmica do trabalho que é desenvolvido pela instituição, despertando o interesse dos mesmo em conhecer todas as nuances e fluxos do processo, favorecendo assim ao aumento do desempenho e à otimização do processo de compra de livros para a Universidade.

**RISCOS E BENEFÍCIOS ADEQUADOS AO PROJETO.**

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

PESQUISA EXECUTÍVEL.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

FORAM APRESENTADOS TEMPESTIVAMENTE.

**Recomendações:**

RECOMENDA-SE QUE CUMpra-SE: as determinações da Resolução 466/12 do CNS – Conselho Nacional de Saúde, que disciplina as pesquisas envolvendo seres humanos no Brasil.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

SEM PENDÊNCIA.

**Considerações Finais e critério do CEP:**

Certifico que o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba – CEP/CCS aprovou a execução do referido projeto de pesquisa. Outrossim, informo que a autorização para posterior publicação fica condicionada à submissão do Relatório Final na Plataforma Brasil, via Notificação, para fins de apreciação e aprovação por este egrégio Comitê.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PD_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1656797.pdf	04/11/2020 21:38:48		Aceito
Outros	08_INSTRUMENTO_DE_PESQUISA.pdf	04/11/2020 21:38:34	AMANDA VEIRA CARVALHO	Aceito

Endereço: UNIVERSITÁRIO S/N  
Bairro: CASTELO BRANCO CEP: 58.051-900  
UF: PB Município: JOÃO PESSOA  
Telefone: (83)3216-7791 Fax: (83)3216-7791 E-mail: comitedeetica@ccs.ufpb.br

**CENTRO DE CIÊNCIAS DA  
SAÚDE DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA PARAÍBA -  
CCS/UFPB**



Contratação do Parecer: 6.493.000

TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	07_TCLE.pdf	04/11/2020 21:36:20	AMANDA VEIRA CARVALHO	Aceito
Orçamento	06_ORCAMENTO.pdf	04/11/2020 21:34:52	AMANDA VEIRA CARVALHO	Aceito
Cronograma	05_CRONOGRAMA.pdf	04/11/2020 21:34:14	AMANDA VEIRA CARVALHO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	04_PROJETO_DETALHADO.pdf	04/11/2020 21:33:10	AMANDA VEIRA CARVALHO	Aceito
Outros	03_TERMOS_AUENÇIA_INSTITUICAO_AMANDA.pdf	04/11/2020 21:31:43	AMANDA VEIRA CARVALHO	Aceito
Outros	02_CERTIDAO_aprovacao_projeto_AMANDA.pdf	04/11/2020 21:28:31	AMANDA VEIRA CARVALHO	Aceito
Folha de Rosto	01_Folha_rosto_Amanda_assinada.pdf	04/11/2020 21:17:30	AMANDA VEIRA CARVALHO	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

JOÃO PESSOA, 30 de Novembro de 2020

Assinado por:  
**Eliane Marques Duarte de Sousa**  
(Coordenador(a))

Endereço: UNIVERSITÁRIO S/N  
Bairro: CASTELO BRANCO CEP: 58.051-900  
UF: PB Município: JOÃO PESSOA  
Telefone: (83)3216-7791 Fax: (83)3216-7791 E-mail: comitadecetica@ccs.ufpb.br

## APÊNDICE E

### ANUÊNCIA PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

04/11/2020

[https://sipac.ufpb.br/sipac/protocolo/documento/documento\\_visualizacao.jsf?imprimir=true&idDoc=1554930](https://sipac.ufpb.br/sipac/protocolo/documento/documento_visualizacao.jsf?imprimir=true&idDoc=1554930)


**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

TERMO Nº 1 / 2020 - BC - SEC (11.01.19.20)

Nº do Protocolo: 23074.092504/2020-18

João Pessoa-PB, 04 de Novembro de 2020

#### TERMO DE ANUÊNCIA

Dedamos para os devidos fins que estamos de acordo com a execução da pesquisa intitulada: "GESTÃO DE PROCESSOS NA AQUISIÇÃO DE LIVROS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS: MAPEAMENTO DO PROCESSO DE COMPRA DE LIVROS REALIZADO PELA BIBLIOTECA CENTRAL DA UFPB", a ser desenvolvida pela aluna AMANDA VIEIRA CARVALHO do PROGRAMA DE MESTRADO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR - MPPGAV, do CENTRO DE EDUCAÇÃO, da Universidade Federal da Paraíba, sob orientação da Profa. Dra. Adriana Valéria Santos Diniz, nesta instituição.

Esta instituição está ciente de suas co-responsabilidades como instituição co-participante do presente projeto de pesquisa, e de seu compromisso em verificar seu desenvolvimento para que se possa cumprir os requisitos da Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde e suas complementares, como também, no resguardo da segurança e bem-estar dos participantes da pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para garantia de tal segurança e bem-estar.

Igualmente informamos que para ter acesso à coleta de dados nesta instituição, fica condicionada à apresentação à direção da mesma, da Certidão de Aprovação do presente projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba. Tudo como preconiza a Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde.

João Pessoa-PB, 04 de novembro de 2020.

**Leonardo de Oliveira Cavalcante**

Diretor

CPF: 008.155.794-97

*(Assinado digitalmente em 04/11/2020 12:28 )*  
LEONARDO DE OLIVEIRA CAVALCANTE  
DIRETOR  
Matricula: 1023136

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufpb.br/documentos/> informando seu número: 1, ano: 2020, documento(espécie): TERMO, data de emissão: 04/11/2020 e o código de verificação: f56c10e521