



EVERTON TADEU DE ANDRADE

**GESTÃO DE MATERIAIS BIBLIOGRÁFICOS: UM ESTUDO
DE CASO NA BIBLIOTECA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
LAVRAS**

LAVRAS-MG

2017

EVERTON TADEU DE ANDRADE

**GESTÃO DE MATERIAIS BIBLIOGRÁFICOS: UM ESTUDO DE CASO NA
BIBLIOTECA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração Pública, para a obtenção do título de Bacharel.

Profa. Dra. Daniela Meirelles Andrade

Orientadora

LAVRAS-MG

2017

EVERTON TADEU DE ANDRADE

**GESTÃO DE MATERIAIS BIBLIOGRÁFICOS: UM ESTUDO DE CASO NA
BIBLIOTECA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS
MANAGEMENT OF BIBLIOGRAPHIC MATERIALS: A CASE STUDY AT
LIBRARY OF UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração Pública, para a obtenção do título de Bacharel.

APROVADA em 09 de outubro de 2017.

Dra. Daniela Meirelles Andrade UFLA

Dra. Andressa Aparecida Santana Furtini UFLA

Profa. Dra. Daniela Meirelles Andrade
Orientadora

LAVRAS-MG

2017

RESUMO

Neste trabalho, objetivou-se propor alternativas para a melhoria da gestão do acervo de materiais bibliográficos na Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Lavras - BU/UFLA. Para tal, a pesquisa utilizou-se do método do estudo de caso. Constituíram também objetivos do trabalho elaborar uma contextualização histórica da gestão de bibliotecas nacionais, com enfoque para a BU/UFLA, analisar o processo logístico envolvido na gestão de materiais bibliográficos da BU e identificar possíveis falhas e/ou pontos que podem ser aperfeiçoados. Para sustentar esse trabalho, construiu-se um referencial teórico que abordou as seguintes temáticas: Integração e Comunicação Organizacional, Planejamento, Gestão de Estoques e Gestão de Patrimônio. Buscando concretizar os objetivos propostos, foram realizadas entrevistas guiadas com o diretor da biblioteca e gestores que atuam nas coordenadorias envolvidas com o processo. Por fim, procedeu-se à elaboração de conclusões sobre o estudo da gestão de materiais bibliográficos na BU/UFLA, dentro das quais foram propostas alternativas para solucionar as falhas de comunicação, melhorar a gestão do estoque e do patrimônio, e também, promover a realização do planejamento e do inventário patrimonial. Avalia-se que o estudo possibilitou uma melhor compreensão do processo logístico de materiais bibliográficos numa biblioteca universitária de grande porte, como a BU/UFLA. Através da pesquisa foi possível perceber as dificuldades e limitações existentes não só dentro desse processo, mas também nas diversas atividades e relações que ocorrem numa organização pública. Espera-se que a pesquisa possa prover subsídios à proposição de novos estudos nessa área, tanto na própria BU/UFLA, quanto em bibliotecas de outras universidades.

Palavras-chave: Logística. Gestão de Materiais. Biblioteca Universitária.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	5
2	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	8
3	REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
3.1	Integração e Comunicação Organizacional.....	12
3.2	Planejamento.....	15
3.3	Gestão de Estoques.....	19
3.4	Gestão de Patrimônio.....	22
4	METODOLOGIA.....	26
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	30
5.1	Processo logístico da gestão de materiais bibliográficos da BU/UFLA.....	30
5.2	Identificação de falhas e/ou pontos que podem ser aperfeiçoados.....	33
5.2.1	Integração e Comunicação Organizacional.....	33
5.2.2	Planejamento.....	36
5.2.3	Gestão de Estoques.....	38
5.2.4	Gestão de Patrimônio.....	40
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
	REFERÊNCIAS.....	46
	APÊNDICE A.....	50
	APÊNDICE B.....	51
	APÊNDICE C.....	52
	ANEXO A.....	57
	ANEXO B.....	58

1 INTRODUÇÃO

A Biblioteca Universitária – BU (ANEXO A) é um setor da Universidade Federal de Lavras– UFLA, que possui como finalidade principal disponibilizar recursos bibliográficos, informacionais, tecnológicos e acesso à informação, especialmente, ao corpo discente, docente e técnico-administrativo da UFLA, oferecendo suporte às atividades de ensino, pesquisa e extensão. Embora em seus arquivos não exista qualquer documento oficial que descreva a criação e/ou inauguração da BU, o diretor atual¹ conta que a BU/UFLA iniciou seu funcionamento no Centro Histórico da Escola de Agricultura de Lavras - ESAL em 1958.

Em setembro de 1979, após o término da construção de um novo prédio, a Biblioteca migrou para o novo Campus, onde funciona atualmente. Em 1983, sua estrutura foi ampliada, inaugurando uma segunda ala. Por fim, durante as comemorações dos 100 anos da UFLA e do cinquentenário da Biblioteca em 2008, foi inaugurada a terceira ala. No presente, a Biblioteca Universitária possui 5.200 m² de construção e localiza-se na área central da UFLA. Destaca-se que existe previsão para a construção de um novo prédio, que visa dobrar a sua área física para atender à crescente demanda da universidade.

A estrutura organizacional da Biblioteca Universitária possui a seguinte composição: Comissão Técnica, Diretoria, Secretaria, Coordenadoria de Serviços Administrativos - CSA, Coordenadoria de Desenvolvimento do Acervo - CDA, Coordenadoria de Processos Técnicos - CPT, Repositório Institucional - RI, Coordenadoria de Recursos Tecnológicos - CRT e Coordenadoria de Informações e Serviços - CIS. As seis coordenadorias citadas anteriormente são subdivididas em dezesseis setores. Atualmente, seu corpo administrativo é composto apenas por servidores técnicos administrativos, que desenvolvem suas atribuições com o intuito de atender a demanda da comunidade acadêmica e de visitantes. Ele é formado por quarenta e um colaboradores (OLIVEIRA, 2016).

Com o intuito de cumprir o seu fim, que é a promoção da oferta de recursos bibliográficos, informacionais, tecnológicos e acesso à informação, a Biblioteca Universitária fornece os serviços de empréstimo domiciliar, renovação, reserva, auto empréstimo, auto devolução e consulta local. O setor também dispõe do serviço de elaboração de fichas

¹Entrevista guiada (roteiro de entrevista) com o diretor da Biblioteca Universitária - BU da Universidade Federal de Lavras - UFLA, realizada no dia 10 de Junho de 2016, na qual foi abordada um pouco da história desse setor.

catalográficas, Repositório Institucional e atividade de empréstimo entre bibliotecas externas – COMUT.

A oferta de todos esses serviços faz com que a Biblioteca receba um grande fluxo de pessoas diariamente, não só discentes e servidores da UFLA, como também visitantes externos. Oliveira (2016) afirma que, em 2015, o número de usuários cadastrados na biblioteca era de 42.132, sendo que desses, 23.590 são usuários ativos. Em relação aos serviços prestados, o autor afirma que, no mesmo ano, foram realizados 128.783 empréstimos/renovação, embora tenha ocorrido a greve dos técnicos administrativos e docentes.

Em face do alto número de pessoas atendidas diariamente pela BU, é evidente a importância do bom funcionamento de sua cadeia de processos e atividades, visto que ela definirá como o serviço ou produto será ofertado ao consumidor final, o usuário. Nesse ponto, ressalta-se o valor que a ciência da logística possui para que as atividades da BU sejam desenvolvidas de forma coordenada e eficiente. O termo Logística pode ser definido “como a colocação do produto certo, na quantidade certa, no lugar certo, no prazo certo, com a qualidade certa, com a documentação certa, ao custo certo” (ROSA, 2011, p. 16).

Na BU, a administração de materiais e patrimônio do setor pode ser dividida em duas categorias. A primeira se refere à logística dos bens materiais de escritório, tais como mesas, cadeiras, estantes, entre outros. Todo o processo licitatório para a aquisição de tais materiais é feito pela Diretoria de Gestão de Materiais da UFLA, já que esta é responsável pelo controle do patrimônio de todos os bens permanentes.

A segunda categoria de logística encontrada na BU, que terá ênfase neste trabalho, é a logística dos materiais bibliográficos, os livros, elementos essenciais para a disponibilização de acesso à informação. O processo de logística do material bibliográfico possui diversas etapas que vão desde a solicitação da compra de bibliografias pelos docentes à Biblioteca, até ao armazenamento e organização dos livros no acervo (ANEXO B), onde será disponibilizado ao usuário. Dessa forma, o atendimento da demanda dos usuários por materiais bibliográficos está sujeito à oferta desses materiais no acervo, que por sua vez depende do sucesso na execução dos diversos processos que ocorrem anteriormente.

Conforme abordado, a execução das atividades, que antecedem o armazenamento de materiais bibliográficos no acervo, interfere diretamente na sua oferta, logo a boa logística é imprescindível para o êxito da prestação de serviços relacionados a esses materiais. Sendo assim, a seguinte questão torna-se fundamental: como melhorar a gestão do acervo de materiais bibliográficos na BU da UFLA?

Diante de tal problemática, objetiva-se propor alternativas para a melhoria da gestão do acervo de materiais bibliográficos na BU da UFLA. A partir do objetivo geral proposto, estabelece-se como objetivos específicos a contextualização histórica da gestão de bibliotecas nacionais, com enfoque para a BU/UFLA, a análise do processo logístico envolvido na gestão de materiais bibliográficos da BU e a identificação de possíveis falhas e/ou pontos que podem ser aperfeiçoados.

A relevância desse estudo reside nas benfeitorias que poderão ser concretizadas no processo logístico da BU, bem como no valor que elas irão agregar à qualidade dos serviços prestados aos usuários. Através da análise do processo logístico é exequível a aferição de pontos a serem aprimorados nas funções de ciclo de pedidos, aquisições de livros, transporte, armazenamento e estoque dos mesmos. Por conseguinte, identificadas as falhas e pontos passíveis de melhorias, faz-se possível a busca por meios de aperfeiçoamento da gestão do acervo de materiais bibliográficos.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO

Assim como as demais organizações são mutáveis, Ranganathan (2009) afirma que a biblioteca é um organismo em desenvolvimento, ou seja, é um organismo que está num constante processo de evolução. A essência da biblioteca vem se transformando. De acordo com Leal (2010), todos os dias surgem novos conceitos para a biblioteconomia, novos modelos de biblioteca, além de novos meios de recuperação, armazenamento e tratamento da informação. A partir disso, dispõe-se como relevante uma retomada do processo evolutivo da gestão de bibliotecas, especialmente de bibliotecas universitárias, desde a segunda metade do século XX até os dias atuais.

Consoante a Santos et al. (1997), a divisão do trabalho era uma das características das bibliotecas até a década de 50. Somente a partir da década de 40 que se iniciou uma movimentação no sentido da atuação sistêmica entre bibliotecas universitárias. Segundo os autores, como principais atividades que acionavam essa sistematização, tinham-se o fornecimento de cópias reprográficas às bibliotecas nacionais e estrangeiras, e a compilação e difusão de bibliografias brasileiras.

Santos et al. (1997) contam que nas décadas de 60 e 70 surgiram novas iniciativas, em áreas específicas, como a criação do BIREME - Biblioteca Regional de Medicina, da EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária e do CIN/CNEN - Centro de Informação Nuclear/Centro Nacional de Energia Nuclear. Já a década de 80, foi marcada pela criação do Programa de Comutação Bibliográfica – COMUT, que reforçou a criação de sistemas de informação, e assim, facilitou o compartilhamento de recursos. Krzyzanowski (1994) elucida que, sob a responsabilidade da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, o programa propunha um mecanismo eficiente de acesso à informação, no qual os usuários podiam consultar documentos existente nos acervos de todas as bibliotecas participantes do programa, através da reprodução desses.

Essas ações contribuíram para o aumento do correlacionamento entre bibliotecas, compartilhando informações entre si, e assim, ampliando a qualidade das informações disponibilizadas aos seus usuários. No ano de 1985, conforme conta Krzyzanowski (1994), foi iniciado pela BIREME um processo de automação, que se consolidou em 1988 com a implantação do projeto Lilacs/CD-ROM. Esse projeto consistia na aquisição da tecnologia de produção de discos compactos, nos quais foram gravadas a base de dados LILACS (Literatura Latinoamericana em Ciências da Saúde). Outro importante acontecimento da década de 80, apontado por Santos et al. (1997), é a implantação do PNBUS - Plano Nacional de Bibliotecas Universitárias em 1986 pelo MEC/SESU - Ministério da Educação/Secretaria de Educação

Superior, que tinha como finalidade a formulação de diretrizes básicas e ações concretas para o desenvolvimento eficiente da cooperação entre bibliotecas.

Embora a concretização da tecnologia do CD-ROM no Brasil tenha sido um marco importante da década de 90, Krzyzanowski (1994) fixa o ingresso das redes de comunicação acadêmica, BITNET e INTERNET, como a maior vitória para a disseminação da informação no país. Elas aprimoraram a conexão e comunicação entre diversas instituições de ensino e pesquisa localizadas nas principais capitais do Brasil.

No século XXI, a biblioteca continua se transformando e sofrendo profundas mudanças, “diante das tecnologias disponíveis, da evolução dos meios de comunicação, das exigências e demanda da comunidade científica. A informação necessita estar disponível em tempo real”, além disso a “Biblioteca precisa acompanhar o desenvolvimento de outros setores da Universidade para que esta se torne competitiva no meio científico” (FUJITA, 2005, p.12).

Diante dessas inúmeras mudanças, surgem novos desafios e demandas para as bibliotecas universitárias. Leal (2010) reitera a importância de atender a essas demandas, através do abandono dos antigos padrões e modelos de gestão ultrapassados. A autora ainda destaca que a biblioteca universitária precisa percorrer o trajeto paralelamente às transformações. Enquanto as novas bibliotecas devem surgir em consonância a esses novos modelos, aquelas já existentes necessitam se reestruturar e se adequar a eles, de modo que não se tornem ultrapassadas e inúteis.

Os aspectos referidos corroboram com a declaração de Fujita (2005) de que a socialização do conhecimento pela Universidade tem ganho maior cobertura conforme ela aumenta seu controle em relação às tecnologias de informação existentes. Isso ocorre porque essas tecnologias beneficiam os processos de produção, armazenamento e disseminação de conhecimento. Fujita (2005) salienta que a biblioteca universitária atual vivencia uma dualidade na composição de seu acervo, que por um lado possui uma coleção de documentos impressos, e por outro um conjunto de documentos em novos formatos, inclusive o digital. Essa composição híbrida amplia o número de usuários alcançados pela biblioteca, pois permite atender tanto a demanda do usuário local, quanto a do virtual, que busca a informação em formato digital.

Ainda sobre a disponibilização de novas tecnologias, Santos et al. (1997) sustentam que ela tem contribuído para uma sensível melhoria na qualidade dos serviços de informação oferecidos. Dessa forma, estrutura-se um ciclo de desenvolvimento científico, visto que as novas tecnologias contribuem para a melhoria dos serviços de informação ofertados. Melhores serviços colaboram para a produção de conhecimento, que por sua vez, propicia o

aperfeiçoamento constante dos sistemas de informação, e, por conseguinte, dos serviços relacionados a essa área.

Por fim, Amante (2007) assegura que as bibliotecas universitárias devem estar atentas às transformações ocorridas em termos de ensino e aprendizagem, visto que elas exigem uma nova concepção de biblioteca. “A biblioteca deve participar em novas comunidades de aprendizagem, em novas formas de gestão e disseminação do conhecimento e na prestação de serviços para públicos mais diversificados e dispersos” (AMANTE, 2007, p.3).

Diante das demandas que a biblioteca universitária recebeu ao longo do século passado e das transformações recentes que essas demandas vêm sofrendo, cabe analisar qual é a expectativa disposta sobre a Biblioteca Universitária – BU enquanto órgão da Universidade Federal de Lavras – UFLA. Segundo Universidade Federal de Lavras (2010), a BU é um órgão de apoio e assessoramento, que tem como função a administração de atividades de caráter técnico-administrativa. Dentre as funções delegadas aos órgãos dessa natureza, estão: a prestação de serviços à comunidade interna da UFLA, a assessoria de atividades acadêmicas e administrativas; a proposição de normas, procedimento e ações; e por fim, outras atividades estabelecidas nos seus Regimentos Internos.

De forma mais específica, Universidade Federal de Lavras (2017) estabelece como competência da BU a disponibilização de recursos bibliográficos, informacionais, tecnológicos e o acesso à informação, especialmente, ao corpo discente, docente e técnico-administrativo da UFLA, a fim de alcançar as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Em consonância ao que foi exposto, Santos et al. (1997) afirmam que os serviços de informação devem estar em conformidade com os propósitos da instituição na qual estão inseridos, além de estarem direcionados às necessidades dos usuários.

As bibliotecas universitárias desempenham um importante papel de suporte às atividades de suas universidades. Amante (2007) ressalta que a biblioteca é o reflexo da universidade, de modo que, enquanto serviços, elas devem apoiar as políticas e as práticas das instituições em que estão inseridas. A afirmação de Amante reforça a perspectiva de que a biblioteca é o coração da Universidade, o órgão fundamental para seu funcionamento.

Seguindo esse raciocínio, Fujita (2005) define a universidade como uma instituição que produz, transmite e recebe conhecimentos, e nesse contexto, a biblioteca universitária é a responsável por intermediar esse processo. É ela quem realiza o papel de armazenar e conservar as informações, que no futuro serão utilizadas como insumos para a produção de conhecimento.

Embora a biblioteca universitária possua suas particularidades e funções específicas, Leal (2010) explica que a biblioteca, assim como qualquer outra unidade de informação, é uma

organização, e por isso deve ser estruturada, administrada, organizada e/ou recriada, com vistas a atingir os objetivos que se propôs alcançar. A autora destaca que a organização deve ser analisada em conjunto com sua hierarquia institucional, visto que, a biblioteca necessita submeter-se à instituição que a mantém, pautando-se em sua missão e seus objetivos.

A partir disso, Fujita (2005) elenca como funções básicas da biblioteca universitária: a armazenagem, a organização e o acesso ao conhecimento. De acordo com a autora, apesar da constante mudança dos formatos documentários para registro do conhecimento e seu modo de acesso, a presença dessas três funções é contínua durante toda a evolução do processo de socialização do conhecimento realizado pela universidade ao longo dos tempos.

Logo, observa-se que a biblioteca universitária é uma organização como qualquer outra, e por isso está sujeita a cumprir a hierarquia institucional na qual ela está inserida, assessorando e dando suporte às atividades realizadas pela universidade. Assim, cabe à BU respeitar as competências e realizar as funções que lhes foram atribuídas pela UFLA, disponibilizando recursos bibliográficos, informacionais, tecnológicos e o acesso à informação, especialmente, ao corpo discente, docente e técnico-administrativo da UFLA. Por fim, através do cumprimento de suas atribuições, a BU desempenha seu papel fundamental para a universidade, sendo intermediadora no processo de preservação de informações e geração de conhecimento, e contribuindo para o alcance das atividades de ensino, pesquisa e extensão da UFLA.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico está organizado e estruturado em quatro tópicos. Cada tópico aborda um tema pertinente para a elaboração deste trabalho. No primeiro tópico, o tema abordado é a integração e a comunicação organizacional, através da apresentação de seu valor para a organização, seus canais e possíveis falhas. O segundo item alude o planejamento, de modo a discorrer sobre sua importância, seus níveis e seu uso na área logística. O assunto do terceiro tópico é a gestão de estoques, discorrendo sobre a administração de materiais, o processo logístico e a gestão dos estoques, na qual é detalhada a definição de estoques, sua importância para as organizações e como é feita sua organização. Por fim, a quarta parte aborda a gestão de patrimônio, e nela são tratados os conceitos de recursos patrimoniais, bens permanentes e gestão patrimonial, além de tratar de uma ferramenta utilizada para tal gestão, o inventário.

3.1 Integração e Comunicação Organizacional

A partir da Revolução Industrial, as organizações buscaram aperfeiçoar suas práticas e atividades através da especialização funcional, pois acreditavam que a melhoria do desempenho de uma função específica levava ao aumento da eficiência do processo como um todo. Dessa forma, as instituições foram se estruturando em unidades menores, com o intuito de promover uma focalização (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007).

Essa segmentação da organização em subsistemas cada vez menores é chamada diferenciação. Ela ocorre porque cada departamento procura desenvolver um alto grau de especialização em determinada área, de forma que suas atividades nesse setor sejam mais eficientes. Quanto maior for a especialização das unidades de uma organização, maior será a diferenciação em sua estrutura organizacional. Uma tendência da diferenciação é desagregar as pessoas nas instituições, visto que elas são alocadas em diferentes departamentos e realizam distintas atividades (CHIAVENATO, 2010).

Atualmente percebe-se que embora a especialização tenha sido responsável pelo aumento da eficiência em diversas atividades organizacionais, o alto grau de subdivisão criado por ela proporcionou algumas limitações às organizações, tais como: falta de colaboração entre setores, dificuldade no compartilhamento de informações e desarmonia na prestação de serviços integrados (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007).

Diante das limitações expostas, é possível afirmar que o processo de diferenciação não só dividiu as organizações, mas também isolou as pessoas, comprometendo a unidade organizacional. A focalização das unidades de operação cresceu de tal modo que formou

barreiras entre os vários departamentos organizacionais. Esse insulamento fragiliza as relações entre os departamentos, afetando o conjunto de atividades desenvolvidas por eles, e conseqüentemente, reduz a qualidade do produto ou serviço gerado pela organização. Assim, é preciso estabelecer uma contrapartida ao processo de diferenciação, que é definida por Chiavenato (2010) como integração.

A integração é um processo cujo objetivo é justamente o contrabalanceamento dos efeitos proporcionados pela diferenciação. Nesse sentido, a integração busca restaurar a unidade organizacional através da junção e coordenação dos vários setores internos da organização. Ela procura alinhar as tarefas realizadas nas diversas unidades com o objetivo organizacional, que é comum a todas. Dentre os principais mecanismos de integração organizacional estão: o planejamento e a comunicação. Enquanto a comunicação será tratada em conjunto ao assunto deste tópico, o planejamento será abordado de forma individual no tópico seguinte (CHIAVENATO, 2010).

Assim, a comunicação pode ser definida como uma prática vital para o bem-estar físico e psicológico de qualquer pessoa. Ela possibilita o desenvolvimento de relações sociais e a organização da sociedade, que é essencial para a produção de bens e serviços inatingíveis individualmente (RUÃO, 1999). Em consonância à definição anterior, Matos (2004) sustenta que a comunicação é uma atividade intrínseca à vida humana. Sem ela, as pessoas seriam incapazes de solucionar os mais simples problemas, já que não possuiriam conhecimento suficiente sobre todos os assuntos, e não haveria alguém para compartilhá-los.

De forma mais técnica, a comunicação pode ser concebida como a transmissão de informações entre dois interlocutores. É um processo no qual o emissor envia informações ao receptor, que as recebe e compreende, tornando-as um conhecimento mútuo. Logo, é preciso destacar que a comunicação é uma via de mão dupla. Para sua concretude não basta que a informação seja enviada, é preciso que ela seja recebida e entendida, ou seja, a informação deve ser compartilhada (CHIAVENATO, 2010).

Esclarecido o significado de comunicação, é possível tratá-la de forma mais específica no contexto organizacional. A comunicação organizacional consiste na relação de uma organização com o seu público, interno e externo, e o todo o arcabouço de métodos e procedimentos utilizados para a melhoria desse processo de intercâmbio de informações (MATOS, 2004). Ruão (1999) complementa que, nesse processo, os membros de uma organização agrupam informações relevantes a respeito dela e as fazem circular interno e externamente. Assim, a comunicação organizacional possibilita aos indivíduos a gerar e compartilhar informações, que contribuem para a cooperação e organização.

A comunicação organizacional pode ser subdividida em: administrativa, institucional, mercadológica e interna, que é a modalidade de interesse desse estudo. Durante um bom tempo, a preocupação em priorizar o relacionamento com os clientes proporcionou à comunicação externa um destaque maior em relação à interna, no entanto, atualmente nota-se uma mudança de pensamento. A comunicação interna vem ganhando uma importância cada vez maior nas instituições e órgãos públicos, pois tem-se compreendido a relevância que os colaboradores possuem no sucesso organizacional. Dessa forma, pode-se definir a comunicação interna como o intercâmbio de informações entre a organização e seus colaboradores, estruturado em canais de comunicação formais e informais (PEULE, 2010).

Os canais formais de comunicação são aqueles que ocorrem no interior das redes institucionalizadas de troca de informações, e geralmente são utilizados para dar comandos ou atribuir responsabilidades profissionais. Eles são classificados, de acordo com a direção do fluxo da informação, em: descendentes, ascendentes e horizontais. Conforme o próprio nome já indica, os canais descendentes fluem de cima para baixo na hierarquia institucional, os ascendentes, de baixo para cima, e por fim, os horizontais referem-se às trocas de mensagens no mesmo nível, ou seja, entre pares. Já os canais informais de comunicação fluem fora das cadeias formalmente estabelecidas, de modo que não costumam obedecer a hierarquia de autoridade. Embora eles não possuam classificações bem definidas como os canais formais, comumente são utilizados de duas formas: passeando pela organização, técnica na qual o dirigente anda pela organização e fala diretamente com os colaboradores; e cachos de uva, que é quando as informações são passadas de pessoa em pessoa pela organização (CHIAVENATO, 2010).

As diferenças técnicas existentes entre os diversos canais de comunicação organizacional produzirão distintos resultados em relação à eficácia da comunicação. É possível escolher entre canais mais rápidos e fáceis de serem utilizados, como e-mail, ligação telefônica ou até mesmo redes sociais, ou canais mais lentos e complexos, como jornal e revista. Por outro lado, a opção do canal por ser realizada levando em conta a amplitude do público alvo, por exemplo as reuniões, que podem tanto abranger um número maior de participantes, ou ser restrita a um grupo menor. Logo, não é possível afirmar qual é o canal mais eficaz na comunicação, pois a eficácia de determinado canal será definida mediante a situação organização em que ele atua (TORQUATO, 2002).

A má gestão dos canais de conversação numa organização pode gerar problemas de comunicação, que acabam afetando o desempenho das atividades organizacionais. Assim como a comunicação humana está sujeita a incertezas e falhas, a comunicação organizacional também

é imperfeita. É comum ocorrerem alterações nas informações ao longo do processo, de modo que a mensagem recebida pelo o interlocutor final seja bem diferente daquela originalmente enviada. Segundo Chiavenato (2010), os problemas principais relacionados à comunicação organizacional são: a omissão, a distorção e a sobrecarga.

A omissão consiste na supressão de parte do conteúdo da mensagem, porém, sem alterar seu sentido. Geralmente ela ocorre quando o intermediador não consegue captar o conteúdo da mensagem por inteiro, e acaba repassando-a incompleta. Diferentemente da omissão, a distorção realiza alterações no sentido original da mensagem, e pode ocorrer tanto pelas diferenças de interesses e pontos de vista das pessoas, quanto pela percepção seletiva que elas possuem. Por fim, a sobrecarga acontece quando o volume de informação a ser conduzida é maior que a capacidade de processamento de quem a conduz, o que leva à omissão e/ou distorção das informações (CHIAVENATO, 2010).

Conforme foi visto, ao buscar um aumento da eficiência através da especialização de atividades, o processo de diferenciação afetou as relações internas das organizações, e conseqüentemente seu desempenho, ao isolar as unidades organizacionais e reduzir a interação entre elas. Como contrapartida a esse efeito, é preciso implementar um processo de integração, que objetiva restaurar a unidade organizacional através da junção e coordenação dos vários setores internos da organização. Nesse momento, destaca-se a comunicação organizacional interna, e seus diversos canais, como mecanismo de suporte ao processo de integração. Outro mecanismo capaz de alinhar as tarefas realizadas nas diversas unidades com o objetivo organizacional e contribuir para a integração, é o planejamento, que será abordado no tópico a seguir.

3.2 Planejamento

O bom desempenho de uma organização não se restringe às ações praticadas pelo seu gestor, pois existem variáveis externas capazes de influenciar o funcionamento dela, e que não podem ser absolutamente controlados pelo administrador. Dessa forma, o planejamento se destaca como ferramenta administrativa capaz de reduzir a incerteza existente no processo decisório, através da análise das condicionantes que podem influenciar os resultados previstos (OLIVEIRA, 2008).

Assim, embora não seja possível determinar com completa certeza o resultado que será obtido, o planejamento amplia as chances de sucesso no alcance dos objetivos traçados. Nessa consoante, Santos (2014) assevera que o propósito do planejamento governamental é estipular objetivos para o futuro e meios para alcançá-los, de modo que os resultados das ações

governamentais não sejam determinados simplesmente por circunstâncias fortuitas. Chiavenato (2010) ainda ressalta que uma organização sem planejamento estaria fadada a atuar de forma randômica e sem norte, de modo que suas decisões aleatórias teriam como resultado a anarquia.

Com isso, é preciso ressaltar a essencialidade do planejamento na administração, tanto na pública quanto na privada, devido às inúmeras vantagens que o instrumento traz às organizações. Sua prática organiza a instituição, elevando a racionalidade na tomada de decisões, e assim, cooperando para o aumento do cumprimento de objetivos estipulados. Dessa forma, pode-se dizer que o planejamento contribui diretamente para o aumento da eficiência, eficácia e efetividade da instituição (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Ao se tratar de gestão de bibliotecas, a função administrativa de planejamento é, geralmente, abandonada. Grande parte das bibliotecas desenvolvem seus trabalhos sem definir precisamente quais são seus objetivos e sua missão, além de não elaborar planos para o alcance desses. Assim, muitos gestores conhecem bem a história e a estruturação de sua biblioteca, no entanto, não possuem conhecimento do cenário em que ela atua, não sendo capaz de reconhecer os recursos disponíveis na organização e estabelecer aonde a instituição deseja chegar, e se ela é capaz de atingir o alvo com os recursos existentes (LEAL, 2010).

A partir da precariedade de planejamento descrita, Leal (2010) argumenta que pelo fato da biblioteca ser uma organização e possuir funções gerenciais bem definidas, seus profissionais bibliotecários devem se portar como gestores de empresas. Eles “precisam planejar, organizar, decidir, controlar e dirigir as ações exigidas para a sobrevivência da instituição.” (LEAL, 2010, p. 18). Logo, percebe-se que a biblioteca, assim qualquer outra organização, deve utilizar-se do planejamento em sua gestão para que suas ações tenham uma orientação, um rumo a ser seguir, e não sejam executados por mera casualidade.

Constatada a importância do planejamento na gestão organizacional, inclusive em bibliotecas universitárias, cabe definir qual é a concepção dessa ferramenta administrativa. O planejamento organizacional é um processo que objetiva o equilíbrio entre os meios e os fins, com vistas a alcançar a melhor performance da organização ou instituição. Esse processo envolve a previsão dos recursos necessários para atingir os objetivos, a reflexão sobre seu emprego racional e a tomada de decisão sobre o modo de agir (PADILHA, 2001).

Para Oliveira (2008), o planejamento é um processo elaborado com o intuito de atingir um estado futuro desejado, mediante a análise dos cursos de ação possíveis, a definição do mais relevante para aquele momento e a convergência dos recursos organizacionais para ele, de forma eficiente, eficaz e efetiva. Já Matias-Pereira (2010) entende que o planejamento é um

agrupamento de ações interconectadas e complementares, que retroalimentam esse ciclo contínuo de ações, com o fim de atingir o objetivo estabelecido.

Definidos o conceito e a importância do planejamento nas organizações de forma geral, cabe ressaltar o papel fundamental que esse instrumento administrativo desempenha na área logística. A evolução constante do meio logístico, devido às interações e trocas de informações cada vez mais célere do mundo globalizado, faz com que as organizações tenham de se adaptar continuamente a novos cenários e dar respostas rápidas aos problemas e demandas que surgem. Nesse sentido, o planejamento se evidencia como uma ferramenta capaz de programar para as situações futuras, buscando prever as adversidades e elaborando formas para superá-las (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007).

Seguindo essa linha de pensamento, o planejamento logístico consiste em determinar quando e em que quantidade certo produto deve ser colocado num lugar definido da organização. Através da previsão das necessidades organizacionais de materiais, equipamentos e serviços, o planejamento logístico procura abastecer a organização com tais elementos, de modo que suas atividades e operações continuem em exercício (SANTOS, 2014).

O planejamento logístico tem como objetivo a descoberta de respostas para perguntas sobre o quê, quando e como, sendo base para a tomada de decisões logísticas da organização. Ele busca solucionar problemas em quatro grandes áreas da logística, sendo elas: a localização de instalações, os níveis de serviços aos clientes e as decisões sobre estoques e sobre transportes. Destaca-se que, apesar de ser frequente o planejamento dessas áreas ser realizado de forma individual, o ideal é seu tratamento como uma unidade, visto que elas se inter-relacionam no processo logístico (BALLOU, 2006).

Em relação ao nível organizacional em que é realizado, o planejamento logístico pode ser desenvolvido em três níveis: estratégico, tático e operacional. Eles se diferem no tocante à abrangência de conteúdo e de tempo e à amplitude. O planejamento estratégico é mais genérico e sintético, e busca apresentar o motivo da existência da organização, o que ela faz e o modo como faz. Ele orienta-se para a adaptação da organização a um contexto mutável, logo sua realização contribui para o aprendizado da organização no sentido de se ajustar ao ambiente em que atua. A duração do planejamento estratégico é de longo prazo, de três a cinco anos, e sua abrangência engloba a organização como um todo, buscando integrar todos os recursos de forma harmoniosa para atingir os objetivos traçados (CHIAVENATO, 2010).

O planejamento estratégico, de acordo com Oliveira (2008), é realizado nos escalões mais altos da organização, de modo que se tenha uma visão mais ampla do cenário, e assim as condições externas e internas da organização sejam consideradas na elaboração de seus

objetivos e escolha dos cursos de ações a serem tomados. Santos (2014) acresce que por ser o mais amplo e abrangente da organização, o planejamento estratégico abarca e estrutura os planejamentos tático e operacional. Assim, o planejamento estratégico se desdobra em planos táticos, formulados no nível intermediário, que por sua vez se dividem em planos operacionais, desenvolvidos no nível operacional.

O planejamento tático é delineado por Chiavenato (2010) como menos genérico e mais detalhado, com foco numa divisão ou departamento da organização. Desenvolvido no nível intermediário, o planejamento tático procura traçar como as diversas unidades da organização devem agir para atingir os objetivos fixados. Seu horizonte de tempo é de médio prazo, que pode ser definido como cerca de um ano. Oliveira (2008) reforça a menor amplitude do planejamento tático, afirmando que seu foco está em determinadas áreas, e não na organização como um todo. Ademais, o autor ressalta que sua função principal é utilizar os recursos disponíveis de forma eficiente para a concretização dos objetivos estabelecidos.

Já o planejamento operacional pode ser descrito como detalhado e analítico, abordando individualmente cada uma das tarefas realizadas no nível operacional. É o planejamento que se preocupa com a rotina administrativa da organização, garantindo que as atividades cotidianas sejam executadas conforme os procedimentos fixados pela organização, e assim, os objetivos definidos possam ser alcançados. Em relação à duração, o planejamento operacional possui curto prazo, sendo seu período de duração menor que um ano (CHIAVENATO, 2010).

Para Oliveira (2008), o planejamento operacional refere-se à formalização, por meio de documentos escritos, metodologias de desempenho e fixação de objetivos específicos, para que as áreas funcionais da organização caminhem em direção aos objetivos maiores do planejamento tático. Santos (2014) corrobora com Oliveira ao sustentar que o planejamento operacional se preocupa em abordar cada tarefa ou atividade, e no curto prazo, usufrui de procedimentos, normas e metas específicas para alcançar seus objetivos.

Conclui-se que o planejamento é uma ferramenta administrativa de extrema relevância em bibliotecas universitárias, assim como nas demais organizações, visto que fomenta a elaboração de objetivos bem especificados e planos para atingi-los, conforme os recursos disponíveis. Assim, através do planejamento, a organização é capaz de traçar um norte e investir esforços para que ele seja alcançado, ao invés de executar suas atividades por mera casualidade e sem perspectivas para o futuro. O planejamento também possui grande relevância na área logística, onde pode ser dividido em operacional, tático e estratégico, de acordo com o nível organizacional em que é realizado. Nessa área, o planejamento pode ser utilizado como suporte à administração dos processos, inclusive aqueles que envolvem a gestão dos estoques de uma

organização. O capítulo seguinte aborda essa subárea da logística, que desempenha um importante papel no controle e armazenamento dos recursos organizacionais.

3.3 Gestão de Estoques

A escassez de recursos materiais tem preocupado os gestores das diversas organizações, principalmente no setor público, onde os recursos costumam ser ainda mais precários. Nesse contexto, a administração de materiais se destaca como instrumento para a gestão dos recursos organizacionais de modo que seu aproveitamento seja maximizado. A administração de materiais abarca um conjunto atividades que vão desde a escolha do fornecedor dos bens, até sua armazenagem e entrega ao usuário final (MARTINS, 2009).

Numa organização, os materiais devem ser geridos de forma não fiquem em falta, pois isso pode prejudicar a produção ou a prestação de serviços, e também não pode haver excessos, visto que eles podem gerar maiores custos para a instituição. Assim, a administração de materiais busca colocar os materiais certos, na quantidade adequada, no local exato e no tempo determinado, conforme as necessidades da organização. Distintos nomes são atribuídos à administração de materiais, embora todos se refiram ao mesmo conceito. Um dos termos utilizados para designar a administração de materiais é a logística (CHIAVENATO, 2005).

O termo Logística surgiu no século XVII, no momento em que o exército francês reestruturou sua organização e atribuiu ao posto “marechal general des logis” a responsabilidade de planejar, transportar, armazenar e abastecer as tropas. Durante um bom tempo a preocupação com a logística foi restrita à área militar, e apenas por volta de 1960 que as empresas e demais organizações começaram a desenvolver práticas logísticas. A fragmentação da estrutura organizacional em unidades menores resultou em conflitos de objetivos e competências nas organizações. Assim, o investimento na atividade logística surge como meio para coordenar as operações dos diversos departamentos em direção aos objetivos da organização (CHIAVENATO, 2005; POZO, 2016).

A logística pode ser definida como uma operação integrada que, através do planejamento, da coordenação e da execução, objetiva gerir o fornecimento e a distribuição de materiais de modo eficiente na organização. Dessa forma, a logística destaca-se como instrumento gerador de vantagens competitivas (VIANA, 2013). Ballou (2006) complementa que além de tratar do planejamento, controle e implementação do fluxo de materiais, a logística também desempenha essas funções no que tange a serviços e a informações, com o intuito de atender às demandas dos usuários.

Assim, a logística é relevante na administração de uma organização por abranger as mais diversas atividades de gerenciamento. Ela compõe o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, e através da administração do fluxo e armazenamento eficiente dos materiais, desde sua aquisição até sua oferta, a logística busca atingir a satisfação máxima do cliente ou usuário final. Uma das subáreas da logística, que contribui para o controle e armazenamento dos materiais da organização, é a gestão de estoques. A gestão de estoques é um instrumento utilizado na redução de falhas e custos, ao planejar e controlar o fluxo de materiais dentro das organizações (SANTOS et al., 2014).

A gestão de estoques desempenha um dos papéis mais importantes na administração de materiais. Sua principal atribuição é potencializar o uso dos recursos da organização através do controle de níveis de estoques, estipulando a quantidade adequada de materiais que deve ser armazenada. Ademais, a gestão de estoque procura estabelecer formas de organização dos estoques e solucionar problemas envolvidos a eles (POZO, 2016).

O conjunto de atividades propostas pela gestão de estoques permite ao administrador averiguar a qualidade do funcionamento dos estoques de uma organização. Através da análise e controle dos estoques, o gestor pode estipular indicadores de produtividade certificar se os estoques estão sendo utilizados e controlados adequadamente. Caso não estejam, ele deve realizar as alterações necessárias para maximizar a eficiência na utilização dos materiais (MARTINS, 2009).

O estoque pode ser elucidado como o conjunto de materiais de uma organização, que, apesar de não estarem sendo utilizados em dado momento, sua existência é essencial para o atendimento de futuras demandas organizacionais. Desse modo, o estoque é formado pelo aglomerado de materiais que a organização empregará na produção de bens e serviços (CHIAVENATO, 2005).

Ressalta-se que a concepção de estoque possui grande abrangência. Numa perspectiva mais tradicional, seu significado pode ser atribuído ao conjunto de matérias-primas, materiais em processamento, semiacabados, componentes para montagem, produtos acabados e materiais administrativos. Já em visões mais específicas, o estoque pode abarcar outros recursos, como: dinheiro, livros ou até mesmo pessoas, no sentido de recursos profissionais. Assim, de uma maneira mais abrangente, o estoque pode ser delineado como uma reserva, seja de materiais, bens ou profissionais, criada com o intuito de suprir as necessidades da organização em tempo oportuno (VIANA, 2013).

De acordo com a perspectiva apresentada, o acervo de materiais bibliográficos pode ser considerado o estoque de uma biblioteca, pois ele armazena os produtos que serão ofertados ao

usuário final. O acervo é o elemento fundamental que sustenta os serviços meio e fim de uma biblioteca. Assim, sua estrutura desempenha um papel de substancial importância para que a organização concretize seu sucesso (MACIEL, 1995). Ramos (1996) aponta os recursos informativos como a matéria-prima a ser utilizada e aprimorada pela biblioteca com o intuito de desenvolvimento de seus serviços e produtos. O autor reforça que não é possível gerar produtos e serviços sem recursos informativos. Logo, uma gestão eficiente do acervo torna-se essencial para gerar produtos e serviços que atendam à demanda dos usuários de uma biblioteca

A funcionalidade dos estoques consiste em regular o fluxo dos recursos na organização. Como a taxa de recebimento dos materiais geralmente é diferente da taxa de utilização dos mesmos, o estoque busca armazená-los para que possam ser utilizados futuramente, conforme as necessidades organizacionais (MARTINS, 2009). Nessa lógica, independentemente do que esteja armazenado como estoque, ou sua posição na operação, sua existência está relacionada a uma desigualdade entre as taxas de fornecimento e demanda. Assim, o estoque aumenta quando o fornecimento de materiais é maior que a taxa de demanda por eles, por outro lado, o estoque diminui quando a taxa de demanda pelos materiais estocados é maior que seu fornecimento (SLACK et al., 1999).

A importância dos estoques nas organizações reside na melhoria da prestação de serviços aos usuários e na redução dos custos. A contribuição dos estoques para a melhoria da prestação de serviços está ligada ao maior grau de disponibilidade de bens e serviços que eles proporcionam. Assim, a organização é capaz de responder a um aumento súbito da demanda de seus usuários. Em relação à redução de custos, os estoques propiciam economias à organização em suas compras e no transporte delas, ao possibilitar a aquisição de maiores quantias de materiais. Ademais, os estoques permitem que o fornecimento de insumos para o processo operacional seja constante, evitando interrupções nas atividades organizacionais (BALLOU, 2006).

Martins (2009) acrescenta que além da melhoria na prestação de serviços ao cliente e da economia de escala, os estoques oferecem algumas proteções à organização. O autor afirma que através da manutenção de estoques a instituição se protege contra alterações de preços durante períodos inflacionários, oscilações na demanda dos usuários e no fornecimento de materiais e por fim, possíveis contingências causadas por variáveis externas.

Uma vez que a relevância dos estoques nas organizações foi determinada, é preciso estabelecer a localização desse espaço. A escolha do local de armazenamento deve levar em conta fatores como a disponibilidade, o tamanho da área, a proximidade em relação ao processo operacional, o custo de manutenção, a segurança, a acessibilidade para transporte, dentre outros.

Escolhido o local, deve-se determinar qual será o tamanho do estoque e sua organização, considerando os benefícios e custos de cada opção. Uma estratégia interessante é desagregar ou fracionar o estoque total em espaços com quantidades menores de materiais, de modo a facilitar sua organização e manutenção (POZO, 2016).

Em relação à forma de armazenamento, os estoques são estruturados de acordo com o tamanho e as especificidades dos materiais armazenados. A definição do tipo de estocagem deve considerar elementos como a área disponível, o caráter e a quantidade dos materiais estocados, a embalagem utilizada e a velocidade do fluxo de materiais. Assim, destacam-se como principais técnicas de estocagem: “carga unitária; caixas ou gavetas; prateleiras; raques; empilhamento; e contêiner flexível” (CHIAVENATO, 2005, p. 126).

A administração de estoques de uma organização é um processo dinâmico e difícil. Embora a ideia de atender a demanda do usuário de forma instantânea e abandonar o uso de estoques seja atraente, ela não funciona na prática. Conforme exposto, os estoques são essenciais para garantir a disponibilidade imediata de materiais, e assim, resguardar a ininterrupção operacional e proteger a organização contra as oscilações nas demandas (VIANA, 2013). Definida a importância de estocar os bens e recursos organizacionais, e as particularidades que envolvem a administração desse processo, é preciso abordar a gestão desses recursos no que tange ao seu controle e registro patrimonial. Assim, o tópico seguinte trata da gestão de patrimônio nas organizações.

3.4 Gestão de Patrimônio

A sociedade tem se conscientizado de que os bens públicos, apesar de serem geridos pela Administração Pública, pertencem ao povo, e assim, cresce a cobrança por uma melhor gestão dos recursos públicos. Nesse sentido, a gestão de patrimônio é essencial em qualquer organização pública, considerando a necessidade de cuidar dos recursos patrimoniais que são utilizados para desempenhar as diversas atividades organizacionais. Conforme discorre Andrade (2015), a Administração Pública deve tutelar os bens públicos, zelando por sua preservação e manutenção. A partir disso, é interessante compreender o que são os recursos patrimoniais e os bens públicos.

Rosa (2011) define os recursos patrimoniais, ou bens permanentes, de uma organização como o conjunto de ferramentas, equipamentos, veículos e instalações que colaboram para o funcionamento operacional e administrativo de uma organização. O autor acrescenta como atributos dos bens permanentes sua utilização para produzir produtos e serviços, seu caráter inalienável e sua vida de longo prazo, ou seja, ele não é consumido durante a produção. O artigo

15, parágrafo 2, da Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964, estabelece como material permanente aquele com duração superior a dois anos (BRASIL, 1964).

Em adição, Pozo (2016) explica que os recursos patrimoniais podem ser classificados, de acordo com o critério de mobilidade, em móveis e imóveis. Os bens imóveis são aqueles que não podem ser deslocados, pois se forem, perdem sua constituição física (prédios, terrenos, construções). Já os bens móveis são aqueles que podem ser deslocados sem que haja alteração em sua forma física (equipamentos, veículos, máquinas).

Por sua vez, os bens públicos podem ser concebidos como “todas as coisas, corpóreas ou incorpóreas, imóveis, móveis e semoventes, créditos, direitos e ações, que pertençam, a qualquer título, às entidades estatais, autárquicas, fundacionais e empresas governamentais” (MEIRELLES, 2016, p. 634).

Conforme a lei 10.753/2003, que institui a Política Nacional do Livro, o material bibliográfico não é considerado bem permanente. O artigo 18 da lei 10.753/2003 estabelece a seguinte designação para os livros adquiridos para bibliotecas públicas: “Art. 18. Com a finalidade de controlar os bens patrimoniais das bibliotecas públicas, o livro não é considerado material permanente” (BRASIL, 2003).

Embora não receba a denominação de material permanente, todo material bibliográfico da BU/UFLA está incluso em sua gestão patrimonial, conforme indicado no artigo 5º da Política de formação e desenvolvimento do acervo da Biblioteca Universitária da UFLA: “Art. 5º Todo material informacional adquirido pela UFLA e BU é cadastrado em sua base de dados, como patrimônio institucional, independente da forma de aquisição ou recurso” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS, 2016).

Mas afinal, o que é a gestão patrimonial? A gestão patrimonial é uma área da Administração que tem recebido o papel de destaque em qualquer organização que procura realizar o controle e registro de seus bens patrimoniais. Ela abarca uma sucessão de atividades, que vão desde a aquisição do bem, até o momento em que ele é removido do patrimônio da organização. Durante esse processo são praticados diversos procedimentos, físicos e contábeis, que visam a aquisição e baixa, identificação, preservação e gestão dos bens patrimoniais (BERNARDES, 2008).

De acordo com o Ministério da Educação (2012), a gestão patrimonial é constituída por diversas atividades relacionadas ao tombamento, registro, controle e preservação de bens móveis que fazem parte do acervo patrimonial de uma instituição. No setor público, a gestão de patrimônio procura registrar, controlar, conservar e desfazer bens permanentes dos órgãos públicos. Martins (2012) reforça que, além de compreender esse conjunto de atividades para a

adequada administração do patrimônio, a gestão patrimonial busca conscientizar os usuários em relação à relevância da preservação dos bens públicos.

Em consonância aos conceitos apresentados, Zanon (2008) elucida que a administração patrimonial possui como função o controle dos bens, e acresce que para isso, ela precisa executar atividades relacionadas à verificação dos bens, tais como o inventário. Em consideração à relevância que a atividade citada anteriormente possui no processo de gestão patrimonial, é pertinente assimilar o que é a atividade de inventário, e como ela é realizada.

O inventário patrimonial abarca todas as informações de bens patrimoniais da organização, o que possibilita a ela ter controle sobre seus bens, e ser possível definir quantos bens existem e onde estão (NARCISO, 2008). O inventário possibilita a averiguação da existência de materiais ou bens patrimoniais na organização, ou seja, confirmar realmente quais os bens ainda estão presentes através do levantamento físico da quantidade existente, e em seguida, confrontar os dados obtidos com os registros (CHIAVENATO, 2005; SANTOS, 2014). Em consenso, Rosa (2011) afirma que o inventário objetiva realizar o levantamento de todos os materiais presentes na organização, bem como definir sua localização interna.

Considerando uma biblioteca universitária, o inventário pode ser descrito como um agrupamento de atividades do serviço de referência, que possuem como objetivo coletar e reunir informações sobre o estado dos materiais bibliográficos. Nesse caso, o inventário exige um grande esforço do bibliotecário, que deverá realizar a cobertura, análise e avaliação de todo o material bibliográfico do acervo (PIEROTTI E NEILS, 1985).

A realização do inventário ocorre mediante o levantamento físico do número de materiais de modo que seja possível comparar o valor obtido com aquele registrado em cadastros impressos ou computadorizados. A contagem é realizada em períodos e etapas bem definidas. Ademais, o autor ressalta que o processo de execução do inventário deve ser pautado nas exigências do Conselho Federal de Contabilidade por meio das Normas Brasileiras de Contabilidade (ROSA, 2011).

Conforme esclarece Pierotti e Neils (1985), antes da realização do inventário é necessária uma preparação prévia, na qual todo o material deve ser disposto em perfeita ordem. A seguir, é feita uma leitura detalhada das estantes e do catálogo topográfico, correspondente à ordem nas estantes. Por fim, para a execução do processo em si, é preciso dividir os funcionários em grupos de trabalho, de forma que cada um realize o inventário de um assunto definido previamente. A conferência do material inventariado pode ser feita através do catálogo topográfico.

Bernardes (2008) e Santos (2014) explicam que a atividade de inventário pode ser realizada de forma geral ou rotativa. O inventário geral engloba todos os bens de uma organização numa única vez. Já o inventário rotativo focaliza algum grupo de bens, de modo que possa ser realizado com uma frequência maior, visto que envolve uma quantidade menor de itens. Dessa maneira, o inventário rotativo possibilita uma análise mais rápida e flexível sobre determinados materiais. Rosa (2011) acrescenta que em organizações de grande porte, com muitos itens e quantidades no estoque, é mais comum que a execução do inventário seja feita a portas fechadas. Nessa modalidade, não é permitida nenhuma movimentação do estoque durante o período de realização do inventário, o que facilita sua realização.

Considerando que a realização de inventários permite a certificação das diferenças entre os registros de materiais e a quantidade real existente na organização, além de possibilitar a verificação das condições dos bens patrimoniais da organização, sua relevância como ferramenta para o controle dos bens patrimoniais nas organizações públicas é inquestionável (SANTOS, 2014).

Assim, a gestão patrimonial pode ser declarada como uma importante ferramenta para o controle e preservação dos bens públicos nas organizações. Sua prática envolve atividades como registro, controle, conservação e desfazimento de bens, além da conscientização dos usuários sobre a importância de preservar os bens públicos. Para o controle dos bens de uma organização, a gestão patrimonial realiza inventário, instrumento de coleta de informações que possibilita averiguar a real existência de bens. Através do inventário é possível confirmar quais bens ainda estão presentes no espaço, de modo a ter um maior controle sobre os recursos patrimoniais da organização. Por fim, destaca-se que ao cuidar dos bens públicos a gestão patrimonial gera benefícios não só para a organização, mas para toda sociedade, visto que esses bens pertencem à coletividade.

4 METODOLOGIA

Este trabalho tem como objeto de estudo a gestão do acervo de materiais bibliográficos da Biblioteca Universitária – BU da Universidade Federal de Lavras – UFLA. Considerando a relevância que a BU/UFLA possui como órgão de apoio à consecução das atividades de ensino, pesquisa e extensão da UFLA, a escolha do objeto de estudo justifica-se pelas benfeitorias que poderão ser concretizadas no processo logístico da BU, bem como no valor que elas irão agregar à qualidade dos serviços prestados aos usuários. Destacam-se também como fatores motivadores da escolha a acessibilidade e a disponibilidade encontradas para a realização do estudo na BU/UFLA.

De acordo com Rampazzo (2015), a pesquisa é uma atividade reflexiva e sistemática que, através do uso de procedimentos metodológicos científicos, possibilita a descoberta de novos fatos e dados em diversas áreas de conhecimento. Ademais, o autor sustenta que a pesquisa busca encontrar soluções para os problemas que foram levantados. Já para Richardson (2012), a pesquisa é um procedimento que se utiliza de métodos científicos para alcançar os seguintes objetivos, que não são excludentes: a resolução de problemas, a produção de novas teorias e a avaliação de teorias existentes.

Ao se tratar de uma pesquisa aplicada, como é o caso desse trabalho, procura-se elaborar conhecimentos que possuem aplicação prática e que podem ser utilizados para a resolução de problemas reais e específicos. Dessa forma, o conhecimento gerado através desta pesquisa poderá ser dirigido para a solução de possíveis falhas identificadas na gestão de materiais bibliográficos da organização (CHEHUEN NETO, 2012).

Em relação à abordagem do problema, esta pesquisa é classificada como qualitativa. Ela busca compreender fenômenos e questões particulares, dotadas de significados e valores que não podem ser traduzidos em números. Acredita-se que ao mensurar numericamente as percepções, motivações e comportamentos do grupo analisado, poderia ocorrer uma perda de detalhes que existe na relação entre os fatos objetivos e a subjetividade dos sujeitos. Assim, a pesquisa qualitativa trabalha com uma realidade que não pode ser quantificada (LAKATOS & MARCONI, 2011).

A pesquisa exploratória tem como finalidade a investigação de áreas pouco exploradas, nas quais o problema ainda não é familiar. Assim, através dela objetivou-se identificar o problema e reunir conhecimentos que poderão ser utilizados em estudos mais aprofundados no futuro. Considerando que a gestão do acervo bibliográfico da BU/UFLA ainda é um tema pouco explorado, torna-se difícil estabelecer hipóteses precisas sobre ela, logo esta pesquisa possui caráter exploratório com o intuito de reconhecer o tema (CHEHUEN NETO, 2012).

Uma das técnicas de coleta de dados utilizadas na pesquisa exploratória é a entrevista, que segundo Lakatos e Marconi (2010), consiste num procedimento de investigação social, no qual é realizado uma conversação face a face com o intuito de coletar informações a acerca de determinado assunto. O uso de entrevista nas pesquisas em Ciências Sociais é relevante, pois permite que o pesquisador tenha uma maior interação com os indivíduos pesquisados, o que proporciona uma melhor compreensão do comportamento desses atores. Para a realização desse estudo de caso, utilizou-se como instrumento de coleta de dados o roteiro de entrevista, ou entrevista guiada, no qual foram elencados tópicos considerados importantes para o estudo, que foram abordados durante a entrevista. Dessa forma, o roteiro de entrevista faz com que o diálogo não fique preso a um conjunto de perguntas predefinidas, nem se perca em assuntos distantes do objeto de estudo (RICHARDSON, 2012).

O primeiro roteiro de entrevista, realizado no dia 10 de Junho de 2016, teve como entrevistado o diretor da BU/UFLA, e nesse momento buscou-se abordar a história do órgão, suas atribuições, e também, todo o processo logístico envolvido na gestão do acervo de materiais bibliográficos da BU/UFLA (APÊNDICE A).

Para enriquecer o conteúdo deste estudo, foram realizadas novas entrevistas com gestores que atuam nas coordenadorias envolvidas no processo logístico de gestão de materiais bibliográficos da BU/UFLA. As entrevistas foram realizadas individualmente com os gestores, utilizando-se o roteiro (APÊNDICE B) como um guia para nortear a entrevista, porém sem limitar o conteúdo da conversa às questões estabelecidas nele. Os áudios das entrevistas foram gravados, com o consentimento dos entrevistados, e posteriormente transcritos para facilitar a análise do conteúdo coletado. Com o intuito de manter os gestores em anonimato, e assim resguardar sua privacidade, eles foram identificados nesse trabalho como: Entrevistado 1, Entrevistado 2 e Entrevistado 3.

A escolha do diretor como amostra justifica-se pelo conhecimento amplo que ele possui da cadeia logística que envolve a gestão do acervo de materiais bibliográficos da BU/UFLA. Já a seleção dos gestores citados é fundamentada no fato de que eles atuam em coordenadorias que estão diretamente envolvidas com as atividades de gestão dos materiais bibliográficos, logo podem colaborar grandemente para esse estudo.

Por fim, a técnica escolhida para a análise dos dados coletados foi a análise de conteúdo. Segundo Richardson (2012), a análise de conteúdo é uma técnica utilizada em pesquisas qualitativas, que almeja descrever o conteúdo dos discursos de forma objetiva, sistemática e dedutiva. Com base na asseveração do autor, é possível afirmar que a análise de conteúdo é

uma boa escolha para analisar os discursos coletados pelas entrevistas, já que esse material é de caráter qualitativo, o que dispensa a aplicação de técnicas aritméticas.

A realização da análise de conteúdo deste trabalho seguiu três etapas nas quais ela pode ser dividida, que são: a pré-análise, a análise do material e o tratamento dos resultados. A pré-análise é etapa na qual realiza-se a organização do material que será analisado, através da adição, eliminação ou substituição de elementos. Escolheu-se como materiais para análise os áudios gravados durante as entrevistas. (BARDIN, 2010).

De acordo com Bardin (2010), na segunda etapa é preciso escolher uma técnica de análise de conteúdo para realizar tal ação, nesse sentido definiu-se a análise por categoria como método. Essa técnica consiste em estipular categorias, de acordo com o critério determinado, e em seguida segmentar partes proveitosas do material analisado nessas categorias.

Nesse estudo, foram definidas categorias temáticas, relacionadas ao problema de pesquisa e os objetivos propostos, e assim os dados coletados foram agrupados nessas categorias segundo o critério semântico, ou seja, conforme o seu significado naquele contexto. Definiu-se as seguintes categorias temáticas para a análise dos dados: Integração e Comunicação Organizacional, Planejamento, Gestão de Estoques e Gestão de Patrimônio. Após a leitura do conteúdo transcrito, buscou-se segmentá-los nas categorias definidas, conforme orienta a técnica de análise por categoria, para promover a associação e a correlação do material coletado com tópicos-chaves do processo logístico de gestão de materiais bibliográficos. Tabelas (APÊNDICE C) foram elaboradas com o objetivo de simplificar e favorecer a visualização do conteúdo.

Por fim, foi realizado o tratamento dos resultados, fase na qual eles foram interpretados de forma qualitativa, procurando estabelecer relações entre o conteúdo extraído do material e o tema da categoria em que ele foi enquadrado. Assim, considerando que os tópicos estabelecidos nas categorias de análise são pontos-chaves do processo logístico de gestão dos materiais bibliográficos, acredita-se que a associação e o confronto do material analisado com esses temas produziram respostas para a problemática identificada e para os objetivos propostos nesse estudo (BARDIN, 2010; GIL, 2014).

As questões norteadoras estabelecidas no roteiro de entrevista estão ligadas aos tópicos Integração e Comunicação Organizacional, Planejamento, Gestão de Estoques e Gestão de Patrimônio, ou seja, o conteúdo visto no Referencial Teórico. A importância de definir questões pautadas nesses pontos para guiar a entrevista residiu no fato de que eles são base para a análise do processo logístico de gestão de materiais bibliográficos, e também, para a identificação de possíveis falhas e/ou pontos que podem ser aperfeiçoados. Com a coleta de dados direcionada

para o conteúdo do Referencial Teórico, foi possível obter resultados alinhados à teoria abordada, de forma que eles foram alicerces para analisar o processo logístico estudado, e posteriormente, construir alternativas para a solução ou melhoria dos pontos falhos identificados.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção está dividida em dois capítulos, de modo que o primeiro aborda o processo logístico da gestão de materiais bibliográficos da BU/UFLA, apresentando suas etapas e atividades. O segundo capítulo traz a análise das informações e dados adquiridos, além de sua interpretação e discussão à luz do conteúdo abordado no capítulo 3 desse trabalho, o Referencial Teórico. Por fim, procura-se propor alternativas para as falhas e/ou pontos passíveis de melhorias no processo de gestão dos materiais bibliográficos. O segundo capítulo foi dividido em quatro tópicos, segundo as categorias temáticas definidas na Metodologia, com o intuito de organizar a análise e a proposição das alternativas de melhorias.

5.1 Processo logístico da gestão de materiais bibliográficos da BU/UFLA

As informações apresentadas nesse capítulo foram obtidas no dia 10 de Junho de 2016, através de uma conversa informal não documentada, guiada por um roteiro de entrevista (APÊNDICE A), com o atual diretor da biblioteca. Nessa conversa, o diretor contou que a administração de materiais e patrimônio da BU/UFLA pode ser dividida em duas categorias. A primeira se refere à logística dos bens materiais de escritório, tais como mesas, cadeiras, estantes, entre outros. Todo o processo licitatório para a aquisição de tais materiais é feito pela Diretoria de Gestão de Materiais da UFLA – DGM/UFLA, esta é responsável pelo controle do patrimônio de todos os bens permanentes.

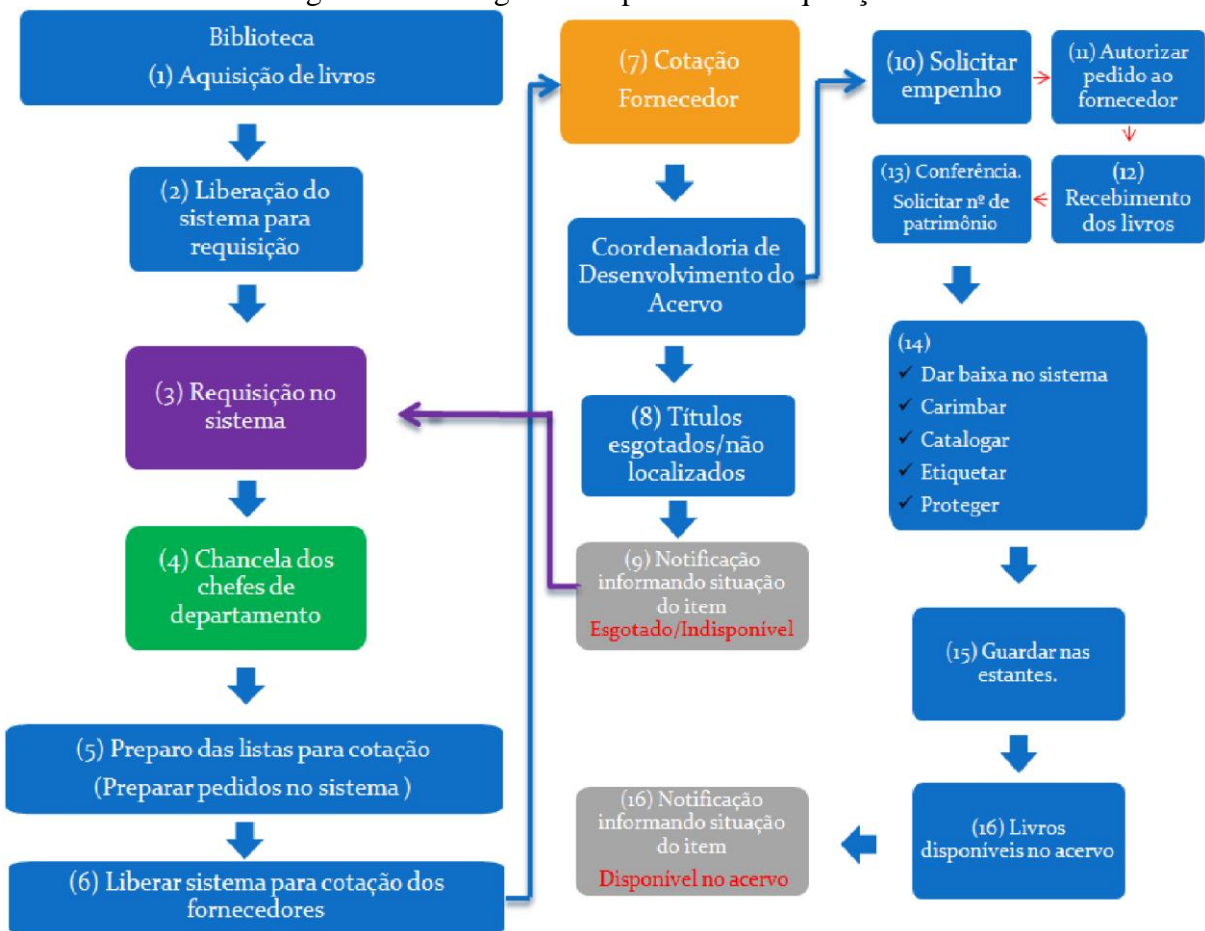
A segunda logística, que terá ênfase neste trabalho, é a logística dos materiais bibliográficos, os livros, elementos essenciais na prestação do principal serviço ofertado pela Biblioteca. Para a compra (1) dos livros (FIGURA 1), o diretor explica que são necessários os seguintes passos: de abril a junho do ano corrente a biblioteca disponibiliza, através do sistema Pergamum, um login e uma senha para cada docente, com a qual eles podem solicitar as bibliografias desejadas (2). Após a requisição (3), a biblioteca repassa um link para os chefes de departamentos, que autorizarão ou não as obras solicitadas pelos docentes (4).

A lista dos pedidos (5) volta para a biblioteca e a seguir é enviada para os fornecedores, que respondem com o orçamento (6). A Coordenadoria de Desenvolvimento do Acervo - CDA realiza uma cotação por amostragem buscando o preço médio, e em seguida escolhe-se o vencedor pelo critério do menor preço de capa (7). O diretor destaca que todos os livros comprados pela biblioteca possuem um desconto variado. A mesma coordenadoria verifica se os valores estão de acordo com seus recursos disponíveis e decide se a compra será realizada ou não (10). Todo esse processo é realizado na Biblioteca e não tem participação da

DGM/UFLA. Vale ressaltar que todo o processo é analisado pela Procuradoria Geral da União, que busca possíveis irregularidades.

Universidade Federal de Lavras (2012) define como finalidades da CDA o planejamento, a organização, a direção, e o controle do desenvolvimento e da implantação de programas de desenvolvimento do acervo, conforme a Política de Aquisição de Materiais Bibliográficos Impressos e Digitais da UFLA. Ainda é estabelecido em parágrafo único, que “a Coordenadoria de Desenvolvimento do Acervo realizará periodicamente estatística dos serviços e, em conjunto com a Coordenadoria de Atendimento ao Usuário, o inventário do acervo bibliográfico” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS, 2012).

Figura 1 – Fluxograma do processo de aquisição de livros²



Fonte: Oliveira (2017)

A seguir, reúnem-se os títulos que estão esgotados ou não são encontrados nos fornecedores (8), e uma notificação informando que o item está esgotado/indisponível é enviada para os docentes através do Sistema Pergamum (9). Esses docentes podem realizar novas

²Fluxograma criado por um gestor da Biblioteca Universitária da UFLA, com o intuito de facilitar o acompanhamento do processo de aquisição de livros.

requisições (3), que serão avaliadas pelos chefes de departamentos (4), e caso sejam aprovadas, novas listas de cotação são preparadas (5), repetindo o processo de cotação.

O prazo para a entrega dos livros é definido de acordo com sua origem, se ele for nacional o prazo é de 45 a 60 dias, caso seja internacional o prazo é de até 150 dias (11). A entrega é realizada pelo próprio fornecedor, geralmente é feita na biblioteca, no entanto, às vezes os livros são entregues na DGM/UFLA, e nesse caso são transportados até a biblioteca por veículo da UFLA (12). No ambiente interno da biblioteca o transporte entre os setores é feito por um equipamento denominado carrinho biblioteca.

Após a entrega dos livros na biblioteca, faz-se a conferência de sua nota fiscal, e caso tudo esteja correto, eles são encaminhados para a Coordenadoria de Processos Técnicos – CPT (13). Conforme Universidade Federal de Lavras (2012), essa coordenadoria tem como finalidade as seguintes ações: planejar, coordenar, dirigir e controlar a catalogação, a classificação e a indexação do acervo da Biblioteca Universitária, além de realizar, periodicamente, estatística das atividades anteriores.

Na CPT é feita a catalogação dos livros, na qual eles são classificados de acordo com seu assunto e recebem um código denominado número de chamada, que será utilizado para ordená-lo no acervo (14). O livro também recebe um número de acervo, que será o mesmo para todos os exemplares daquela obra, e um número de exemplar, que é único para cada unidade. Ademais, todas as informações do exemplar são cadastradas no sistema Pergamum, e relacionadas ao número de exemplar do título. Por fim, os livros são carimbados, recebem uma etiqueta com o número de chamada e um código de barras, e também um chip. Além de possibilitar a leitura e o acesso a informações sobre o livro no sistema Pergamum, esse chip reduz as chances de furto das obras.

O próximo passo é o encaminhamento dos livros para o acervo, no qual os livros são organizados em ordem crescente de acordo com o número de chamada (15). Essa atividade é feita por servidores da Coordenadoria de Informação e Serviços - CIS, que é a responsável pela organização e manutenção do acervo. São finalidades da Coordenadoria Informação e Serviços: “I. planejar, organizar, dirigir e controlar a prestação de serviços ao público; II. difundir a informação, promover o uso do material bibliográfico e de multimeios disponíveis no acervo; III. realizar, periodicamente, estatística das atividades previstas nos incisos I e II” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS, 2012). Com a chegada do livro ao acervo (16), envia-se uma notificação à comunidade acadêmica informando a disponibilidade do item na biblioteca.

O diretor afirma que a biblioteca não possui estoque, entretanto o acervo pode ser considerado o estoque da organização, pois ele armazena os produtos que são ofertados ao usuário final. Por fim, destaca-se as demais atividades para a manutenção do acervo, que são: a avaliação do material devolvido, reposição do acervo e restauração dos livros. A avaliação do material é realizada pelo próprio servidor que recebe o livro no balcão de devolução. No caso dos livros que são devolvidos pelo terminal de auto devolução, o servidor responsável pela retirada dos materiais bibliográficos do terminal deve realizar a avaliação durante esse momento. A avaliação impede que os livros danificados sejam encaminhados diretamente para o acervo. Após uma análise do material, é possível avaliar os danos, e caso seja necessário, responsabilizar o usuário do último empréstimo.

A avaliação citada anteriormente define se o livro pode ser restaurado, ou se o autor dos danos deve doar uma nova obra à biblioteca. No caso de restauração, se ela for simples, pode ser feita na própria biblioteca. Nos casos mais complexos, é enviada a uma empresa terceirizada que realiza o serviço. Por último, a atividade de reposição do acervo ocorre várias vezes ao dia, e é realizada por servidores da biblioteca. Esses servidores recolhem os livros no terminal de autodevolução, nas mesas e nos módulos de reposição de materiais bibliográficos, e em seguida, guardam os materiais nas estantes do acervo, sendo orientados pelos números de chamada.

5.2 Identificação de falhas e/ou pontos que podem ser aperfeiçoados

A partir da análise do material obtido, busca-se nesse tópico interpretá-los de forma qualitativa, estabelecendo relações entre o conteúdo e os pontos do processo logístico de gestão de materiais bibliográficos destacados como categorias temáticas, que por sinal, são os assuntos abordados no Referencial Teórico desse trabalho. Ademais, procura-se identificar falhas e/ou pontos passíveis de melhorias no processo logístico citado, e quando encontrados, propor alternativas para sua solução ou melhoria.

5.2.1 Integração e Comunicação Organizacional

Em relação à integração e comunicação entre as coordenadorias envolvidas diretamente na gestão de materiais bibliográficos, observa-se a existência de falhas de comunicação em alguns momentos, conforme descrito pelo Entrevistado 1: “[...] até então, eu acredito que a comunicação é boa. Quando você manda email, vai lá, conversa, explica o que tá acontecendo. Às vezes acontece uma falha no meio do caminho, mas a gente tenta sempre resolver e, acredito que tá sendo boa até então [...]”. O Entrevistado 3 reforça a ocorrência de falhas: “[...] é claro que às vezes tem uma falha né, na comunicação, mas eu acho que é nada que prejudique não

[...]”. Embora os entrevistados afirmem que a comunicação é boa, percebe-se que o compartilhamento de informações essenciais para a gestão dos materiais bibliográficos não ocorre em alguns momentos.

De acordo com dados coletados, as atividades da CIS estão concentradas na prestação do serviço final ao usuário e organização do acervo, e assim ela não tem acesso a informações sobre as novas aquisições de livros, como quais, quantos e quando chegarão ao acervo. Essas informações estão sob posse da CDA, que é a coordenadoria responsável pela aquisição dos materiais bibliográficos. Dessa forma, quando não há um compartilhamento dessas informações entre as coordenadorias, torna-se difícil para a CIS realizar o planejamento, a organização e manutenção do acervo. Como alternativa para essa disfunção propõe-se a promoção de incentivos para que CDA compartilhe tais informações com a CIS, seja através de rotinas administrativas ou reuniões periódicas entre os gestores dessas coordenadorias. Assim, com uma maior troca de informações entre essas coordenadorias, espera-se que a CIS possa realizar o planejamento, a organização e a manutenção do acervo.

Em determinado momento do processo logístico identificou-se um distanciamento físico entre as coordenadorias devido à natureza de suas atividades. Enquanto a CPT e a CDA realizam atividades técnicas, as atividades da CIS estão concentradas na prestação do serviço final ao usuário, inclusive o atendimento. De acordo com Chiavenato (2010), esse distanciamento entre as coordenadorias é definido como processo de diferenciação. Ele ocorre porque cada departamento procura desenvolver um alto grau de especialização em determinada área, de forma que suas atividades nesse setor sejam mais eficientes.

O argumento defendido por Bowersox, Closs e Cooper (2007) de que o alto grau de subdivisão criado pela diferenciação proporciona limitações comunicacionais nas organizações não se aplica à BU/UFLA, segundo os discursos coletados. Ao ser questionado se o distanciamento entre as coordenadorias prejudica a comunicação, o Entrevistado 1 responde: “[...] entre as coordenadorias eu acredito que não [...]”.

De forma análoga, o Entrevistado 3 também responde negativamente a essa questão, e ressalta que a necessidade da CIS é se aproximar dos seus servidores para dar suporte e orientação a eles: “[...] não, não. Eu acho que a coordenadoria da CIS deveria ser mais... pra lá, perto dos outros servidores. Eu acho que ia ser melhor [...] mas eu falo de comunicação com os servidores, porque tem alguns servidores que tem dificuldade de tomada de decisão... às vezes uma coisa simples [...]”.

A partir dos discursos anteriores, observa-se que os entrevistados afirmam claramente que o distanciamento entre as coordenadorias, devido à natureza de suas atividades, não

prejudica a comunicação entre elas. Logo, esse elemento não pode ser indicado como causador das falhas de comunicação.

Ao contar sobre os prazos envolvidos na aquisição de livros, o Entrevistado 1 diz que: “[...] a gente tem um número de trinta dias para livros nacionais, livros importados, normalmente, o fornecedor pede cento e vinte... a editora internacional pede cento e vinte dias pra chegar no fornecedor aqui, então a gente calcula em média cento e cinquenta dias para o livro importado chegar na biblioteca [...]”. Ademais, o Entrevistado 1 cita contingências que podem prolongar o prazo de entrega: “[...] no ano passado, no final do ano, o livro ficou mais de dois meses preso na alfândega, a alfândega tava, o pessoal tava em greve e num chegava, simplesmente não liberava os livros, tava lá [...]”. Observa-se que esses fatores impendem que a CDA tenha informações precisas sobre a data de chegada dos livros.

Essa imprecisão nas informações relacionadas à chegada dos livros pode ser apontada como um dos fatores que produz falhas na comunicação, ao impossibilitar que dados exatos sejam transmitidos às demais coordenadorias. Como esses prazos são influenciados por variáveis externas à BU/UFLA, torna-se difícil propor uma alternativa para solucionar esse problema. De qualquer maneira, destaca-se que o compartilhamento com as demais coordenadorias de informações sobre os prazos previstos e as contingências ocorridas podem suavizar essa questão.

Segundo alguns trechos dos discursos dos entrevistados, boa parte das informações são trocadas de maneira informal, através de conversas entre os gestores. Ao ser questionado sobre a troca de informações em relação à quantidade de livros que estão para chegar no acervo, o Entrevistado 3 responde: “[...] o que aconteceu na última vez que a gente movimentou o acervo, eu procurei saber o quê que ia chegar, e onde que eu deveria deixar mais espaço, mas não tem isso formal não [...]”. Em concordância, o Entrevistado 2 relata que: “[...] geralmente é mais informal [...] vai lá, às vezes a LF mesmo né, aviso pra ela: Olha, então é bom olhar aí as estantes que tá chegando muito livro de direito, é bom separar aí, ver a quantidade pra separar o espaço já, e ir fazendo aquele remanejamento [...] é, é mais informal, mas assim, a comunicação é muito boa [...]”.

As conversas informais geralmente são escolhidas por representarem um canal de comunicação rápido e fácil de ser utilizado (TORQUATO, 2002). No entanto, esse tipo de canal pode resultar em omissão e/ou distorção das informações, que por sua vez produzirão prejuízos nas atividades desenvolvidas pela organização. Não é correto condenar a comunicação informal, visto que cada canal possui suas vantagens e desvantagens, de modo que sua eficácia será definida mediante a situação organização em que atua. Assim, a proposta seria a inclusão

de canais formais para reforçar a comunicação entre as coordenadorias, entretanto, os entrevistados afirmaram que já existem as reuniões da Comissão Técnica (CHIAVENATO, 2010).

Em relação às reuniões, percebeu-se uma certa resistência à sugestão de reuniões mais focalizadas para tratar a gestão do acervo bibliográfico. Em relação à viabilidade de reuniões específicas para tratar da gestão de livros, o Entrevistado 2 responde: “[...] acredito que não, porque como eu tô falando, sabe, mesmo os assuntos assim de... de rotina, que seja lá da CIS ou da CPT, é levado para comissão. Por exemplo, eu não decido sozinho uma mudança que eu vou ter, alguma coisa assim, isso é feito em conjunto, entendeu? Mesmo que sejam coisas assim de rotina. Então, na verdade, já é feita, juntamente com a direção [...]”. O Entrevistado 3 se contradiz ao afirmar que a reunião da comissão supre as necessidades da CIS, e em seguida, dizer que sente falta de uma reunião específica: “[...] dá pra suprir, mas às vezes eu sinto mais falta ((reunião específica)), igual eu citei anteriormente, é com a CDA, porque a gente tem alguns procedimentos que precisam ser adotados ainda [...]”.

A princípio, a opinião unânime foi que as reuniões da Comissão Técnica já são suficientes para suprir as necessidades das coordenadorias. Entretanto, em alguns momentos da conversa, o Entrevistado 3 ressaltou a necessidade das reuniões específicas, e o Entrevistado 1 demonstrou certa simpatia em relação à sugestão, declarando que elas poderiam agregar valor às atividades desenvolvidas, e que realizar um teste seria algo viável: “[...] ah, acho que a gente poderia tentar fazer, vê se dá certo. Mas acredito que não seria de todo jeit..., seria de todo jeito bom, sempre agrega alguma coisa [...]”.

Como as reuniões da Comissão Técnica possuem uma maior amplitude de assuntos para serem tratados, talvez não seja possível dar a todos eles o cuidado necessário, além disso, a frequência de ocorrência dessas reuniões é menor, de forma que se torna difícil atender as carências diárias do processo logístico de materiais bibliográficos. Dessa forma, sugere-se que sejam implementadas reuniões periódicas entre a CDA, CPT e CIS para tratar desse processo logístico de forma mais específica.

5.2.2 Planejamento

Diante dos discursos analisados, observa-se que a ferramenta de planejamento não é utilizada de forma sistemática pelos administradores das coordenadorias estudadas para a gestão de médio e longo prazo dos materiais bibliográficos. Conforme explica o Entrevistado 2: “[...] não existe um planejamento escrito, é... o que existe são rotinas, já prefixadas né, para desenvolver as atividades [...] Então assim, é uma atividade rotineira, sabe? Que o ano todo a

gente tá fazendo aquilo, então não existe um planejamento [...]”. Essa observação é consoante ao argumento de Leal (2010), que afirma que as atividades de planejamento são, geralmente, abandonadas em bibliotecas, de modo que essas organizações desenvolvem suas tarefas sem definir precisamente quais são seus objetivos e sua missão.

O que se percebe nas coordenadorias estudadas é o estabelecimento de rotinas prefixadas para garantir que as atividades cotidianas sejam executadas conforme os procedimentos determinados pela organização. O Entrevistado 3 descreve um pouco do planejamento dessas rotinas: “[...] tem o planejamento das atividades desenvolvidas, igual reposição do acervo [...] tem que fazer um planejamento de quem vai tá na coordenadoria e quem vai ficar onde né [...] já tem esse planejamento de quem vai tá aqui, de quem vai ter folga ou... e onde, quem vai ficar onde, e das atividades pra desenvolver também [...]” Desse modo, o planejamento realizado pelas coordenadorias limita-se ao nível operacional, preocupando-se em abordar cada tarefa ou atividade, e no curto prazo, usufruir de procedimentos, normas e metas específicas para alcançar seus objetivos (CHIAVENATO, 2010; SANTOS, 2014).

Embora esse planejamento operacional seja importante para o desenvolvimento das atividades rotineiras, a falta de planejamento nos níveis tático e estratégico podem reduzir o sucesso da organização no alcance de seus objetivos. Essa ausência de planejamento faz com que a organização atue de forma randômica e sem norte, tomando suas decisões de maneira aleatória. Assim, com o intuito de reduzir a incerteza existente no processo decisório, através da análise das condicionantes que podem influenciar os resultados previstos, é viável identificar quais são os empecilhos para a realização do planejamento a médio e longo prazo nas coordenadorias (CHIAVENATO, 2010; OLIVEIRA, 2008).

A falta de servidores aparece nos discursos coletados como a maior dificuldade enfrentada pelas coordenadorias. O Entrevistado 1 afirma que: “[...] a gente já não tem pessoal para fazer as atividades de rotina. Mas ainda precisa fazer a avaliação do acervo [...]”. Ainda em relação à falta de servidores, o Entrevistado 3 sustenta que: “[...] os servidores tão aposentando e não vêm pra cá né, as vagas, e acontecem os problemas né... problema de saúde que o servidor tem que se ausentar ou alguma folga [...]”.

Segundo os entrevistados, essa precariedade de mão de obra faz com que as atividades sejam desenvolvidas sob pressão, buscando trabalhar com prioridades e deixando atividades, definidas como menos importantes, para depois, conforme declara o Entrevistado 2: “[...] devido essa falta de servidores, a gente tem que trabalhar com prioridades [...] aí... (risos) como a gente tem pouco servidor e tal, fica aquele negócio né, deixando para uma hora que tiver tempo fazer [...]”. De igual modo, essa carência de servidores dificulta a realização do

planejamento, já que, além de ter pouco recursos à disposição, os gestores, muitas vezes, precisam realizar outras atividades administrativas que tomam o tempo que seria destinado para planejar. Assim, é possível apontar a falta de servidores como uma das causas para a dificuldade de planejamento nas coordenadorias estudadas.

Outro elemento que pode ser indicado como desfavorável à realização do planejamento nas coordenadorias, são as influências externas relacionadas ao processo de compra dos livros. Conforme já citado, os prazos para a chegada dos materiais bibliográficos na biblioteca são imprevisíveis, pois dependem de algumas variáveis externas.

Ainda que seja clara a inconveniência do número reduzido de colaboradores e da influência de variáveis externas para a realização do planejamento, entende-se que é justamente nessas situações instáveis que o planejamento deve ser ressaltado. Atualmente, as organizações precisam se adaptar continuamente a novos cenários e dar respostas rápidas aos problemas e demandas que surgem. E é nesse ambiente que o planejamento se evidencia como uma ferramenta capaz de programar para as situações futuras, buscando prever as adversidades e elaborando formas para superá-las (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007). Assim, propõe-se como alternativa para melhorar essa situação, a reserva, por parte dos gestores, de um tempo dedicado para a elaboração e aplicação de um planejamento escrito e sistemático para o médio e o longo prazo.

5.2.3 Gestão de Estoques

A falha identificada na gestão de estoques é consequência de uma outra falha, que por sua vez está ligada à comunicação organizacional. Conforme descrito no tópico Integração e Comunicação Organizacional, as atividades da CIS estão concentradas na prestação do serviço final ao usuário e organização do acervo, e assim ela não tem acesso a informações sobre as novas aquisições de livros, como quais, quantos e quando chegarão ao acervo. Quando a CDA, que possui tais informações, não realiza o compartilhamento delas entre as coordenadorias, torna-se difícil para a CIS realizar o planejamento, a organização e manutenção do acervo, o que resulta na superlotação de algumas estantes e na ausência de espaço para novos livros.

Ao ser questionado se a CIS recebe informações relacionadas à quantidade de livros que estão para chegar no acervo, o Entrevistado 3 responde que: “[...] não. O que aconteceu na última vez que a gente movimentou o acervo, eu procurei saber o quê que ia chegar, e onde que eu deveria deixar mais espaço, mas não tem isso formal não, formalmente para gente evitar... evitar, por exemplo, às vezes tem que, você vai lá e mexe no acervo, depois chega mais livro, você tem que mexer de novo, o retrabalho né [...]”. Com isso, mesmo estando ciente da situação

diária do acervo, a CIS não é capaz de elaborar um planejamento efetivo, pois desconhece as informações sobre a chegada de novos exemplares. Assim, essa falha de comunicação interfere na gestão do acervo, que pode ser considerado o estoque da biblioteca, dificultando a alocação dos itens no espaço pré-definido (MACIEL, 1995).

Além de implicar na impossibilidade de alocação para novos livros, a falta de espaço pode gerar riscos de danos às obras, no caso do acondicionamento “espremido” nas estantes. Como ação emergente para a correção da ausência de espaço para as novas aquisições, são realizados repetidos remanejamentos de partes do acervo. Esses remanejamentos demandam mão de obra, que está escassa, segundo o Entrevistado 3: “[...] tem, geralmente nas férias sempre movimenta né, tá acontecendo isso, tá acontecendo muito isso, porque o acervo, ele tá crescendo e não tá cabendo. É... mas nessas férias, especialmente nessas férias, a gente tá com uma dificuldade, tem muitos servidores de férias, então por falta de servidor a gente tá um pouco com essa dificuldade [...]”. Ramos (1996) sustenta que não é possível gerar produtos e serviços sem recursos informativos. Logo, uma gestão eficiente do acervo torna-se essencial para gerar produtos e serviços que atendam à demanda dos usuários de uma biblioteca.

Outro ponto a ser destacado é que a CDA, que possui informações a respeito das aquisições e da chegada de novos livros, não tem contato direto com o acervo no dia a dia, e assim, não possui conhecimento de sua situação atual, sendo incapaz de elaborar um planejamento para sua melhor disposição e promover sua organização. Conforme já exposto, a proposta para amenizar, ou até mesmo solucionar essa questão, é a promoção de incentivos para que CDA compartilhe tais informações com a CIS, seja através de rotinas administrativas ou reuniões periódicas entre os gestores dessas coordenadorias. Assim, com uma maior troca de informações entre essas coordenadorias, espera-se que a CIS possa realizar o planejamento, a organização e a manutenção do acervo.

Embora não seja uma falha, é preciso dar atenção às atividades de avaliação de livros devolvidos e controle de materiais na saída. A avaliação de livros devolvidos realizada pelo servidor, seja no balcão, seja no terminal de auto devolução, é essencial para a preservação dos materiais bibliográficos da BU/UFLA, visto que ela impede que livros danificados sejam encaminhados diretamente para o acervo. Já o controle de materiais na saída é responsável por dificultar enganos por parte do usuário, ou até mesmo furtos de livros, reduzindo o número de perdas de materiais bibliográficos. Assim, conforme dito pelo Entrevistado 3: “[...] a falta de servidores dificulta a reposição dos materiais... só o que não pode ser também prejudicado é o controle da saída né [...]”, conclui-se que a execução correta dessas atividades é primordial para garantir a qualidade na gestão do estoque/acervo da biblioteca.

5.2.4 Gestão de Patrimônio

Conforme discorre Andrade (2015), a Administração Pública deve tutelar os bens públicos, zelando por sua preservação e manutenção através da gestão patrimonial. Em relação ao processo de patrimonialização, o Entrevistado 1 relatou que: “[...] a gente patrimonializa a nota, e se a nota tem quatrocentos títulos, aqueles quatrocentos exemplares lá vão ter o mesmo número de patrimônio [...]”. Nessa etapa, percebe-se que a ausência de critérios bem definidos para determinar como realizar o patrimonialização de livros. Isso resulta no patrimonialização da nota fiscal dos livros, e não do exemplar de forma individual. Assim, se numa nota constam inúmeros exemplares, todos eles receberão o mesmo número de patrimônio. É preciso analisar a conveniência dessa situação, visto que ela inviabiliza o controle dos materiais bibliográficos como bens da organização, por não possuírem um número de patrimônio individual.

No mesmo discurso, o Entrevistado 1 afirma que: “[...] na verdade, a forma de patrimônio do livro, aí tem que ver com o LM, porque ele tá pretendendo mudar essa forma de patrimônio [...] Não conversei direitinho com ele sobre isso ainda, mas pra ele parece que não é muito viável fazer esse controle do acervo, dessa forma [...]”. Desse modo, conclui-se que essa disfunção já foi identificada pelo gestor responsável pelo patrimonialização dos materiais, e ele pretende mudar a forma como esse processo é realizado. Logo, apenas indica-se como sugestão a criação de critérios bem definidos para determinar como será feito o patrimonialização dos livros, levando em conta características físicas, volume, valores, dentre outros aspectos.

Ainda dentro do controle dos bens patrimoniais, existe outro problema que aflige a organização, que é a não realização do inventário. O inventário patrimonial possibilita que a organização tenha controle sobre seus bens, sendo possível definir quantos bens existem e onde estão (NARCISO, 2008). Embora o regimento da BU/UFLA determine que o inventário deve ser realizado anualmente, o diretor da biblioteca afirma que o mesmo não é feito desde meados de 2005. Segundo o diretor, o grande fluxo de usuários na biblioteca inviabiliza a interrupção dos serviços de empréstimo e devolução, de modo que, torna-se difícil realizar a contagem, a identificação e a avaliação do estado de conservação das obras. Ademais, a já citada carência de servidores agrava a dificuldade de realizar o inventário.

O Entrevistado 1 reconhece a necessidade de realização do inventário ao dizer: “[...] tá precisando fazer o inventário do acervo, em partes é responsabilidade da CIS e da CDA, e a gente tem que sentar e discutir como vai ser feito esse inventário, porque é necessário fazer.

Não tem como, a gente precisa mesmo fazer. Tem muito livro que todo mundo procura, e o livro tá sumido, então a gente precisa [...]”.

Da mesma maneira, o Entrevistado 3 admite que o inventário deve ser feito, porém apresenta alguns fatores que dificultam sua realização: “[...] A falta de servidor, por causa da greve também as férias estão curtas né, então o ideal seria fazer esse inventário nas férias, mas curta do jeito que tá, quinze dias não dá tempo. Então às vezes é um pouco complicado né, a gente tem, a gente oferece aquele empréstimo de férias, e sai bastante, então... é um pouco complicado fazer esse inventário. Eu sei que precisa né, porque pra gente ter uma noção né, de quantos... porque é no inventário que você vai saber se sumiu algum material, e quantos sumiram, então... é necessário fazer um inventário mas é um pouco complicado [...]”

Diante dos discursos dos entrevistados 1 e 3, percebe-se que, apesar deles citarem as dificuldades, eles conhecem o caminho para a realização do inventário no acervo bibliográfico. Nesse sentido, o Entrevistado 1 afirma: “[...] acho que o inventário a gente... tem que fazer uma programação. Ele é necessário, tem que ser feito, então assim, a gente programando, a gente vai conseguir fazer, eu acredito que sim, não tem erro [...]”. Os entrevistados concordam com os autores Pierotti e Neils (1985) ao afirmarem que antes da realização do inventário é preciso fazer uma preparação, um planejamento. É preciso separar um tempo para a atividade, reunir os servidores necessários, definir e organizar a forma como os materiais serão inventariados e dividir as tarefas entre os colaboradores. Como foi dito pelo Entrevistado 3: “[...] tem que ter todo um planejamento para fazer da melhor forma possível [...]”.

Alguns dos empecilhos citados pelos entrevistados estão relacionados ao tamanho do acervo e à alta rotatividade do material bibliográfico, devido aos serviços de empréstimo e devolução. O Entrevistado 3 diz que: “[...] O acervo, ele é muito grande, então tem que ter todo um planejamento, porque os alunos não vão poder pegar livro [...]”. Em organizações de grande porte, com muitos itens e quantidades no estoque, é mais comum que a execução do inventário seja feita a portas fechadas. Nessa modalidade, não é permitida nenhuma movimentação do estoque durante o período de realização do inventário, o que facilita sua realização. Dessa forma, é viável que o inventário seja feito nas férias acadêmicas, e que os serviços de empréstimo e devolução sejam interrompidos durante esse período (ROSA, 2011).

Considerando a dificuldade de fechar somente uma parte do acervo, ou impossibilitar a rotatividade de uma parcela dos materiais bibliográficos, a realização do inventário rotativo torna-se inviável para a BU/UFLA. Assim, o inventário deve ser feito de forma geral, planejada e durante o período de férias, buscando certificar as diferenças entre os registros de materiais e a quantidade real existente na organização (BERNARDES, 2008; SANTOS, 2014).

A Tabela 1 foi elaborada com o objetivo de organizar as falhas encontradas e as alternativas propostas, e assim facilitar sua visualização. Nela, as falhas e alternativas estão classificadas de acordo com a categoria temática em que ele melhor se enquadra. A seguir, apresenta-se a tabela:

Tabela 1 – Falhas e alternativas propostas (continua).

Categorias	Falhas	Alternativas Propostas
Integração e Comunicação Organizacional	Falta de compartilhamento de informações sobre as novas aquisições de livros.	Criar incentivos para que a CDA compartilhe tais informações com a CIS, através de rotinas administrativas e reuniões periódicas entre os gestores dessas coordenadorias.
	Imprecisão nas informações relacionadas à chegada dos livros.	Como esses prazos são influenciados por variáveis externas à BU/UFLA, torna-se difícil propor uma alternativa para solucionar esse problema. Uma forma de amenizá-lo é buscar compartilhar as informações disponíveis com as demais coordenadorias.
	Prevalência da comunicação informal.	Incluir novos canais formais e utilizar os existentes para reforçar a comunicação entre as coordenadorias.
	Ausência de reuniões mais focalizadas para tratar a gestão do acervo bibliográfico.	Implementar reuniões periódicas entre a CDA, CPT e CIS para tratar desse processo logístico de forma mais específica.
Planejamento	Não utilização da ferramenta de planejamento de forma sistemática pelos administradores das coordenadorias estudadas para a gestão de médio e longo prazo dos materiais bibliográficos.	Reserva, por parte dos gestores, de um tempo dedicado para a elaboração e aplicação de um planejamento escrito e sistemático para o médio e o longo prazo.
Gestão de Estoques	Ausência de informações suficientes para uma gestão eficiente do acervo, que resulta na superlotação de algumas estantes e na ausência de espaço para novos livros.	Promover incentivos para que CDA compartilhe tais informações com a CIS, através de rotinas administrativas e reuniões periódicas entre os gestores dessas coordenadorias.
Gestão de Patrimônio	Ausência de critérios bem definidos para o patrimonialismo de livros.	Indica-se como sugestão a criação de critérios bem definidos para determinar como será feito o patrimonialismo dos livros, levando em conta características físicas, volume, valores, dentre outros aspectos.

Tabela 1 – Falhas e alternativas propostas (conclusão).

	Não realização do inventário.	Planejar e realizar um inventário geral durante o período de férias, no qual o serviço de empréstimo de livros deve ser suspenso.
--	-------------------------------	---

Fonte: Do autor (2017)

Assim, foram expostas as falhas e/ou pontos passíveis de melhorias identificados no processo logístico de gestão de materiais bibliográficos da BU/UFLA, e também, as alternativas propostas para a solução desses problemas e/ou aperfeiçoamento desses pontos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, objetivou-se propor alternativas para a melhoria da gestão do acervo de materiais bibliográficos na BU/UFLA. Para isso, primeiro foi feita uma contextualização histórica da gestão de bibliotecas nacionais, na qual foi dada um enfoque para a BU/UFLA. A partir dessa contextualização, foi possível concluir que a biblioteca universitária é um órgão inserido dentro de uma organização maior, que é a universidade, e assim, está sujeita a cumprir a hierarquia institucional na qual ela está estabelecida. Para tal fim, cabe à BU/UFLA respeitar as competências e realizar as funções que lhes foram atribuídas pela UFLA, disponibilizando recursos bibliográficos, informacionais, tecnológicos e o acesso à informação, especialmente, ao corpo discente, docente e técnico-administrativo da universidade.

A seguir, realizou-se uma análise do processo logístico envolvido na gestão de materiais bibliográficos da BU/UFLA. Para realizar a análise, foram feitas entrevistas guiadas com o diretor da biblioteca e três gestores que atuam em coordenadorias envolvidas com o processo. Através da análise por categoria, foi possível identificar falhas e/ou pontos a serem melhorados no processo. Os principais problemas identificados foram: falhas de comunicação por omissão ou distorção das informações; ausência de um planejamento sistemático para o médio e o longo prazo; patrimonialização de materiais pela nota fiscal, de modo que vários itens fiquem com o mesmo número de patrimônio; e a não realização do inventário dos materiais, sendo que a última foi realizada há mais de 10 anos.

Com essas etapas cumpridas, foi possível retornar ao objetivo inicial e propor alternativas para a melhoria da gestão do acervo de materiais bibliográficos na BU/UFLA. As alternativas propostas para as falhas identificadas foram: buscar um maior compartilhamento de informações entre as coordenadorias; implementar reuniões periódicas entre a CDA, CPT e CIS para tratar da gestão de materiais bibliográficos de forma mais específica; a reserva, por parte dos gestores, de um tempo dedicado para a elaboração e aplicação de um planejamento escrito e sistemático para o médio e o longo prazo; e por fim, realizar um planejamento para que o inventário seja feito nas férias acadêmicas, período no qual os serviços de empréstimo e devolução devem ser interrompidos.

Assim, o estudo possibilitou uma melhor compreensão do processo logístico de materiais bibliográficos numa biblioteca universitária de grande porte, como a BU/UFLA. Através da pesquisa foi possível perceber as dificuldades e limitações existentes não só dentro desse processo, mas também nas diversas atividades e relações que ocorrem numa organização pública.

Considerando as especificidades que existem em cada organização, seria interessante a realização de novas análises do processo logístico de gestão de materiais bibliográficos em bibliotecas de outras universidades, a fim de comparação dos resultados. Ademais, propõe-se também como pesquisas futuras, a realização de novas análises na BU/UFLA, com o intuito de verificar as mudanças ocorridas ao longo de distintos espaços temporais.

REFERÊNCIAS

- AMANTE, M. J. Bibliotecas universitárias: semear hoje para colher amanhã. In CONGRESSO NACIONAL DE BIBLIOTECÁRIOS, ARQUIVISTAS E DOCUMENTALISTAS, 9, 2007, Açores. **Anais...** Lisboa: BAD, 2007.
- ANDRADE, D. M. **Pós-graduação Lato Sensu em Gestão de Recursos Federais com Foco em Contratações Públicas**. Apostila da disciplina de Gestão Patrimonial e de Materiais. Belo Horizonte, 2015.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, PO: Edições 70, 2010.
- BERNARDES, J. F. **Gestão patrimonial: materiais permanentes e bens móveis**. Florianópolis: IU/UFSCS, 2008.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. 2. reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- BRASIL. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 17 de mar. 1964. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320.htm>. Acesso em: 05 jun. 2017.
- BRASIL. Lei nº 10.753, de 30 de outubro de 2003. Institui a Política Nacional do Livro. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 30 de out. 2003. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.753.htm>. Acesso em: 01 mai. 2017.
- CHEHUEN NETO, J. A. **Metodologia da pesquisa científica: da graduação à pós-graduação**. 1. Ed. Curitiba: CRV. 2012.
- CHIAVENATO, I. **Administração de materiais: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- FUJITA, M. S. L. A biblioteca digital no contexto da gestão de bibliotecas universitárias: análise de aspectos conceituais e evolutivos para a organização da informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6, 2005, Salvador. **Anais...** Salvador: UFBA, 2005. Disponível em: <<http://www.cinform.ufba.br/>>. Acesso em: 20 abr. 2017.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- KRZYZANOWSKI, R. F. Integração e compartilhamento das bibliotecas brasileiras na busca e obtenção da informação: um desafio de muitas décadas. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE

BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 8, 1994, Campinas. **Anais...** Campinas, UNICAMP, 1994. p. 47-54.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. Ed. São Paulo: Atlas. 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia científica**. 6. Ed. São Paulo: Atlas. 2011.

LEAL, J. Reengenharia em Bibliotecas. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v.8, n. 1, p. 12-20, jul./dez. 2010. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1944/2065>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

MACIEL, A. C. **Instrumentos para gerenciamento de bibliotecas**. Niterói: EDUFF, 1995.

MARTINS, P. G. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINS, P. V. **Administração e Controle Patrimonial**. Apostila do curso EGEM – Escola de Gestão Municipal. 2012.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATOS, G. G. de. **Comunicação sem complicação**: como simplificar a prática da comunicação nas empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Manual de Administração Patrimonial de Bens Móveis do Ativo Permanente**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas. 1. Ed. Manaus, 2012.

NARCISO, M. G. Aplicação da tecnologia de identificação por radiofrequência (RFID) para controle de bens patrimoniais pela web. **Gl. Sci. Technol.**, v. 01, n. 07, p.50 - 59, dez/mar. 2008. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/17793/aplicacao-da-tecnologia-de-identificacao-por-radiofrequencia-rfid-para-controle-de-bens-patrimoniais-pela-web>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 25. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, V. N. **Fluxograma do processo de aquisição de livros**. 2017. 1 fluxograma.

OLIVEIRA, V. N. **Histórico**. Atualizado pela Comissão Técnica da Biblioteca Universitária. Lavras, 2016. Disponível em: <http://www.biblioteca.ufla.br/?page_id=92>. Acesso em: 14 jul. 2016.

PADILHA, P. R. **Planejamento dialógico**: como construir o projeto político-pedagógico da escola. São Paulo, SP: Cortez, 2001.

PEULE, Rosa Manuel. **A comunicação interna na administração pública**: um estudo de caso na Unidade Regional EPAMIG Sul de Minas - URESM - Lavras, MG. 2010. 116 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, 2010.

PIEROTTI, M. L. C.; NEILS, V. R. R. Inventário rotativo: uma visão pragmática. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, Brasília, DF, v. 13, n. 1, p. 59-65, 1985. Disponível em: <<http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/v/a/2835>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**: uma abordagem logística. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

RAMOS, P. B. A gestão na organização de unidades de informação. **Ciência da Informação**, v. 25, n. 1, 1996. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/671/680>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

RAMPAZZO, L. **Metodologia científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 8. Ed. São Paulo: Edições Loyola. 2015.

RANGANATHAN, S. R. **As cinco leis da biblioteconomia**. Tradução de Tarcisio Zandonade. Brasília: Brinquet de Lemos, 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas. 2012.

ROSA, R. de A. **Gestão de operações e logística I**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2011.

RUÃO, T. A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade. **Cadernos do Noroeste**, v. 12, n. 1-2, p. 179-194, CCHS - Centro de Ciências Históricas e Sociais, Universidade do Minho, Braga, Portugal, 1999. Disponível em: <<http://revistacomsoc.pt/index.php/comsoc/article/view/1444/1374>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

SANTOS, B. C. dos et al. Gestão de estoque. **Revista de Trabalhos Acadêmicos**, n. 9, 2014. Disponível em: <<http://revista.universo.edu.br/index.php?journal=1reta2&page=article&op=viewArticle&path%5B%5D=1131>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

SANTOS, C. S. dos. **Introdução à gestão pública**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SANTOS, F. C. A. et al. Tendências de reconfiguração dos serviços de informação de Bibliotecas Universitárias em função dos novos padrões de gestão. **Inf.Inf.**, Londrina, v.2, n. 2, p.23-32, jul./dez. 1997.

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. Biblioteca Universitária. **Política de formação e desenvolvimento do acervo da Biblioteca Universitária da UFLA (PFDA/BU/UFLA)**. Lavras, 2016. Minuta em apreciação pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE).

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. Biblioteca Universitária. **Regulamento da Biblioteca Universitária**. Lavras, 2017. Disponível em: <<http://www.biblioteca.ufla.br/>>. Acesso em: 02 abr. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. **Regimento geral**. Lavras, 2010. Disponível em: <<http://www.ufla.br/portal/wp-content/uploads/2011/03/Regimento-Geral.pdf>>. Acesso em: 28 abr. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. Resolução CUNI nº 38, de 22 de maio de 2012. **Aprova o Regimento Interno da Biblioteca Universitária e dá outras providências**. Disponível em: <<http://www.biblioteca.ufla.br/wordpress/wp-content/uploads/Regimento-aprovado-CUNI.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2016.

VIANA, J. J. **Administração de materiais**: um enfoque prático. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ZANON, E. J. **Administração de material no setor público**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2008.

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista com o diretor da Biblioteca

1. Conte um pouco sobre a história da Biblioteca Universitária da UFLA – BU/UFLA.
2. Quais foram os momentos marcantes ao longo da história, as dificuldades e as vitórias?
3. Como funciona o processo logístico da BU/UFLA?
4. Quais são as atividades que envolvem a logística da gestão de materiais bibliográficos?
5. Como funciona o processamento do pedido de livros? Ou seja, como é feita a solicitação dos livros para atender a demanda da organização? Explique como funciona este fluxo e quem são os responsáveis.
6. Quais são os tipos de transporte utilizado para fazer a distribuição e/ou o recebimento dos materiais bibliográficos?
7. A BU/UFLA possui algum tipo de planejamento relacionado com o acervo de livros? Se sim, explique como funciona.
8. Como que a BU/UFLA prevê a quantidade de livros que será necessária para atender à comunidade acadêmica?
9. Como está organizado o estoque organizacional? Existe um estoque maior (centro de distribuição) e estoque menores?
10. Como que o acervo bibliográfico está organizado fisicamente? Existe uma boa organização, com catalogação e classificação dos livros ou o acervo é como se fosse uma dispensa?
11. Utiliza-se algum tipo de embalagem de proteção para fazer o transporte dos livros? Se sim, quais?
12. Como ocorre o processo de compra? Explique como funciona o fluxo organizacional, quem é responsável por qual etapa dentro do processo.
13. A BU/UFLA preocupa-se com a administração do patrimônio? Quais ações são feitas neste sentido?
14. Como ocorre a comunicação entre os departamentos envolvidos nas atividades de gestão dos materiais bibliográficos? Existem falhas na comunicação? Se sim, por que ocorrem?
15. A BU/UFLA realiza o inventário de seus bens? Se sim, com que frequência? Se não, por que o inventário não é feito?

APÊNDICE B – Roteiro da entrevista com os gestores

1. Conte um pouco sobre a coordenadoria onde você atua.
2. Quais são as atividades desenvolvidas por sua coordenadoria?
3. Qual é a participação de sua coordenadoria no processo logístico de gestão de materiais bibliográficos da BU/UFLA?
4. Qual o impacto das atividades desenvolvidas por sua coordenadoria no serviço final ofertado aos usuários?
5. A coordenadoria possui algum tipo de planejamento relacionado com as atividades que desenvolve? Se sim, explique como funciona.
6. Como é a comunicação entre sua coordenadoria e as demais? Existe facilidade nas trocas de informações? Se não, por quê?
7. Quais são as maiores dificuldades enfrentadas pela coordenadoria?

APÊNDICE C – Tabelas com os discursos das entrevistas

Tabela 2 - Entrevistado 1 (continua).

<p>Integração e Comunicação Organizacional</p>	<p>[...] até então, eu acredito que a comunicação é boa. Quando você manda email, vai lá, conversa, explica o que tá acontecendo. Às vezes acontece uma falha no meio do caminho, mas a gente tenta sempre resolver e, acredito que tá sendo boa até então [...]</p> <p>[...] entre as coordenadorias eu acredito que não ((se o distanciamento entre as coordenadorias prejudica a comunicação)). Mas igual, por exemplo, se você precisar, igual, no ano passado a gente pediu pra LF indicações de títulos que estavam sendo mais usados, porque precisava da gente saber o que o professor indica, ele indica uma quantidade pro curso, e às vezes aquela quantidade não é necessária. Cálculo é o melhor exemplo de todos... (risos). Aí ela indicou pra gente que deveria aumentar essas quantidades, então assim, é uma comunicação entre as coordenadorias tanto para adquirir mais de títulos que estão tendo demanda na CIS, então eu acredito que funciona bem [...]</p> <p>[...] então, tem a reunião da comissão técnica. Mas aí, ela trata todos assuntos gerais da biblioteca, não especificamente a aquisição. A não ser quando necessário, a gente pode tratar alguma questão da aquisição. Mas aí, no geral, as reuniões tratam de todos assuntos, de todas coordenadorias da biblioteca [...]</p> <p>[...] ah, acho que a gente poderia tentar fazer, vê se dá certo ((reunião específica para tratar da gestão de livros)). Mas acredito que não seria de todo jeit..., seria de todo jeito bom, sempre agrega alguma coisa. E a coordenadoria [inaudível] (risos)... precisa de agregar o conhecimento, a gente sempre precisa [...]</p>
<p>Planejamento</p>	<p>[...] o processo de compras, normalmente, começa junto com o calendário da DGM, porque eles têm todo... eles lançam no início do ano o calendário de compras e a gente tem que seguir os processos. Igual a aquisição de livros, apesar de não ser igual a maior parte dos processos deles, é um processo em que a verba é negociada à parte e tudo isso, ele ((planejamento da coordenadoria)) segue esse calendário da DGM, porque tem aquele período em que você tem que fazer as cotações pra enviar e tudo isso [...] a gente tem essa programação e a gente segue ela até onde pode [...]</p> <p>[...] quando se tá apertado, e está no processo de aquisição, tem que se dar prioridade ao processo de aquisição. Senão começa o semestre letivo e não tem livros para os alunos no acervo [...]</p> <p>[...] então, no edital que a gente faz lá, esse ano foi a (inaudível), a gente tem um número de trinta dias para livros nacionais, livros importados, normalmente, o fornecedor pede cento e vinte... a editora internacional pede cento e vinte dias pra chegar no fornecedor aqui, então a gente calcula em média cento e cinquenta dias para o livro importado chegar na biblioteca. Demora... (risos). É muito raro chegar antes, então, assim,</p>

Tabela 2 - Entrevistado 1 (continua).

	<p>pode ser que chegue antes, mas... é em média de cento e vinte a cento cinquenta dias pra um livro importado chegar. Então a gente até avisa para os professores que estão solicitando [...]</p> <p>[...] já tem esse prazo, não tem como. Você sabe que não tem como o livro chegar antes, porque ele vai ser pedido fora, tem toda a questão da importação, alfândega [...] no ano passado, no final do ano, o livro ficou mais de dois meses preso na alfândega, a alfândega tava, o pessoal tava em greve e num chegava, simplesmente não liberava os livros, tava lá [...]</p>
Gestão de Estoques	<p>[...] de pessoal né... (risos) ((maiores dificuldades da coordenadoria)) a gente precisa fazer uma avaliação do acervo, isso também é muito difícil, porque a gente já não tem pessoal para fazer as atividades de rotina. Mas ainda precisa fazer a avaliação do acervo. Atualmente ela é continua e vai de pouquinho em pouquinho, mas seria interessante a gente fazer uma avaliação do acervo num todo [...]</p> <p>[...] temos que fazer o desbaste, descarte de muita coisa, tanto periódico quanto acervo, e isso, assim, são dificuldades que a gente tem, mas de certo modo, todas giram em torno da questão de ter pouco pessoal para fazer o trabalho [...]</p>
Gestão de Patrimônio	<p>[...] tem a Diretoria de Gestão de Patrimônio, né, que é a responsabilidade do LM [...] dentro da DGM tem essa diretoria [...] toda nota que chega a gente envia o memorando para o LM, solicitando o número de patrimônio da nota, assim ele patrimonia [...] todo livro adquirido por compra, projeto, e livro adquirido, por exemplo, por aluno de pós-graduação com verba de projeto, esses livros são patrimoniados lá [...]</p> <p>[...] aí eles (DGM) enviam pra gente o número de patrimônio. Só depois que eles enviam pra gente o número de patrimônio dessa nota, é que a gente dá continuidade, em baixas aqui na biblioteca para o livro subir para o acervo [...] aqui tem número de tomo, que é o acervo né, mas tem o número de patrimônio que é diferente [...]</p> <p>[...] na verdade, a forma de patrimônio do livro, aí tem que ver com o LM, porque ele tá pretendendo mudar essa forma de patrimônio. Porque a gente patrimonia a nota, e se a nota tem quatrocentos títulos, aqueles quatrocentos exemplares lá vão ter o mesmo número de patrimônio [...] não é muito viável parece pra ele. Não conversei direitinho com ele sobre isso ainda, mas pra ele parece que não é muito viável fazer esse controle do acervo, dessa forma [...]</p> <p>[...] tá precisando fazer o inventário do acervo, em partes é responsabilidade da CIS e da CDA, e a gente tem que sentar e discutir como vai ser feito esse inventário, porque é necessário fazer. Não tem como, a gente precisa mesmo fazer. Tem muito livro que todo mundo procura, e o livro tá sumido, então a gente precisa [...]</p>

Tabela 2 - Entrevistado 1 (conclusão).

	<p>[...] acho que o inventário a gente... tem que fazer uma programação. Ele é necessário, tem que ser feito, então assim, a gente programando, a gente vai conseguir fazer, eu acredito que sim, não tem erro. Ele é necessário. Tanto quanto o processo de aquisição tem prioridade, eu acho que o inventário também deveria ter prioridade. Aí a gente tem que dispo..., nós vamos ter que disponibilizar alguém da CDA para participar e fazer isso [...]</p>
--	---

Fonte: Do autor (2017)

Tabela 3 - Entrevistado 2 (continua).

<p>Integração e Comunicação Organizacional</p>	<p>[...] na... geralmente é mais informal, a gente não... por exemplo assim, como isso impacta tanto lá na coordenadoria, quanto lá na CIS, então geralmente a gente, é... vai lá, às vezes a LF mesmo né, aviso pra ela: Olha, então é bom olhar aí as estantes que tá chegando muito livro de direito, é bom separar aí, ver a quantidade pra separar o espaço já, e ir fazendo aquele remanejamento [...] mas assim, quantidade mesmo a gente não tem não [...] ((informações sobre a quantidade de livros que estão para chegar na coordenadoria))</p> <p>[...] a comunicação é muito boa, é... como eu tô falando, geralmente não é repassado isso ((informações sobre a quantidade de livros)), mas assim, a todo momento a gente tá conversando, vai lá pergunta [...] é, é mais informal, mas assim, a comunicação é muito boa [...]</p> <p>[...] acredito que não ((viabilidade de reuniões específicas para a gestão de livros)), porque como eu tô falando, sabe, mesmo os assuntos assim de... de rotina, que seja lá da CIS ou da CPT, é levado para comissão. Por exemplo, eu não decido sozinho uma mudança que eu vou ter, alguma coisa assim, isso é feito em conjunto, entendeu? Mesmo que sejam coisas assim de rotina. Então, na verdade, já é feita, juntamente com a direção [...]</p>
<p>Planejamento</p>	<p>[...] então... não (risos). É... não existe um planejamento escrito, é... o que existe são rotinas, já prefixadas né, para desenvolver as atividades, como eu falei, por exemplo, é... a rotina que acontece o que, um livro vai da CDA, Coordenadoria de Desenvolvimento do Acervo, chega lá na CPT, então ele já vai com os carimbos de patrimônio, de registro, e... a partir daí a gente vai trabalhar com o tratamento dos materiais. Então assim, é uma atividade rotineira, sabe? Que o ano todo a gente tá fazendo aquilo, então não existe um planejamento [...]</p> <p>[...] a gente trabalha com prioridades, início do ano tem livros de compra, aí quando, aí dá prioridade para esses livros, é... por exemplo, visita de MEC, ah vamos ter tal visita, tem os livros para processar, aí a gente fica trabalhando nesses, aí depois volta em doações, por exemplo, outros materiais que estão lá esperando para serem processados [...]</p> <p>[...] atualmente (risos), como eu mencionei antes é falta de servidores ((maiores dificuldades)). Porque... devido essa falta de servidores, a gente tem que trabalhar com prioridades [...] aí... (risos) como a gente tem pouco</p>

Tabela 3 - Entrevistado 2 (conclusão).

	servidor e tal, fica aquele negócio né, deixando para uma hora que tiver tempo fazer [...]
--	--

Fonte: Do autor (2017)

Tabela 4 - Entrevistado 3 (continua).

Integração e Comunicação Organizacional	<p>[...] a gente procura né, tem sempre essa comunicação, eu acho que aqui tá mais ligado com a CDA, é... então a gente procura sempre tá conversando, tem alguns... a gente já desenvolveu alguns padrões, igual pra reparar livro, tem o formulário, e esse tipo de coisa. É claro que às vezes tem uma falha né, na comunicação, mas eu acho que é nada que prejudique não. Então eu acho que a comunicação é boa sim [...]</p> <p>[...] Através de reuniões, ultimamente [...] ((Canal de comunicação mais utilizado))</p> <p>[...] não ((troca de informações sobre a quantidade de livros que estão para chegar no acervo)). O que aconteceu na última vez que a gente movimentou o acervo, eu procurei saber o quê que ia chegar, e onde que eu deveria deixar mais espaço, mas não tem isso formal não, formalmente para gente evitar... evitar, por exemplo, às vezes tem que, você vai lá e mexe no acervo, depois chega mais livro, você tem que mexer de novo, o retrabalho né [...]</p> <p>[...] não, não ((se a distância entre coordenadorias prejudica na comunicação)). Eu acho que a coordenadoria da CIS deveria ser mais... pra lá, perto dos outros servidores. Eu acho que ia ser melhor [...] mas eu falo de comunicação com os servidores, porque tem alguns servidores que tem dificuldade de tomada de decisão... às vezes uma coisa simples [...]</p> <p>[...] dá pra suprir ((reunião da Comissão Técnica consegue suprir as necessidades em relação à gestão de materiais bibliográficos)), mas às vezes eu sinto mais falta ((reunião específica)), igual eu citei anteriormente, é com a CDA, porque a gente tem alguns procedimentos que precisam ser adotados ainda [...]</p>
Planejamento	<p>[...] tem o planejamento das atividades desenvolvidas, igual reposição do acervo, é... teve um planejamento agora porque os servidores vão... a maioria tá de férias, então a gente tem que fazer um planejamento de quem vai tá na coordenadoria e quem vai ficar onde né, é... pra fazer essa gestão né, então tem todo um planejamento de todo o período de férias, já tem esse planejamento de quem vai tá aqui, de quem vai ter folga ou... e onde, quem vai ficar onde, e das atividades pra desenvolver também [...]</p> <p>[...] a falta de servidores ((maiores dificuldades)). Agora tá sendo, porque os servidores tão aposentando e não vêm pra cá né, as vagas, e acontecem os problemas né... problema de saúde que o servidor tem que se ausentar ou alguma folga, então, é... eu nunca sei o que me espera no outro dia, porque aqui na CIS sempre tem um cenário diferente (risos). Então... eu acho que é a maior dificuldade... às vezes você tem que ter um jogo de cintura, porque</p>

Tabela 4 - Entrevistado 3 (conclusão).

	<p>... você não sabe como vai estar o cenário amanhã [...]</p>
<p>Gestão de Estoques</p>	<p>[...] tem, geralmente nas férias sempre movimenta né, tá acontecendo isso, tá acontecendo muito isso, porque o acervo, ele tá crescendo e não tá cabendo. É... mas nessas férias, especialmente nessas férias, a gente tá com uma dificuldade, tem muitos servidores de férias, então por falta de servidor a gente tá um pouco com essa dificuldade. Principalmente no período da tarde... (risos) período da tarde é o que tá mais apertado, tem um servidor para ficar em cada posto [...] a falta de servidores dificulta a reposição dos materiais... só o que não pode ser também prejudicado é o controle da saída né [...]</p>
<p>Gestão de Patrimônio</p>	<p>[...] É... tudo é relacionado né. A falta de servidor, por causa da greve também as férias estão curtas né, então o ideal seria fazer esse inventário nas férias, mas curta do jeito que tá, quinze dias não dá tempo. O acervo, ele é muito grande, então tem que ter todo um planejamento, porque os alunos não vão poder pegar livro. Então às vezes é um pouco complicado né, a gente tem, a gente oferece aquele empréstimo de férias, e sai bastante, então... é um pouco complicado fazer esse inventário. Eu sei que precisa né, porque pra gente ter uma noção né, de quantos... porque é no inventário que você vai saber se sumiu algum material, e quantos sumiram, então... é necessário fazer um inventário mas é um pouco complicado. Tem que ter todo um planejamento para fazer da melhor forma possível [...]</p>

Fonte: Do autor (2017)

ANEXO A – Fachada da Biblioteca da UFLA

Figura 2 – Fachada da Biblioteca da UFLA



Fonte: Do autor (2017)

ANEXO B – Acervo da Biblioteca da UFLA

Figura 3 – Acervo da Biblioteca da UFLA



Fonte: Do autor (2017)