

A AQUISIÇÃO DE LIVROS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS SOB A PERSPECTIVA DA GESTÃO DE PROCESSOS

Geise Meirelles Drumond

Bibliotecária da Universidade Federal Fluminense. Mestre em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense.

E-mail: gmdrumond@vm.uff.br

Mirian Picinini Méxas

Docente do Programa de Pós-graduação em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense. Doutora em Engenharia Civil pela Universidade Federal Fluminense.

E-mail: mirian_mexas@vm.uff.br

Marlene Jesus Soares Bezerra

Professor do curso de Engenharia de Produção do Centro Universitário Estadual da Zona Oeste do Rio de Janeiro. Doutora em Sistemas de Gestão, Produção, Qualidade e Desenvolvimento Sustentável pela Universidade Federal Fluminense.

E-mail: marlene.bezerra@uol.com.br

RESUMO

A melhoria dos processos de trabalho nas bibliotecas universitárias é viabilizada pela gestão eficiente dos processos. Neste contexto, é fundamental conhecer os processos através do uso de métodos e técnicas que auxiliam na compreensão e análise dos processos existentes. O presente estudo objetivou identificar o processo de compra ou aquisição de bibliografias básicas e complementares dos cursos de graduação desenvolvidas em uma biblioteca universitária de grande porte da área de Humanas de uma universidade federal, através do mapeamento deste processo. Para o levantamento das atividades do procedimento de compra foram realizadas entrevistas com os operadores do processo, e em seguida foi feito o seu mapeamento que utilizou o software MS Visio para representação do fluxo do processo de aquisição. Através deste mapeamento do processo, apresentou-se a rotina e o detalhamento das atividades realizadas, identificando as dificuldades encontradas no processo, bem como as oportunidades de melhorias. Buscou-se com esse estudo contribuir para a melhoria contínua do processo de compra de livros, visando atingir melhores resultados e produtividade.

Palavras-chave: Compra de livros. Bibliotecas universitárias. Mapeamento de processo.

THE ACQUISITION OF BOOKS IN UNIVERSITY
LIBRARIES FROM THE PERSPECTIVE OF THE
PROCESS MANAGEMENT

ABSTRACT

The improvement of work processes in university libraries is made possible by the efficient management of processes. In this context, it is essential to get to know the processes through the use of methods and techniques that assist in the understanding and analysis of existing processes. This study aimed to identify the purchase or acquisition process of basic

and complementary bibliographies of undergraduate courses, based on activities in a large humanities university library of a federal university, through the process mapping. To assess the activities of the purchasing procedure, interviews were conducted with the process operators, and then it was done the mapping, using MS Visio software for representation of the acquisition process flow. With the process mapping, the routine and details of activities were laid out, identifying difficulties encountered in the process, as well as opportunities for improvements. This study sought to contribute to the continuous improvement of book purchase process, aiming to achieve better results and productivity.

Keywords: Book Purchase. University Libraries. Process Mapping.

1 INTRODUÇÃO

A adoção de princípios da qualidade tem direcionado os processos e comportamentos dentro das organizações para a melhoria contínua. Por sua vez, a qualidade dos serviços está diretamente relacionada aos processos que os produzem. Essa visão é compartilhada por Elzinga et al. (1995) ao afirmarem que a melhoria da qualidade dos produtos e serviços depende da gestão dos processos pelos quais uma empresa realiza os seus negócios.

A busca pela eficiência dos processos deve implicar no uso de ferramentas, técnicas e metodologias da qualidade. Como bem observa Santos (2000), na análise dos processos de serviços, podem ser utilizadas técnicas, ferramentas que auxiliam na compreensão dos processos existentes, bem como dão subsídios para a projeção de novos serviços. Para tanto, é preciso considerar as especificidades dos processos de serviços na escolha de ferramentas, técnicas e métodos de análise e gestão de processos.

Nesse campo, a Gestão por Processos de Negócios (Business Process Management - BPM) é uma abordagem centrada em processos, que atua de modo abrangente, e que oferece metodologias integradas de gestão de processos, atendendo a várias finalidades e com aplicabilidade em diversos contextos (CAPOTE, 2012; ROSEMAN; BROCKE, 2013).

A análise sistemática das organizações prevê, conforme o estudo da teoria dos processos, a eficiência dos processos com base na gestão integrada dos recursos,

principalmente os humanos e tecnológicos (VALLS; VERGUEIRO, 2006). Reis e Blattman (2004) também destacam que os processos precisam ser bem detalhados e compreendidos por todos para que se alcancem melhores resultados e produtividade.

No estudo baseado em revisão de literatura sobre a aplicação da gestão da qualidade em serviços de informação no Brasil, Valls e Vergueiro (2006) identificaram a partir de 2000 uma nova linha de pesquisa sobre a teoria de processos e sua aplicação em serviços de informação. Nesse sentido, Santos, Fachin e Varvakis (2003) argumentam que a gestão de processos tem papel crucial nas organizações voltadas para a prestação de serviços de informação.

Como o desempenho dos processos de trabalho referentes aos serviços de aquisição bibliográfica nas bibliotecas universitárias influencia diretamente na qualidade dos serviços de informação, voltados para atender, principalmente, as demandas de informação dos alunos, professores e funcionários da universidade, a ausência de mapeamento dos processos, identificando as atividades desenvolvidas, dificulta o entendimento dos processos, no sentido de evidenciar possíveis gargalos e dificuldades no seu fluxo para promover melhorias no seu desempenho.

Isto posto, o presente estudo objetivou identificar o processo de compra de bibliografias básicas e complementares dos cursos de graduação, com base nas atividades desenvolvidas em uma biblioteca universitária de grande porte da área de Humanas de uma universidade federal. Esse processo tem as características de um processo primário, que, na definição de Ferreira (2010), Capote (2012) e De Sordi (2012), são processos que impactam diretamente os serviços oferecidos aos clientes.

Conforme a definição de Paim et al (2009) sobre processos críticos, o processo de compra de livros também pode ser considerado um processo crítico por estar “associado a grandes oportunidades para melhoria do desempenho da organização” (PAIM et al. 2009, p. 106). Por tais características, esses processos devem ser priorizados nas atividades de mapeamento, modelagem e gestão.

Para a compreensão e análise desse processo, adotou-se a técnica do mapeamento de processo, para representação do fluxo das atividades realizadas, que foi abordada na segunda seção, correspondente ao referencial teórico, juntamente com outros aspectos teóricos relevantes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, enfoca-se o processo de aquisição de livros em bibliotecas, no contexto da gestão de processos. Abordam-se técnicas e metodologias de análise para melhoria de processos, como ênfase no mapeamento de processos.

2.1 O processo de aquisição de livros

Molina Molina et al. (1999) identificaram três macroprocessos fundamentais em unidades de informação: a) Produção de recursos de informação e documentação; b) Difusão de informação e documentação; e c) Apoio e gestão.

Além dos macroprocessos, as bibliotecas ou unidades de informação possuem diversos processos e subprocessos referentes à formação e desenvolvimento de coleções, à organização da informação e aos serviços de informação aos usuários, que influenciam diretamente na qualidade dos serviços oferecidos.

Dentre os processos primários desenvolvidos, encontra-se o processo de desenvolvimento de coleções, que representa a forma como as bibliotecas recebem a informação a ser transformada e difundida por meio de serviços e produtos de informação (MOLINA MOLINA et al., 1999).

No processo de compra, busca-se formar e desenvolver a coleção com materiais bibliográficos voltados às áreas de interesse dos usuários da biblioteca, “levando-se em consideração as características da instituição a que está inserida (áreas de atuação)” (ROMANI; BORSZCZ, 2006, p. 27).

Entre as dimensões da qualidade para o ambiente de bibliotecas universitárias, analisadas no estudo realizado por Barbedo e Turrioni (2003), destaca-se a conformidade do acervo em relação aos cursos.

Trata-se, nesse caso, da compatibilidade do acervo da biblioteca com as disciplinas oferecidas nos cursos, refletindo, desse modo, as necessidades do ensino e dos programas de pesquisa da universidade. Essa é uma das exigências do Ministério da Educação - MEC para a sustentabilidade dos cursos de graduação oferecidos pela universidade.

2.2 A gestão de processos nas bibliotecas

Segundo Maranhão e Macieira (2004), as operações de uma empresa são realizadas por meio de processos que têm ligação entre si. A gestão dos processos consiste na organização e controle dos processos de modo a garantir seu melhor desempenho.

No setor de serviços, os clientes externos têm papel relevante nos processos, pois fornecem os requisitos para o estabelecimento do desenho dos processos, tendo em vista que os processos de negócio dependem do entendimento sobre o que o cliente quer, para fornecer-lhe o que ele precisa e deseja.

No nível operacional, a avaliação dos processos permite eliminar desperdícios no tempo de execução e isso impacta o nível de satisfação dos operadores dos processos e dos clientes dos serviços.

A abordagem sobre o papel desempenhado pela gestão por processos de negócio na satisfação do cliente foi tema do estudo empírico desenvolvido por Kumar et al. (2008). Embasados em pesquisas anteriores sobre o tema, os autores destacaram, através dos resultados da pesquisa, a importância da gestão dos processos de serviço para se alcançar altos níveis de satisfação do cliente.

Na visão de autores como Belluzo e Macedo (1993), Rocha e Gomes (1993), Reis e Blattmann (2004), Valls e Vergueiro (2006), a qualidade dos serviços de informação está atrelada aos processos desenvolvidos. Tais processos são uma das dimensões da qualidade. Dando reforço a essa ideia, Rocha e Gomes (1993, p. 145) afirmam que “a percepção da qualidade pelo cliente será afetada também pela qualidade dos processos, e não apenas pelo resultado obtido”.

Como bem observa Almeida Neto (2012, p. 39), “a melhor forma de se promover a melhoria contínua é a implementação da gestão por processos”, realizando a gestão dos processos da organização.

As oportunidades de melhorias são consequências de lacunas de desempenho do processo em comparação com as necessidades do cliente, identificadas através de ferramentas, e atuam no sentido de buscar melhorias no desempenho do processo, através do uso de métodos de melhoria da qualidade.

Nos serviços de informação, incluindo-se as bibliotecas, destacam-se, dentre os benefícios obtidos com a gestão de processos, a padronização das atividades; a prioridade nos processos críticos; a simplificação das rotinas técnicas e administrativas e o planejamento e implantação de processos integrados (VALLS, 2006).

2.3 Análise e melhoria de processos

A proposição de metodologias de gestão de processos trouxe grandes benefícios para as organizações. Com base nessas metodologias, os processos críticos puderam ser definidos, analisados e melhorados, aumentando a qualidade e produtividade nas empresas. Também resultou no melhor aproveitamento dos recursos físicos, humanos e tecnológicos e ampliou a capacidade competitiva das empresas ao mantê-las em sintonia com o mercado por meio da identificação das necessidades e desejos dos clientes.

Com a melhoria de processos, as organizações ganharam mais eficiência e eficácia dos processos já existentes ao eliminar tarefas desnecessárias; reduzir o tempo e os custos do processo e ao melhorar a satisfação dos clientes.

Nos anos 90, Rummler e Brache produziram uma poderosa metodologia de melhoria de processos de negócio, para estruturar, conduzir e medir as organizações com base em seus processos (CAPOTE, 2012).

Essa metodologia consistia basicamente em um projeto de aperfeiçoamento de processo, realizado em etapas, iniciando com a identificação da questão crítica do negócio em nível organizacional e posterior seleção do processo crítico e do líder e membros da equipe do processo selecionado.

A identificação dos processos críticos em uma estrutura hierárquica é fundamental para a análise sistêmica desses processos. Dentro dessa visão, os processos podem ser agrupados em macroprocessos, subprocessos e grupos de atividades. Para cada um desses processos, é preciso conhecer as tecnologias disponíveis e oferecer treinamentos para os envolvidos nos processos (REIS; BLATTMAN, 2004).

Tbaishat (2010) realizou um estudo centrado na análise do processo de aquisição em duas bibliotecas acadêmicas usando a técnica de modelagem Diagrama de atividades - RAD, como base para a melhoria e gestão do processo de aquisição de periódicos, a partir

da análise do desempenho e comportamento do processo. Segundo a autora, a técnica de modelagem de processo usada mostrou-se uma alternativa viável para a análise do processo de aquisição de periódicos, podendo ser aplicada em outras atividades dentro da biblioteca.

2.3.1 Mapeamento e documentação do processo

Uma das etapas do gerenciamento de processos é o mapeamento dos processos, que consiste em organizar as informações sobre os processos com base na coleta de dados junto aos participantes do processo, descrevendo, classificando e documentando as funções desempenhadas e os fluxos do processo.

O mapeamento, ao representar a sequência de atividades que constituem o processo, é uma metodologia que ajuda na compreensão da situação atual (AS-IS) do processo, contribuindo, desse modo, para a sua melhoria, ao identificar problemas nesse nível de análise.

A etapa do mapeamento de processos deve ser bem estruturada, porque é a base para a análise do processo e identificação das oportunidades de melhorias e para o estabelecimento das ações e planos de melhoria.

A partir do mapeamento, elaboram-se os fluxogramas, onde se descrevem a sequência lógica e as relações entre atividades envolvidas. O fluxograma proporciona como vantagem identificar claramente os passos de execução e as variações em função da execução do processo por pessoas ou equipes diferentes (LINS, 1993).

Cabe aqui destacar a metodologia proposta por Almeida Neto e Oliveira (2008, p 223) referente ao mapeamento de processo, que é apresentada a seguir:

- 1) Identificação de cada processo – nome e finalidade
- 2) Levantamento de informações genéricas do processo:
 - Identificação do dono do processo;
 - Caracterização do processo: primário, de apoio ou gerencial;
 - Escopo do processo (onde começa e termina);
 - Relacionamentos e dependências com outros processos, com indicação dos processos paralelos ou simultâneos, bem com dos pontos de integração;

- Identificação das partes interessadas no processo (stakeholders);
- Identificação dos subprocessos e das atividades;
- Identificação do atendimento aos requisitos e às expectativas dos clientes internos e externos.

3) Levantamento e análise de documentos.

4) Modelagem inicial – definição do fluxo.

5) Revisão do modelo.

De acordo com a metodologia citada, a etapa que segue ao mapeamento é a documentação do processo. A documentação é uma fase indispensável da melhoria dos processos por fornecer evidências, por meio de registros, de como são feitos e medidos os processos, bem como dos resultados obtidos (MARANHÃO; MACIEIRA, 2004).

Na verificação de um processo, os registros confirmam as atividades realizadas, “seja em processos de auditoria ou de inspeções, seja em processos de simples verificação imediata ou posterior à execução dos processos” (MARANHÃO; MACIEIRA, 2004, p. 93).

Por meio da documentação, obtém-se o conhecimento do processo, que vai ajudar tanto no estabelecimento de planos de melhorias para os processos quanto na solução de dúvidas quanto às rotinas realizadas. Os registros funcionam como um histórico, onde são definidos os detalhes e as interfaces dos processos.

3 METODOLOGIA

Quanto ao aspecto metodológico, a pesquisa caracteriza-se como sendo descritiva, pois se concentra no estudo das características de um determinado fenômeno, utilizando-se de técnicas padronizadas de coleta de dados, e aplicada, tendo a finalidade de resolver problemas práticos relacionados a uma realidade estudada (GIL, 2012).

Como meio de investigação, utilizou-se a pesquisa bibliográfica a partir da consulta aos catálogos de bibliotecas, às bases Scopus e SciELO e aos Bancos Digitais de Teses e Dissertações.

Adotou-se como instrumento de pesquisa a entrevista, que foi realizada, em 2014, com dois funcionários responsáveis pelas atividades de seleção e organização de bibliografias básicas e complementares para o processo de compra de livros dos cursos

de graduação, que são atendidos por uma biblioteca de grande porte da área de Humanas de uma universidade federal. Tais funcionários têm um amplo conhecimento sobre o processo realizado, o que permitiu detalhar as atividades realizadas em profundidade, nas entrevistas.

Com esse objetivo, elaborou-se um roteiro de perguntas, com base na revisão de literatura, conforme mostra o quadro 1.

Quadro 1 - Perguntas do roteiro de entrevista com base na revisão de literatura

Enunciado das Perguntas	Referencial teórico
O que precisa ser feito?	Alves (2014), Almeida Neto e Oliveira (2008), Almeida Neto (2012), Capote (2011, 2012), Harrington e Harrington (1997), Luna (2013)
Quem são os responsáveis por realizá-lo?	
Onde (setor/local) o trabalho é feito?	
Quando o trabalho é realizado?	
Por que o trabalho é feito? (justificativa)	
Como o trabalho é realizado? Qual é o método?	
Quanto custa para o trabalho ser feito?	
Que insumos materiais ou de informação são necessários?	
Que entregáveis são produzidos?	
Onde as entregas de trabalho são armazenadas?	
Quem é beneficiado com o resultado final?	
Quanto tempo leva para realizar o trabalho?	
Qual o conhecimento necessário para realizar o trabalho?	

Fonte: As autoras.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com base na entrevista com os operadores do processo, descreveu-se a rotina das atividades desenvolvidas na biblioteca, demarcando a relação com os outros setores da universidade envolvidos com o processo de compra, que são:

- As coordenações dos cursos de graduação, que, a partir das indicações dos professores das disciplinas, enviam as bibliografias para o processo de compra;

- A Seção de Planejamento e Desenvolvimento de Coleções - SPDC, responsável por coordenar o processo de compra de bibliografias básicas e complementares de todas as bibliotecas da universidade, utilizando os recursos financeiros do Plano de Desenvolvimento Institucional;

- A Pró-Reitoria de Graduação - PROGRAD, que é responsável pelo processo licitatório por meio do Pregão Eletrônico;

- A Coordenação de Patrimônio, responsável pelo tombamento das obras adquiridas com o processo de compra.

Os funcionários responsáveis pela seleção e organização de bibliografias básicas e complementares dos cursos são bibliotecários, sendo que algumas atividades referentes ao processo são desempenhadas por auxiliares de biblioteca ou estagiários designados para o trabalho.

Na rotina das atividades, são consideradas as seguintes etapas:

- 1) A Biblioteca envia formulários-modelo às coordenações dos cursos de graduação, geralmente no início do ano, que são planilhas em excel para títulos nacionais e títulos estrangeiros, que deverão ser preenchidas com os dados para compra de bibliografias básicas e complementares. Porém nem sempre as coordenações dos cursos usam esses formulários.

- 2) Envio das planilhas-modelo preenchidas pelas coordenações dos cursos. Se não estiver no padrão, a biblioteca replanilha as listas, colocando no padrão do formulário. Isso é feito pelo auxiliar de biblioteca.

- 3) O auxiliar de biblioteca ou estagiário pesquisa no catálogo eletrônico para saber se o título existe no acervo. Se existir, anota o nº de exemplares daquele título. Também

confirma essa informação, indo ao local da estante onde se encontram os exemplares do título, além de verificar o estado de conservação desses exemplares.

4) Se o livro não estiver no catálogo eletrônico, o auxiliar vai pesquisar os títulos no catálogo manual, pois cerca de 25% do acervo da biblioteca ainda não foi registrado no catálogo eletrônico. Se encontrar o título, anotar o nº de exemplares e verificar a quantidade e o estado de conservação dos exemplares nas estantes, seguindo o mesmo procedimento da rotina anterior.

5) Após a checagem dos títulos na biblioteca, o auxiliar faz a pesquisa de preço (cotação) na internet, para todos os títulos da listagem, incluindo os títulos existentes na biblioteca com poucos exemplares e que precisam ser substituídos por estarem bem danificados.

6) O bibliotecário faz a checagem dos títulos não encontrados pelo auxiliar, identificando problemas com os dados fornecidos e complementa as informações. O bibliotecário resolve pendências, comunica às coordenações dos cursos sobre títulos esgotados, não comercializados e que estão disponíveis na internet. Também avisa sobre os títulos solicitados que não são livros. Nesse processo, as coordenações podem dar sugestão de um novo título.

7) Com base no número de exemplares por título, o bibliotecário define o que vai ser comprado e o preço estimado total. Em média, a organização das listagens leva em torno de um mês. Isso depende da quantidade de livros e também da agilidade do funcionário.

8) As planilhas preenchidas por curso são encaminhadas para a SPDC, que organiza as planilhas enviadas por todas as bibliotecas da universidade e envia para a PROGRAD, que é responsável pelo processo de licitação. A SPDC recebe os livros adquiridos com as notas fiscais eletrônicas e encaminha uma cópia para a Coordenação de Patrimônio, que é responsável pelo tombamento dos livros.

9) A biblioteca recebe os livros adquiridos juntamente com o formulário "Comprovante de Entrega do Material", enviadas pela SPDC.

10) O bibliotecário confere o formulário encaminhado, data e assina.

11) O formulário datado e assinado é devolvido para a SPDC.

12) Os livros são encaminhados pelo bibliotecário para o setor de processamento técnico. Os livros comprados chegam com uma guia de remessa com os títulos, que fica arquivada no setor de processamento técnico.

13) Fim do processo.

Segundo um dos entrevistados, a obrigatoriedade de bibliografia básica começou em 2012. Nesse sentido, a avaliação do Ministério da Educação - MEC tem sido enfática quanto à aquisição de livros que sejam indicados nas ementas das disciplinas dos cursos de graduação.

Dentre as dificuldades apontadas nas entrevistas sobre as atividades realizadas e identificadas no mapeamento do processo, destaca-se:

- A falta de padronização no preenchimento das planilhas de títulos para o processo de compra pelas coordenações de curso;

- A demora ou não envio de títulos para o processo de compra pelos cursos de graduação;

- Fornecimento de informações incompletas sobre os títulos solicitados, bem como a não discriminação entre bibliografias básicas e complementares;

- Ausência de um setor específico na biblioteca, para os serviços de planejamento e desenvolvimento de coleções, incluindo as atividades para o processo de compra.

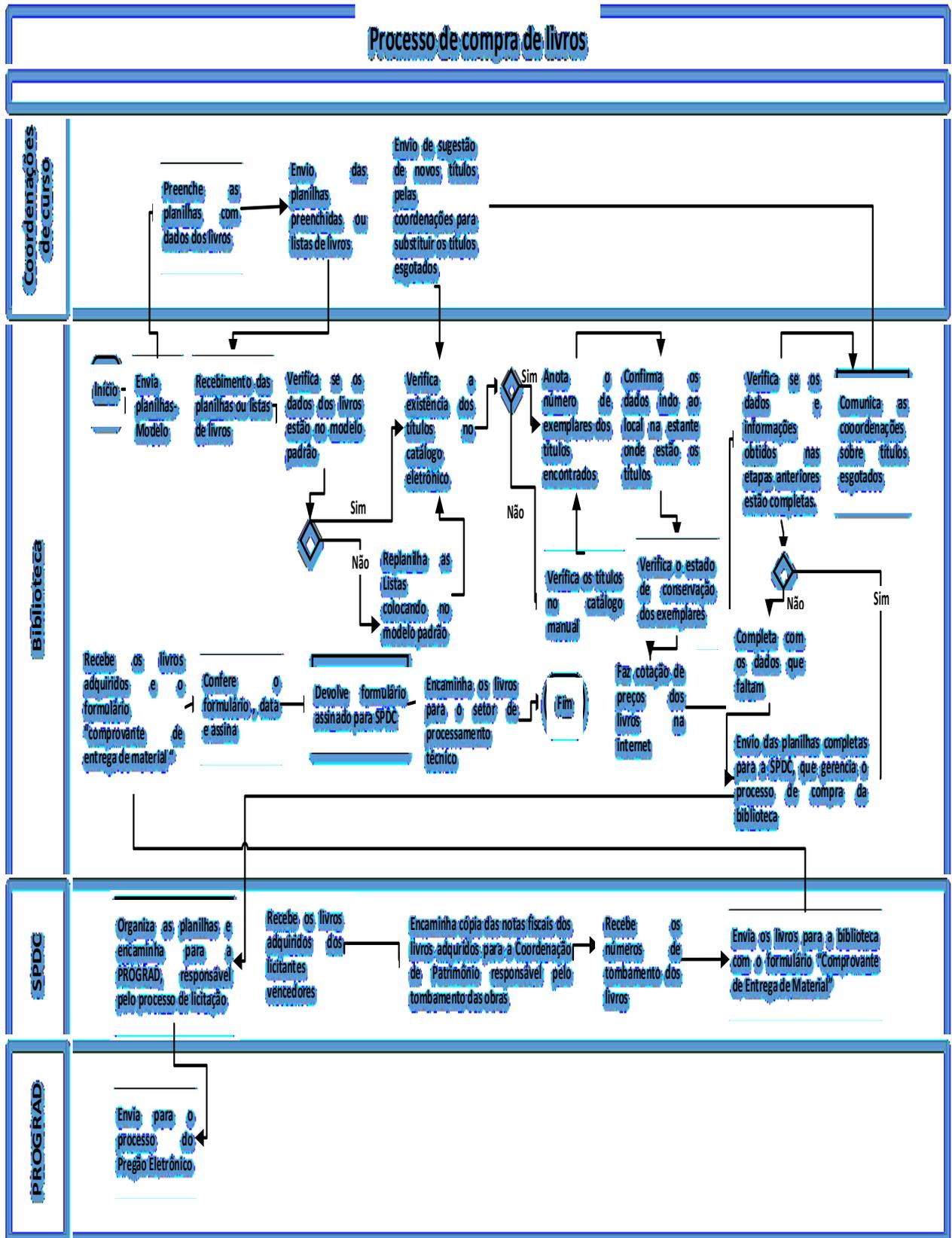
- Falta de pessoal para se dedicar as atividades para o processo de compra na biblioteca;

- Ausência de um sistema de informação voltado para o processo de compra e o compartilhamento de dados e informação para integrar e, com isso, otimizar os processos da biblioteca, que estão inter-relacionados;

- Falta de um espaço físico apropriado para o armazenamento de livros que aguardam o tombamento dos títulos, o tratamento técnico ou outro procedimento necessário.

Na figura 1, apresenta-se o desenho do mapa do processo de compra, usando a ferramenta Ms Visio, para representar as atividades de seleção e organização de bibliografias básicas e complementares, que são desenvolvidas na Biblioteca da área de Humanas, mostrando o fluxo do processo de compra como um todo, envolvendo outros setores da universidade.

Figura 1 – Mapeamento do processo de compra de livros



Fonte: As autoras.

O mapeamento do processo ilustrado na figura 1 demonstra que a gestão das atividades executadas pela biblioteca é estratégica para o bom desempenho do processo de compras de bibliografias básicas e complementares. Porém, o processo de compra de livros para atingir resultados esperados depende das atividades realizadas em outros setores da universidade. Isso mostra que as atividades realizadas pela biblioteca devem estar integradas, principalmente, com as atividades realizadas pela Coordenação dos Cursos de Graduação e seguir as diretrizes traçadas pela Seção de Planejamento e Desenvolvimento de Coleções, conforme o fluxo do processo visualizado na figura 1.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou identificar o processo de compra de bibliografias básicas e complementares dos cursos de graduação, com base nas atividades desenvolvidas em uma biblioteca universitária de grande porte da área de Humanas de uma universidade federal. Nota-se que essas atividades estão relacionadas com outros processos realizados na biblioteca, como o processo de tratamento técnico e o serviço de referência. Este último inclui os serviços e produtos voltados para o atendimento aos usuários quanto às suas necessidades informacionais.

A metodologia do mapeamento de processo permitiu detalhar as atividades realizadas pela biblioteca, além de identificar necessidades de melhoria no processo de compra de bibliografia básica e complementar a partir das dificuldades levantadas nas entrevistas e no desenho do mapa do processo.

No quesito avaliação externa do MEC, a gestão de processos garante às bibliotecas as condições adequadas para a avaliação dos cursos de graduação, disponibilizando as bibliografias básicas e complementares dos cursos. No relatório elaborado pela comissão de avaliadores do MEC, são considerados os pontos positivos e negativos em relação às bibliografias básicas e complementares dos cursos avaliados.

Portanto, confirma-se, respaldado na revisão de literatura realizada, que o entendimento dos processos nas bibliotecas, que é viabilizado pela metodologia do mapeamento, é essencial para o planejamento de melhorias e a garantia da qualidade dos serviços oferecidos aos usuários.

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

Além de vislumbrar oportunidades de melhorias no processo de compra, busca-se, com base nos resultados, incentivar outros estudos sobre os processos críticos da biblioteca e, assim, ampliar o conhecimento sobre os processos de trabalho para torná-los mais eficientes.

Por fim, sugere-se um aprofundamento do mapeamento do processo de compra de livros, considerando o detalhamento das atividades realizadas nos demais setores da universidade, envolvidos com o processo de compra de bibliografias básicas e complementares, que são as coordenações de curso, a Pró-Reitoria de Graduação e a Coordenação de Patrimônio. Neste artigo, o detalhamento das atividades foi feito em relação à biblioteca, sendo apenas mencionadas as responsabilidades dos demais setores da universidade no processo de compra e, sucintamente, as suas atividades básicas realizadas.

Deve-se, ainda, salientar que a gestão do processo de compra não se limita ao mapeamento inicial que permitiu identificar as rotinas e problemas na execução do processo. É preciso realizar uma nova modelagem do processo para verificar as melhorias realizadas, além da proposta de indicadores de desempenho para o processo.

REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio** - Corpo Comum de Conhecimentos (BPM CBOK). 2009. Versão 2.0, em português.

ALMEIDA NETO, Mario de Araújo. Descobrir os processos potenciais de melhoria. In OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Org.). **Análise e melhoria de processos de negócio**. São Paulo: Atlas, 2012. p. 21-42.

_____; OLIVEIRA, Saulo Bárbara de. Metodologia de modelagem de processos. In: BARBARÁ, Saulo (Org.). **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão da qualidade com base na ISO 9000: 2005 e ISO 9001:2008**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. p. 217-229.

ALVES, Cristina Rodrigues. **Proposta de melhorias no processo de aquisição de livros da biblioteca do CEFET/RJ com base em modelagem de processos de negócio (BPM)**. 2014. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão)-Universidade Federal Fluminense, Escola de Engenharia, 2014.

BARBÊDO, Simone Angélica Del-Ducca; TURRIONI, João Batista. Sistemas de gestão da qualidade no setor de serviços: um estudo de aplicabilidade em bibliotecas de ensino superior de uma cidade mineira. **Pesquisa & Desenvolvimento Engenharia de Produção**, n. 1, p. 63-76, dez. 2003.

BELLUZO, Regina Célia Baptista; MACEDO, Neusa Dias. A gestão da qualidade em serviços de informação: contribuição para uma base teórica. **Ciência da Informação**, v. 22, n. 2, p. 124-132, maio/ago. 1993.

CAPOTE, Gart. **BPM para todos: uma visão abrangente, objetiva esclarecedora sobre gerenciamento de processos de negócio/BPM**. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2012.

_____. **Guia para formação de analistas de processos**. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2011. v.1.

ELZINGA, D. Jack et al. Business process management: survey and methodology. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v.42, n.2, p. 119-128, 1995.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. São Paulo: Saraiva, 2012.

FERREIRA, Ayrton Sérgio Rochedo. **Modelagem organizacional por processos: um sistema óbvio de gestão, um passo além da hierarquia**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2010.

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

HARRINGTON, H. James; HARRINGTON, James S. **Gerenciamento total da melhoria contínua: a nova geração da melhoria de desempenho**. São Paulo: Makron, 1997.

KUMAR, V. et al. Alternative perspectives on service quality and customer satisfaction: The role of BPM. **International Journal of Service Industry Management**, v. 19, n.2, p. 176-187, 2008.

LINS, Bernardo F. E. Ferramentas básicas da qualidade. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 153-161, maio/ago. 1993.

LUNA, Adélia Viviane Mello de. **Gestão e melhoria de processos em uma indústria farmacêutica pública: estudo de caso do processo de fabricação de comprimidos revestidos**. 2013. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão)-Universidade Federal Fluminense, Escola de Engenharia, 2013.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MOLINA MOLINA, Martha Silvia et al. Gestión por procesos en las unidades de información. **Revista Interamericana de Bibliotecología**, Medellín, v. 22, n. 2, jul./dic. 1999.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de. Análise, modelagem e documentação de processos. In BARBARÁ, Saulo (org.). **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco**

no sistema de gestão da qualidade com base na ISO 9000: 2005 e ISO 9001:2008. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. p. 141-216.

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

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

ROCHA, Eliana da Conceição; GOMES, Suely Henrique de A. Gestão da qualidade em unidades de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 142-152, maio/ago. 1993.

ROMANI, Claudia; BORSZCZ, Iraci (Org.). **Unidades de informação: conceitos e competências**. Florianópolis: Ed. UFSC, 2006.

ROSEMANN, Michael; BROCKE, Jan vom. Os seis elementos centrais da gestão de processos de negócio. In BROCKE, Jan vom; ROSEMANN, Michael. **Manual de BPM: gestão de processos de negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013. p. 125-148.

SANTOS, Luciano Costa. **Projeto e análise de processos de serviços: avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

_____; FACHIN, Gleisy Regina Bóries; VARVAKIS, Gregório. Gerenciando processos de serviços em bibliotecas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 2, p. 85-94, maio/ago. 2003.

TBAISHAT, Dina. Using business process modelling to examine academic library activities for periodicals. **Library management**, v. 31, n. 7, p. 480-493, 2010.

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

_____; VERGUEIRO, Waldomiro de Castro Santos. A gestão da qualidade em serviços de informação no Brasil: uma nova revisão de literatura, de 1997 a 2006. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 11, n. 1, p. 118-137, jan./abr. 2006.

Recebido em: 21 de janeiro de 2017 Aceito em: 03 de dezembro de 2017
