

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

TATIANA LOPES

AVALIAÇÃO DA GESTÃO LOGÍSTICA NA ÁREA DE COMPRAS DE LIVROS: UM  
CASO PRÁTICO NA UNILA

CURITIBA  
2013

TATIANA LOPES

AVALIAÇÃO DA GESTÃO LOGÍSTICA NA ÁREA DE COMPRAS DE LIVROS: UM  
CASO PRÁTICO NA UNILA

Projeto Técnico apresentado ao Departamento de Administração Geral e Aplicada do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública

Orientador: Prof. Osmar Rocha

CURITIBA  
2013

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à toda a equipe do Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública da UFPR pela qualidade técnica do conteúdo e do desenvolvimento do curso. Agradeço também pelo empenho em tornar possível a concretização de mais esta etapa no desenvolvimento educacional e profissional desta autora.

À tutora à distância, professora Michele Paitra Alves dos Santos, pelas observações e sugestões na formulação das tarefas ao longo do curso e pelo apoio na melhoria contínua do aprendizado.

Ao tutor presencial, professor Gerson Graff pelo empenho em dirimir as dúvidas e questionamentos ao longo do curso.

À professora Sandra Mara Maciel de Lima, coordenadora de tutoria do curso de especialização em Gestão de Organizações Públicas (UFPR/UAB) pelo apoio e disponibilidade para auxiliar os alunos em qualquer dificuldade encontrada ao longo do curso.

Ao professor orientador Osmar Rocha confiança, força e incentivo, mostrando os caminhos que deveriam ser seguidos, sempre qualificando o trabalho em suas diferentes etapas.

Ao Chefe da Biblioteca Latino-Americana, professor Paulo Renato da Silva pela disponibilidade em fornecer as informações necessárias à concretização deste trabalho.

Sinceros agradecimentos a todos que contribuíram direta ou indiretamente no desenvolvimento deste projeto técnico.

## RESUMO

LOPES, Tatiana. **Avaliação da gestão logística na área de compras de livros: um caso prático na Unila.** 37f. Projeto Técnico (Especialização em Gestão Pública) – Departamento de Administração Geral e Aplicada – DAGA, UFPR/UAB, Foz do Iguaçu, 2013.

Este projeto técnico buscou identificar como é realizado o processo de aquisição de material bibliográfico da Biblioteca Latino-Americana da Universidade Federal Latino Americana (Unila), ressaltando-se o fato da universidade ainda estar em processo de implantação. Ao analisar os relatórios de gestão da Universidade, especificamente sobre as aquisições de material bibliográfico, foi possível diagnosticar que a Biblioteca Latino-Americana apresenta dificuldade em atingir as metas previstas de execução orçamentária. Na avaliação dos resultados é possível verificar que a execução das metas previstas para a composição do acervo bibliográfico da Unila nos dois anos analisados (2011 e 2012) ficaram muito abaixo do programado. Dentre os fatores que contribuíram para resultado podemos destacar: a falta de pessoal, tanto de docentes, que realizariam o levantamento da demanda da Universidade, como de técnicos administrativos, para realizar os processos licitatórios. A título de comparação, fizemos a análise da Universidade Federal do Pampa (Unipampa), universidade também em processo de implantação que, pelos dados analisados, apresentaria uma maior eficiência nos procedimentos de aquisição em comparação com a Unila. Apresentamos à Biblioteca Latino-Americana 5 propostas visando tornar os fluxos de trabalho do setor de aquisições e, mais especificamente, a administração de materiais da Biblioteca Latino-Americana mais eficiente: ampliação do quadro de pessoal do setor de aquisições; orientação aos docentes da instituição sobre os procedimentos para a solicitação de material bibliográfico à Biblioteca Latino-Americana; capacitação da equipe e visita técnica ao setor de aquisições de outras universidades federais; e adoção, sempre que possível, da modalidade de Sistema de Registro de Preço (SRP) e adesão à Ata de Registro de preços nos processos de aquisição de material bibliográfico. Por fim, recomendamos que em continuidade a este projeto, seja criada e estruturada a área de desenvolvimento de coleções, ampliando sua atuação para, além das aquisições, sejam implantadas ações de organização das áreas de doações e controle patrimonial, que hoje ainda não são executadas pela Biblioteca Latino-Americana.

Palavras-chave: Administração de Materiais. Aquisição de Material Bibliográfico. Universidades Públicas.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	01
2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA .....	04
3. METODOLOGIA .....	10
4. A ORGANIZAÇÃO .....	11
5. PROPOSTA .....	16
6. CONCLUSÃO .....	24
7. REFERÊNCIAS.....	25
APÊNDICE I: ENTREVISTA .....	28

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1 Apresentação/Problemática**

Na última década o governo federal promoveu a expansão do ensino superior no Brasil. Segundo dados do Ministério da Educação (2012), em 2001, foi elaborado o Plano Nacional de Educação – PNE (2001-2010), fixando metas que buscavam a ampliação do número de estudantes atendidos em todos os níveis da educação superior. A expansão da Rede Federal de Educação Superior teve início em 2003 com a interiorização dos campi das universidades federais. De 2003 a 2010, houve um salto de 45 para 59 universidades federais, e de 148 campus para 274 campus/unidades, o que elevou o número de municípios atendidos por universidades federais de 114 para 272.

Nesse contexto de expansão, foram criadas novas universidades federais, com a contratação de novos servidores públicos e que exigiam a estruturação de suas unidades administrativas para seu efetivo funcionamento.

Em uma nova universidade, há o desafio de desenvolver normas de funcionamento, estruturação dos setores por meio do regimento interno, e a consequente divisão de tarefas e de responsabilidades. Há ainda a necessidade de contratação de novos servidores, por meio de concurso público. O que gera um contingente de pessoal ainda inexperientes quanto aos trâmites da administração pública, com necessidade de treinamento e instrução.

Uma das atividades a ser estruturada é a administração de materiais, imprescindível para o desenvolvimento e funcionamento de uma universidade, que compreende as atividades de aquisição de materiais, equipamentos, mobiliário para o abastecimento da organização pública, assim como o controle de estoque, a escolha de fornecedores, os processos de compra, a armazenagem, tudo isso sincronizado com as necessidades da instituição.

Este projeto técnico pretende identificar como é realizado o processo de aquisição de materiais bibliográficos na Biblioteca Latino-Americana da Universidade Federal da Integração Latino-Americana (Unila), e, por se tratar de uma universidade federal recém-criada, ainda estão em construção os métodos e a organização dos

trabalhos administrativos. Pretende ainda verificar se o processo de aquisição usado pela instituição está causando gargalos na compras de materiais.

## **1.2 Objetivo Geral do trabalho**

Este projeto técnico pretende identificar como é realizado o processo de aquisição de materiais bibliográficos na Biblioteca Latino-Americana da Unila. Pretende ainda verificar se o processo de aquisição usado pela instituição tem alcançado os resultados esperados, tendo em vista, tratar-se de uma universidade federal recém-criada, em que ainda estão em construção os métodos e os processos de organização dos trabalhos administrativos.

### **Objetivos específicos do trabalho**

1. Identificar o funcionamento da administração de materiais da Biblioteca Latino-America da Unila;
2. Identificar se há gargalos no processo de aquisições e se o mesmo tem alcançado os resultados esperados;
3. Analisar como podem ser otimizadas as atividades de administração de materiais na Biblioteca Latino-America da Unila;
4. Analisar como pode ser otimizado o uso dos recursos humanos e físicos da biblioteca no processo de aquisição de material bibliográfico.
5. Sugerir ações que possam contribuir para tornar o processo de aquisição de material bibliográfico mais eficaz.

## **1.3 Justificativas do objetivo**

O presente projeto técnico tem como tema a “Avaliação da gestão logística na área de compras de livros: um caso prático na Unila”.

A importância desse tema para a universidade analisada é identificar se há gargalos no processo de aquisições e se o mesmo tem alcançado os resultados esperados. Essa análise possibilitará diagnosticar os procedimentos hoje adotados e propor, de acordo com a necessidade da instituição, melhorias no desenvolvimento

das atividades de aquisição de material bibliográfico, imprescindível para que uma instituição de ensino superior desempenhe seu papel social. Esta é a razão que leva a autora a investigar a Administração de Materiais, visando aprimorá-la no futuro junto à instituição e seus gestores.

A universidade onde está sendo realizado o projeto técnico, foi recém-criada e portanto ainda está estruturando suas atividades administrativas. A Administração de Materiais é uma das mais importantes atividades a serem desenvolvidas em uma organização pública, pois sem ela é quase impossível o desenvolvimento de suas atividades. A aquisição de materiais, equipamentos, mobiliário para o abastecimento da biblioteca universitária, assim como o controle de estoque, a escolha de fornecedores, os processos de compra, a armazenagem, tudo isso precisa ser sincronizado com as necessidades da instituição.

A universidade analisada está em franco desenvolvimento, com criação de novos cursos e ampliação das vagas dos cursos existentes, o que demanda grande quantidade de material bibliográfico a ser adquirido em curto espaço de tempo.

Para a sociedade, o desenvolvimento deste tema também é importante na medida em que alunos, professores e comunidade acadêmica terão acesso a material bibliográfico para o aprendizado, o que contribuirá com o desenvolvimento social do país.

O fato desta autora ser servidora pública da biblioteca universitária analisada, assim como o interesse da universidade pela pesquisa, garantirão um andamento seguro do trabalho no tempo adequado para um resultado satisfatório para as partes.

Os custos para a realização do presente trabalho não serão de grande relevância, pois algumas bibliografias foram facilmente encontradas nas bibliotecas universitárias da cidade de Foz do Iguaçu, artigos, dissertações e teses encontrados na internet e também materiais do curso de gestão pública, bem como matérias da própria instituição. O custo com transporte também foi irrisório, pois a autora está ligada aos trabalhos da organização. Os gastos com impressão do trabalho e as encadernações, serão custeados pela autora, tendo em vista a importância que o projeto trás para a organização.

## 2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Malmegrin (2012, p. 12-14) define administração com um conjunto de princípios, de normas e de funções que objetiva ordenar os fatores de produção e controlar a produtividade e a eficiência, visando obter determinado resultado. A autora apresenta o ciclo de gestão em quatro etapas:

a) Planejamento visa fornecer orientações diretivas, definindo metas ou normativas, métodos, técnicas e ferramentas para a etapa de.

b) Execução: compreende as atividades preparatórias de capacitação das pessoas visando torná-las capazes de executar o que foi programado na etapa de planejamento. A etapa de execução gera produtos (resultados), e sobre esses produtos e o modo como foram obtidos serão coletados dados relevantes da etapa. Esses dados podem ser coletados de forma sistematizada e contínua (monitorados); ou de forma aleatória e pontual, conforme normatizados na etapa de planejamento.

c) Avaliação: objetiva fornecer dados para o controle, comparando o que foi planejado com o que foi executado; medindo os desvios encontrados e identificando as respectivas causas, sugerindo alternativas para que, o que foi planejado, volte a ser executado e os produtos e os resultados sejam obtidos.

d) Controle: tem caráter decisório e executivo; contempla atividades e tomada de decisão sobre como corrigir as disfunções apontadas na etapa de avaliação, podendo haver a revisão do planejamento anterior (papel preventivo), executando ações corretivas e de melhorias.

Neste projeto será utilizará as atividade de controle interno para analisar a execução da gestão de aquisições da universidade e propor melhorias na atividade.

A Administração Pública deve ser norteadada pelos princípios a serem considerados na atuação do Controle Interno das atividades da gestão pública: Princípio do Interesse Público, Princípio da Economicidade, Princípio da Celeridade, Princípio da Razoabilidade, Princípio da Proporcionalidade, Princípio da Isonomia, Princípio da Probidade Administrativa e da Ampla Defesa. Dentre os quais Botelho (2006, p 41-42) destaca os seguintes princípios:

Princípio do Interesse Público: toda e qualquer despesa deverá observar o interesse da coletividade, devendo estar presente em todos os atos praticados pela Administração Pública.

Princípio da Economicidade: visa a redução de custos nos serviços públicos; a Administração Pública deve adotar procedimentos para oferecer serviços públicos de qualidade e encontrar no mercado produtos e serviços que atendam às suas necessidades pelo menor custo possível.

Princípio da Celeridade: visa a redução do tempo nos procedimentos administrativos, tornando a administração mais ágil e eficiente em decorrência do tempo.

Para tratarmos dos processos de aquisição das universidades públicas federais brasileiras, é imprescindível atentarmos para os principais conceitos da gestão logística, os quais são especificados na sequência.

A Logística pode ser definida como a disponibilização do produto certo, na quantidade certa, no lugar certo, no prazo certo, na qualidade certa, com a documentação certa, ao custo certo, da melhor forma, com a maior rapidez possível, trazendo resultados positivos aos clientes internos e externos da organização. (ROSA, 2012, p. 15). Em uma universidade pública, podemos citar como clientes internos os professores e servidores da instituição e os alunos e comunidade em geral enquanto clientes externos.

O Nível de Serviço pode ser definido como sendo a qualidade (prazo combinado/atendido, confiabilidade, integridade dos materiais, atendimento etc.) do ponto de vista do cliente ou da instituição. Antes de se iniciar qualquer ação, deve-se definir o nível de serviço em contrato. Nesse contrato devem ser estabelecidos os parâmetros máximo e mínimo que cada item de controle pode atingir para estar dentro da qualidade contratada. O Nível de Serviço deve ser especificado por meio de critérios objetivos numericamente mensuráveis, não deixando margens a ambiguidades. (ROSA, 2012, p. 18).

A Administração de Materiais é o conjunto de atividades objetivando o abastecimento de materiais para a organização no tempo certo, na quantidade certa, na qualidade solicitada, ao menor custo possível. A Administração de Materiais abrange todas as atividades de aquisição de materiais visando atender as necessidades da organização: o controle de estoque e a decisão de repô-lo, a escolha de fornecedores, os processos de compra, a armazenagem e a entrega, atividades sincronizadas com as necessidades dos setores da instituição. (ROSA, 2012, p. 33).

A Administração de Materiais é estratégica para as organizações, tendo em vista que, para uma movimentação adequada e eficaz, é necessário que os materiais estejam disponíveis no momento certo e com as especificações corretas, sejam de acordo com as exigências de qualidade, que atendam ao propósito a qual se destinam e que esse sistema seja contínuo, satisfazendo o processo operacional. (POZO, 2008, p. 147).

Podemos definir o ato de comprar como o conjunto de ações realizadas pelas organizações para adquirir todos os produtos e serviços necessários para a produção e/ou funcionamento. Para que isso, devem ser escolhidos os fornecedores aptos a vender os produtos e os serviços necessários, os preços negociados, as condições de compra estabelecidas em contrato, elaboradas as ordens de compra, proceder o correto recebimento dos produtos e serviços adquiridos e, por fim, efetuar os pagamentos dos produtos e serviços recebidos. (ROSA, 2012, p. 96).

Zanon (2008, p. 15) especifica as atribuições do setor de compras: tomada de preços, concorrências e licitações; confecção de mapas comparativos de preços e respectivas condições; encaminhamento de pedidos; acompanhamento do recebimento e entrega. Para isso é necessário realizar: a programação de compras (conforme planos, fluxos e cronograma de desembolso da instituição); a padronização e centralização dos materiais a serem adquiridos (tipos, marcas/modelos); a representação da organização junto a fornecedores; o acompanhamento da evolução das atividades de aquisição; a manutenção de registros cadastrais (unidade, valor, localização e termos de responsabilidade). E ainda: realizar análise qualitativa dos produtos, mercadorias ou artigos em processo de aquisição; elaborar contrato de fornecimento ou suprimento.

Como podemos verificar o processo de aquisição de materiais no setor público é uma atividade complexa e que exige conhecimento e organização do gestor. Zanon (2008, p. 31) propõe 5 índices que podem auxiliar na avaliação da eficiência da logística do setor de compras de uma instituição:

a) Pedidos de compra: comparativo entre o número de solicitações de compra recebidas pelo setor de compras em relação ao número de pedidos de compra colocados junto ao fornecedor, dentro de uma mesma unidade de tempo.

b) Tempo de compra: controle sobre o prazo entre o recebimento de uma solicitação de compra até a emissão do pedido desta compra.

c) Montante de compras: valor total das compras efetuadas dentro de um período.

d) Índice de qualidade dos fornecedores: calculado dividindo-se a quantidade rejeitada de materiais pela quantidade aprovada referente a um mesmo fornecedor.

e) Cadastro de fornecedores: indicador da eficácia do arquivo de fornecedores disponíveis para consultas. O índice é calculado a partir da relação entre propostas obtidas/consultas efetuadas.

Licitação é o procedimento ditado pela Lei de Licitações e Contratos Administrativos, por meio do qual a Administração Pública deve realizar seus processos de compra. A licitação tem por objetivo garantir o respeito ao princípio da isonomia e a garantia da escolha da proposta mais interessante, mais vantajosa para a Administração Pública, assegurando oportunidades iguais para todos os fornecedores. (ROSA, 2012, p. 99).

A partir da definição do que se pretende contratar, é necessário estimar o valor total da obra, do serviço ou do bem a ser licitado, mediante realização de pesquisa de mercado (ROSA, 2012, p. 99). Essa preparação do processo de compra em muitos casos é o procedimento em que se consome mais tempo, sobretudo na aquisição de materiais variados. Tendo em vista que há a necessidade de fazer a especificação técnica de cada item, além de apresentar pelo menos 3 orçamentos.

É obrigatória, antes de se iniciar o processo de licitação, a existência de recursos orçamentários para o pagamento da despesa, em conformidade com a Lei de Responsabilidade Fiscal. Após apuração da estimativa, a partir dos orçamentos, deve ser escolhida a modalidade de licitação adequada. Adota-se preferencialmente a modalidade pregão sempre que o objeto pretendido refere-se a bens e serviços comuns. (ROSA, 2012, p. 99).

As aquisições e contratações públicas devem seguir um procedimento licitatório, tornando pública a pretensão de aquisição pelo Estado, facultando a participação de todos os fornecedores interessados que possuam os requisitos técnicos e jurídicos para a execução do contrato. (ZANELLA, 1999 citado por ARAÚJO e GOMES, 2010, p. 7)

É imprescindível que o gestor da área de compras e licitações esteja constantemente em busca de ferramentas visando melhorar a gestão de suas atividades e que acompanhe todas as inovações referentes ao setor de aquisições

públicas, aprimorando seus conhecimentos por meio de treinamentos e estudos subsidiando a tomada de decisões e a implementação de ações efetivas, deixando de ser um servidor meramente operacional para colocar-se de modo ativo no processo de compras vantajosas para o Estado. (ARAÚJO e GOMES, 2010, p. 19).

Orçamento público é o documento contábil que reúne, de forma sistemática e organizada, todas as receitas estimadas para um determinado ano e o detalhamento das despesas que o governo ou determinado órgão público pretende executar. Na gestão pública, o orçamento deve refletir um planejamento de boa qualidade e conter as ações e os atributos necessários para a obtenção de um resultado satisfatório para a sociedade. (SANTOS, 2012, p. 16-17).

Dentre as principais leis que regem o orçamento público e as licitação, podemos citar: Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF), Lei Federal nº 8666 de 21 de junho de 1993 e Lei Federal nº 10520 de 17 de julho de 2002.

Tridapalli, Fernandes e Machado (2011) ao conceituar a gestão da cadeia de suprimento para o serviço público afirmam que:

constitui a coordenação dos fluxos de materiais e de informações desde os fornecedores até o usuário final do serviço público. Isto requer gestão de processos como gerenciamento da demanda, gerenciamento dos clientes (usuários), gerenciamento do fluxo de materiais, serviços e informações, gerenciamento dos fornecedores e gerenciamento dos pedidos. Estas atividades de gerenciamento requerem recursos, como estrutura organizacional, sistemas, liderança e atitudes, métodos de gestão e estrutura física para fluxo de materiais, serviços e informações. (p. 425).

Uma das principais áreas de ação do governo eletrônico é de compras e suprimento, sendo criado nesta área o maior ferramental de estrutura burocrática para controle e prevenção de possíveis desvios e de melhoria da eficiência dos processos internos e externos dos governos. (TRIDAPALLI, FERNANDES e MACHADO, 2011, p. 407).

Tridapalli, Fernandes e Machado (2011, p. 422) identifica em seu estudo, a partir de entrevistas estruturadas com pessoas-chave nas áreas de compras dos 26 estados brasileiros e unidades de governo federal, o custo do processo de compras e dos demais processos da cadeia de suprimento. Os autores concluíram que, em média, o custo unitário de cada processo de compras foi de R\$ 6.760,00. Esse custo inclui todas as fases do processo logístico: planejamento da compra, o preparo do processo, a licitação em si, a disponibilização de apoio jurídico nos processos, o

gerenciamento, a contratação e a gestão do almoxarifado, representando 5,7% dos gastos correntes da Administração.

Com este elevado custo operacional, segundo os autores, é sempre uma boa estratégia a melhoria dos processos para redução do custo operacional e do tempo de execução dos processos. Para isso os autores sugerem: o compartilhamento de operações como cadastro único de fornecedores, banco de preços e cadastro de bens e serviços, e, sobretudo, o aproveitamento de processos de compras bem-sucedidos de órgãos das mais diversas esferas. A redução de custos operacionais deve vir com o redesenho do processo e mudanças na política de compras, como agregação de demandas, automatização de processos, compartilhamento de licitações e informações e assinatura digital (TRIDAPALLI, FERNANDES e MACHADO, 2011, p. 422-423).

Podemos conceituar o Sistema de Registro de Preços como o sistema pelo qual os interessados em fornecer materiais ou equipamentos à Administração Pública concordam em manter os valores registrados no órgão competente, corrigidos ou não, por um determinado período e a fornecer as quantidades solicitadas pela Administração no prazo previamente estabelecido (MEIRELLES, 2010).

Vantagens da aplicação do Sistema de Registro de Preços: economia significativa para a Administração, não sendo obrigada a adquirir os itens registrados, apenas os itens necessários conforme sua demanda; validade do registro por 01 ano, evitando-se gastos com publicações, gasto do tempo e esforço dos servidores para realização de licitações periódicas (muitas vezes licitações de compra direta restam desertas e/ou frustradas e precisam ser repetidas), nesse período, onde os preços estão registrados, a administração estará desobrigada por lei da necessidade de realizar novos certames; o registro de preços tem validade, independentemente do exercício financeiro ou contábil; a administração não precisa manter grandes estoques de produtos, evitando assim que estes percam o prazo de validade, ou se deteriorem. (BRASIL, 2011).

### 3. METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado será o estudo de caso, visando obter dados que possam contribuir para alcançar os objetivos específicos. Yin (2010, p. 39) define estudo de caso como uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo em seu contexto de vida real.

Com a utilização de um roteiro de entrevista e a análise dos dados coletados será possível descrever o funcionamento do setor de compras da biblioteca, contando também com análise documental, sendo que todos os dados coletados irão contribuir para a concretização eficaz do projeto.

A pesquisa deste projeto técnico pode ser classificada como descritiva, de natureza qualitativa e o método será estudo de caso.

Os instrumentos de coletas de dados serão compostos pela aplicação de entrevista ao chefe da Biblioteca Latino-Americana (Apêndice I) e pelos relatórios de gestão da Unila. O plano de análise dos dados coletados será a partir do referencial teórico.

A elaboração de sugestões será apresentada após análise documental e aplicação da entrevista, tendo por base os dados levantados.

## **4. A ORGANIZAÇÃO**

O projeto técnico será desenvolvido na Universidade Federal da Integração Latino-Americana (Unila), mais especificamente na Divisão Administrativa da Biblioteca Latino-Americana.

A Unila, criada pela Lei nº 12.189/2010, é um órgão de natureza jurídica autárquica, vinculada ao Ministério da Educação, com sede na cidade de Foz do Iguaçu, estado do Paraná (UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA, 2013b).

Sua missão institucional é a de formar recursos humanos aptos a contribuir com a integração latino-americana, com o desenvolvimento regional e com o intercâmbio cultural, científico e educacional da América Latina, especialmente no Mercado Comum do Sul (Mercosul).

Os cursos oferecidos são em áreas de interesse mútuo dos países da América Latina, sobretudo dos membros do Mercosul, em áreas consideradas estratégicas para o desenvolvimento e a integração regionais.

### **4.1 Descrição geral:**

Nome, origem, produtos ou serviços, área de atuação, orçamento anual, número de funcionários, instalações físicas, pequeno histórico de sua origem.

Na resolução nº. 009-2013 do Conselho Superior Deliberativo Pro Tempore da Unila (UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA, 2013a, p. 3) é alterada a estrutura acadêmico-administrativa da Unila. A resolução alterou o nome da Biblioteca Central para Biblioteca Latino-Americana (Biunila) e criou as seguintes subdivisões: Divisão Administrativa da Biblioteca; o Serviço de Atendimento ao Usuário da Biunila; o Serviço de Conservação e Restauração; e o Serviço de Gestão de Publicações Digitais.

Este projeto técnico tratará das atividades de aquisição de materiais bibliográficos realizadas pela Divisão Administrativa da Biblioteca.

A Biblioteca Latino-Americana tem em seu quadro 4 servidores públicos federais e 1 funcionário terceirizado, sendo, dentre os servidores, 3 bibliotecários, e 1 assistente administrativo. Todos os servidores e o funcionário executam atividades relacionadas ao processo de aquisição, devido a grande demanda de atividades

dessa área. O orçamento anual para aquisições de material bibliográfico da Biblioteca Latino-Americana é de cerca de 1 milhão de reais.

A Biblioteca Latino-Americana está lotada nas dependências da Biblioteca do Parque Tecnológico de Itaipu (PTI), até que as instalações no campus da Unila estejam prontas. O acervo da Biblioteca Latino-Americana está disponibilizado no mesmo espaço físico que o acervo da Biblioteca do PTI, desse modo o acervo é disponibilizado tanto à comunidade acadêmica da Unila quanto à comunidade que frequenta o PTI.

Os funcionários da Biblioteca do PTI fazem o atendimento dos usuários da Biblioteca Latino-Americana, bem como a organização do acervo. Cabe aos servidores e funcionário da Biblioteca Latino-Americana as atividades administrativas que envolvem: aquisição de material bibliográfico, preparo técnico dos materiais bibliográficos para disponibilização no acervo, bem como, as demais atividades de gestão de uma biblioteca universitária pública.

Os servidores e funcionário da Unila utilizam duas salas nas dependências da Biblioteca do PTI para o desenvolvimento de suas atividades. Sendo que numa sala ficam lotados os bibliotecários, e em outra sala, o assistente administrativo e o funcionário terceirizado.

#### **4.2 - Diagnóstico da situação-problema**

Avaliação geral e/ou específica da organização em relação aos elementos de Gestão de Organizações Públicas abordados na revisão teórico-empírica e aos aspectos que interessam para a apresentação de sugestões.

A Unila foi criada em 2010. A Biblioteca Latino-Americana começou a executar os processos de aquisição de material bibliográfico no ano de 2011. Tendo em vista que geralmente é realizado anualmente apenas 1 processo de aquisição desse tipo de material, até o presente momento foram realizados foram finalizados 2 processos de aquisição (2011 e 2012), o processo de 2013 está em andamento. Portanto, neste projeto técnico serão analisados os processos de aquisição dos exercícios de 2011 e 2012.

No relatório de gestão da Unila referente ao exercício de 2011 (UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA, 2012, p. 20),

são descritas as funções da Biblioteca: aquisição da bibliografia básica dos cursos de graduação, ordenação, catalogação, manutenção de sistemas informatizados, limpeza e manutenção e recuperação do acervo.

No mesmo relatório, é informado que a meta física prevista de aquisição de material bibliográfico era de 24.000 exemplares, no entanto a quantidade de exemplares efetivamente adquiridos no exercício de 2011 foi de 5.134 exemplares. A meta financeira prevista no orçamento anual era de R\$1.200.000,00. A meta financeira executada foi de R\$ 348.239,00

Na avaliação do resultado o relatório informa que a execução das metas previstas para a composição do acervo bibliográfico da Unila ficou muito abaixo do programado. E expõe os fatores que contribuíram para resultado: a falta de pessoal, tanto de docentes, que realizariam o levantamento da demanda da Universidade, como de técnicos administrativos, que realizariam os processos licitatórios.

No relatório de gestão da Unila referente ao exercício de 2012 (UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA, 2013c, p. 133-134), informa que embora a Universidade tenha iniciado suas atividades acadêmicas em 2010, em 2012 já eram oferecidos 16 cursos de graduação, em diversas áreas de conhecimento. Nesse mesmo ano foram criados 4 novos cursos de graduação, o ano letivo iniciou com 1.281 alunos matriculados, número inferior à meta física programada de 1.500 alunos.

O relatório informa ainda que a ação orçamentária também contemplou crédito orçamentário para composição do acervo bibliográfico. Apesar do volume do acervo ter praticamente dobrado, passando de 5.134 para 10.937 exemplares, a meta não foi atingida devido à greve dos docentes e técnico administrativos em educação, o que prejudicou os processos de aquisição. O relatório não informa qual era a meta de aquisição de material bibliográfico prevista.

Pelo exposto nos dois relatórios de gestão é possível identificar que a Biblioteca Latino-Americana apresenta dificuldade em atingir as metas previstas de execução orçamentária.

Em entrevista ao chefe da Biblioteca Latino-Americana (Apêndice I), o mesmo nos informou que uma das principais dificuldades encontradas no processo de aquisição nos dois períodos letivos analisados foi a falta de Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPCs) de graduação da Unila. Como esta é uma Universidade recém-criada, os planos pedagógicos ainda estão sendo elaborados. Desse modo, em

2011 foi realizada uma consulta por e-mail aos professores para que contribuíssem com sugestões de bibliografia a ser adquirida pela Biblioteca. Essas sugestões de bibliografia atendem à necessidade imediata da Universidade, contudo podem gerar a baixa utilização dos títulos adquiridos no futuro, caso esses não façam parte dos futuros planos pedagógicos.

Essas sugestões foram recebidas, os bibliotecários fizeram a compilação da bibliografia sugerida e a pesquisa de mercado. A pesquisa de mercado consiste em realizar consulta a pelo menos 3 sites de livrarias, o arquivo dessa consulta deve ser impresso com data como comprovante de orçamento. Essa medida é necessária para atender ao segundo parágrafo do artigo 40 da Lei de licitações (Lei 8.666/93), que especifica entre os itens que constituem os anexos do edital de licitação, o orçamento estimado em planilhas de quantitativos e preços unitários.

No processo de aquisição era necessário constar o mapa de preços, planilha contendo o resumo dos dados obtidos na pesquisa de mercado, no qual deveria haver a compilação dos dados do livro (autor, título, edição, editora, ano de publicação e número de ISBN), do valor unitário do livro em cada uma das 3 consultas, do valor médio do livro dessas 3 consultas de mercado e desse valor médio multiplicado pela quantidade de exemplares. A partir desses dados tinha-se o valor total dos livros a serem adquiridos. Cada consulta de mercado era numerada de acordo com o número do título no mapa de preços e colocadas sequencialmente no processo. Ao final o processo tinha cerca de 2.000 folhas.

O chefe da Biblioteca nos informou que no exercício de 2012 o processo de aquisição de livros foi realizado praticamente da mesma forma, a diferença estava na prática adquirida pela equipe da Biblioteca no processo anterior, o que agilizou em parte os procedimentos e evitou as revisões que foram necessárias no processo de 2011 devido à falta de experiência dos servidores com processos licitatórios.

O chefe da Biblioteca comenta na entrevista que o principal problema na forma utilizada para elaboração do processo de aquisições é o fato de ser necessário alocar os servidores da Biblioteca, durante alguns meses do ano, exclusivamente para essas atividades, prejudicando o andamento das demais atividades do setor. Como o trabalho é detalhista, além de haver um considerável dispêndio de tempo, não se consegue efetivar a aquisição de um grande volume de itens, gerando a aquisição de apenas parte da real necessidade da Universidade.

Segundo Tridapalli, Fernandes e Machado (2011, p. 413), uma compra pode ser considerada bem-sucedida quando são comprados bens e serviços na quantidade e qualidade certa, no momento certo, ao preço mais econômico possível para a administração pública. Podemos constatar pelos relatórios de gestão da Universidade apresentados que as aquisições da Biblioteca ainda não são bem sucedidas, pois as mesmas ainda não atendem ao volume necessário.

## 5. PROPOSTA

Podemos fazer um cotejo entre as bibliotecas universitárias da Universidade Federal do Pampa (Unipampa) e da Universidade Federal da Integração Latino-Americana (Unila). Ambas as Universidades fazem parte do programa de expansão das universidades federais no Brasil. A Unipampa foi criada em janeiro de 2008, portanto, com a vantagem de ter pelo menos 2 anos a mais de experiência na implantação em comparação com a Unila, criada em 2010.

Silva (2013, p. 13), ao analisar a qualidade na prestação de serviços em bibliotecas universitárias brasileiras recém-criadas na região sul, incluindo Unila e Unipampa, verificou que o maior problema enfrentado na implantação das bibliotecas pelas Universidades está relacionado à falta de recursos humanos, cita ainda a demora na entrega dos livros por parte dos fornecedores e a falta de conhecimento geral dos servidores sobre o funcionamento de uma Universidade Federal e da legislação referente a licitações, processos de compra e patrimoniamiento do acervo.

No site do Sistema de Bibliotecas da Unipampa (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA. Sistema de Bibliotecas Unipampa, 2013), é descrito o Fluxo do Processo de Compra de Material Bibliográfico:

1. **Elaboração do processo de aquisição:** preenchimento das planilhas de solicitação de bibliografia pelos professores; envio das listas à coordenação de bibliotecas para a compilação de uma lista unificada; montagem da solicitação de aquisição e envio ao setor de compras.

2. **Realização do pregão eletrônico:** após o envio da solicitação de aquisição ao setor de compras, é efetuado o pregão na modalidade maior desconto; são indicados os vencedores do certame; há a adjudicação do objeto; o julgamento da habilitação e das propostas e a homologação do procedimento licitatório.

3. **Efetivação das aquisições:** envio das planilhas de livros às empresas vencedoras do certame, conforme o Edital de Licitação; com base nas listas encaminhadas, o fornecedor comunica o que está esgotado ou indisponível para venda; após a cotação é iniciado o fornecimento do material. A coordenação de bibliotecas realiza a conferência dos livros e das notas fiscais de acordo com as planilhas de livros solicitados.

Pelo descrição acima, podemos verificar que os procedimentos de elaboração do processo de compras e encaminhamento do mesmo é mais simplificado que os utilizados pela Unila. Como ambas as Universidades enfrentam realidades similares de implantação, vale a pena a Biblioteca Latino-Americana verificar a possibilidade de adotar alguns dos procedimentos de aquisição de material bibliográfico do Sistema de Bibliotecas da Unipampa.

Diante do exposto, propomos que sejam adotadas as seguintes ações e recomendações, tendo em vista os objetivos almejados, baseadas na metodologia de estudo de caso, visando a qualificação dos procedimentos de aquisição bibliográfica e administração de materiais para a Biblioteca Latino-Americana:

1. Propomos que seja estudado junto à Administração da Unila a ampliação do quadro de servidores e funcionários da Biblioteca Latino-Americana. Tendo em vista que, no processo de implantação de uma Universidade, há o constante crescimento das demandas e a equipe de servidores deve crescer na mesma proporção, evitando assim que as metas de expansão da instituição fiquem comprometidas.

Pelo que foi possível constatar na análise dos dados da Biblioteca Latino-Americana, hoje 100 % do quadro de servidores do setor estão envolvidos nas atividades relacionadas ao processo de aquisição, devido a grande demanda de trabalho dessa área. E mesmo assim a eficiência na execução das metas orçamentárias é baixa, o que mostra ser urgente a ampliação da equipe.

2. Propomos que sejam publicadas orientações sobre os procedimentos para a solicitação de material bibliográfico pelos docentes da instituição, visando facilitar a elaboração das listagens de livros, além de envolver os docentes nos processos de aquisição. Nessas orientações podem constar as seguintes recomendações: os livros solicitados devem constar nos Planos Pedagógicos dos cursos existentes na instituição; a tabela enviada deve estar completa, em planilha eletrônica, e deverá constar os dados de autor, título, edição, editora, ano e ISBN, além de conter o valor dos itens, deve-se ainda informar que tabelas faltando dados não serão aceitas; deve-se conferir se os livros solicitados estão disponíveis no sistema da biblioteca; e, por fim, deve ser realizada consulta prévia para verificar se os títulos solicitados ainda são editados.

3. Propomos que o servidor responsável pela coordenação dos processos de aquisição de material bibliográfico receba capacitação sobre licitações e

contratos, tanto por meio de cursos quanto em visitas técnicas a outras Universidades públicas federais onde o setor de aquisições das bibliotecas estejam mais estruturados, visando organização e estruturação do setor de aquisições da Unila.

4. Propomos que seja adotada a modalidade de Sistema de Registro de Preço (SRP) e utilizado como critério o maior percentual de desconto por item, sobre o preço de capa (preço constante no catálogo ou tabela de editoras) dos materiais bibliográficos. Essa medida visa evitar a necessidade de pesquisa exaustiva de mercado com 3 orçamento para cada item, hoje o maior gargalo nos processos de aquisição da Biblioteca.

Observação: Dias (2012, p. 253) cita excerto da resposta do conselheiro do TCEMG, Mauri Torres sobre as vantagens do SRP para aquisição de materiais para a Administração do qual destacamos: a economia nos procedimentos, pois nessa modalidade de licitação é realizado um único certame; o prazo de validade das propostas por até doze meses, enquanto que nas licitações rotineiras, as propostas valem por, no máximo, 60 dias; não haver necessidade de fixação da quantidade física a ser contratada, que pode ser diferente da real necessidade das atividades e projetos em curso, pois no sistema de registro, o Poder Público pode estabelecer previamente as quantidades mínimas e máximas que poderão ser compradas; por fim, a aplicabilidade do Registro de Preços apresenta vantagem notável quanto a bens uniformes e padronizados, ou seja, aqueles cujo preço seja o único elemento de comparação, como no caso dos materiais bibliográficos.

5. Propomos ainda que seja adotada, sempre que possível, a adesão à Ata de Registro de Preços, a chamada “carona”, no âmbito do Sistema de Registro de Preços, respeitando a legislação e os princípios que regem os procedimentos licitatórios. Dias (2012, p. 254) informa que o carona consiste no processo de licitação de um órgão que, antes de proceder à contratação direta sem licitação ou a licitação verifica já possuir, em outro órgão público, da mesma esfera ou de outra, o produto desejado em condições de vantagem de oferta sobre o mercado já comprovadas. Permite-se ao carona, diante da prévia licitação do objeto semelhante por outros órgãos, acatando as mesmas regras que aplicaria em seu procedimento, reduzir os custos operacionais de um procedimento licitatório.

A autora, citando o Art. 8. do Decreto n. 3.931/2001, que disciplina a adesão à Ata de Registro de Preços, informa que:

Durante sua vigência [da Ata de Registro de Preços], poderá ser utilizada por qualquer órgão ou entidade da Administração que não tenha participado do certame licitatório, mediante prévia consulta ao órgão gerenciador, desde que devidamente comprovada a vantagem. (DIAS, 2012, p. 254).

A adesão do “carona” é constituída de algumas etapas: primeiramente verifica-se a vantagem, validade e compatibilidade da Ata de Registros de Preços a qual se pretende aderir. Em seguida, solicita-se a anuência e a intervenção do órgão gestor para negociar com o fornecedor sua “participação”. O fornecedor é contactado para definir as condições de preço e fornecimento e, desde que não haja comprometimento das obrigações já assumidas, poderá aceitar fornecer o bem ou prestar o serviço. (DIAS, 2012, p. 255).

### **5.1 Desenvolvimento da proposta**

A proposta apresentada visa tornar os fluxos de trabalho do setor de aquisições e, mais especificamente, a administração de materiais da Biblioteca Latino-Americana mais eficiente. Abaixo é apresentada a análise de cada proposta:

1. Proposta: fazer um estudo da real necessidade, no curto e médio prazo, de ampliação do número servidores, funcionários e estagiários para atuarem exclusivamente no setor de aquisições da Biblioteca Latino-Americana. Apresentar, junto à Administração da Unila, o plano de ampliação do quadro de servidores da Biblioteca Latino-Americana no médio prazo e propor, como medida de urgência, a contratação de funcionários terceirizados e estagiários.

2. Proposta: publicação de orientações sobre os procedimentos a serem adotados para a solicitação de aquisição de material bibliográfico para a Biblioteca Latino-Americana.

Ações: desenvolver formulários e planilhas para uso da comunidade acadêmica na solicitação de aquisição de material bibliográfico. Desenvolver junto ao setor de Tecnologia da Informação a disponibilização desses formulários e planilhas na rede interna da instituição para o acesso aos mesmos sejam de fácil acesso. Redigir e publicar, através de portarias, as orientações sobre os procedimentos para a solicitação de material bibliográfico à Biblioteca Latino-Americana.

3. Proposta: capacitar o servidor responsável pela coordenação das atividades de administração de materiais nos procedimentos de aquisição de

material bibliográfico, sobre a legislação de licitações, contratos e gestão de patrimônio público.

Ações: capacitação regular da equipe com cursos necessários ao desenvolvimento da área de administração de materiais. Promover a visita técnica do servidor responsável pelo setor de aquisições de materiais bibliográficos a outras universidades federais que tenham um sistema eficiente de aquisição.

4. Proposta: adotar a modalidade de Sistema de Registro de Preço (SRP) nos processos de aquisição de material bibliográfico sempre que possível.

Ações: estudar junto ao setor de compras em quais circunstâncias é possível utilizar essa modalidade de licitação. Capacitar a equipe em cursos específicos sobre licitações e contratos.

5. Proposta: adotar, sempre que possível, a adesão à Ata de Registro de Preços, a chamada “carona”, no âmbito do Sistema de Registro de Preços, respeitando a legislação e os princípios que regem os procedimentos licitatórios.

Ações: estudar junto ao setor de compras em quais circunstâncias é possível utilizar essa modalidade de licitação. Capacitar a equipe em cursos específicos sobre licitações e contratos.

## 5.2 Plano de implantação

Apresentamos a seguinte sugestão de plano de implantação, caso a instituição aceite as propostas e recomendações:

PROPOSTAS / RECOMENNAÇÕES	AÇÕES	TEMPO ESTIMADO	RESP.
1. Ampliação do quadro de pessoal do setor de aquisições.	Estudo da necessidade de servidores do setor de aquisições.	7 dias	Resp. pelo setor de aquisições
	Reunião com Administração da Unila para apresentação do plano de ampliação do quadro de pessoal da Biblioteca Latino-Americana.	1 dia	Chefe da Biblioteca Latino-Americana
<b>Monitoramento:</b> acompanhamento junto à Administração da Unila do atendimento, a curto prazo, da demanda de funcionários terceirizados e estagiários e, a longo prazo, do processo de ampliação do quadro de servidores da Biblioteca Latino-Americana.			
2. Orientação sobre os procedimentos para a	Desenvolvimento de formulários e planilhas para	7 dias	Resp. pelo setor de

solicitação de material bibliográfico à Biblioteca Latino-Americana.	a solicitação de aquisição de material bibliográfico.		aquisições
	Disponibilização dos formulários e planilhas na rede interna da instituição.	7 dias	Resp. pelo setor de aquisições
	Publicação de portaria contendo orientações sobre a solicitação de material bibliográfico à Biblioteca Latino-Americana.	7 dias	Resp. pelo setor de aquisições
<b>Monitoramento:</b> acompanhamento junto aos setores responsáveis das solicitações. Verificar as dificuldades de utilização dos procedimento de solicitação de aquisição por parte da comunidade acadêmica. Verificar o que pode ser melhorado nos procedimentos, para que os mesmos venham a facilitar tanto as atividades da Biblioteca quanto da comunidade em geral.			
3. Capacitação da equipe e visita técnica.	Capacitação da equipe em cursos na área de administração de materiais.	3 meses	Chefe da Biblioteca Latino-Americana
	Contato com universidades para agendamento de visita técnica do responsável pelo setor de aquisições	15 dias	Chefe da Biblioteca Latino-Americana
<b>Monitoramento:</b> acompanhamento da aplicação e melhoria do trabalho após os cursos de capacitação pela equipe. Verificar as dificuldades de utilização dos conceitos aprendidos nos curso. Verificar o que pode ser melhorado nos procedimentos, visando qualificar e tornar mais eficaz as atividades de aquisição da Biblioteca.			
4. Adoção de modalidade de Sistema de Registro de Preço (SRP) e Adesão à Ata de Registro de preços nos processos de aquisição de material bibliográfico.	Estudo junto ao setor de compras da possibilidade de utilização do SRP e da adesão a Ata de Registro de Preços nos processos licitatórios de aquisição de livros.	1 mês	Chefe da Biblioteca Latino-Americana
	Capacitação da equipe em cursos específicos sobre licitações e contratos.	1 mês	Chefe da Biblioteca Latino-Americana
<b>Monitoramento:</b> acompanhamento da adoção das modalidades de licitação de acordo com a necessidade da Biblioteca Latino-Americana. Verificar se as metas de execução orçamentária da Biblioteca Latino-Americana estão sendo cumpridas.			

Fonte: Elaborado pela autora (2013)

### 5.3 – Recursos

Abaixo são apresentadas estimativas dos recursos necessários à implantação e operacionalização do projeto proposto:

- Recursos humanos: hoje os 4 servidores e o funcionário terceirizado da Biblioteca Latino-Americana exercem atividades relativas à aquisição de material bibliográfico. Para que as demais atividades da Biblioteca não fiquem comprometidas, seria necessário que houvesse pelo menos 5 pessoas exclusivamente para exercer as atividades do setor de aquisições, incluindo todas as etapas da Administração de Materiais.

- Recursos materiais e de instalações: para que as atividades de aquisição de materiais sejam exercidas, é necessário que sejam disponibilizadas pelo menos mais 2 salas, tendo em vista o aumento do quadro de pessoal. Também é necessário a compra e instalação de 5 mesas, 5 cadeiras, 2 armários, 5 computadores e 2 telefones. Além disso, é necessário que haja acesso à internet.

- Recursos financeiros: os valores financeiros para a contratação de pessoal irão depender do tipo de contratação (servidores públicos federais, funcionários terceirizados e estagiários). Como trata-se de um órgão público, o mobiliário deve ser adquirido por meio de licitação, portanto também não é possível dimensionar os valores. Hoje a Unila já possui internet instalada em todas as salas, portanto este custo não precisa ser incluído no projeto.

### 5.4 - Resultados esperados

O resultado esperado com a implantação do projeto é otimizar os procedimentos do processo de aquisição de material bibliográfico na Biblioteca Latino-Americana.

Dentre os indicadores para acompanhamento do sucesso da implantação do projeto sugerido podemos destacar o sucesso ao atingir as metas de aquisição planejadas pela Universidade. Esse indicador demonstrará a eficiência dos procedimentos adotados pelo setor de aquisições. Outro indicador a ser monitorado o estabelecimento de rotinas de trabalho, deixando claro tanto para os servidores do setor quanto para toda a Universidade, quais são as etapas para aquisição de livros na instituição.

### **5.5 - Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas**

A principal barreira na execução do projeto poderá ser a demora na implantação das propostas devido à burocracia característica dos órgãos públicos, que necessitam seguir com rigor o que é prescrito em lei, pois, como preconiza o princípio da legalidade, orientador do Direito Público, o Estado é obrigado a fazer exatamente o que a lei exige e somente pode fazer o que a lei expressamente autoriza (COELHO, 2012, p. 22).

Para minimizar as possíveis dificuldades advindas da burocracia inevitável nas ações públicas, sugerimos que o setor de aquisições da Biblioteca Latino-Americana mantenha um canal de comunicação regular com as demais instituições públicas de ensino federais, para trocar informações sobre as soluções encontradas e que possam ser aplicadas na Unila.

Sugerimos ainda que mantenham constantemente a atualização quanto à legislação referente à compras públicas através de leitura e capacitação. Além de, sempre que necessário, recorrer ao setor de compras, auditoria interna e procuradoria da própria Universidade para esclarecer dúvidas que possam surgir.

## 6. CONCLUSÃO

Este projeto técnico buscou identificar como é realizado o processo de aquisição de material bibliográfico da Biblioteca Latino-Americana da Unila. Vale ressaltar a peculiaridade de se tratar de uma universidade pública federal recém-criada, ainda está em processo de implantação.

Ao analisar os relatórios de gestão da Universidade, especificamente sobre as aquisições de material bibliográfico, foi possível diagnosticar que a Biblioteca Latino-Americana apresenta dificuldade em atingir as metas previstas de execução orçamentária. Na avaliação dos resultados é possível verificar que a execução das metas previstas para a composição do acervo bibliográfico da Unila nos dois anos analisados (2011 e 2012) ficaram muito abaixo do programado. Dentre os fatores que contribuíram para resultado podemos destacar: a falta de pessoal, tanto de docentes, que realizariam o levantamento da demanda da Universidade, como de técnicos administrativos, para realizar os processos licitatórios.

A título de comparação, fizemos a análise da Unipampa, universidade também recém-criada, em processo de implantação que, pelos dados analisados, apresentaria uma maior eficiência nos procedimentos de aquisição em comparação com a Unila.

Apresentamos à Biblioteca Latino-Americana 5 propostas visando tornar os fluxos de trabalho do setor de aquisições e, mais especificamente, a administração de materiais da Biblioteca Latino-Americana mais eficiente: ampliação do quadro de pessoal do setor de aquisições; orientação aos docentes da instituição sobre os procedimentos para a solicitação de material bibliográfico à Biblioteca Latino-Americana; capacitação da equipe e visita técnica ao setor de aquisições de outras universidades federais; e adoção, sempre que possível, da modalidade de Sistema de Registro de Preço (SRP) e adesão à Ata de Registro de preços nos processos de aquisição de material bibliográfico.

Por fim, recomendamos que em continuidade a este projeto, seja criada e estruturada a área de desenvolvimento de coleções, ampliando sua atuação para, além das aquisições, sejam implantadas ações de organização das áreas de doações e controle patrimonial, que hoje ainda não são executadas pela Biblioteca Latino-Americana.

## 7. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Rose Simoni Ribeiro; GOMES, Camila de Souza. Análise comparativa da vantajosidade entre compras governamentais centralizadas e descentralizadas. In: **Congresso Consad de Gestão Pública**, 3., Brasília, 15 a 17 de março de 2010. Disponível em: <<http://consadnacional.org.br/evento/iii-congresso/>>. Acesso em: 18 set. 2013.

BOTELHO, Milton Mendes. **Manual Prático de Controle Interno na Administração Pública Municipal**. Editora Juára. Curitiba. 2006.

BRASL. Controladoria-Geral da União. **Sistema de Registro de Preços**: Anotações importantes sobre o Sistema de Registro de Preços para os gestores federais, estaduais e municipais melhorarem o planejamento e o controle nas aquisições de bens e serviços. Brasília: CGU, 2011. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/SistemaRegistroPrecos/Arquivos/SistemaRegistroPrecos.pdf>>. Acesso em: 21 set. 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. **Análise sobre a Expansão das Universidades Federais 2003 a 2012**. Brasília: MEC, 2012.

COELHO, Ricardo Corrêa. **O público e o privado na gestão pública**. 2. ed. reimp. Florianópolis: departamento de ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2012.

DIAS, Helena Alves de Souza. Sistema de registro de preços: aspectos controvertidos da figura do “carona”. **Revista TCEMG**, jul. /set. 2012, p. 249 a 269. Disponível em: <<http://revista.tce.mg.gov.br/Content/Upload/Materia/1624.pdf>>. Acesso em 28 set. 2013.

MALMEGRIN, Maria Leonídia. **Gestão operacional**. 2. ed. Reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2012.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Licitação e contrato administrativo**. 15. ed. São Paulo: Malheiros, 2010.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SANTOS, Rita de Cássia. **Plano plurianual e orçamento público**. 2. ed. reimp. Florianópolis: departamento de ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2012.

ROSA, Rodrigo de Alvarenga. **Gestão logística**. 2. ed. reimp. Florianópolis: departamento de ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2012.

SILVA, Sabrina Vaz da. Qualidade na prestação de serviços em bibliotecas universitárias brasileiras recém-criadas na região sul. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 25., 2013, Florianópolis. **Anais...** São Paulo: FEBAB, 2013. Disponível em: <<http://portal.febab.org.br/anais/article/view/1640/1641>>. Acesso em: 28 set. 2013.

TRIDAPALLI, Juarez Paulo; FERNANDES, Elton; Machado, Waltair Vieira. Gestão da cadeia de suprimento do setor público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil. **Rev. Adm. Pública**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, vol. 45, n. 2, p. 401-33, mar./abr. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n2/06.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA. Resolução nº. 009-2013 / Conselho Superior Deliberativo Pro Tempore. **Boletim de Serviço Unila**, v. 4, n. 58, 02 jul. 2013a. Disponível em: <[http://www.unila.edu.br/sites/default/files/boletim58\\_0.pdf](http://www.unila.edu.br/sites/default/files/boletim58_0.pdf)>. Acesso em: 28 set. 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA. **Institucional**. Foz do Iguaçu: Unila, 2013b. Disponível em: <<http://www.unila.edu.br/conteudo/institucional>>. Acesso em: 28 set. 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA. **Relatório de Gestão do Exercício de 2011**. Foz do Iguaçu: Unila, 2012. Disponível em: <[http://www.unila.edu.br/sites/default/files/files/Relatorio%20de%20Gest%C3%A3o%20UNILA%202011\(1\).pdf](http://www.unila.edu.br/sites/default/files/files/Relatorio%20de%20Gest%C3%A3o%20UNILA%202011(1).pdf)>. Acesso em: 28 set. 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA. **Relatório de Gestão do Exercício de 2012**. Foz do Iguaçu: Unila, 2013c. Disponível em: <[http://www.unila.edu.br/sites/default/files/files/Relatorio%20de%20Gest%C3%A3o%20UNILA%202012\(1\).pdf](http://www.unila.edu.br/sites/default/files/files/Relatorio%20de%20Gest%C3%A3o%20UNILA%202012(1).pdf)>. Acesso em: 28 set. 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA. Sistema de Bibliotecas Unipampa. **Aquisição**. Bagé: Unipampa, 2013. Disponível em: <<http://porteiras.r.unipampa.edu.br/portais/sisbi/aquisicao/>>. Acesso em 28 set. 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANON, Edemar José. **Administração de material no setor público**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2008.

## APÊNDICE I: ENTREVISTA

Roteiro de entrevista realizada no dia 14 de agosto de 2013 com o chefe da Biblioteca Latino-Americana o Prof. Paulo Renato da Silva.

**Entrevistadora:** Tatiana Lopes

Questão 01: Como é a estrutura administrativa da Biblioteca Latino-Americana?

**Entrevistado:** Prof. Paulo Renato da Silva

Resposta questão 01: A Biblioteca Latino-Americana é dividida administrativamente em 4 setores: Divisão Administrativa da Biblioteca, Serviço de Atendimento ao Usuário da Biunila, Serviço de Conservação e Restauração e o Serviço de Gestão de Publicações Digitais.

**Entrevistadora:** Tatiana Lopes

Questão 02: Como é estruturado o quadro de pessoal da Biblioteca Latino-Americana? E quantas pessoas desse quadro de pessoal executa as atividades de aquisições?

**Entrevistado:** Prof. Paulo Renato da Silva

Resposta questão 02: A Biblioteca Latino-Americana tem em seu quadro 4 servidores públicos federais e 1 funcionário terceirizado, sendo, dentre os servidores, 3 bibliotecários, e 1 assistente administrativo. Todos os servidores e o funcionário executam atividades relacionadas ao processo de aquisição, devido a grande demanda de atividades dessa área.

**Entrevistadora:** Tatiana Lopes

Questão 03: Como é a estrutura física da Biblioteca Latino-Americana?

**Entrevistado:** Prof. Paulo Renato da Silva

Resposta questão 03: A Biblioteca Latino-Americana está localizada junto à Biblioteca do Parque Tecnológico de Itaipu (PTI), até que as instalações no campus da Unila estejam prontas. O acervo da Biblioteca Latino-Americana fica disponibilizado no mesmo espaço físico que o acervo da Biblioteca do PTI. Os servidores e funcionário da Unila utilizam duas salas da Biblioteca do PTI, sendo que

numa sala ficam os bibliotecários, e na outra, o assistente administrativo e o funcionário terceirizado.

**Entrevistadora:** Tatiana Lopes

Questão 04: Como é estruturada a divisão de tarefas na Biblioteca Latino-Americana?

**Entrevistado:** Prof. Paulo Renato da Silva

Resposta questão 04: Os funcionários da Biblioteca do PTI fazem o atendimento dos usuários da Biblioteca Latino-Americana e a organização do acervo. Os servidores e funcionário da Biblioteca Latino-Americana realizam as atividades administrativas específicas da Unila: aquisição de material bibliográfico, preparo técnico dos materiais bibliográficos para disponibilização no acervo, entre outras atividades administrativas.

**Entrevistadora:** Tatiana Lopes

Questão 05: Qual o orçamento anual da Biblioteca Latino-Americana para aquisição de material bibliográfico?

**Entrevistado:** Prof. Paulo Renato da Silva

Resposta questão 05: O orçamento anual para aquisições de material bibliográfico da Biblioteca Latino-Americana é de cerca de 1 milhão de reais.

**Entrevistadora:** Tatiana Lopes

Questão 06: Ao analisar os relatórios de gestão da Unila de 2011 e 2012 verificamos que a quantidade de livros adquiridos pela Biblioteca Latino-Americana ficou abaixo das metas previstas pela instituição? A que o Sr. atribui essa dificuldade na execução orçamentária?

**Entrevistado:** Prof. Paulo Renato da Silva

Resposta questão 06: Uma das principais dificuldades do processo de aquisição nos dois períodos letivos foi a falta dos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPCs) da graduação da Unila. Como esta é uma Universidade recém-criada, os planos pedagógicos ainda estão sendo elaborados. De modo que, em 2011 foi realizada uma consulta por e-mail aos professores para que contribuíssem com sugestões de bibliografia a ser adquirida pela Biblioteca. Essas sugestões de bibliografia atendem à necessidade imediata da Universidade, contudo podem gerar a baixa utilização

dos títulos adquiridos no futuro, caso esses não façam parte dos futuros planos pedagógicos.

Outro fator que contribuiu para o não cumprimento das metas orçamentárias, foi a forma utilizada para elaboração dos processos de aquisição, pois é necessário alocar os servidores da Biblioteca, durante alguns meses do ano, exclusivamente para essas atividades, prejudicando o andamento das demais atividades do setor. Como o trabalho é detalhista, além de haver um considerável dispêndio de tempo, não se consegue efetivar a aquisição de um grande volume de itens, gerando a aquisição de apenas parte da real necessidade da Universidade.

**Entrevistadora:** Tatiana Lopes

Questão 07: Por favor, descreva como foi realizado o processo de compra de material bibliográfico nos dois períodos (2011 e 2012).

**Entrevistado:** Prof. Paulo Renato da Silva

Resposta questão 07: Recebemos as sugestões de bibliografia dos docentes da instituição, os bibliotecários fizeram a compilação da bibliografia sugerida e a pesquisa de mercado. A pesquisa de mercado consistia em realizar consulta a pelo menos 3 sites de livrarias, os arquivos dessas consultas precisam ser impressos com data como comprovante de orçamento. Essa medida é necessária para atender a Lei de licitações (Lei 8.666/93), que determina que precisa haver nos anexos do edital de licitação o orçamento estimado em planilhas com a quantidade de livros e os preços unitários.

No processo de aquisição era necessário constar o mapa de preços, planilha contendo o resumo dos dados obtidos na pesquisa de mercado, no qual deveria haver a compilação dos dados do livro (autor, título, edição, editora, ano de publicação e número de ISBN), do valor unitário do livro em cada uma das 3 consultas, do valor médio do livro dessas 3 consultas de mercado e desse valor médio multiplicado pela quantidade de exemplares. A partir desses dados tinha-se o valor total dos livros a serem adquiridos. Cada consulta de mercado era numerada de acordo com o número do título no mapa de preços e colocadas sequencialmente no processo. Ao final o processo tinha cerca de 2.000 folhas.

No exercício de 2012 o processo de aquisição de livros foi realizado praticamente da mesma forma, a diferença estava na prática adquirida pela equipe da Biblioteca no processo anterior, o que agilizou em parte os procedimentos e

evitou as revisões que foram necessárias no processo de 2011 devido à falta de experiência dos servidores com processos licitatórios.