

UMA NOVA PERSPECTIVA EM GESTÃO DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS UNIVERSITÁRIAS: O CASO UFABC

Marcio Rodrigo da Silva Monteiro (UFABC) - marciors.monteiro@gmail.com

Maria do Carmo Cardoso Kersnowsky (ufabc) - maria.cardoso@ufabc.edu.br

Eduardo Fernandes Vieira dos Santos (UFABC) - eduardo.fernandes@ufabc.edu.br

João Victor Cavalcante dos Santos (UFABC) - joao.victor@ufabc.edu.br

Resumo:

O presente artigo apresenta a reestruturação organizacional implantada no Sistema de Bibliotecas (SISBI) da Universidade Federal do ABC (UFABC) e suas consequências nos processos administrativos e nas aquisições. Para isso, buscou-se fundamentação teórica quanto ao planejamento e gestão para a definição da estrutura, bem como para seus objetivos, considerando os principais problemas enfrentados pelo SISBI. Ainda, realizou-se um estudo de caso com levantamento de dados gerados nos últimos quatro anos de gestão para mensurar se com a nova estrutura houve melhoria no desempenho em relação ao fluxo dos processos administrativos e, por conseguinte, nas aquisições de materiais e contratações de serviços.

Palavras-chave: *gestão de bibliotecas; planejamento de bibliotecas universitárias; processos administrativos; aquisições.*

Área temática: *Eixo 1 - Gestão sustentável*

Subárea temática: *Políticas Institucionais*

1 Introdução

O Sistema de Bibliotecas (SISBI) da Universidade Federal do ABC (UFABC), órgão responsável pelas bibliotecas da instituição foi criado em 2006 e está subordinado à Vice-Reitoria da UFABC, uma instituição de ensino superior pública, mantida pela União e vinculada ao Ministério da Educação, existente há 10 anos, criada pela Lei Federal nº 11.145/2005, em resposta à antiga demanda da região do Grande ABC Paulista por ensino superior público e de qualidade.

Atualmente a universidade, contextualizada em números, possui dois *campi*, sendo um no município de Santo André e outro em São Bernardo do Campo, contendo três centros acadêmicos interdisciplinares, que ofertam 26 cursos de graduação e 37 cursos de pós-graduação (Stricto Sensu). Sua comunidade acadêmica possui, em registros oficiais¹, 14.623 discentes de graduação, 1.271 discentes de pós-graduação, 617 docentes (doutores), 738 servidores do quadro e 386 funcionários terceirizados.

A instituição foi consolidada nos pilares da interdisciplinaridade, conceito pedagógico que combina múltiplas áreas do saber na construção da formação acadêmica, proporcionando aos discentes maior amplitude de conhecimento e um ambiente de aprendizagem em consenso de verossimilhança às demandas cotidianas da sociedade.

Para efetivo e eficaz atendimento às demandas de ensino, pesquisa e extensão da universidade e fortalecimento, o SISBI disponibiliza², atualmente à comunidade acadêmica um acervo físico de 88 mil exemplares, sendo 57 mil títulos diferentes distribuídos em duas unidades, respectivamente, em uma área de 2.900 m² no Bloco C, em Santo André, e 870 m² no Bloco Beta, em São Bernardo do Campo, totalizando 3.770 m².

O SISBI possui atuação departamentalizada por seus serviços como disciplina Chiavenato:

A estrutura por produtos/serviços é indicada para circunstâncias ambientais instáveis e mutáveis, pois induz à cooperação entre especialistas e à coordenação de seus esforços para melhor desempenho do produto/serviço (Chiavenato, 2014, p.215).

Além de ser apontada como o tipo de departamentalização indicada para instituições de ensino, considerando suas particularidades: “Uma instituição de ensino pode departamentalizar suas atividades em curso fundamental, de secretariado, de aperfeiçoamento técnico, etc” (CHIAVENATO, 2014).

Logo, as atividades inerentes à biblioteca foram segmentadas em 04 divisões de acordo com os serviços prestados: desenvolvimento de coleções e aquisições, processamento técnico, referência e atendimento da unidade Santo André e referência e atendimento da unidade São Bernardo do Campo.

Esta configuração, presente desde sua concepção, permitiu que as divisões do Sistema de Bibliotecas pudessem trabalhar individualmente, com seus serviços em alto grau de especialização, porém sem que houvesse o rompimento dos vínculos internos entre as atividades, preservando a interdependência entre as tarefas e seus segmentos, situação que evidencia o caráter holístico do órgão, proposto por Bertalanffy, em sua obra Teoria de Sistemas, com aplicação defendida por Luporini:

¹ Dados divulgados pela Pró-reitora de Planejamento e Desenvolvimento Institucional da UFABC. Disponível em: <<http://propladi.ufabc.edu.br/informacoes/ufabc-em-numeros>>. Acesso em: 01 maio 2016.

² Dados divulgados pelo Sistema de Bibliotecas da UFABC. Disponível em: <http://portal.biblioteca.ufabc.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=194&Itemid=163>. Acesso em: 01 maio 2016.

A Escola de Sistemas defende basicamente a ideia de que a organização deve ser estruturada com base nas redes de informação e nos dispositivos de comunicação mais eficazes para tomadas de decisão. Destaca a importância das interações, tanto dentro da organização – entre as suas diferentes seções – como fora dela – entre a instituição e o seu meio ambiente (Luporini, 1985 apud MACIEL; MENDONÇA, 2006, p.9).

A partir do ano de 2014 houve a mudança de administração do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do ABC, em consonância à posse da atual reitoria e seu novo plano de gestão. Baseada na concepção de uma organização mais eficaz para tomadas de decisão e desempenho de suas atividades, a nova gestão instituiu uma nova divisão, em face do alto número de resserviços na instrução de processos que se encontravam dispersos em outras áreas do SISBI, o que ocasionava a má distribuição das tarefas e, ainda, fazia com que o profissional bibliotecário investisse grande parcela de sua rotina em trabalhos administrativos em detrimento das atividades mais específicas e estratégicas do bibliotecário, neste caso, às políticas de desenvolvimento de coleções.

Em razão disto, a divisão recém-concebida recebeu a incumbência de centralizar tais atividades, a fim de conferir maior efetividade aos processos por meio da departamentalização por serviços, já aplicada às demais áreas do Sistema de Bibliotecas.

A proposta da nova área, denominada Divisão Administrativa, era concentrar força de trabalho intelectual especializada na área dos serviços a serem prestados, em particular da macro área do conhecimento de ciências sociais aplicadas, que engloba ciências como administração, gestão pública, economia, contabilidade, dentre outras correlatas, a fim de separar as atividades de apoio das bibliotecas de suas atividades finalísticas, especialmente as tarefas de aquisição de materiais para composição dos acervos e controle orçamentário, de modo a aumentar seu desempenho. Diante desta demanda, foram selecionados, inicialmente, três servidores que possuíam tal perfil, compondo a equipe um administrador com formação em administração de empresas, um assistente em administração com formação em engenharia de gestão e um assistente em administração estudante de economia.

Aliando o novo grupo de suporte administrativo à equipe técnica de bibliotecários já presente, foi possível implementar, na prática, um modelo de governança institucional para as bibliotecas da universidade, baseado na interdisciplinaridade, alinhado com a missão e o plano de desenvolvimento institucional, num ambiente organizacional sistêmico, que articula seus agentes em fluxos inter-relacionais, na perspectiva de balancear as atividades laborais dos envolvidos e, conseqüentemente, culminar na progressão da qualidade dos produtos e serviços oferecidos à comunidade acadêmica.

2 Revisão de literatura

O Século XX trouxe consigo grande preocupação com a qualidade de produtos e serviços. Como parte integrante da sociedade, as universidades e, neste caso específico, as bibliotecas universitárias, também passaram a refletir sobre a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Para Vergueiro (2002, p. 5), a preocupação dos profissionais da informação e alinhamento com os teóricos da qualidade podem ser percebidas desde a década de 30, nas cinco leis de Ranganathan:

1. Os livros são para serem usados;
2. Todo livro tem o seu leitor;
3. Todo o leitor tem o seu livro;
4. Poupe o tempo do leitor;
5. Uma biblioteca é um organismo em crescimento.

Segundo Maciel; Mendonça (2006, p. 7):

seja qual for a categoria e a realidade em que se enquadre, a biblioteca deve ser vista como uma organização, como uma empresa. [...]. Acredita-se que esta seja uma estratégia que possibilitaria à biblioteca competir, com maior acerto, no ambiente de inovações e incertezas que caracterizam o período. Um modo de facilitar o seu gerenciamento e acrescentar qualidade aos seus produtos e serviços, evidenciando o seu papel social junto às comunidades envolvidas.

Em um sistema de bibliotecas, o desenvolvimento de coleções é uma das tarefas de ordem técnica e intelectual das mais importantes desempenhadas pelo profissional bibliotecário, segundo Mattos e Dias (2009 p. 39):

Cabe a biblioteca universitária satisfazer as demandas informacionais de seus usuários para que eles desempenhem adequadamente suas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Uma das funções que mais necessita de atenção na administração de uma biblioteca é o desenvolvimento de coleções, processo conhecido durante muito tempo apenas como seleção. Desde então, tem sido destacada como uma das mais importantes atividades intelectuais do bibliotecário.

A partir deste entendimento, ao assumirmos a coordenação, e com base nos dados da realidade, nos deparamos com um cenário onde se apresentavam situações de retrabalho, distribuição desequilibrada das tarefas e ainda, maior dedicação do profissional bibliotecário com atividades administrativas referentes à aquisição em detrimento às atividades inerentes ao desenvolvimento de coleções. Diante deste cenário faziam-se necessárias mudanças e adaptações que asseguram-se a sobrevivência institucional e afastar a possibilidade de colapso, conforme evidenciado por Drucker:

Em ambientes turbulentos, a primeira tarefa da gerência é certificar-se da capacidade da instituição para sobreviver, certificar-se de sua força estrutural e de saúde, de sua capacidade de resistir a um golpe, de adaptar-se a uma mudança brusca e de ser capaz de buscar novas oportunidades (Ducker apud CARAVANTES; CARAVANTES; KLOECKNER, 2010, p. 56).

Em virtude deste cenário onde os resultados pretendidos não eram alcançados e buscando maior eficiência nos resultados evidenciava-se a necessidade de criação da divisão administrativa centralizando as atividades de suporte administrativo, sobretudo de aquisição e contratação, indo ao encontro da tendência da departamentalização por serviços das atividades inerentes às instituições de ensino (CHIAVENATO, 2014).

Ainda, sobre as vantagens da departamentalização por serviços e produtos traz consigo algumas vantagens, conforme Chiavenato (2014, p. 211):

- Fixa a responsabilidade dos departamentos para um produto ou linha de produto ou serviço. O departamento é avaliado pelo sucesso do produto ou serviço.
- Facilita a coordenação interdepartamental, uma vez que a preocupação básica é o produto/serviço, e as diversas atividades departamentais tornam-se secundárias e precisam sujeitar-se ao objetivo principal.
- Facilita a inovação, que requer cooperação e comunicação de vários grupos contribuintes para o produto/serviço.

- É indicada para circunstâncias externas e mutáveis, pois induz à cooperação entre especialistas e à coordenação de seus esforços para melhor desempenho do produto.

Desta forma, a criação da Divisão Administrativa dentro da estrutura organizacional do SISBI, promoveu a coesão holística qualificando razão de ser do sistema de bibliotecas e o alcance de seus objetivos, conforme evidenciado por Deming (1997, apud CARAVANTES; CARAVANTES; KLOECKNER, 2010 p. 39): “Um sistema é uma rede de componentes interdependentes que trabalham em conjunto para tentar realizar o objetivo do sistema; um sistema deve necessariamente ter um objetivo. Sem um objetivo não existe sistema”.

3 Materiais e métodos

Com a nova configuração do Sistema de Bibliotecas há ao menos dois anos, buscou-se analisar por meio desta pesquisa, contemplando uma abordagem quantitativa (FONSECA, 2002), tendo como base dados gerados pelo próprio Sistema de Bibliotecas e, com isso, mensurar se de fato houve melhoria no desenvolvimento das atividades inerentes aos processos administrativos após a reestruturação. Sendo assim, qualifica-se a pesquisa como descritiva, onde, segundo Perovano (2014), visa a identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo. Pode-se classificar também, esta pesquisa como um estudo de caso em que, após coleta dos dados, realiza-se a análise das relações entre as variáveis para posterior determinação dos efeitos resultantes (PEROVANO, 2014; GIL, 2002).

Para subsidiar a pesquisa, os dados coletados dizem respeito aos processos que foram encaminhados para contratação, ou seja, processos com êxito ou não, quantificando-os e classificando-os, considerando fatores internos e externos, bem como, a execução do orçamento destinado à Biblioteca durante o período de 2012 à 2015, baseando-se também no planejamento orçamentário anual de cada período. O período selecionado para o estudo decorre da impossibilidade de realizar o levantamento de dados nos anos anteriores. Dessa forma, buscou-se o desdobramento de variáveis que remetessem a eficiência e eficácia, que são formas de se medir o desempenho organizacional segundo Megginson et al. (1998, p.11). Para os autores:

eficiência é a capacidade de ‘fazer as coisas direito’, é um conceito matemático: é a relação entre insumo e produto (input e output). Um administrador eficiente é o que consegue produtos mais elevados (resultados, produtividade, desempenho) em relação aos insumos (mão-de-obra, material, dinheiro, máquinas e tempo) necessários à sua consecução. Em outras palavras, um administrador é considerado eficiente quando minimiza o custo dos recursos usados para atingir determinado fim. Da mesma forma, se o administrador consegue maximizar os resultados com determinada quantidade de insumos, será considerado eficiente.

Por outro lado,

eficácia é a capacidade de ‘fazer as coisas certas’ ou de conseguir resultados. Isto inclui a escolha dos objetivos mais adequados e os melhores meios de alcançá-los. Isto é, administradores eficazes selecionam as coisas ‘certas’ para fazer e os métodos ‘certos’ para alcançá-las” (MEGGINSON et al, 1998, p. 11).

Com isso, possibilitando o comparativo entre as duas estruturas organizacionais do SISBI.

Em relação aos dados dos processos de contratações, levou-se em consideração as variáveis:

- Tempo médio destinado a instrução processual - tempo em dias, que o SISBI demandou para a realização da instrução processual, ou seja, desde a concepção do termo de referência, pesquisa de mercado e inserção de documentos cabíveis às diferentes modalidades pretendidas para os processos com contratação efetivada;

- Número de resserviços – diz respeito ao número de vezes em que o processo de contratação retornou ao SISBI para adequação, seja por ausência de documentos, vícios, fundamentações insuficientes, interpretações equivocadas ou erros propriamente na instrução dos processos com contratação efetivada.

- Número de processos com e sem êxito dos instruídos – processos instruídos ao longo de cada ano, sendo que, analisado se o mesmo retornou a devida contratação ou não, ou seja, se houve efetivamente êxito. Se negativo, ainda ressalta-se a observação se isso foi devido a fatores internos ou externos.

No tocante ao orçamento, Frezatti conceitua,

Orçamento é um plano financeiro para implementar a estratégia da instituição em um dado período, sendo mais do que uma simples estimativa, já que deve estar baseado em compromisso dos gestores com metas estabelecidas e prazos a serem alcançados (FREZATTI, 2006, p.44).

Para Passarelli (2004), pode-se identificar como básicos e fundamentais três tópicos:

- Previsão: estudo prévio das alternativas e suas possibilidades de realização;
- Orçamento: objetivos e meios escolhidos, escritos formalmente e detalhados;
- Controle: apuração das diferenças entre o estimado e realizado com as correspondentes medidas corretivas.

Portanto, a execução orçamentária e sua relação com o prévio planejamento evidenciam a capacidade do SISBI de alcançar suas metas estipuladas para o exercício posterior, assegurando assim, a eficiência e eficácia na execução.

4 Resultados

4.1 Execução Orçamentária

O orçamento do SISBI é composto por recursos destinados aos gastos de custeio e investimento, que conforme Lei Nº 4.320 de 17 de março de 1.964, são classificados como:

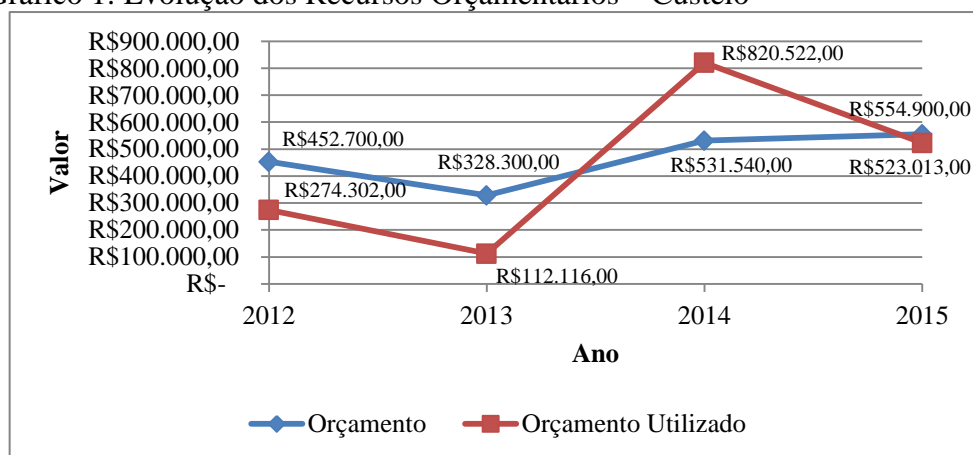
custeio são as dotações para manutenção de serviços anteriormente criados, inclusive as destinadas a atender a obras de conservação e adaptação de bens imóveis.

investimentos são as dotações para o planejamento e a execução de obras, inclusive as destinadas à aquisição de imóveis considerados necessários à realização destas últimas, bem como para os programas especiais de trabalho, aquisição de instalações, equipamentos e material permanente e constituição ou aumento do capital de empresas que não sejam de caráter comercial ou financeiro.

Sendo que, o orçamento é planejado para sua execução no ano posterior, assim como os demais setores da UFABC. Devido a isto, realizar suplementações demanda da área prévia justificativa e análise quanto a disponibilidade de recursos, ou seja, não há garantias de que será contemplado.

4.1.1 Custeio

Gráfico 1: Evolução dos Recursos Orçamentários – Custeio



Fonte: Dados da Pesquisa

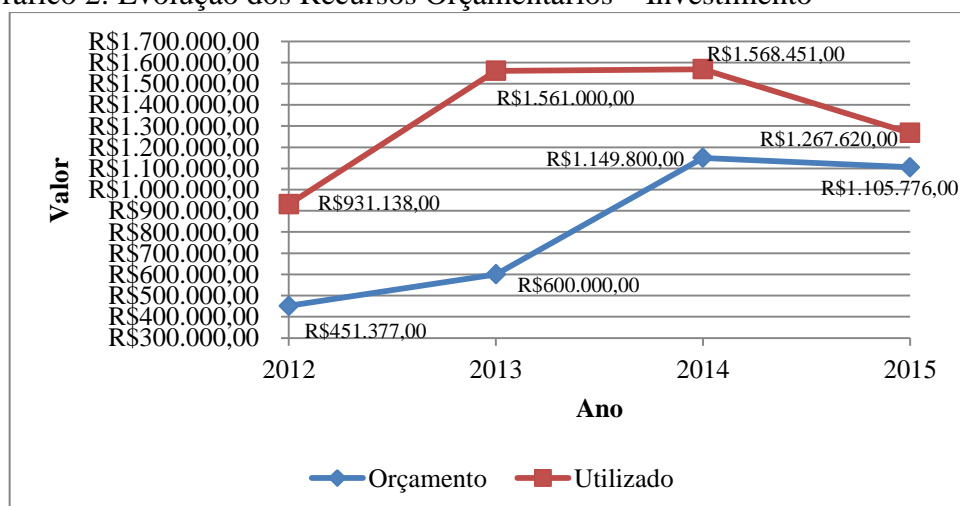
Como pode-se observar, o SISBI nos anos de 2012 e 2013 não executou o orçamento previsto, correspondendo a 60,6% e 30,15% respectivamente de execução.

Diferentemente destes anos, em 2014 houve a necessidade de suplementação, tendo em vista que, aquilo que fora planejado não correspondeu às necessidades demandadas ao longo de 2014. Constatou-se na pesquisa o acúmulo de serviços que deveriam ser realizados nos anos anteriores, bem como oportunidades que foram efetivadas por conta da disponibilidade de suplementação orçamentária.

Fim do este período de ajuste, em 2015 a execução se deu em conformidade com o previsto, tendo como saldo valores decorrentes da modalidade pertinente para a contratação.

4.1.2 Investimento

Gráfico 2: Evolução dos Recursos Orçamentários – Investimento



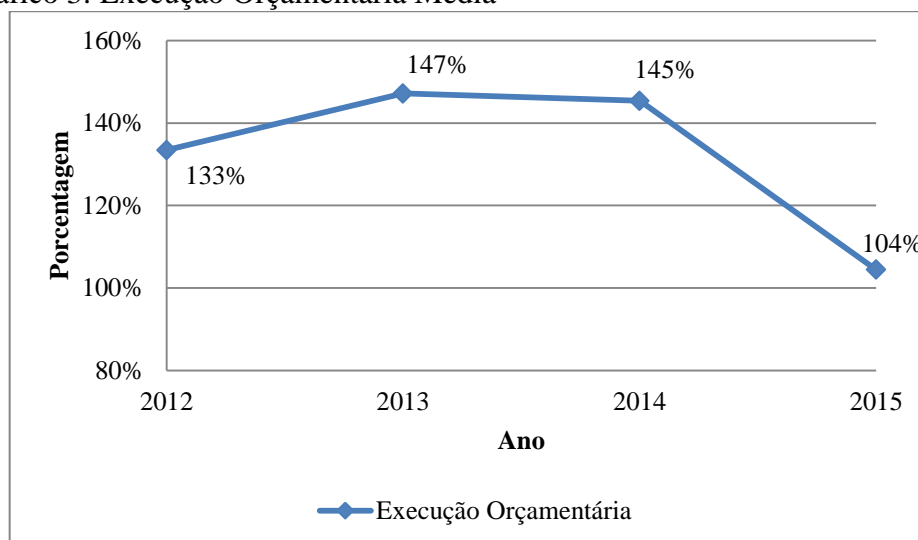
Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto aos recursos de investimento, o SISBI solicitou suplementação em todos os anos analisados pela pesquisa, com tendência reduzida a partir de 2014. As suplementações ocorreram para atendimento às demandas de aquisições de materiais bibliográficos que não foram contempladas quando da formulação dos orçamentos. Entretanto, a partir de 2014, buscou-se juntamente com a Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLADI) da UFABBC, abarcar a demanda existente, justificando a necessidade de haver a garantia dos recursos para tais aquisições e, com isso, assegurar o emprego da política de desenvolvimento de coleções do SISBI. Já que o risco de não ter suplementado o orçamento é alto, principalmente nos dias atuais de contingenciamento de gastos.

Ainda, cabe ressaltar que o recebimento dos materiais bibliográficos a partir de 2014 ocorreram de tal forma a atingir maior controle junto aos fornecedores, fazendo com que os materiais fossem recebidos o mais breve possível e, com isso, tornando mais preciso o planejamento para o ano subsequente.

4.1.3 Média entre a execução orçamentária de custeio e investimento

Gráfico 3: Execução Orçamentária Média



Fonte: Dados da Pesquisa

No Gráfico 3 é possível verificar o comportamento da execução orçamentária levando-se em consideração o que foi utilizado efetivamente do orçamento no que tange a média dos recursos provenientes de custeio e investimento.

4.2 Controle de Processos

Tabela 1: Levantamento dos processos instruídos pelo SISBI

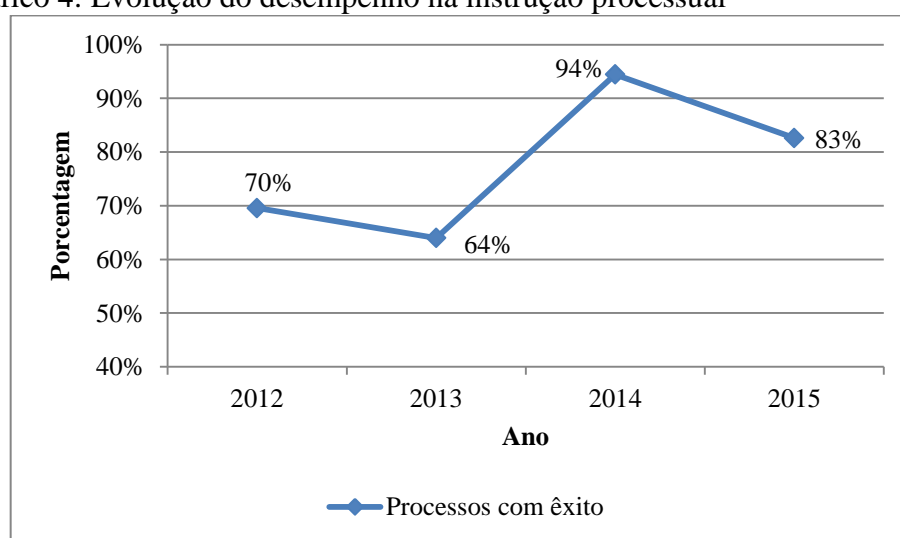
Processos	2012	2013	2014	2015
Encaminhados para contratação	23	25	36	23
Concluídos (Contratações realizadas)	16	16	34	19
Não Concluídos (fatores internos)	7	7	1	2
Não Concluídos (fatores externos)	0	2	1	2

Fonte: Dados da Pesquisa

Na Tabela 1 são contabilizados os processos que foram instruídos pelo SISBI, sendo eles discriminados entre:

- Processos encaminhados contratação – que são os processos enviados à Divisão de Compras da UFABC para análise e contratação para fornecimento de serviço ou material;
- Concluídos – ou seja, processos que tiveram sua contratação efetivada;
- Não concluídos (fatores internos) – processos que foram instruídos, entretanto, sem efetiva contratação por motivos institucionais, como: tempo hábil para análise processual, prioridade de análise por parte dos setores envolvidos na tramitação, instrução indevida e restrição orçamentária não prevista.
- Não concluídos (fatores externos) – processos que foram instruídos, entretanto, sem a efetiva contratação por motivos exteriores à UFABC, como: irregularidade fiscal da empresa no ato da contratação, fornecimento de documentos em desconformidade e o não encaminhamento dos documentos requeridos.

Gráfico 4: Evolução do desempenho na instrução processual



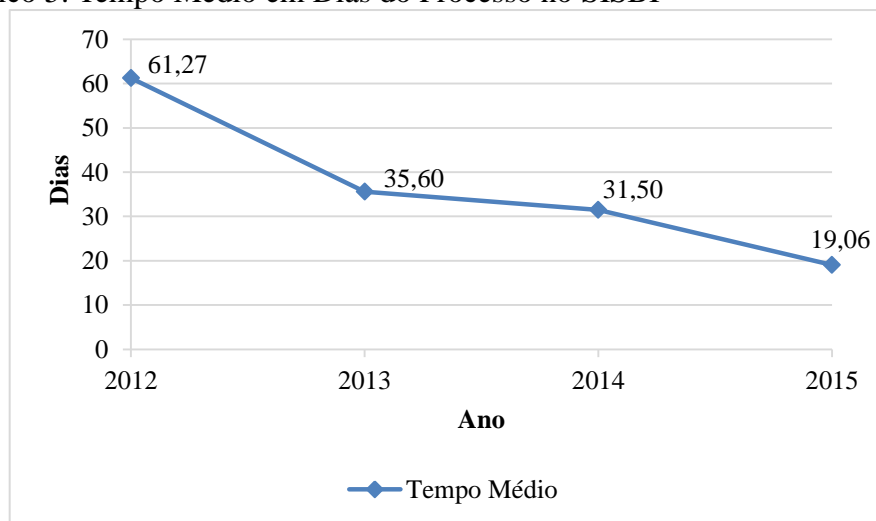
Fonte: Dados da Pesquisa

O Gráfico 4 demonstra a relação entre os processos que foram encaminhados para análise e contratação e àqueles quando da efetiva contratação. Portanto, nota-se que o desempenho a partir de 2014, ano da implementação da Divisão Administrativa, obteve-se grande melhoria em relação aos anos anteriores, resultando em maior eficiência e eficácia na gestão dos processos.

Essa melhoria é alcançada principalmente em virtude da redução da variável de processos não concluídos por fatores internos, conforme Tabela 1.

4.3 Tempo Médio de Processo

Gráfico 5: Tempo Médio em Dias do Processo no SISBI

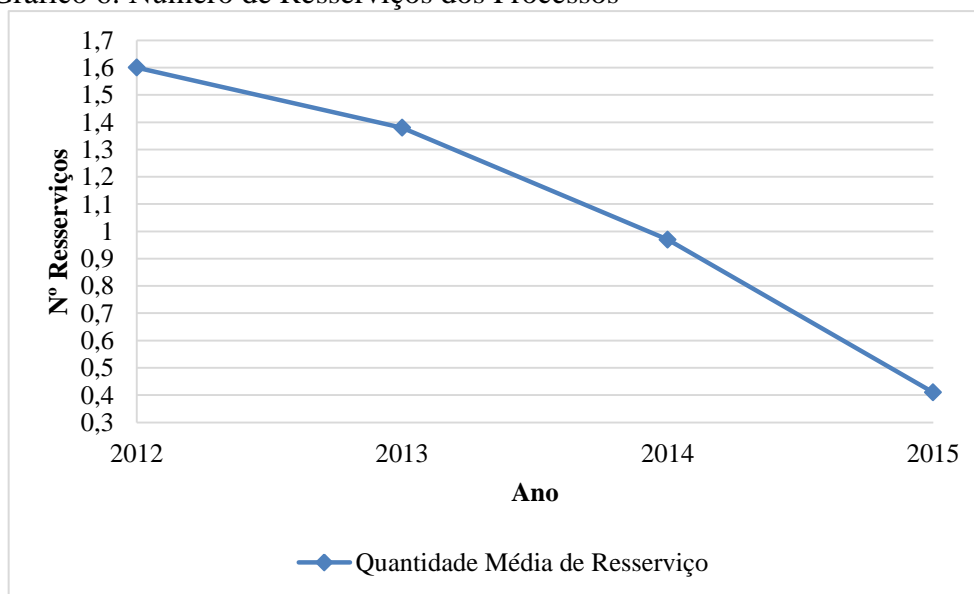


Fonte: Dados da Pesquisa

O Gráfico 5 externa o tempo médio em que o processo se manteve no SISBI para a devida instrução, desde sua abertura ao envio à Divisão de Compras da UFABC. Levando-se em consideração, o tempo despendido em caso de necessidade de adequações no processo durante a tramitação do mesmo.

4.4 Resserviço

Gráfico 6: Número de Resserviços dos Processos



Fonte: Dados da Pesquisa

A situação apresentada no Gráfico 6 reflete o decréscimo no número de resserviços que tiveram de ser realizados nos processos instruídos pelo SISBI, ou seja, quando do retorno para adequações de acordo com os motivos elencados neste trabalho.

5 Considerações finais

Com o estudo deste artigo foi possível constatar que o Sistema de Bibliotecas ao identificar que a estrutura ora estabelecida não correspondia às necessidades estabelecidas, buscou reestruturar o SISBI, e diante das possibilidades, vislumbrou que uma possível solução seria a criação da Divisão Administrativa, no intuito de elevar o desempenho quanto as atividades que obtinham baixa eficiência.

Para isso, de acordo com as variáveis propostas, e após análise dos 107 processos encaminhados para contratações no período de 2012 à 2015, conforme Tabela 1, pode-se constatar que houve melhoria na instrução processual, impactando no tempo em que os processos demandavam para formulação e no número de resserviços, resultando em maior eficiência nos tramites processuais e, por conseguinte, nas contratações realizadas.

Como consequência dos processos apresentarem maior eficiência e eficácia, é possível correlacionar com a execução orçamentária, tendo em vista que uma coisa implica na outra. Ao gerir melhor os processos, também haverá melhor gestão do orçamento conforme evolução apontada nos gráficos 1, 2 e 3. Desde que, e fundamentalmente, haja planejamento quanto as demandas e união nos esforços para que os objetivos do planejamento sejam alcançados. Dependendo de suplementações orçamentárias para atender demandas que deveriam ser previamente elencadas é de certa forma irresponsável e sem garantias de sucesso. Obviamente, algumas demandas são passíveis de planejamento, todavia, quanto menor for a necessidade de suplementação, maiores são as chances de sucesso no atendimento destas demandas não previstas.

Conclui-se, portanto, que diante deste estudo, evidencia-se que o que fora proposto de reestruturação organizacional, gerou resultados positivos para o SISBI, com a melhoria de desempenho quanto a tramitação dos processos administrativos e gestão orçamentária, corroborando pela assertividade na nova estrutura.

6 Referências

ALMEIDA, M. C. B. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. 2. ed. Brasília: Briquet de Lemos, 2005.

BRASIL. **Lei 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Diário Oficial da União, Brasília, 23 mar. 1964.

BRASIL. **Lei 11.145, de 26 de julho de 2005**. Institui a Fundação Universidade Federal do ABC - UFABC e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 27 jul. 2005.

CARAVANTES, G. R.; CARAVANTES, C. B.; KLOECKNER, M. C. **Comportamento organizacional e comunicação**. 3. ed. Porto Alegre: ICDEP, 2010.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. São Paulo: Manole, 2014.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial: Planejamento e controle gerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MACIEL, A. C.; MENDONÇA, M. A. R. **Bibliotecas como organizações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2006.

MATTOS, A. M.; DIAS, E. J. W. **Desenvolvimento de coleções em bibliotecas universitárias**: uma abordagem quantitativa. *Perspectivas e Ciência da Informação*, v. 14, n. 3, p. 38-60, set./dez. 2009. Disponível em: <<http://www.eci.ufmg.br/pcionline/index.php/pci/article/viewFile/214/634>> Acesso em: 28 abr. 2016.

MEGGINSON, L. C. et al. **Administração**: conceitos e aplicações. 4.ed. São Paulo: Harbra,1998.

PASSARELLI, J. **Orçamento Empresarial**: como elaborar e analisar. São Paulo: Thomson, 2004.

PEROVANO, D. G. **Manual de metodologia científica**. Curitiba: Juruá, 2014.

VERGUEIRO, W. **Qualidade em serviços de informação**. São Paulo: Arte e Ciência, 2002.