

# Utilização do Sistema de Custo-Padrão para Controle e Avaliação do Desempenho da Biblioteca

CLÉA DUBEUX PINTO PIMENTEL

Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE.

Os sistemas de custo-padrão baseiam-se no princípio de que os custos debitados aos produtores individuais são os custos que devem ser incorridos. Em tais sistemas cada unidade de produto tem um custo-padrão de material, um custo-padrão de mão-de-obra direta e um custo-padrão de despesas gerais. As diferenças entre o custo-padrão e o custo real constituem as variações. Algumas das vantagens mais importantes de um sistema de custo-padrão aplicada às bibliotecas são: a) constituir um mecanismo de controle do trabalho realizado; b) informar quanto tempo será necessário para preparação técnica de uma coleção; c) preparar orçamentos; d) avaliar o desempenho geral. As técnicas analíticas são descritas servindo para mostrar como são feitos os cálculos de custos e como estes podem fornecer uma medida de controle e avaliação do desempenho da biblioteca, facilitando comparações e estreitando os limites, dentro dos quais devem ser aplicados cada julgamento.

## 1. INTRODUÇÃO

Talvez o aspecto mais negligenciado, quando são avaliados os serviços das bibliotecas, seja a sua administração. A falta de bibliotecários com conhecimentos sobre o emprego das técnicas administrativas tem limitado o crescimento e desenvolvimento das bibliotecas, dentro dos padrões de eficiência desejáveis.

Uma das técnicas administrativas que todo bibliotecário precisa conhecer é o controle. A função básica do controle é assegurar à chefia que o desempenho geral da biblioteca seja executado conforme os planos aprovados, enfatizando princípios e características de moderna administração, que deverá ser utilizada como um elemento sensitivo pelos bibliotecários e dirigida para medir e avaliar o desempenho geral da biblioteca quanto ao alcance de objetivos e metas.

Este trabalho apresenta alguns princípios de utilização da função de controle através do custo-padrão, e como estes complementam e suplementam as demais funções administrativas, determinando os padrões de desempenho que visam reduzir custos operacionais, evitam desperdícios, justificam trabalhos atrasados e de má qualidade.

O uso de um custo-padrão é uma maneira de saber entre os diversos componentes de um elemento de custo, pelos quais uma pessoa é responsável e aqueles pelos quais não é. O sistema de controle consiste, especialmente, em separar os itens de custo controláveis dos que não podem ser controlados<sup>(1)</sup>. É quase impossível prever que um bibliotecário tenha condições de manter total controle sobre todos os fatores que influenciam um determinado elemento de custo. Entretanto, uma chefia responsável poderá ter influência sobre o custo da mão-de-obra direta e do material direto. Ela poderá ter controle, inclusive, sobre o tempo ocioso em cada seção, a rapidez e a eficiência com os quais o trabalho é feito e outros fatores que, até certo ponto, afetam os custos dos serviços.

O custo-padrão é portanto, o mais convincente método de informar à chefia administrativa imediata sobre os seguintes pontos:

- que o pessoal envolvido na execução dos trabalhos está correspondendo às expectativas e que o tempo gasto na realização das tarefas é razoável e que a qualidade dos serviços é satisfatória;
- que o fluxo de trabalho através dos vários processos é satisfatório e que não ocorrem falhas desnecessárias;
- que os materiais estão sendo usados racionalmente sem desperdícios;
- que a biblioteca e todo o seu acervo estão sendo usados eficientemente.

## 2. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA BIBLIOTECA

A avaliação do desempenho consiste, essencialmente, na comparação entre o que foi feito em certas circunstâncias e o que deveria ter sido feito nas mesmas.

Em muitos casos, o desempenho real pode ser verificado sem dificuldade. O problema consiste em estabelecer um padrão ou base de comparação que determine que o desempenho deveria ter sido, nas circunstâncias então existentes, de um determinado nível ou limite<sup>(3)</sup>.

A avaliação do desempenho nas bibliotecas é muito complexa porque os resultados são afetados por um conjunto de fatores que não se repetem duas vezes em um ou dois diferentes trabalhos feitos na mesma ocasião.

O que pode ser considerado bom desempenho? Há inúmeras variáveis que condicionam o desempenho de uma atividade: problemas de saúde, segurança, relacionamento da chefia e pessoal etc. A não ser que esses fatores sejam identificados e suas consequências analisadas, não se pode obter uma medida exata do desempenho.

Entretanto, apesar dessas dificuldades, o bibliotecário terá que fazer avaliações do desempenho e usar alguns padrões que, embora imperfeitos, sejam indicadores para tal avaliação.

Existem três tipos de padrões com os quais os dados reais podem ser confrontados:

- Padrão pré-determinado ou orçamento;

- Desempenho de outros bibliotecários sem trabalho comparável;
- Desempenho no passado.

Em todos os casos, na prática, o trabalho é complexo. Todas as comparações têm o mesmo inconveniente: não há maneira de saber se o desempenho anterior constituiu um padrão aceitável. É preciso, portanto, definir um padrão de desempenho para cada serviço e estabelecer esse padrão, considerando:

- as condições de trabalho existentes na biblioteca;
- as limitações e especializações do pessoal;
- as máquinas e outros equipamentos disponíveis;
- o relacionamento do pessoal entre si e com a chefia;
- as condições salariais;
- os diferentes tipos de usuários;
- o grau de especialização da coleção.

Com base nessas variáveis, teremos padrões diferentes para cada biblioteca. Assim, o que importa realmente é saber apenas que, numa biblioteca, um determinado serviço para ser executado, dentro de um padrão satisfatório, necessitará de: tempo de execução X quantidade de material X.

### 2.1. Estabelecimento de critérios

O estabelecimento de critérios para avaliação do desempenho é feito com base nos objetivos da biblioteca, que, por sua vez, estão inter-relacionados com os objetivos da Instituição a qual está vinculada e depende. Todavia, os objetivos são também muito amplos e o controle passa a ser exercido considerando as metas estabelecidas.

O objetivo de uma biblioteca — prestar serviços aos seus usuários — proporciona um critério para se determinar se ela está tendo sucesso ou fracassando, mas, não proporciona uma mensuração quantitativa. Para saber “quanto de sucesso” há necessidade de metas, como: número de usuários a serem atendidos, quantidade de serviço a ser realizado no ano, e quantidade de nova aquisições etc.

Devem ser estabelecidos critérios para o desempenho dos bibliotecários e auxiliares que atuam na biblioteca. O controle inclui a determinação de que tais critérios sejam vinculados aos responsáveis pelo desempenho. É pouco válido estabelecer um padrão de desempenho sem determinar se o padrão fixado é atingível e quem será responsável por ele. Em geral, os bibliotecários encarregados dos serviços de processos técnicos quando são informados apenas do total de livros a serem preparados no final de um período, tem pouco incentivo para realizar sua parte, até que sejam informados qual ele é.

A importância de serem fixados critérios de como realizar o controle, também é fundamental. Tais critérios devem ser fixados ao mínimo. A verificação de cada etapa dos trabalhos para certificar-se que os padrões estão sendo atingidos, resultará

num processo muito despendioso. Por isso, são estabelecidos pontos de controle ou de inspeção, ou ainda pontos de verificação, para que se possa proporcionar um máximo de informação a um custo mínimo e para que o pessoal não sinta que está sendo vigiado ou fiscalizado.

Se todos os procedimentos estiverem dentro do controle estatístico desejado, talvez sejam necessários somente alguns pontos de verificação, nos quais as estatísticas diárias e mensais são muito importantes.

## **2.2 Verificação de dados estatísticos**

O estabelecimento de critérios possibilita a análise e a preparação de estatísticas. A verificação envolve a tarefa de obter informações em cada ponto de inspeção que responderá à pergunta: Como os serviços estão se realizando? Só as estatísticas podem responder de forma definitiva.

As estatísticas das bibliotecas, como sejam as estatísticas de produção dos serviços de processos técnicos, dos serviços de empréstimo e consulta, de frequência, de prestação de informações aos usuários etc., devem merecer por parte do bibliotecário uma refletida análise, fazendo comparações com os padrões estabelecidos.

Uma biblioteca informa, através de sua estatística do seu serviço de empréstimo, que foram emprestadas 1.500 publicações num determinado mês. Este dado poderá ser excelente ou irrelevante — tudo dependerá da análise a ser realizada sobre os dados fornecidos. O mesmo ocorre com o serviço de classificação e catalogação ao informarem que foram preparados 100 livros num determinado período. Acontece que 100 livros pode ser uma medida que está dentro dos padrões estabelecidos para aquela biblioteca, considerando o número de pessoas que realizaram o trabalho, metodologia adotada, conteúdo das publicações etc., ou estar longe dos resultados que o serviço poderia apresentar.

Os dados estatísticos, tão somente, não dizem nada — eles devem ser avaliados, medidos e comparados para que o controle possa, de fato, ser exercido <sup>(3)</sup>.

## **3. UTILIZAÇÃO DO SISTEMA DE CUSTO-PADRÃO PARA CONTROLE**

O custo-padrão é, na maioria das vezes, o mais conveniente método de informar à administração de uma biblioteca sobre a eficiência dos trabalhos executados e sobre a necessidade de uma atuação mais efetiva, por parte da própria administração <sup>(4)</sup>.

O custo-padrão é um custo pré-determinado, com base em critérios estabelecidos. São os valores dentro dos quais deverão manter-se os custos reais. É o quanto uma biblioteca acha que um determinado serviço deverá custar, levando-se em conta as condições de trabalho oferecidas pela biblioteca. É a medida pela qual as pessoas serão responsabilizadas.

A diferença entre o custo-padrão e o custo real chama-se diferença ou variação. O bibliotecário deverá prestar atenção a essas variações, para conduzir sua biblioteca aos objetivos fixados. Mas, é sempre muito bom reafirmar que tem pouca utilidade

saber somente a diferença entre o desempenho real e o padrão: para tomar qualquer medida, e necessário saber quais os fatores que determinaram tal diferença.

Assim, numa biblioteca em que existem inúmeras falhas de funcionamento, tais como:

- livros que aguardam meses para serem totalmente preparados, isto é, classificados, catalogados e colocados nas estantes a disposição dos usuários;
  - catalogos não atualizados, impedindo que a biblioteca disponha de meios para informar com presteza aos seus usuários sobre assuntos de seus interesses;
  - trabalhos de má qualidade, cheio de falhas, com erros freqüentes, exigindo, quase sempre, revisões;
  - produção muito baixa de livros preparados por cada bibliotecário;
- e necessário que a administração descubra as causas dessas falhas; será incompetência, descaso, falta de condições? É sempre necessário descobrir as causas dos problemas.

### 3.1. Sistema de custo-padrão

Ainda segundo Ronchi (4), o objetivo básico do sistema de custo-padrão é "informar os valores dentro dos quais deverão manter-se os custos reais".

A natureza essencial, portanto, do custo-padrão consiste em determinar para cada unidade do trabalho um custo-padrão para material direto, um custo-padrão para mão-de-obra, um custo-padrão para despesas gerais. O custo-padrão total para um determinado produto (por exemplo: um livro catalogado e classificado) é obtido multiplicando-se esses custos-padrão unitários pelo número de unidades preparadas pela divisão ou serviço de processos técnicos, num determinado período.

Um sistema de custo-padrão pode ter muitas vantagens:

a) É mais simples e requer menos trabalho do que qualquer outro sistema de controle a ser utilizado.

b) Estabelece os mesmos custos para unidades de trabalho fisicamente idênticas. Por exemplo: poderá haver dois bibliotecários igualmente eficientes classificando e catalogando livros sobre os mesmos assuntos e que requeiram o mesmo grau de profundidade de tratamento técnico. Se um dos bibliotecários, por tempo de serviço ou outras razões tem salário mais alto que o outro, sob um sistema de custeio de tarefa real, os livros que ele preparar terão um custo de mão-de-obra mais elevado do que os outros, já que realísticamente não há diferença entre os livros preparados. O sistema de custo-padrão oferece uma base melhor para estabelecer os preços finais dos livros preparados e responderá às clássicas perguntas: quanto devo cobrar por um livro preparado? quanto devo pagar por um livro preparado?

c) O controle realizado através do sistema de custo-padrão permitirá ao bibliotecário exercer a função de direção, ao estabelecer medidas que visem a redução do cus-

to através da eliminação das ineficiências. Desta forma, a proporção que o trabalho for executado, será possível comparar os custos efetivamente incorridos, isto é, os custos reais ou também chamados os custos históricos com os custos-padrão estabelecidos, para verificação periódica das variações existentes entre os mesmos. Determinadas as variações, competirá ao bibliotecário descobrir as causas porque ocorreram e, neste caso, apurar as responsabilidades ou verificar a exatidão dos padrões estabelecidos.

### **3.1.1. *Variações ou diferenças no Custo-Padrão***

A pesquisa referente as variações entre os custos-padrão e custos reais, caracterizam o critério do controle. Naturalmente que um bibliotecário não estará permanentemente fazendo este tipo de pesquisa — a expansão das análises deverão concentrar-se nas variações de maior expressão e, naturalmente, este trabalho será feito por todas as chefias em conjunto, à base de informações prestadas nos Relatórios.

Como as variações sempre apontam anormalidades na execução dos serviços, e conveniente que essas anormalidades sejam identificadas com rapidez se quiser que os resultados sejam modificados a curto prazo. São anomalias facilmente constatadas: desperdícios de material, deficiência do pessoal, deficiências das máquinas, má administração ou má supervisão, erro na fixação do custo-padrão e desinteresse do pessoal.

Quando existem essas anomalias, elas precisam ser identificadas e comunicadas ao bibliotecário-chefe ou diretor da biblioteca, através de relatórios periódicos e pormenorizados, possibilitando um controle mais apurado do desempenho global da biblioteca.

## **3.2. Elementos do custo-padrão**

Considerando que o custo-padrão é composto de padrão de material, padrão de mão-de-obra e padrão de despesas gerais, Van Horne (7) recomenda que esses padrões precisam ser previamente determinados para que possam ser usados como modelo de mensuração.

### **3.2.1. *Custo-Padrão de materiais***

Os custos de materiais são calculados com base em duas funções: quantidade padrão e preço padrão.

Quantidade padrão — São estabelecidos com exatidão, se possível, ou na média fixada com base em experiências anteriores. Por exemplo: um livro de ficção necessita, em média, de 5 fichas para ser catalogado. Possível padrão estabelecido numa biblioteca pública, de acordo com Margareth Mann (2).

Preço padrão — O estabelecimento do preço padrão é mais complexo devido às condições econômicas do mercado e outros fatores que modificam as previsões de preço, como seja: falta do material, inflação, compras de urgência em pequenas quanti-

dades etc. A determinação do preço-padrão utiliza dados do orçamento para chegar a um valor mais exato. No caso das bibliotecas o material usado é sempre de fácil previsão, com preços variando dentro de cálculos razoáveis.

Para calcular o custo-padrão de materiais, o bibliotecário deverá proceder a determinação das quantidades necessárias para se obter uma unidade do produto e, em seguida, conhecer o preço de cada unidade de material empregado. O cálculo poderá ser feito utilizando a seguinte fórmula:

$$\boxed{\text{PADRÃO DE QUANTIDADE}} \times \boxed{\text{PREÇO PADRÃO}} = \boxed{\text{CUSTO PADRÃO DE MATERIAIS}}$$

Exemplo: Um livro técnico requer, numa biblioteca X, um total de 8 fichas para ser catalogado. O cálculo será:

$$\begin{array}{ccc} \boxed{\text{QUANTIDADE PADRÃO}} & \times & \boxed{\text{PREÇO PADRÃO}} = \boxed{\text{CUSTO PADRÃO DE MATERIAIS}} \\ | & & | \\ 8 \text{ fichas} & \times & \text{Cr\$} \\ & & \text{cada ficha} \end{array} = \text{Cr\$}$$

Variações de materiais — As diferenças constatadas entre o padrão de materiais e o padrão real de materiais podem ser: variações de preços e variações de quantidades.

a) Variação de preços — calcular a diferença entre o preço real e o preço-padrão, e multiplicar o resultado pela quantidade real. Temos:

$$\boxed{\text{PREÇO REAL} - \text{PREÇO PADRÃO}} \times \boxed{\text{QUANTIDADE REAL}}$$

O resultado é igual à variação do preço.

As causas das variações no preço sempre são alterações no preço da compra.

b) Variação da quantidade — são calculadas multiplicando a diferença entre as quantidades reais e padrões pelo preço padrão. O cálculo, portanto, é o seguinte:

$$\boxed{\text{QUANTIDADE REAL} - \text{QUANTIDADE PADRÃO}} \times \boxed{\text{PREÇO PADRÃO}}$$

O resultado é igual à variação de quantidade.

As causas das variações constantes podem ser:

- qualidade do material (por exemplo, a cartolina das fichas ser de inferior qualidade e as correções geralmente estragam as fichas, havendo assim um maior desperdício do material);
- utilização deficiente do material (o pessoal desconhece outros métodos de correção, além do uso da borracha, ou mesmo estão mal treinados na utilização das máquinas adotadas);
- modificação no funcionamento do equipamento (a aquisição de novos equipamentos requer um tempo para adaptação do pessoal. Até conseguir perícia no uso do equipamento, sempre haverá desperdícios).

### 3.2.2. *Custo-padrão da mão-de-obra*

Os custos são calculados com base em duas funções: salário-padrão e tempo-padrão.

Para estabelecer os padrões de mão-de-obra o bibliotecário terá que definir pelo método de execução e saber o tempo necessário para conclusão de cada etapa do trabalho. Quase sempre esse tempo está definido com antecedência através da análise dos tempos e movimentos, que é o principal veículo de controle. Dá origem ao tempo-padrão. Como o tempo-padrão é sempre resultante de um maior ou menor grau de eficiência, é antecedido pela análise de procedimentos, que permitirá conhecer o tempo necessário para cada movimento. Os movimentos fixam os tempos e estes se constituem na base de salários.

#### *Salário-padrão*

Geralmente é resultante de uma série de ocorrências que acontecem no mercado de trabalho, tais como: promoções do pessoal, aumentos de salários, mecanização e automação, ampliação dos benefícios sociais, etc.

O salário-padrão é estabelecido para cada nível do pessoal encarregado das diferentes etapas do trabalho: para o bibliotecário, para o datilógrafo, para o pessoal auxiliar.

A decisão do valor desses trabalhos não é uma tarefa fácil. No sistema de custos, adota-se uma solução simples, qual seja a de estabelecer como preço da mão-de-obra direta o montante realmente pago ao pessoal envolvido numa tarefa, tanto por hora, semana, dia, mês. A esses valores são acrescentados os custos relacionados ao trabalho, no salário básico, acrescido das taxas de previdência social e outros benefícios extra-salariais que são partes inevitáveis do custo real de cada empregado.

Seja qual for o regime de pagamento da mão-de-obra é necessário que se estabeleça o quanto um determinado produto ou serviço contém dessa mesma mão-de-obra. A soma de todas as etapas em horas destinadas à realização do serviço, multiplicada pelos valores salariais respectivos, resultará no custo da mão-de-obra.

Tempo-padrão – O tempo-padrão pode ser determinado:

- pelas médias de produções anteriores, verificadas pelos registros estatísticos dos serviços;

- por estimativas baseadas na experiência já adquirida pela execução dos serviços;
- pelo estudo dos tempos e movimentos, quando ficará evidenciado o tempo realmente necessário para realização de determinadas tarefas;
- por meio de uma produção piloto, ou por tarefa.

Na fixação do tempo-padrão, devem ser considerados:

- o arranjo físico do local de trabalho. Verificar se a disposição dos fichários, máquinas etc. estão bem localizados: uns próximos aos outros) ou em locais distantes;
- o método de execução do trabalho (trabalho simples ou complexo);
- o esforço desenvolvido pelo pessoal. Deve ser um esforço médio, dentro de um ritmo normal de trabalho, durante todas as horas da jornada diária.

Um exemplo prático dos custos da mão-de-obra é o seguinte:

- Uma biblioteca universitária para preparar 1.000 títulos (monografias) dispõe de um bibliotecário, um auxiliar e um datilógrafo. Quanto tempo necessitará para realizar todo o trabalho e qual o custo total do serviço?

- Com base nos tempos-padrões já estabelecidos, para os serviços de processos técnicos, considerando que a classificação é feita por um bibliotecário que conhece o assunto e a catalogação segue os padrões internacionais, com simplificações próprias de uma biblioteca universitária, teríamos então a seguinte tabela I:

TABELA I: Custo-padrão

| TEMPO PADRÃO<br>(produção) | BIBLIOTECÁRIO<br>(só class. e ficha principal) | AUXILIAR<br>(pesquisa prel. bolso, etiquetas inserção) | DATILOGRAFO<br>(fichas principais e secundárias) |
|----------------------------|--|--|--|
| hora                       | 04   | 03   | 12   |
| dia                        | 32   | 24   | 96   |
| semana                     | 160  | 120  | 480  |
| mês                        | 640  | 480  | 1.920  |
| ano                        | 7.680  | 5.760  | 23.040   |

Nos dados acima, foram considerados: dia de 8 horas, semana de 5 dias, mês de 4 semanas.

Com base nos tempos-padrões já estabelecidos, é possível determinar o tempo necessário para preparação total dos 1.000 títulos. Teremos assim: tempo necessário para preparar 1.000 títulos: Bibliotecário: 1 mês, 2 semanas e 1 dia, Auxiliar: 2 meses e 2 dias, Datilógrafo: 2 meses, 2 semanas e 3 dias.

TABELA II: Auxiliar (2 meses e 2 dias)

|   |      |           |
|---|------|-----------|
| Auxiliar: mensal + 40% = Cr\$ 11.200,00 |      |           |
| Salário/hora                            | Cr\$ | 46,67     |
| Salário/dia                             | Cr\$ | 373,40    |
| Salário/Semana                          | Cr\$ | 2.800,00  |
| Custo Total do Auxiliar:                | Cr\$ | 23.147,00 |

TABELA III: Datilógrafo (2 meses, 2 semanas e 3 dias)

Datilógrafo: mensal + 40% = Cr\$ 11.200,00

|                |      |          |
|----------------|------|----------|
| Salário/hora   | Cr\$ | 46,67    |
| Salário/dia    | Cr\$ | 373,40   |
| Salário/semana | Cr\$ | 2.800,00 |

|                            |      |           |
|----------------------------|------|-----------|
| Custo Total do Datilógrafo | Cr\$ | 29.120,20 |
|----------------------------|------|-----------|

– O tempo-padrão total para preparação completa de 1.000 títulos será de: 2 meses e 18 dias.

– O custo-total da mão-de-obra será de:

|                        |      |           |
|------------------------|------|-----------|
| Bibliotecário. . . . . | Cr\$ | 38.640,00 |
| Auxiliar. . . . .      | Cr\$ | 23.147,00 |
| Datilógrafo. . . . .   | Cr\$ | 29.120,00 |
| Custo total. . . . .   | Cr\$ | 90.907,00 |

– O custo unitário da mão-de-obra: Cr\$ 90,90

– Estes resultados foram obtidos considerando-se a produção padrão do bibliotecário, auxiliar e datilógrafo: bibliotecário – 4 títulos/hora, auxiliar – 3 títulos/hora, datilógrafo – 12 títulos (fichas)/hora.

– Estes cálculos também podem permitir ao bibliotecário reduzir o tempo de preparação total para os 1.000 títulos, sem aumentar os custos da preparação. Isto poderá ser feito empregando-se mais mão-de-obra, isto é, aumentando a produção e, desta forma, diminuindo o tempo de trabalho de cada um:

Bibliotecário = 2

3 semanas para cada um e mais 1 dia.

Auxiliares = 2

4 semanas para cada um e mais 1 dia.

Datilógrafo = 3

4 semanas para cada um.

Tempo total = 4 semanas ou 1 mês.

#### Variações de mão-de-obra

Para calcular as variações da mão-de-obra, conhecer: variações de salários, variações de eficiência.

A variação de salário refere-se à diferença entre o quanto estava previsto pagar com salários/hora e o que realmente pago. São calculadas:

$$\boxed{\begin{array}{cc} \text{SALÁRIO} & \text{SALÁRIO} \\ \text{REAL} & \text{PADRÃO} \end{array}} \times \boxed{\begin{array}{c} \text{TEMPO} \\ \text{REAL} \end{array}} = \boxed{\begin{array}{c} \text{VARIACÃO} \\ \text{SALÁRIO} \end{array}}$$

A responsabilidade pela variação de salários, poderá ser da seção que estabeleceu os salários/horas. As causas podem ser: mudanças dos níveis salariais, emprego de mão-

-de-obra mais cara causada por transferência de pessoal com nível salarial mais elevado ou pessoal técnico executando serviços que poderiam ser realizados por pessoal auxiliar.

A variação da eficiência é referente à diferença entre o tempo previsto para execução de um trabalho e aquele que, realmente, foi consumido. As variações da eficiência são calculadas multiplicando-se a diferença entre os tempos real e padrão, pelo salário-padrão.

$$\begin{array}{|c|c|} \hline \text{TEMPO} & \text{TEMPO} \\ \hline \text{REAL} & \text{PADRÃO} \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{SALÁRIO} \\ \hline \text{PADRÃO} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{VARIAÇÃO DA} \\ \hline \text{EFICIÊNCIA} \\ \hline \end{array}$$

As causas dessas variações podem ser as seguintes:

- ausência de treinamento do pessoal, visando eliminar os pontos francos;
- falta de cuidado na seleção do pessoal para realizar os serviços: pode haver pessoal sem tendência para o trabalho;
- pessoal recentemente transferido e que ainda não adquiriu a experiência necessária para atingir os padrões;
- descaso do pessoal.

Esta metodologia deveria ser empregada em todas as bibliotecas para avaliação dos serviços de Processos Técnicos. Os resultados a serem obtidos dariam uma medida exata de como andam os custos da classificação e catalogação nas bibliotecas, isto é, os altos custos desses serviços que demonstram a falta de um controle eficiente por parte do bibliotecário.

### 3.2.3. Padrão de Despesas Gerais

As despesas gerais são as despesas que não se associam diretamente com os produtos ou serviços realizados. São despesas gerais por ser impossível associá-las diretamente a produção. São referentes à depreciação do prédio, das máquinas, dos salários das chefias, dos gastos com energia, água, seguros, serviços de conservação e limpeza, serviços de comunicações etc.

Essa complexidade das despesas gerais é problema da contabilidade, que determina, com base nos orçamentos e nos registros contábeis, uma taxa de absorção, com a qual se realiza a apropriação do terceiro elemento do custo-padrão.

Numa biblioteca o custo-padrão pode ser calculado sem o elemento padrão de despesas gerais, já que a taxa de absorção será definida, com base em despesas muito amplas, rateadas muitas vezes, pelos diversos órgãos e serviços. Isto, entretanto, não significa que o bibliotecário desconheça o valor dessas taxas e esteja atento as variações que possam haver.

A variação é calculada multiplicando-se a diferença entre os tempos real e padrão de mão-de-obra direta pela taxa de absorção das despesas gerais, de produção.

$$\begin{array}{|c|c|} \hline \text{TEMPO} & \text{TEMPO} \\ \hline \text{REAL} & \text{PADRÃO} \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{TAXA DE} \\ \hline \text{ABSORÇÃO} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{VARIÇÃO DA} \\ \hline \text{EFICIÊNCIA} \\ \hline \end{array}$$

#### 4. CONCLUSÃO

Os bibliotecários precisam tomar decisões quanto a métodos de trabalho, isto é, quanto ao emprego de diferentes técnicas de tratamento de documentos e difusão de informações, escolhendo entre diversas opções, aquela que acredite ser a melhor.

Quase sempre os bibliotecários resolvem por intuição, sem fazer nenhum esforço para conhecer as vantagens e desvantagens de cada alternativa. Quando isto ocorre, geralmente, é porque desconhece qualquer outra solução a escolher, ou ainda, porque não seria possível sistematizar o problema, para ter condições de avaliar as alternativas.

Contudo, em muitas situações, é possível reduzir-se a termos quantitativos algumas das conseqüências previstas e assim ponderar, de forma sistemática, os resultados. Normalmente, este processo envolve análise de dados registrados, especialmente os dados de custo <sup>(5)</sup>. Na prática, porém, o bibliotecário nunca enfrenta o processo de tomada de decisão de modo absoluto. A decisão não chega a ser um problema porque os próprios bibliotecários acreditam que as bibliotecas são organizadas e administradas segundo um modelo padrão, aplicado aos diferentes tipos: públicas, escolares, universitárias etc. São sempre os mesmos critérios de classificação, catalogação, controle de empréstimos, referência etc., e não se preocupam com as formas diferentes de serem obtidos os mesmos resultados ou melhores resultados de forma mais econômica e com maior produtividade.

A grande maioria dos bibliotecários brasileiros são emocionalmente rígidos e têm a maior dificuldade em aceitar novas idéias. Essa dificuldade é baseada numa acomodação profissional, em satisfazer-se com as coisas como estão e numa falsa segurança de que tudo está correndo bem, dentro das disponibilidades dos recursos existentes.

Muito embora esteja comprovado que os métodos antiquados custam muito mais às bibliotecas e que uma mudança de técnicas, poderá dinamizar todos os serviços, os bibliotecários continuam obstinados em sua recusa de afastar-se das formas tradicionais de organização e administração, porque estas sempre deram bons resultados, à maneira deles.

Acreditamos que a eficiência das bibliotecas está em relação direta com as atitudes criativas e a determinação das decisões de sua chefia. Não sabemos ainda o suficiente a respeito das características executivas dos bibliotecários brasileiros para rotular algumas como necessárias e outras como desejáveis. O bibliotecário que vê as oportu-

tunidades e as procura com dinamismo, assume o papel de um líder e, como tal, é reconhecido pelos seus colegas. O problema da liderança do bibliotecário é um outro assunto a ser debatido, porém, ainda assim, não serão resolvidos os aflitivos problemas das bibliotecas, porque a confiança na liderança e o respeito pelo seu trabalho fundamentam-se no conhecimento certo de que as decisões têm base num cuidadoso exame da situação atual da biblioteca e do emprego da função de controle de forma adequada e coerente. Isto porque, segundo Uris <sup>(6)</sup>, um líder não pode conduzir seus subordinados a caminhos errados, falhando em distinguir entre adivinhações e decisões bem ponderadas.

Temos, necessariamente, que considerar a biblioteca como empresa e o bibliotecário como executivo. A responsabilidade é grande, mas é compensadora pela oportunidade. Das suas atitudes e técnicas dependem a esperança de toda classe e também a esperança de todos os usuários que sonham em possuir bibliotecas dinâmicas, modernas, atuantes, bem organizadas e bem administradas. Se for possível conseguir que todos os bibliotecários despertem para essa necessidade, será dado um grande passo para ajudar o soerguimento das bibliotecas brasileiras e para valorização profissional do bibliotecário.

#### Abstract

#### Utilization of standard cost system for control and evaluation of library performance

Standard-cost systems are based on the principle that costs debited to individual products are the costs that ought to be considered. In these systems each production unit has a standard-cost of material, a standard-cost of direct labor and a standard-cost of general expenses. Differences between standard-cost and real-costs are the variations. Some of the more important advantages of a standard-cost system applied to libraries are: a) to form a control mechanism of the work completed; b) to make known the necessary time for the technical preparation of a collection and what its cost will be; c) to prepare budgets; d) to evaluate the general performance. The analytical techniques are shown, demonstrating how to calculate costs and how these costs give the means to control and evaluate library performance, making the comparisons easier and narrow the limits for decisions.

#### REFERENCIAS

1. DALE, E. R. & MICHELSON, L. C. *Gerência empresarial, métodos modernos*. Rio de Janeiro, Bloch, 1969. p. 159-177.
2. MANN, M. *Catálogo e Classificação de livros*. Rio de Janeiro, Editora Fundo de Cultura, 1962.
3. MICHAEL, C. *Business budgeting and control*. New York, The Ronald Press, 1955. p. 289-310.
4. RONCHI, L. *Controle econômico e financeiro para a alta administração*. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1969. p. 151-171.
5. SILVA, A.T. *Administração & controle*. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1975. p. 17-19.
6. URIS, A. *Novos rumos em administração de empresas*. São Paulo, Cultrix, 1974. p. 137-158.
7. VAN HORNE, J. *Administración financiera*. Buenos Aires, Ed. Contabilidad Moderna, 1976. p. 125-140.