

## Recensão

### **Da capacitação dos recursos humanos à gestão da qualidade em bibliotecas universitárias: paradigma teórico-prático para ambiente de serviço de referência e informação.**

Professora doutora Neusa Dias de Macedo

Professora do Departamento de Biblioteconomia da Universidade Estadual de Londrina e Mestranda da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo.

BELLUZZO, Regina Célia Baptista.

Tese defendida no Programa de Ciência da Informação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, em julho de 1995, sob a orientação da professora doutora Neusa Dias de Macedo.

Com cerca de 259 páginas, este trabalho é rico em informações, resultados de pesquisa, modelos metodológicos, amplamente ilustrado com figuras, quadros, gráficos, fichas técnicas e substancial bibliografia, denotando um plano de conteúdo bem demarcado, cuja estrutura se apóia em três partes, subdivididas em seis capítulos, como se pode visualizar pela representação abaixo:

a) Caracterização do trabalho - Capítulo 1: - plano metodológico da tese que se inicia pela importância do tema em rápida abordagem sobre organizações e recursos humanos; bibliotecas e qualidade.

b) Sistematizações - Capítulo 2: - princípios teóricos sobre gestão da qualidade em serviços de informação; Capítulo 3: - revisão de literatura sobre formação em serviço sob enfoque de gestão da qualidade.

c) Desenvolvimento de estudos e modelos -- Capítulo 4: - diagnóstico situacional sobre formação em serviço em bibliotecas universitárias brasileiras, na área odontológica; Capítulo 5: - descrição metodológica do modelo (qualificação de equipes bibliotecárias); Capítulo 6: - experimento-piloto (validação do modelo, em bibliotecas de áreas diversas, em um dos três sistemas bibliotecários paulista oficiais).

Escolhendo as partes mais significativas do trabalho, dar-se-á atenção aos capítulos 4 e 5, a saber:

Capítulo 4 -- Objetivou-se visualizar, na área odontológica brasileira, o status quo e o estado de conscientização de suas bibliotecas no que tange a questões de capacitação em serviço de seu pessoal, bem como obter informações relevantes sobre os recursos humanos que atuam no serviço de referência. Daí, dois tipos de questionários foram enviados a chefes das bibliotecas e bibliotecários de referência de 76 faculdades de odontologia do Brasil, tendo sido devolvidos somente 32. Portanto, cerca de 42% do universo de pesquisa.

É conveniente, neste momento, apontar alguns resultados desse estudo de caso de bibliotecas universitárias paulistas:

a) Quanto aos gerentes das bibliotecas, pôde-se aquilatar que a maioria desconhece princípios básicos de administração, em especial sobre técnicas de gerência de recursos humanos.

b) No tocante à situação dos bibliotecários de referência, ficou patente que a maior parte dos informantes não domina a literatura especializada da área de atuação, desconhece e tem dificuldade no manejo de obras de referência e dos mecanismos para eficiente atuação no serviço de referência.

Por esse quadro crítico e por depoimentos dos informantes, fica evidente que na maioria das bibliotecas ressurte-se de formação adequada na área profissional e de iniciativas a programas de formação em serviço para melhor qualificação dos recursos humanos no trabalho e conseqüentemente para alcançar maior otimização na satisfação do usuário da informação. De outro lado, foi sentida, pela orientadora e própria autora da tese, a falta de um estudo de usuários para conhecer a reação da comunidade acadêmica nesse particular, porém o trabalho ficaria muito sobrecarregado e extrapolaria seus propósitos. Enfim, o que se pretendia comprovar, em realidade brasileira, era a existência ou não de programas formalizados de capacitação em serviço, e isso foi negativo.

· Capítulo 5 -- Fulcro principal da tese, este capítulo trata da concepção e desenvolvimento de modelo teórico-prático de qualificação de equipes bibliotecárias. Tendo em mente uma perspectiva metodológica, o leitor pode visualizar um planejamento de capacitação em serviço diante de uma série de indicadores que, por certo, constituirão parâmetros para o preparo, com qualidade, de equipes que atuem no serviço de referência de bibliotecas universitárias. Essa inédita modelização fêz-se em três etapas, assim denominadas:

- Etapa I -- identificação e definição de técnicas e procedimentos;
- Etapa II - operacionalização das técnicas e instrumentos;
- Etapa III - elaboração de matrizes de competências de equipes bibliotecárias, etapas essas subdivididas em dez passos metodológicos.

O quadro 2 representa, sinteticamente, o "modelo de determinação de perfil de competências/disposições para equipes profissionais atuantes em bibliotecas universitárias" (p. 143).

A atenção desta analista recairá, outrossim, nas etapas II e III, que contêm os pontos mais significativos para a

observação.

Nessas etapas, a pesquisadora utiliza e/ou faz adaptações de técnicas e modelos como por exemplo: protótipo de N.D. de Macedo & M. M. Kronka Dias (1992; 1994) para a Caracterização da Biblioteca Universitária (p. 33-08); Caixa Negra (F. K. de Berrien, p. 148, citada por Carvalho); Diagrama de Ishikawa (p. 206); Gráfico de Pereto (p. 207), bem como idealiza instrumentos gráficos do tipo: fluxograma de operacionalização da tarefa "processo de referência" (p. 171), matriz para a descrição de cargos (p. 160), indicadores de perfis de competências/disposições do bibliotecário de referência (p. 184), matriz conceptual de competências/disposições necessárias ao bibliotecário de referência de bibliotecas universitárias, dentro de três colunas: ser, conhecer e fazer (p. 186).

- Etapa II é subdividida em três tipos de análise, como segue:

Análise 1: biblioteca universitária como organização;

Análise 2: processos/atividades da biblioteca;

Análise 3: determinação das condições de melhoria dos recursos humanos.

· Análise 1 - "Da Biblioteca Universitária como Organização" (p. 146). Com os referenciais já obtidos em estudos anteriores sobre qualidade e recursos humanos, as análises em questão, em um planejamento da capacitação em serviço, devem considerar o ambiente organizacional-administrativo, os instrumentos que definem os cargos e os que possibilitem determinar as condições de melhoria, a fim de oferecer massa crítica aos agentes e sujeitos envolvidos nesse projeto.

Aqui, dois modelos são aplicados, a saber:

-Protótipo de Caracterização da Biblioteca Universitária, de Macedo & Kronka Dias (p. 33-08), que analisa esse tipo de organizaçõesob oito variáveis: receptor/tipologia; receptores/propósitos no uso da informação; objetivos da BU, organização/administração, serviços de apoio, materiais/acervo, agentes/pessoal, equipamentos/ambientação física. Para conceituação da referência, adota-se a concepção de Macedo, que o considera como esforço organizado da biblioteca como um todo, representando-a em pleno funcionamento em seu momento-fim, no qual atende o usuário de modo direto ou indireto. O serviço de referência e informação, nessa concepção, apóia em cinco linhas de atuação:

- serviço de referência propriamente ditos (questões/respostas);
- educação do usuário;
- alerta e disseminação da informação;
- comunicação visual/divulgação;
- administração/supervisão do setor.

Continuando a identificação dos instrumentos de análise organizacional para a definição do modelo de levantamento de necessidades de formação em serviço, conforme preconizado por Chiavenato, o mais adequado à presente situação é a caixa negra (p.148), que com a devida adaptação da pesquisadora, teve aqui como ponto central o gerente do serviço de referência e informação em um sistema de biblioteca universitária. Contém, em duas colunas, os inputs (esquerda) e outputs (direita).

Na fase inicial de planejamento e/ou avaliação, pois, é preciso que se examinem, nas entradas do sistema organizacional, sob forma de elementos de interação, os componentes que seguem: objetivos e planos de ação; caracterização do público-alvo e dos agentes; cultura organizacional; análise da eficiência e eficácia; satisfação do usuário; disponibilidade de recursos.

Já os outputs são elementos de saídas do sistema a fim de que seja possível realizar tomadas de decisão para a concretização dos programas de capacitação em serviço, iniciando-se pelo estabelecimento de políticas e objetivos, seguindo-se pela alocação de recursos e outras estratégias, até chegar à implementação dos mesmos.

Análise 2 - O passo seguinte, da etapa II, refere-se aos processos/atividades da biblioteca universitária (p. 154), nos quais, sob a perspectiva da gestão de qualidade, a pesquisadora vê a biblioteca como um grande processo produtivo, ou seja, um sistema de informação que, operando em forma harmônica e integrada, tem o fim de transformar insumos em produtos e serviços destinados a promover uma interface entre usuários e a informação/conhecimento.

Esse processo organizacional vai do planejamento ao controle operacional, constando de uma série de atividades meio e fim à determinação de diretrizes, políticas e padrões (frutos esses de estudos e pesquisas), para culminar com programações de capacitação em serviço dos seus recursos humanos.

Neste momento (ponto vital da tese), portanto, devem ser focalizadas as tarefas e cargos, permitindo que sejam observadas as funções dos diversos grupos. Pode-se inferir, então, que um cargo é cliente do anterior, inserindo cada grupo de pessoas em determinados níveis, no sentido de aí possibilitar a determinação do seu perfil de trabalho e detectar eventuais disritmias do sistema.

Fica clara a pertinência dessas análises para que se respondam às clássicas perguntas:

- Quais são os objetivos, missão e metas da organização?
- Como podem elas serem alcançadas?
- Que tipo de comportamentos são requeridos a determinados elementos da organização?

Focalizando, então, o serviço de referência e informação, deve-se-á examinar que tipos de competência e

presteza de atendimento ao cliente devam ser necessários ao setor, para então determinar quais sejam as habilidades, conhecimento, responsabilidades e qualidades pessoais à equipe que aí vai atuar. O enfoque da pesquisa recai, na verdade, no bibliotecário de referência, mas os procedimentos podem ser aplicados a quaisquer outros cargos, com as devidas modificações à natureza dos mesmos.

Em decorrência a uma série de estudos e consultas a documentos, baseando-se ainda em Hoyler et al, Pontes; Macedo & Kronka Dias, a pesquisadora elaborou a "matriz para a descrição do cargo de bibliotecário-assistente no Serviço de Referência e Informação de Bibliotecas Universitárias" (quadro 4, p. 160).

Seguem-se outros procedimentos relativos à definição e análise dos processos/atividades inerentes aos cargos descritos com base nos princípios da qualidade, levando-se em conta os seguintes itens: tratamento estatístico; controle de dados e fatos; relação entre o ciclo do programa de qualidade (conhecido pela sigla PDCA: Planejar, Desenvolver, Checar e Agir, p. 41-3) e os dados e fatos coletados (p. 163-5), ferramentas básicas da qualidade (fluxograma, folha de verificação, gráfico de Pareto, diagrama de causa/efeito, brainstorming, questionários e/ou entrevistas com equipes bibliotecárias, relatório de acompanhamento); exemplificação da tarefa "questões/respostas" (fluxograma, p. 171).

Finalmente, como indicadores da análise II, destacam-se três: controle de processos/atividades e respectivas variações; identificação de problemas e principais causas, comuns e especiais; identificação de ações preventivas e/ou corretivas, adequadas à melhoria da qualidade dos processos/atividades.

· Análise 3 - Determinação das condições de melhoria dos recursos humanos (p.172), correspondendo ao mencionado diagnóstico situacional das deficiências reais de habilidades, conhecimentos e atitudes das equipes bibliotecárias em relação aos padrões de qualidade frutos do desempenho dos processos/atividades inerentes às bibliotecas acadêmicas.

Deve ser, por conseguinte, o momento de se observar o comportamento dos recursos humanos em pauta, levando-se em conta os seguintes fatores: conhecimentos adquiridos; aptidões desenvolvidas; atitudes tomadas relacionadas a desempenho satisfatório a um outro conjunto de variáveis: ambientação física, infraestrutura de equipamentos, acervo representativo, serviços técnicos, pessoal, comunicação e estilo gerencial.

Para perscrutar aspectos da gestão de qualidade, neste item, usou-se, como instrumento de apoio, o Diagrama de Ishikawa e como indicadores experimentais, os obtidos com o diagnóstico situacional das bibliotecas odontológicas brasileiras.

-Diagrama de Ishikawa (p.177) foi utilizado para representar as falhas detectadas no estudo de caso da área odontológica, possibilitando, pois, relacionar causas e efeitos. No contexto desta pesquisa, detectaram-se pontos falhos em áreas, tais como recursos humanos, políticas/gestão, ambientação física, procedimentos e materiais/equipamento, extraindo-se deles inúmeros efeitos, ou seja, falhas e dificuldades contextuais, falhas essas encontradas em grande parte das bibliotecas brasileiras.

Esse diagrama, também chamado de espinha de peixe (representado por ramos e sub-ramos saídos da coluna vertebral do instrumento), tem a função de identificar e organizar as variáveis que afetam os problemas e dificuldades enfrentados pelos informantes da pesquisa, bem como os fatores que influenciam o êxito de seus esforços.

-Gráfico de Pareto (p. 169 a 81), complementando o instrumento anterior, classifica os problemas de acordo com sua importância e prioridades. É conhecido também como Regra 80/20, entendendo-se que quase sempre 80% dos problemas são ocasionados por 20% de causas.

A função desse instrumento é permitir a quantificação de cada causa em termos de sua contribuição para o problema observado. Pode-se saber quais são as questões mais críticas em relação ao desempenho dos bibliotecários de referência em observação, sendo a principal a falha na formação profissional no manejo de fontes de referência.

Como indicadores da Análise 3, três pontos devem ser identificados e considerados: foco das questões mais críticas; causas e conseqüências em relação a habilidades, conhecimentos e atitudes dos agentes de informação; priorização dos problemas em relação a ações estratégicas voltadas ao seu aperfeiçoamento e conseqüente melhoria contínua dos serviços/produtos bibliotecários.

· Etapa III -- Elaboração de Matriz de Competências/Disposições de Equipes Bibliotecárias, tratando dos seguintes passos:

a) Definição de indicadores de competências/disposições das equipes bibliotecárias, achando-se transcritos no quadro 5 (p. 154).

Quadro 5 -- Indicadores para o Estabelecimento de perfis de competências/disposições do bibliotecário de referência de bibliotecas universitárias, contendo cinco partes, com respectivas subdivisões:

1 Nome do cargo. 2 Localização do cargo. 3 Objetivo. 4 Especificações (requisitos profissionais, pessoais e de responsabilidade). 5 Padrões de desempenho.

b) Elaboração de matriz, em conformidade com os indicadores definidos, conforme Quadro 6 (p. 186).

Quadro 6 - Matriz conceptual de competências/disposições necessárias ao bibliotecário de referência de bibliotecas universitárias, fundamentada em três segmentos: ser, conhecer e saber, cuja planilha, no original,

contém definições aos vários itens. Sinteticamente, assim se representa:

### **Parte 1**

Cargo: Bibliotecário de referência SER Requisitos Pessoais

Aptidões/Potencialidades (empatia, simpatia, calma, comunicabilidade, atenção, motivação, perseverança, iniciativa, criatividade, colaboração, integração, adaptação).

Características Físicas (esforço físico, concentração visual/mental/auditiva). Destreza.

### **Parte 2**

Localização: SR & I de BU's CONHECER Requisitos Profissionais

Formação Universitária. Outros Conhecimentos. Experiência.

### **Parte 3**

Tarefa: Questões/respostas FAZER

### **Padrões de Desempenho**

(consciência à qualidade; compreensão da cultura organizacional; conhecimento da ambiência interior). Postura ética. Eficácia/Eficiência. Cumprimento de prazos. Produtividade. Liderança. Comprometimento.

### **Responsabilidades envolvidas**

Equipes Auxiliares. Dados confidenciais. Mobiliário e equipamentos. Valores materiais e não-materiais.

Essa matriz, pode-se perceber, deve constituir subsídio importante para:

- elaboração de carreiras profissionais;
- recrutamento e seleção de pessoal;
- avaliação de desempenho;
- programas de capacitação e aperfeiçoamento contínuo.

Para terminar esta análise, lembramos o que Regina Belluzzo afirma, no término das Considerações Finais de sua tese, embora os resultados não possam ser generalizados para todo o contexto brasileiro, eles precisam ser retrabalhados por outros grupos de pesquisadores e interessados em contribuir para mudanças nas posturas administrativas das gerências das bibliotecas brasileiras, a fim de alcançar a excelência na prestação de serviços.

Eis aí, à disposição dos investigadores e interessados na temática em apreço, um trabalho realizado por elemento realmente capacitado, pois, além de gerente de biblioteca universitária, docente de um departamento de biblioteconomia, é, atualmente, coordenadora de programas de capacitação em serviço em algumas instituições. Portanto, um trabalho que merece ser analisado e reretrabalhado diante das peculiaridades de cada biblioteca.