

Modelo de avaliação da gestão para uma biblioteca pública

Noeli Viapiana

Mestrado profissional em Gestão de Unidades de Informação pela Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc) - SC - Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/8054973791460759>

E-mail: noeli_viapiana@yahoo.com.br

Alice Carneiro de Castro

Doutoranda em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc) - Florianópolis, SC - Brasil. Mestrado profissional em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc) - Brasil. Professora da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc) - Brasil. Professora do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) - Florianópolis, SC - Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/4246575201985015>

E-mail: prof.alicecastro@gmail.com

Márcia Silveira Kroeff

Pós-Doutorado pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) - SC - Brasil. Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP) - São Paulo, SP - Brasil. Professora da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc) - Florianópolis, SC - Brasil. Coordenadora da Editora Universitária da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc) - Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/6462168333441667>

E-mail: ms.kroeff@gmail.com

Mário Cesar Barreto Moraes

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) - SC - Brasil.

Professor da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc) - Florianópolis, SC - Brasil.

E-mail: mcbmstrategos@gmail.com

Data de submissão: 27/02/2018. Data de aprovação: 18/07/2018. Data de publicação: 21/12/2018.

RESUMO

O presente trabalho se propõe a desenvolver e a validar um modelo de avaliação da gestão para uma biblioteca pública estadual brasileira (aqui denominada BP/X), com vistas a analisar a possibilidade de mensurar a qualidade nessa organização. Tal modelo baseia-se nos critérios do Modelo de Excelência de Gestão Pública (MEGP) do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública) e alinha-se aos indicadores da norma ISO (Organização Internacional para Padronização) 11620:2014. O resultado global da avaliação aponta que a BP/X apresenta condições de utilizar a ferramenta desenvolvida, uma vez que ela se aplica a todos os setores da instituição e desperta o senso gerencial para melhorias na gestão. A realização de testes para analisar a aplicabilidade desse modelo de mensuração de qualidade a partir da Gespública permite inferir que o modelo proposto pode ser aplicado em outras bibliotecas de distintos portes e de outras esferas públicas, com vistas a consolidar a ferramenta desenvolvida e a aprimorar suas respectivas gestões.

Palavras-chave: Biblioteca pública. Avaliação. Gestão da qualidade. Gespública.

Management evaluation model for a public library

ABSTRACT

This paper proposes to develop and validate a management evaluation model for a Brazilian State Public Library (here called 'BP/X'), in order to analyze the possibility of measuring quality in this organization. This model is based on the criteria of the MEGP (Excellence Model for Public Management) of GESPÚBLICA (National Program for Public Management and De-bureaucratization) and is aligned with indicators of rule ISO (International Organization for Standardization) 11620: 2014. The overall result of the evaluation indicates that BP/X is able to use the developed tool, since it applies to all sectors of the institution and awakens the managerial sense for management improvements. The performance of tests to analyze the applicability of this quality measurement model from GESPÚBLICA allows us to infer that the proposed model can be applied in other libraries of different sizes and of other public spheres, with a view to consolidating the developed tool and improving its respective management.

Keywords: Public library. Evaluation. Quality management. Gespública.

Modelo de evaluación de la gestión para una biblioteca pública

RESUMEN

El presente trabajo se propone a desarrollar y validar un modelo de evaluación de la gestión para una Biblioteca Pública Estadual brasileña (llamada BP/X), teniendo en cuenta analizar la posibilidad de medir la calidad de la gestión de dicha organización. Este modelo se basa en los criterios del MEGP (Modelo de Excelencia de Gestión Pública) del GESPÚBLICA (Programa Nacional de Gestión Pública y Desburocratización) y se alinea a los indicadores ISO (Organización Internacional para la Estandarización) 11620: 2014. El resultado global de la evaluación apunta que la BP/X presenta condiciones de utilizar la herramienta desarrollada, ya que se aplica a todos los sectores de la institución y despierta el sentido gerencial para mejoras en la gestión. La realización de pruebas para analizar la aplicabilidad de ese modelo de medición de calidad a partir de la GESPÚBLICA permite inferir qué modelo propuesto puede ser aplicado en otras bibliotecas de distintos porte y de otras esferas públicas, con miras a consolidar la herramienta desarrollada ya perfeccionar sus respectivas administraciones.

Palabras clave: Biblioteca pública. Evaluación. Gestión de la calidad. Gespública.

INTRODUÇÃO

A complexidade resultante dos avanços tecnológicos, da intensificação do ritmo de mudanças e “[...] do aumento quantitativo e qualitativo das demandas legitimamente advindas da sociedade” (BERGUE, 2011, p. 13) suscitou reestruturações na gestão de organizações públicas brasileiras. Segundo Suaíden (2000, p. 82), esse quadro de desafios alcançou o domínio das bibliotecas públicas que, para fins de pleno funcionamento, passaram a necessitar de aperfeiçoamentos em termos de organização, disponibilização e manutenção da qualidade.

No Brasil, os primeiros relatos sobre a aplicação da qualidade em serviços de informação datam do início da década de 1990, período em que a qualidade se colocou como tema de alto impacto em todo o mundo. Tais demandas alcançam o setor bibliotecário, solidificadas em pesquisas que tangenciam sua gestão e modernização, com vistas à sua ampliação qualitativa (VALLS; VERGUEIRO, 2006).

Um dos impulsos relacionados à qualidade de prestação de serviços que impactou diretamente o setor bibliotecário foi a entrada em vigor do Código de Defesa do Consumidor, em 1991, que culminou em maior exigência por parte dos usuários que, despertados em seus direitos, passaram a demandar serviços condizentes com as normas especificadas no código que os protege (VALLS; VERGUEIRO, 2006).

As bibliotecas públicas (BPs) têm como uma das principais ações o processo de disseminação da informação, educação, lazer e desenvolvimento cultural, caracterizando-se como uma porta de entrada para o conhecimento, ao proporcionar condições básicas para a aprendizagem permanente, autonomia de decisão e desenvolvimento cultural dos indivíduos e grupos sociais (UNESCO, 1994). Com vistas a atender ao Manifesto da Unesco de 1994, as BP precisam estar tecnologicamente atualizadas

De modo a disponibilizar o acesso às informações em diferentes suportes, inclusive o digital e “[...] facilitar o desenvolvimento da informação e da habilidade no uso do computador”, a Unesco propõe a incorporação de tecnologias como missão da BP. Como Cunha e colaboradores (2005, p. 7) evidenciam, “[...] a biblioteca pública há de estar preparada para oferecer não apenas a informação registrada na forma impressa, mas incluir a eletrônica e a digital, em especial a Internet, pela amplitude de recursos que representa.”

Entende-se, portanto, que a BP deve sempre estar atualizada para conhecer e atender de forma satisfatória às demandas de necessidades informacionais de seus cidadãos-usuários. Nesse aspecto, Vergueiro (2000, p. 6) aponta que a qualidade deve ser medida por meio de um programa de avaliação de julgamentos dos cidadãos-usuários e que esses julgamentos devem ser realizados rotineiramente e a qualquer momento, a partir da constatação do cidadão-usuário sobre o serviço recebido, levando em conta os custos e o tempo que o cidadão-usuário teve que investir para obtê-lo.

Para tanto, é imprescindível que os profissionais das BP procurem saber das dificuldades que seus cidadãos-usuários encontram, por meio de elementos práticos que indicarão a qualidade dos serviços prestados. Vergueiro (2000, p. 10) ainda afirma que “[...] não se trata, absolutamente, de admitir que o cliente sempre tem razão, mas de entender que dar mais atenção à forma como ele encara a realidade do serviço de informação pode representar uma grande diferença na qualidade com que os serviços são disponibilizados”.

Tem-se, assim, a percepção de que a efetividade dos serviços prestados fará com que os cidadãos-usuários optem por utilizar mais vezes as BPs, contribuindo para que elas desempenhem seu papel na sociedade. De acordo com Gomes Filho (2002, p. 1-2), “[...] os principais componentes de um programa de qualidade com boas chances de sucesso devem enfatizar as atitudes dos funcionários, as percepções dos usuários e o gerenciamento do processo”.

Diante desse cenário, evidencia-se que as BPs devem ser vistas como organizações vivas e ativas, que mudam com muita frequência, pois precisam estar em consonância com o que acontece na sociedade que as cerca.

Diante do exposto, este trabalho se propõe a desenvolver e a validar um modelo de avaliação da gestão para uma biblioteca pública brasileira (aqui denominada BP/X), com vistas a analisar a possibilidade de mensurar a qualidade nessa organização. Tal modelo baseia-se nos critérios do MEGP do Gespública e alinha-se aos indicadores ISO 11620:2014, que apresenta uma listagem de requerimentos que remetem a indicadores para orientação e implementação de melhoria de desempenho no contexto das bibliotecas.

MATERIAIS E MÉTODOS

A natureza da presente pesquisa é qualitativa, aplicada e descritiva (GIL, 2010). Além disso, caracteriza-se como um estudo de caso, desenvolvido no contexto de uma biblioteca pública específica (YIN, 2005). Para a criação do modelo de mensuração de qualidade da BP/X, utilizou-se o padrão do Gespública, com a adequação de seus respectivos fundamentos e critérios para o caso em análise.

No primeiro momento, a coleta de dados aconteceu por meio de uma visita à BP/X, com o objetivo de apresentar a proposta à gestora da instituição. Após a obtenção de concordância e apoio para o desenvolvimento da pesquisa, realizou-se uma pesquisa documental nos documentos administrativos existentes na biblioteca.

Na sequência, adequou-se e validou-se o modelo de mensuração de qualidade. Essa validação foi feita por meio de entrevistas com profissionais técnicos envolvidos com a área de biblioteconomia e de administração pública, em termos de ensino, pesquisa científica e prática profissional. Os profissionais entrevistados atuam nos seguintes contextos: biblioteca universitária (entrevistado 1), biblioteca mista (entrevistado 2) e ensino/educação na área da biblioteconomia (entrevistado 3).

Após a validação, o modelo foi pré-testado por meio de uma aplicação na BP/X, a fim de dirimir algumas dúvidas não esclarecidas por meio da pesquisa documental.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Antes da apresentação de resultados, faz-se necessário trazer alguns conceitos que embasaram a construção da metodologia de avaliação, como gestão da qualidade em serviços, Modelo de Excelência da Gestão Pública e os requisitos da Norma ISO aplicados a bibliotecas. A atuação de uma biblioteca se configura como prestação de serviços, que, para Zeithaml e Bitner (2003), são “atividades econômicas cujo produto não é uma construção ou produto físico, é geralmente consumido no momento em que é produzido e proporciona valor agregado em formas (como conveniência, entretenimento, oportunidade, conforto ou saúde)” (QUINN, 1987 apud ZHEITAML, BITNER, 2003, p.28). Para Cobra (1992), quatro são as principais características da prestação de serviços, todas presentes no modelo de serviço da biblioteca:

- intangibilidade: não podem ser tocados (apalpados), provados (degustados), ouvidos ou cheirados;
- inseparabilidade: não são estocáveis para a venda ao público interno e externo, seu feitiço é instantâneo ao seu uso, pois acontece a produção junto ao consumo;
- variabilidade: eles dependem de quem os realiza, mudando de um atendente para outro, variando de acordo com o onde e quando são realizados;
- perecibilidade: não podem ser armazenados, sua instantaneidade se dissolve com seu uso.

A qualidade do serviço pode ser avaliada pela medida do quanto é satisfatório ou bom o nível do serviço entregue. Entende-se que qualidade é um conceito relativo que evolui e se modifica ao longo do tempo, moldando-se ao longo da história, adaptando-se oportunamente às mudanças vigentes (GARVIN, 1992).

Para tanto, este estudo considera o conceito abordado pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), por meio da NBR ISO 9000, que conceitua qualidade como grau em que características de um produto/serviço satisfazem a requisitos previamente estabelecidos (ABNT, 2000).

Com o propósito de padronizar a qualidade em nível internacional, a International Organization for Standardization (ISO), federação de organizações nacionais voltadas para a padronização nas áreas de produção e serviços, estabeleceu uma série de normas internacionais para a certificação da qualidade, tais como a ISO 9000 e ISO 11620:2014.

Outras iniciativas para padronizar e estimular a qualidade em produtos e serviços foram registradas ao longo dos anos, em especial o desenvolvimento do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), apresentado a seguir.

MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO PÚBLICA (MEGP)

O Programa Gespública surgiu a partir dos MEGs e dos princípios da administração pública. Foi criado a partir do Decreto n.º 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do Brasil (BRASIL, 2005).

O programa resulta, portanto, de uma política pública que orienta suas ações para a promoção de processos e serviços de qualidade, na busca da excelência na prestação dos serviços públicos, e se aplica por um sistema de avaliação e autoavaliação que pontua cada critério verificado, por meio da formulação e implementação de medidas integradas de melhoria do serviço público, com foco na satisfação do interesse do cidadão.

O Gespública aponta que “[...] a qualidade da gestão dos órgãos e entidades públicas é importante e fundamental, mas insuficiente para propiciar a excelência em gestão pública em sentido mais amplo, considerando a administração pública como um todo” (BRASIL, 2007, p. 17).

Assim o Gespública se propõe a simplificar, desregulamentar e propor “[...] diretrizes para a administração pública, para os modelos de gestão das ações públicas e da gestão de políticas públicas, de forma a gerar valor público positivo para a sociedade” (BRASIL, 2007, p. 17).

O programa oportuniza conhecer novas práticas e busca assegurar que os resultados da gestão se mantenham ao longo do tempo e se tornem efetivos, em observância aos seguintes critérios em sua execução: pensamento sistêmico; aprendizagem organizacional; cultura da inovação; liderança e constância de propósitos; orientação por processos e informações; visão de futuro; geração de valor; comprometimento com as pessoas; foco no cidadão e na sociedade; desenvolvimento de parcerias; responsabilidade social; gestão participativa; controle social e agilidade (BRASIL, 2007).

Observa-se, portanto, que o Gespública se fundamenta em critérios de excelência que, por sua vez, buscam proporcionar à organização melhor compreensão de seu sistema gerencial, além de proporcionar uma visão sistêmica de gestão, do mercado e do cenário local ou global em que ela atua ou se relaciona. No caso desta pesquisa, como a biblioteca pública age e se relaciona com seus cidadãos-usuários na prestação de serviços.

NORMA ISO 11620:2014

A Norma ISO 11620:2014 Information Documentation - Library Performance Indicators (Informação e documentação - Indicadores de desempenho de biblioteca) apresenta uma listagem de requerimentos que remetem a indicadores para orientação e implementação de melhoria de desempenho no contexto das bibliotecas. Complementarmente, fornece uma terminologia padronizada de indicadores de performance, além de descrições sucintas da coleta e da análise dos dados necessários.

Cabe ressaltar que embora a norma seja abrangente a todos os tipos de bibliotecas, nem todos os indicadores de desempenho são aplicáveis a todas elas, o que pode ser considerado um limitador de uso.

Ademais, a ISO 11620:2014 não traz indicadores para todas as atividades, serviços e usos dos recursos da biblioteca; a despeito de suas limitações, observa-se que embora seja aplicável a todos os tipos de bibliotecas, aplica-se principalmente às públicas, e que nesse sentido vem a contribuir com o objetivo desta pesquisa.

DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE AVALIAÇÃO

O Modelo de Excelência da Gestão é baseado nos fundamentos da excelência, a seguir apresentados, já adaptados/alinhados à realidade da BP/X.

- Pensamento sistêmico: é baseado principalmente na compreensão e tratamento das relações de interdependência, para que haja parcerias e sistematização dos recursos humanos e organizacionais, sejam formais ou informais.
- Aprendizado organizacional: é baseado principalmente na busca de maior eficácia e eficiência dos processos de gestão da biblioteca pública e alcance de um novo patamar de competência, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimento e experiências, erros e acertos, analisando de maneira detalhada como a organização bibliotecária dissemina suas melhorias, compartilha informações e conhecimentos, desenvolve soluções e inovações de forma mais sustentada.
- Cultura da inovação: promoção de ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos de competitividade, com desenvolvimento sustentável.
- Liderança e constância de propósitos: bibliotecários líderes das bibliotecas públicas devem ter suas ações pautadas na comunidade e constância de propósito nas ações da biblioteca, elevando os valores culturais e de crescimento intelectual da comunidade usuária e desenvolvendo a liderança de cada setor da biblioteca.
- Orientação por processos e informações: o gerenciamento da BP deve ser abrangente a todos os setores, respeitando os processos e apoiando para que eles atendam às necessidades de cada cidadão-usuário que precisar de atendimento de qualidade.
- Visão de futuro: prospecção para o futuro, para novas formas de armazenar, organizar e disseminar o conhecimento; este olhar precisa ser pautado nas novas tecnologias e pensado em curto e longo prazo para que nada seja desperdiçado ou prejudicado pela inércia de não estar atento às mudanças, principalmente no que tange à preservação e ao acesso.
- Geração de valor: obtenção de resultados econômicos a partir de pessoas, processos sociais e ambientais, seja através de projetos de atração de recursos e/ou de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades da comunidade.
- Comprometimento com as pessoas: o gerenciamento deve valorizar a criatividade e as iniciativas, oportunizar a autonomia de ações inovadoras, dar oportunidade de educação continuada e de qualificação aos seus colaboradores, além de reconhecer as melhores práticas e as competências de cada um.
- Foco no cidadão e na sociedade: visar a satisfação dos cidadãos-usuários, suprir suas necessidade de informação, dar acesso a materiais para pesquisas e desenvolvimento intelectual e cultural do seu público-alvo.
- Desenvolvimento de parcerias: relações e atividades em cooperação entre as bibliotecas públicas, buscando interesses comuns e competências complementares, seja de acervo ou de ações implementadas, inclusive com ações de cunho cultural.

- Responsabilidade social: responder pelos impactos sociais de suas decisões e atividades, pensar na sociedade e no meio ambiente, contribuir para a melhoria das condições de vida com um comportamento ético e transparente, visando ao desenvolvimento sustentável.
- Controle social: publicar informações e estimular a comunidade a participar das decisões e rumos da biblioteca pública.
- Gestão participativa: estratégias sobre direções a seguir e ações a executar, utilizando o conhecimento gerado a partir do tratamento de informações obtidas em medições de satisfação dos cidadãos-usuários, das avaliações de coleções, opiniões e participações dos colaboradores e comunidade.
- Agilidade: o atendimento requer respostas rápidas e eficientes para as necessidades informacionais e culturais dos cidadãos-usuários, além da flexibilidade para dar conta da diversidade de cidadãos-usuários da BP.

Após o alinhamento dos fundamentos do Gespública à BP/X, efetuou-se o mesmo procedimento em relação aos critérios do MEGP. O quadro 1 apresenta a síntese de tais critérios, já alinhados à gestão de BPs. Os critérios de 1 a 7 correspondem aos processos gerenciais, que solicitam tanto as práticas de gestão empregadas pela BP, quanto a extensão e a constância da aplicação dessas práticas pelas principais áreas, processos, serviços/ produtos e/ou partes interessadas.

Quadro 1 - Critérios e alíneas de avaliação e pontuações máximas

Critérios e alíneas de avaliação	Pontuação máxima
Critério 1 – Liderança	22
Examina como é exercida a liderança da biblioteca pública, demonstra o comprometimento da gestão ou do gestor da biblioteca pública. Verifica também como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão da biblioteca.	
Critério 2 - Estratégia e planos	22
Examina como a gestão da biblioteca pública formula as estratégias, bem como direciona o planejamento para a maximização do seu desempenho na comunidade onde a biblioteca está inserida.	
Critério 3 - Cidadão-usuário	22
Examina quem são os cidadãos-usuários da biblioteca pública e identifica, analisa e compreende as necessidades dos clientes e dos mercados, atuais e potenciais, a fim de criar e buscar novas oportunidades.	
Critério 4 - Interesse público e cidadania	22
Examina como a biblioteca pública contribui para o desenvolvimento social e ambiental de maneira instrutiva, por meio da disseminação da informação, para que a partir do conhecimento as pessoas tenham ações para a preservação ambiental e da cultura em que ela está inserida. Se segue a legislação, seja nas aquisições ou nos recursos humanos.	
Critério 5 - Informação e conhecimento	22
Examina como a biblioteca pública gerencia e disponibiliza as informações necessárias para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão.	
Critério 6 – Pessoas	22
Informa como atuam os recursos humanos da biblioteca pública e organiza as competências para o trabalho, estrutura de cargos, analisa os métodos de seleção e contratação de pessoas, as práticas de avaliação de desempenho e as práticas de remuneração, reconhecimento e incentivos, a fim de estimular a contribuição da força de trabalho para atingir as metas de desempenho estipuladas.	
Critério 7 – Processos	22
Examina como a biblioteca pública gerencia os processos relativos aos serviços, tais como os de projeto de guarda e disseminação de informação. Verifica também como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.	

Fonte: Adaptado de BRASIL (2007).

Recorda-se aqui que o modelo Gespública estimula o alinhamento, a integração, o compartilhamento e o direcionamento de toda a organização, para que ela atue com excelência na cadeia de valor e gere resultados a todas as partes interessadas. O quadro 2, por sua vez, descreve o critério “resultado”, também adaptado à ferramenta e vinculado aos indicadores da ISO 11620:2014 no que se considerou pertinente a BP/X.

Para entender-se como é feita a avaliação/pontuação e análise de cada um dos fatores de avaliação, apresentou-se cada fator e requisito que o compõe. De acordo com as respostas alcançadas, deu-se o percentual para quatro fatores que avaliaram as práticas de gestão da BP/X, sendo eles: Enfoque, Aplicação, Aprendizado e Integração (BRASIL, 2007).

Quadro 2 - Resultados e indicadores ISO

Critério 8 - Resultados	Indicadores ISO indicados	Pontuação máxima
Examina os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos cidadãos-usuários e dos serviços, incluindo as informações dos concorrentes e outras informações comparativas pertinentes.		
a) Resultados dos indicadores de atendimento ao cidadão-usuário.	B.2.4.2 Satisfação dos cidadãos-usuários.	10
b) Resultados dos indicadores dos objetivos estratégicos.	Cada BP define o seu.	10
c) Resultados dos indicadores da atividade finalística.	B.2.1.2 Empréstimos por cidadão-usuário B.3.3.2 Respostas corretas dadas pelos atendentes no auxílio à pesquisa B.1.13 Taxa de sucesso na localização de obras	10
d) Resultados dos indicadores da atividade dos processos de apoio.	B.2.2.2 Percentual de informações requeridas por meio dos sistemas informatizados B.1.1.2 Disposição das obras nas prateleiras	10
e) Resultados dos indicadores relativos à gestão de pessoas.	Treinamentos periódicos e incentivos à educação continuada.	10
f) Resultados dos indicadores relativos à gestão orçamentária e financeira.	Planejamento anual, controle de planejado (orçado) e efetuado (realizado)	8
g) Resultados dos indicadores relativos à gestão de suprimentos.	B.1.1.1 Número de títulos requeridos disponíveis	10
h) Resultado dos indicadores relativos à gestão patrimonial.	É efetuado inventário anual de acervo e patrimônio.	8
i) Resultados dos indicadores relativos ao interesse público e cidadania.	B.2.2.1 Visitas à biblioteca por universo B.2.2.5 Atendimentos de cidadãos-usuários em eventos da biblioteca	10
j) Resultados dos indicadores relativos à sustentabilidade.	B.1.3.1 Acesso público a estações de trabalho por cidadão-usuário	10

Fonte: Adaptado de BRASIL (2007).

O fator Enfoque alinha-se ao perfil da organização e divide-se nos requisitos de adequação (alinhamento dos métodos de controle ao perfil da organização) e proatividade (capacidade de se antecipar aos fatos); o fator Aplicação alinha-se às práticas de gestão da organização e divide-se nos quesitos de disseminação (implementação de todos os processos por áreas e partes interessadas) e continuidade (periodicidade das práticas de gestão); o fator Aprendizado alinha-se aos graus das práticas de gestão da organização e elenca-se no requisito refinamento (verificação das melhorias e aperfeiçoamentos advindos dos processos de melhorias, incluindo inovações); o fator Integração, por fim, analisa o grau de coerência e de harmonia com as estratégias e objetivos da organização e divide-se nos requisitos de inter-relacionamento (análise complementar da implementação) e cooperação (análise de como acontece a colaboração entre os setores da organização e entre as partes interessadas).

RESULTADO DA APLICAÇÃO DA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO

Para fins de aplicação da ferramenta proposta na BP/X, realizou-se agendamento com seus respectivos setores, responsáveis pelas informações de cada processo gerencial avaliado pelo modelo proposto. A verificação de cada item foi feita por meio de registros em um diário de campo, com foco na forma em que a gestão acontece. Os parágrafos subsequentes explicam os critérios do método de avaliação do Gspública, adaptados à realidade da BP/X.

O critério Liderança contempla os itens que avaliam como é feita a gestão e analisam a orientação e o estímulo, aliados ao comprometimento com foco na melhoria dos resultados institucionais. Verificam também se a gestão acontece de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora, envolvendo todos os servidores da BP, com foco no desenvolvimento da gestão da excelência, com vistas a alcançar a qualidade nos serviços prestados à sociedade onde a BP está inserida.

Na verificação dos itens que compõem este critério, esclarecemos à equipe da BP/X o que buscávamos naquele momento; assim, analisamos como é exercida a liderança e o comprometimento da gestão e como são feitos o controle e a aprendizagem das práticas de gestão. O somatório final do critério alcançou a média de 23% do ideal que a ferramenta proposta considera como necessário para ter excelência na liderança da gestão da qualidade. Portanto, atingiu a pontuação de 5,06 do total de 22 pontos, que seria a pontuação máxima.

Observa-se que para a BP/X aproximar-se dessa pontuação há a necessidade de manter registros das ações da liderança, criar um projeto que envolva a todos os colaboradores e que valorize e os envolva nas tomadas de decisão, ademais de monitorar por meio de registros a estratégia e o desempenho institucional, com vistas a alcançar os objetivos institucionais.

O critério Estratégia e Planos examina como a gestão da BP formula as estratégias, assim como direciona o planejamento para a maximização do seu desempenho diante da comunidade onde está inserida. O somatório final do critério alcançou a média de 6% do ideal que a ferramenta proposta idealiza como necessário para que se tenha excelência no quesito estratégia e nos planos da gestão da qualidade.

Portanto, atingiu a pontuação de 1,32 do total de 22 pontos. Para aproximar-se dessa pontuação, considera-se necessária a formulação da missão, da visão, dos objetivos e das diretrizes e que sejam alinhados aos planos do governo os devidos planos, metas e indicadores. Além disso, que se mantenham os registros de ações efetuadas para futuro acompanhamento da evolução da gestão estratégica da BP/X.

O critério Cidadãos-Usuário avalia se as necessidades dos usuários da BP são identificadas, analisadas e compreendidas, para criar e buscar novas oportunidades. O somatório final do critério alcançou a média de 44% do ideal que a ferramenta proposta idealiza como necessário para ter excelência na gestão da qualidade.

Portanto, atingiu a pontuação de 9,68 do total de 22 pontos. Para aproximar-se dessa pontuação, deve-se manter atualizado o estudo de usuários com periodicidade anual, além do monitoramento e da avaliação dos processos de atendimento, com base em indicadores de desempenho.

O critério Interesse Público e Cidadania avalia como a BP contribui para o desenvolvimento social e ambiental, de maneira instrutiva, por meio da disseminação da informação, para que a partir do conhecimento as pessoas tenham ações para a preservação ambiental e da cultura onde ela está inserida. Além disso, se a BP segue a legislação, seja nas aquisições ou nos recursos humanos.

O somatório final do critério alcançou a média de 18% do ideal que a ferramenta proposta idealiza como necessário para ter excelência na gestão da qualidade. Portanto, atingiu a pontuação de 3,96 do total de 22 pontos.

Para aproximar-se dessa pontuação, há a necessidade que se promovam ações de sustentabilidade ambiental por meio da conscientização dos servidores, parceiros, fornecedores, usuários e demais interessados, e que se mantenham atualizados os relatórios das ações e seus impactos na sociedade em que a BP/X está inserida, que se implementem canais e instrumentos para a divulgação da prestação de contas dos resultados institucionais diretamente à sociedade e que se assegure a acessibilidade adequada a todos os locais da biblioteca. O critério Informação e Conhecimento examina como a BP gerencia e disponibiliza as informações necessárias para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão.

O somatório final do critério alcançou a média de 6% do ideal que a ferramenta proposta idealiza como necessário para ter excelência na gestão da qualidade. Portanto, atingiu a pontuação de 1,32 do total de 22 pontos. Para que se aproxime dessa pontuação, há necessidade que se mantenham os registros das informações necessárias para apoiar os serviços e subsidiar a tomada de decisão, além de criar e manter mecanismos de difusão e compartilhamento do conhecimento entre todos os servidores.

O critério Pessoas informa como atuam os recursos humanos da BP, como se organizam as competências para o trabalho e a estrutura de cargos. Também analisa os métodos de seleção e contratação de pessoas, as práticas de avaliação de desempenho e as práticas de remuneração, reconhecimento e incentivos. Assim, visa a estimular a contribuição da força de trabalho, para atingir as metas de desempenho estipuladas.

O somatório final do critério alcançou a média de 27% do ideal que a ferramenta proposta idealiza como necessário para ter excelência na gestão da qualidade. Portanto, atingiu a pontuação de 5,94 do total de 22 pontos. Para aproximar-se da pontuação máxima, há a necessidade de implementar a estruturação dos sistemas de trabalho, elaborar e identificar as necessidades de capacitação e de desenvolvimento profissional juntamente com um plano de capacitação programada.

Também é importante implementar programas voltados para a qualidade de vida no trabalho, além de implementar a avaliação de competências e o monitoramento de desempenho. Com vistas a alcançar a excelência na gestão, deve ainda identificar e tratar os fatores de risco relacionados à saúde ocupacional e à segurança no trabalho.

O critério Processos examina como a BP gerencia os processos relativos aos serviços, tais como os de projeto de guarda e disseminação de informação. Verifica também como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

O somatório final do critério alcançou a média de 6% do ideal que a ferramenta proposta idealiza como necessário para ter excelência na gestão da qualidade. Portanto, atingiu a pontuação de 1,32 do total de 22 pontos. Para aproximar-se da pontuação máxima, há necessidade de descrição dos processos finalísticos e de apoio e elaborar o gerenciamento do orçamento para que atendam às metas estratégicas da BP/X.

É igualmente importante manter registros das ações que envolvem os processos para que, através do seu acompanhamento, possam ser implementadas melhorias dos processos.

O critério Resultados examina os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos Cidadãos-Usuários e dos Serviços.

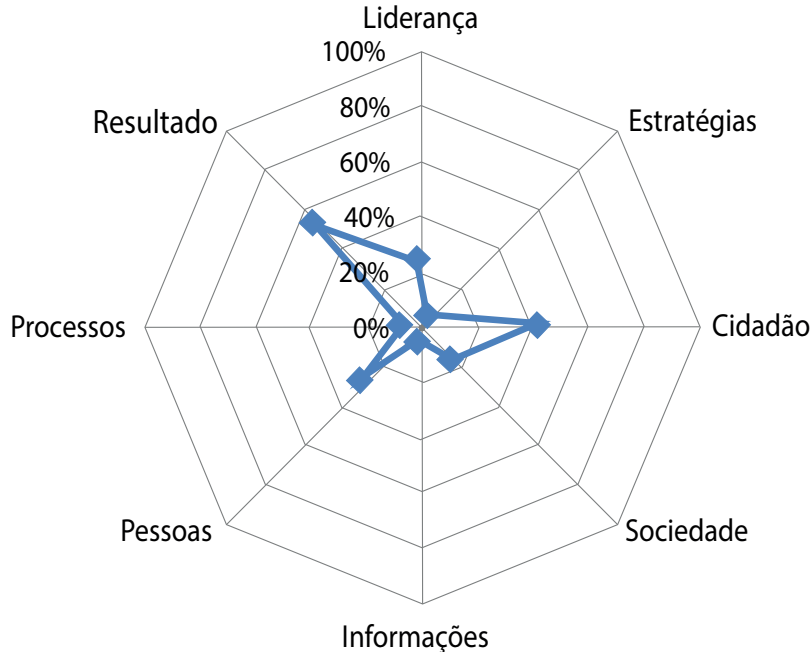
O somatório final do critério alcançou a média de 62% do ideal que a ferramenta proposta idealiza como necessário para ter excelência na gestão da qualidade. Portanto, atingiu a pontuação de 59,52 do total de 96 pontos, que seria a pontuação máxima. Para aproximar-se de tal pontuação, há necessidade de melhorias no que tange ao registro das ações efetivadas, de modo que seja possível acompanhar e avaliar a evolução de cada item que compõe o critério.

RESULTADO GLOBAL DA AVALIAÇÃO

Reunindo-se os resultados das avaliações de todos os critérios, chegou-se ao resultado global da avaliação. O resultado aponta que BP/X tem possibilidade de utilizar a ferramenta desenvolvida, visto que ela se aplica a todos os setores da instituição e desperta o senso gerencial para melhorias na organização da gestão. É importante ressaltar que a pontuação adotada neste estudo se baseou no modelo de 250 pontos do Gespública, a mais recomendada para instituições que estão iniciando a implementação do sistema de avaliação e autoavaliação.

A figura 1 apresenta o gráfico de pontuação por critérios do modelo de avaliação, sendo que cada um deles corresponde a 22 pontos do total de 250 pontos. Tendo como referência os critérios descritos, evidencia-se que o resultado global do período avaliado na BP/X foi de 79,8 pontos.

Figura 1 - Gráfico de pontuação por critério



Fonte: Dados primários, 2017.

CONCLUSÕES

Diante do atual cenário social, é evidente a relevância da qualidade dos serviços nas bibliotecas públicas, tendo em vista a sua importância para a sociedade em que está inserida.

Uma biblioteca pública que desempenha seu papel com excelência apresenta o potencial de mudar as vidas das pessoas, enobrece a cultura local e desperta uma sociedade toda para novos saberes e conhecimentos, além de contribuir para a melhoria da qualidade da vida dos indivíduos. Para que isso aconteça, há a necessidade da gestão com excelência, de modo que os serviços sejam prestados com qualidade.

O objetivo deste estudo foi propor um modelo de mensuração da gestão de qualidade de uma biblioteca pública (BP/X). Evidenciou-se que o modelo desenvolvido é válido para mensurar a qualidade dessa instituição, inclusive apontando oportunidades de melhorias relevantes para o futuro da gestão institucional.

A ferramenta apresentada neste estudo se mostrou contributiva a esses objetivos, pois, por meio dela, evidenciamos que é possível proporcionar à gestão um diagnóstico rápido e abrangente, identificar boas práticas, comparar gestões e desempenhos, traçar o histórico da gestão (antes e depois e evolução), reconhecer as melhores práticas e seus avanços (desempenho), capacitar o gestor para a excelência criar padrões de gestão para as BPs.

Entre as oportunidades de melhoria para a BP/X, evidenciadas por meio do estudo, uma das principais é o desenvolvimento de um planejamento estratégico, a fim de que todos os servidores tenham clareza da missão, da visão e das estratégias da BP/X e, a partir disso, estejam aptos a desenvolver projetos e ações que tenham objetivos claros e alinhados às metas institucionais e governamentais.

O resultado da avaliação foi apresentado para a gestora/diretora da BP/X, que as aceitou e as considerou uma excelente oportunidade de melhoria, embora compreenda que sejam ações de longo prazo.

Em termos de limitações, ressalta-se que o estudo se limitou a criar uma ferramenta de mensuração da qualidade e foi aplicado no contexto da BP/X. Assim, recomenda-se que o modelo aqui proposto seja aplicado em outras bibliotecas, de distintos portes e de outras esferas públicas, para assim consolidar a ferramenta ora desenvolvida.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR ISO 9000: sistemas de Gestão da Qualidade – fundamentos e vocabulário*. Rio de Janeiro, 2000.

BERGUE, S. *Gestão de Pessoas em Organizações Públicas*. Caxias do Sul, RS: Educus, 2010.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA. Documento Referência. Brasília, 2007.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Programa GESPÚBLICA: instrumento para avaliação da gestão pública. Brasília, 2005.

COBRA, M. *Administração de marketing*. São Paulo: Ed. Atlas, 1992.

CUNHA, V. A. et al. Biblioteca pública, desafios, perspectivas e (des)caminhos na inclusão digital. In: CINFORM. ENCONTRO NACIONAL DE CIENCIA DA INFORMACAO, 6., 2005, Salvador. *Anais...* Salvador: Editora da Universidade Federal da Bahia, 2005. p.14-17.

GARVIN, D. A. *Gerenciando a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. *ISO 11620: Information and documentation - Library performance indicators*. Geneva: Iso, 2014.

MANIFESTO DA IFLA/UNESCO sobre bibliotecas públicas, 1994. Disponível em: < <http://archive.ifla.org/VII/s8/unesco/port.htm> >. Acesso em: 15 fev. 2016.

SUAIDEN, E. J. *Biblioteca pública e informação a comunidade*. São Paulo: Global, 2000.

UNESCO. Manifesto da IFLA/UNESCO sobre bibliotecas públicas. 1994. Disponível em: < <http://archive.ifla.org/VII/s8/unesco/port.htm>>. Acesso em: 25 mar. 2016.

VALLS, V. M.; VERGUEIRO, W. de C. S. A Gestão da Qualidade em Serviços de Informação no Brasil: uma revisão de literatura, de 1997 a 2006. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 11, n. 1, 2006.

VERGUEIRO, W. O olhar do cliente como fator de qualidade para a gestão de bibliotecas universitárias: estudos de caso em instituições. *Rev. ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina*, v.10, n.1, p.131-144, 2005.

VERGUEIRO, W.; CARVALHO, T. de. Gestão da Qualidade em bibliotecas universitárias brasileiras: um enfoque na certificação. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 12., 2002, Recife. *Anais...* Recife: SNBU, 2002. (CD-ROM).

VERGUEIRO, W.; CARVALHO, T. de. Definição de indicadores de qualidade: a visão dos administradores e clientes de bibliotecas universitárias. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 6, n. 1, p. 27- 40, 2001.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEITHAML, V.A.; BITNER, M. J. *Marketing de serviços: a empresa como foco no cliente*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.