

# A gestão da qualidade em serviços de informação: contribuição para uma base teórica

Regina Célia Baptista Belluzzo  
Neusa Dias de Macedo

## INTRODUÇÃO

O interesse pela qualidade em serviços de informação surgiu como resultado da preocupação com a questão do treinamento de recursos humanos em bibliotecas universitárias, objeto de estudo da tese de doutorado de uma das autoras deste artigo, Regina Célia Baptista Belluzzo, cuja pesquisa tem o seu desenvolvimento de forma integrada com outro trabalho acadêmico envolvendo a avaliação do Serviço de Referência e Informação (SR&I), de autoria de Maria Matilde Kronka Dias, ambos sob a orientação da Professora Doutora Neusa Dias de Macedo, na linha de pesquisa Geração e Uso da Informação, do Departamento de Biblioteconomia e Documentação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.

Tais circunstâncias de pesquisa propiciaram a contextualização do treinamento do bibliotecário em programas ligados à melhoria da qualidade dos serviços de informação, por se tratar de instrumento essencial à implementação das novas filosofias de trabalho.

Diante da importância do assunto e da escassez de literatura nacional especializada sobre a matéria qualidade em serviços de informação, apresenta-se comunicação prévia que se constitui em informações iniciais, resultado da revisão bibliográfica efetuada principalmente em fontes internacionais, a fim de contribuir para a formação de uma base teórica sobre essa temática na área biblioteconômica brasileira.

## DOS ASPECTOS HISTÓRICOS A CONCEITUAÇÃO DA QUALIDADE

A questão da busca da *Qualidade Total*, exercida em todas as etapas do processo produtivo e em todos os níveis hierárquicos das organizações, orienta uma ver-

dadeira revolução de conceitos, hábitos e procedimentos *que se verifica em âmbito internacional na sociedade atual*.

Como resultado do processo de evolução das inúmeras técnicas de administração empresarial que vem ocorrendo ao longo dos anos, surge a gestão da qualidade, baseada em diferentes abordagens.

Sua *origem* acha-se *situada a partir do início do século XX*, com os trabalhos de Taylor, quando a qualidade e produtividade passaram a ser estudadas como ciência, *transformando-se na base de grande parte da moderna administração*. Entretanto, somente por volta de 1930 é que o controle da qualidade entrou em sua fase científica com os estudos Shewhart, pai do *chamado controle estatístico* do processo, técnica muito usada atualmente para a gestão da qualidade (Walton<sup>1</sup>).

Dentre os muitos autores que trabalharam com Shewhart, destacaram-se, significativamente nos anos seguintes, Joseph M. Juran e W. Edwards Deming.

A abordagem de Juran? acha-se fundamentada na identificação dos problemas da organização e em sua solução através de metodologia adequada, enfatizando o tripé que constitui a chamada Trilogia Juran: planejamento, controle e melhoria da qualidade.

Deming está mais voltado para o lado humano, depositando grande confiança e respeito ao indivíduo na organização e promovendo a sua participação na gestão de qualidade (Mirshawka<sup>3</sup>).

As diferentes abordagens existentes deram origem a três escolas distintas: americana, japonesa e europeia.

A escola americana, essencialmente liderada por Juran, sofre ainda a influência

## Resumo

*Gestão da Qualidade — evolução das técnicas de administração empresarial — contém diferentes abordagens, dando origem a três escolas distintas: americana, japonesa e europeia. A primeira, liderada por Juran, sofre ainda influência do Taylorismo; a segunda é baseada nos princípios de Deming, em métodos estatísticos e sobretudo na valorização do ser humano; a terceira é calcada na norma ISO 9000, considerada atualmente como padrão de referência para a qualidade. Da mesma forma que as empresas estão buscando a qualidade de seus produtos e serviços, implantando uma gerência inovadora, empreendedora e competitiva, os serviços de informação devem adequar-se às novas perspectivas exigidas pelas empresas. Este trabalho, fruto de capítulo de tese em desenvolvimento, é revisão da literatura inicial sobre o assunto, destacando-se aplicabilidade nos serviços de informação da filosofia de Deming e de seus princípios conhecidos como os "14 pontos", esperando contribuir para a criação de uma base teórica nesse tema.*

## Palavras-chave

*Serviço de informação; Gestão da qualidade; Gerência de serviços de informação.*

do Taylorismo. A japonesa acha-se baseada fundamentalmente nos princípios de Deming, nos métodos estatísticos e, sobretudo, no respeito e valorização do ser humano. A europeia tem por base a padronização estabelecida pela Norma ISO 9000, editada em 1987, que se transformou em padrão de referência para a qualidade,

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT)<sup>4</sup> editou a norma internacional, compreendendo as Normas 9001, 9002, 9003, 9004, podendo-se extrair delas os principais conceitos e terminologia adotados, a saber:

- qualidade: totalidade de propriedades e características de um produto ou serviço, que confere sua habilidade em satisfazer necessidades explícitas e implícitas;
- política de qualidade: intenções e diretrizes globais de uma organização relativas à qualidade, formalmente expressas pela alta administração;
- gestão de qualidade: parte da função gerencial global que determina e implementa a política de qualidade;
- sistema da qualidade: estruturas funcionais, responsabilidades, procedimentos, processos e recursos para implementação da gestão da qualidade;
- controle da qualidade: técnicas operacionais e atividades utilizadas para atender aos requisitos da qualidade;
- garantia da qualidade: todas as ações planejadas e sistemáticas necessárias a prover confiança adequada para que um produto ou serviço atenda aos requisitos definidos da qualidade;
- qualidade do processo: integração eficaz e oportuna das atividades que compõem um processo;
- qualidade do serviço prestado: atendimento eficaz das necessidades do cliente, sendo importante considerar, na identificação de atributos e geração de indicadores para sua mensuração, a forma como o usuário percebe e sente a satisfação dos seus anseios;
- qualidade da organização: resultado conjunto da qualidade dos processos da instituição, do nível de cumprimento de sua missão principal, do perfil de motivação de seus membros e do grau de satisfação dos seus clientes;

- qualidade total: novo modelo gerencial, fundado na motivação e participação de todo o pessoal na estrutura organizacional formal;
- indicador de qualidade: forma de representação quantificável da qualidade de um produto ou serviço, sendo o instrumento de mensuração da qualidade;
- padrão de qualidade: referencial usado como base de comparação para avaliação da qualidade de um produto ou serviço. O padrão é adotado ou convencionalizado<sup>4</sup>.

A criação e manutenção da qualidade em uma organização de serviços depende, portanto, de uma aproximação sistemática com a gestão da qualidade pretendida, assegurando que as necessidades implícitas ou determinadas pelos clientes sejam entendidas e atendidas com eficácia e eficiência.

Para tanto, um sistema da qualidade de serviços deverá também responder aos aspectos humanos envolvidos no fornecimento dos serviços mediante:

- a) gerenciamento dos processos sociais envolvidos com os serviços;
- b) atenção às interações humanas como ponto crucial da qualidade dos serviços;
- c) reconhecimento da importância da percepção dos clientes em relação à imagem, cultura e desempenho da organização de serviços;
- d) motivação dos recursos humanos e desenvolvimento de suas habilidades para atender às expectativas dos clientes.

## PASSOS DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE

As diferentes abordagens e teorias existentes orientam a implantação da gestão de qualidade nas organizações, com base em um conjunto de instrumentos, critérios e normas, obedecendo-se aos passos que estão descritos a seguir:

- 1º) Identificar processos/atividades compreende a identificação de todos os processos/atividades presentes ou existentes na organização, o seu estudo e a definição da maneira melhor e mais correta de executá-los.

Trata-se de trabalho de grande vulto, de longa duração, e que deverá envolver todas as pessoas da organi-

zação, objetivando o planejamento ou revisão dos processos, denominado teoricamente de "padronização das operações".

- 2º) Treinar os recursos humanos, para a conscientização de todas as pessoas envolvidas em relação à nova filosofia operacional, de forma a assegurar a cada uma a realização de suas atividades de maneira mais correta e eficaz.
- 3º) Controlar o desenvolvimento dos processos/atividades, mediante a medição do trabalho executado, para verificar o alcance das metas estabelecidas na etapa inicial do planejamento. Um dos principais instrumentos para tanto é o controle estatístico do Processo (CEP), pois permite controlar as características críticas do processamento das atividades executadas em uma organização e verificar, continuamente, se as metas e objetivos estabelecidos estão sendo cumpridos.
- 4º) Ações corretivas voltadas para os processos/atividades, como resultado da avaliação realizada. Assim, se as medições indicaram que o processo está cumprindo as metas e objetivos, a execução das atividades continuará, mantendo-se o controle.

Os quatro passos para a implantação da gestão de qualidade descritos formam, em seu conjunto, a técnica gerencial do Ciclo PDCA de Controle — um dos instrumentos básicos para a revolução da qualidade no Japão, após a II Guerra.

O Ciclo PDCA de Controle, também conhecido como Ciclo do Dr. Deming e os demais instrumentos de qualidade — Metodologia para Solução de Problemas, o Controle Estatístico do Processo, Círculos de Controle de Qualidade e Plano de Sugestões — constituem os elementos fundamentais para a implantação da gestão de qualidade. Não recaem apenas em empresas privadas, mas podem ser extrapolados para qualquer tipo de organização, independentemente de sua vinculação, caráter, tamanho, localização, esfera de atuação ou razão de ser. Note-se, ainda, que o ser humano é o elemento-chave no processo de gestão de qualidade, pois da sua motivação e do comprometimento das pessoas é que vai depender o sucesso desse programa (Mirshawkra<sup>3</sup>).

Portanto, acreditando que a gestão de qualidade também possa ser aplicável às bibliotecas, divulgamos os principais trabalhos que indicam a preocupação com a

qualidade dos serviços de informação, na literatura especializada compilada.

## A QUALIDADE NOS SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO

De modo geral, os autores que estudam a qualidade costumam conceituá-la como o atendimento aos interesses, desejos e necessidades do cliente. Todavia, não se pode afirmar ainda que exista base teórica para a compreensão e uso desse conceito em gerenciamento de sistemas de informação. Na verdade, a qualidade não é um tema novo no campo da Biblioteconomia.

Em 1966, a American Library Association (ALA) estabeleceu, em seus Padrões Mínimos para Sistemas de bibliotecas públicas, que a "qualidade do serviço bibliotecário depende de pessoal adequado; acervo e facilidades físicas; recursos financeiros e equipamentos".

Lancaster<sup>6</sup> sugeriu que os critérios que adotava como importantes para o sucesso das buscas nas bases de dados do *Index Medicus* poderiam servir para o que denominou de "controle da qualidade".

Taylor e Wilson<sup>7</sup> fazem a analogia entre os serviços bibliotecários e os serviços de venda a varejo em uma loja, em que a qualidade é reconhecida pelo cliente em termos de facilidade de locomoção, sinalização clara, estoque atualizado e de fácil acesso, além de pessoal competente. Consideram, entretanto, ser necessário que os bibliotecários possam garantir a qualidade dos serviços oferecidos ao usuário, a despeito do seu valor monetário. Além disso, mencionam também que é fundamental, para a excelência da biblioteca, a qualidade do seu administrador. Assim, difundem a ideia de que um serviço de informação depende da imaginação, desempenho e habilidades administrativas do bibliotecário. Somente o bibliotecário-administrador pode motivar outros a promover a qualidade do serviço, como também insistir na qualidade de desempenho de seus subordinados, e acionar efetivamente a organização, para que os recursos necessários à garantia de qualidade do trabalho sejam oferecidos<sup>7</sup>,

É importante lembrar que comumente a qualidade tem sido relacionada ao produto e com a ideia de seu valor. Entretanto, é preciso distinguir qualidade de valor. Atualmente, a literatura tem procurado salientar que a qualidade está intimamente ligada à percepção dos usuários em relação ao resultado de um serviço oferecido pela biblioteca, embora

o valor também esteja presente nessa situação. Assim, quando alguém vai à biblioteca, o resultado imediato será a facilidade de uso ou uma frustração. Esse usuário perceberá a qualidade do serviço, ao mesmo tempo em que poderá ganhar alguma coisa com o resultado do uso: uma informação, um documento recuperado, ou a própria satisfação de haver usado a biblioteca. É nesse momento que ele percebe o valor do serviço de informação utilizado.

O relatório final do II Congresso de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação, cujo tema central foi Qualidade, Produtividade, Competitividade em Sistemas de Informação, apresentado pela professora Maria de Fátima G. M. Tálamo<sup>8</sup>, menciona que a qualidade na área de Biblioteconomia e Documentação pode ser encontrada em, pelo menos, duas situações que se encontram expostas a seguir.

a) qualidade em relação à elaboração do produto, considerando-se a informação como manufatura, ou seja, o uso de procedimentos técnicos e metodológicos que transformam os dados em informação disponível. É importante aqui a aplicação dos princípios gerenciais com base no modelo de motivação e participação efetiva dos profissionais envolvidos no processo de elaboração dos produtos, denominado qualidade total, para que se obtenha um melhor produto, com custos mais baixos e compromisso efetivo de toda a organização.

b) qualidade na gestão dos serviços, envolvendo o conceito de que a informação transforma-se em serviços quando ocorre o processo de fato da utilização da informação manufaturada. Assim, o usuário não apenas se beneficia do processo, devendo ser considerado como parte integrante do mesmo.

## COMO AVALIAR A QUALIDADE DE UM SERVIÇO DE INFORMAÇÃO

Podem os bibliotecários avaliar a qualidade de um serviço de informação como participantes e planejadores desse serviço? Certamente que sim, dependendo da definição do que devem considerar como qualidade e quais os indicadores ou padrões que contribuem para a qualidade do processo, resposta e transferência de um serviço de informação.

Nesse particular, é indicado o estudo de Judkins *et al*<sup>9</sup>, que apresenta padrões para o serviço de referência, com enfo-

que especial para o seu produto, os quais poderão ser utilizados também para o sistema de informação como um todo:

- 1) controle de qualidade — exatidão, totalidade, revelância e confiança no produto;
- 2) conveniência — o necessário, valor apropriado, nível, formato e aceitação;
- 3) exatidão — a informação exatamente transcrita, livre de erros tipográficos, conferida corretamente e copiada claramente;
- 4) documentação — fontes consultadas, estratégia de busca, limitações e identificação de todos os materiais oferecidos ao usuário, por exemplo, citações bibliográficas completas devem aparecer em todas as publicações;
- 5) tempo de resposta — prazo que o usuário precisa para receber os materiais e avaliação da urgência do pedido;
- 6) acessibilidade — procedimentos sejam realizados para atender à informação no devido tempo;
- 7) confiança — pedidos tratados confidencialmente;
- 8) avaliação — a avaliação do produto tanto pelo bibliotecário, usuário e outro tipo de observadores<sup>9</sup>.

Os bibliotecários, realmente, têm tentado avaliar a qualidade, perguntando aos usuários se estão satisfeitos com os serviços oferecidos (Pizer, Cain<sup>10</sup>, Rothstein<sup>11</sup>). Entretanto, o sucesso dessas avaliações depende de serem feitas perguntas certas às pessoas que realmente usam a biblioteca e da concentração individualizada em cada serviço (Stradling<sup>12</sup>).

Pryor<sup>13</sup> perguntou aos seus usuários quais os aspectos melhores e piores do Serviço de Informação de NASA e conseguiu saber, entrevistando apenas 16 dos 1000 usuários, que o tempo de resposta era muito vagaroso, os *abstracts* não eram suficientemente detalhados e os índices não estavam devidamente atualizados. Desse modo, constatou-se que para determinar o valor de um serviço não é preciso fazer perguntas a todos os usuários, mas parece que os problemas com a qualidade podem ser descobertos com bem menos esforços.

Encorajar os usuários a avaliar constantemente os serviços oferecidos

pela biblioteca é uma das abordagens mais úteis para se encontrar as evidências que irão nortear a melhoria da qualidade. Entretanto, os autores que tratam de avaliação têm mencionado que essa estratégia não é ideal, devido à sua natureza subjetiva. A maioria dos levantamentos feitos junto aos usuários tem identificado problemas comuns que são enfrentados em relação aos serviços bibliotecários, referentes tanto às diferenças individuais, quanto ao conceito de qualidade e às necessidades informacionais.

Em uma outra fonte de informação sobre qualidade, diferente de perguntas, a opinião do usuário consiste na observação de um ato de uso na biblioteca. A abrangência da coleção, a disposição dos livros nas estantes, adequação dos catálogos e a precisão das respostas às questões dos usuários estão entre os aspectos de qualidade de um serviço de informação que têm sido examinados.

Autores como Lewis<sup>14</sup> e Line<sup>15</sup> perguntaram aos universitários quais eram as referências encontradas e as que buscavam encontrar, verificando qual a porcentagem existente em suas bibliotecas. Quigley<sup>16</sup> fez um estudo sobre as falhas na sua coleção, com o objetivo de melhorar a seleção e aquisição de material bibliográfico.

De acordo com Whitehall<sup>17</sup>, algumas medidas de desempenho fornecem informações sobre a qualidade diretamente, porque dizem respeito aos critérios individuais. Exemplos dessas medidas foram dados por esse autor e enumerados de acordo com critérios específicos, a saber:

- a) medidas de acessibilidade - proporção da população-alvo que vive ou trabalha a uma certa distância da biblioteca; disponibilidade dos livros existentes e tempo que os profissionais demoram no tratamento técnico dos documentos;
- b) medidas de tempo de resposta - porcentagem dos pedidos de informação ou documentos preenchidos no mesmo dia; porcentagem das buscas elaboradas no banco de dados no dia do pedido e no seguinte; porcentagem de pedidos de empréstimo entre bibliotecas preenchidos depois de duas semanas.
- c) medidas de abrangências da coleção - porcentagem de periódicos e monografias citadas pelos usuários de documentos existentes no acervo; frações de livros que a biblioteca adquiriu nas áreas de interesse dos usuários;

- d) medidas de relevância do acervo, uso anual em média, por item do acervo, o chamado "índice turnover"<sup>17</sup>.

Essas medidas poderão ser usadas diretamente para o controle da qualidade em biblioteca, mas requerem a existência de padrões para a otimização dos critérios que abrangem.

## ESTABELECIMENTO DOS PADRÕES DE QUALIDADE NOS SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO

Os padrões são uma parte essencial do processo de qualidade e podem ser empregados vantajosamente por qualquer bibliotecário que deseje introduzir a gestão de qualidade em uma biblioteca.

Martin<sup>18</sup>, ao relatar os problemas apontados pelos profissionais durante um simpósio sobre a avaliação de serviços bibliotecários, mencionou que a maioria dos padrões existentes no campo da Biblioteconomia não foram considerados ainda como instrumentos auxiliares na avaliação.

Bunge<sup>19</sup> mostrou a relevância de se treinar pessoal para ser rápido ao lidar com as questões de referência, o que sugere a necessidade de treinamento dos bibliotecários para o uso de fontes relevantes e na negociação da questão, antes de se defrontarem frente a frente com os usuários.

Sobre os padrões de qualidade ainda paira a seguinte questão: Devem ser esses padrões mínimos, médios, ou ideais? Naturalmente, os padrões locais podem ser ideais, se apresentarem o melhor possível em relação ao desempenho dentro das restrições existentes. Um padrão mínimo, por sua vez, poderá ser estabelecido e ir crescendo, dependendo de um desempenho individual consistente.

Bourne<sup>20</sup> sugere um padrão de atendimento de excelência, baseado na idéia da "biblioteca 90%". Esse serviço de informação deve satisfazer seus usuários 90% do tempo.

Cronin<sup>21</sup> sugeriu padrões de "menor número de dias" para efetuar o empréstimo entre bibliotecas, análise da abrangência da coleção e do serviço de recuperação da informação.

De modo geral, os padrões são considerados alvos numéricos, ou guias quantitativos em relação a um único aspecto ou processo associado a um serviço específico. Contudo, nem todos os

autores os têm identificado dessa forma, havendo também aqueles que procuraram usá-los como critérios gerais de qualidade, identificando a localização da biblioteca, o leiaute, horário de funcionamento, entre outros.

O estabelecimento de padrões é, portanto, a condição essencial para um programa de garantia de qualidade (*quality assurance*) e, para tanto, parece haver três situações na literatura compulsada:

- 1) olhar ao redor para detectar os problemas e tentar sua solução em termos do estabelecimento de alvos;
- 2) fazer um levantamento para verificar as expectativas e necessidades dos usuários e torná-las o alvo dos padrões;
- 3) fazer uma "análise de cima para baixo" do trabalho da biblioteca, desde o estabelecimento da missão, objetivos gerais e específicos, serviços oferecidos, até à determinação dos alvos e processos para alcançá-los.

É recomendável usar as diferentes situações mencionadas em conjunto para que os padrões sejam estabelecidos com a devida consistência, abrangendo todos os critérios de qualidade e não apenas aqueles advindos somente dos usuários, ou identificados por meio dos problemas que se originaram na biblioteca.

## A QUALIDADE TOTAL EM SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO

A adoção das novas técnicas de produção e dos chamados programas de qualidade implica mudanças significativas nos serviços de informação.

A questão da qualidade está colocada diretamente no produto, em face do problema da valorização, ou seja, da visualização da expressão do usuário satisfeito ou não com o serviço oferecido ou com a informação obtida. Isto requer que todo o *staff* do serviço de informação esteja integrado e participativo na definição e realização do que é produzir com qualidade.

As técnicas e os programas para se alcançar a qualidade e produtividade são bastante variados, porém apresentam pontos em comum: a estratégia administrativa, voltada para as necessidades do usuário, a eliminação de problemas e a responsabilidade partilhada pelo cumprimento das metas.

**A gestão da qualidade em serviços de informação: contribuição para uma base teórica**

Para se obter a qualidade total em um serviço de informação, deve-se escolher, dentre as abordagens e filosofias existentes na área de administração, aquela que melhor se aplicar a cada caso em particular. Entretanto, a teoria de W. Edwards Deming, de acordo com Mackey e Mackey<sup>22</sup> é a mais indicada. Esses autores apresentaram uma síntese da aplicação do Método Deming de Gerenciamento Total de Qualidade (*Deming Total Quality Management*) aos diferentes processos de trabalho nas bibliotecas.

Assim, a qualidade passa a existir quando cada indivíduo na biblioteca compreende e adota a filosofia da melhoria constante e quando todos os processos/atividades estiverem sob controle estatístico. Além disso, com um compromisso a longo prazo e o desejo de mudar velhos hábitos, como enfoca o Método Deming, as bibliotecas poderão criar uma cultura na qual a qualidade de todos os "produtos" - desde atender ao telefone, colocar livros nas estantes, preparar programas de divulgação, planejar edifícios até responder às questões de referência - estejam sempre melhorando e satisfazendo os seus usuários cada vez mais.

**A FILOSOFIA DE DEMING NOS SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO**

O Método Deming compreende 14 pontos básicos, conforme sistematização nossa à tradução de Mirshawka<sup>3</sup>

- 1 - Instituir o aperfeiçoamento de produtos e serviços como objetivo permanente.
- 2 - Adotar a filosofia da qualidade.
- 3 - Avaliar o processo.
- 4 - Acabar com a prática de fazer negócios com base somente no preço.
- 5 - Instituir a melhoria constante.
- 6 - Instituir o treinamento em serviço.
- 7 - Instituir a liderança.
- 8 - Afastar o medo.
- 9 - Eliminar barreiras.
- 10 - Introduzir a comunicação produtiva.
- 11 - Abandonar cotas numéricas.
- 12 - Remover barreiras ao orgulho na execução.

- 13 - Instituir programa de educação e aperfeiçoamento.
- 14 - Empreender ações para realizar a transformação.

Esses pontos são perfeitamente aplicáveis aos serviços de informação, pois, apesar de estes terem suas características próprias e missão específica, neles estão presentes os mesmos elementos fundamentais encontrados indistintamente nas demais organizações, quer sejam:

- a) objetivos, finalidades e propósitos;
- b) programas e métodos visando à concretização dos propósitos;
- c) existência de pessoas que executam atividades específicas;

- d) líderes ou administradores responsáveis pelo alcance dos objetivos.

Além disso, todo serviço de informação requer também a existência de um processo administrativo com a sua dinâmica: planejamento, organização, liderança e avaliação. Essas quatro dimensões igualmente devem estar presentes na definição de programas de qualidade para os serviços de informação, constituindo um ciclo de fases distintas e continuadas, repetindo sempre a mesma dinâmica no sentido de produzir níveis cada vez mais elevados de excelência na prestação de serviços aos usuários. Esse ciclo é conhecido como Ciclo do Dr. Deming e acha-se representado na figura 1.

Dada a importância dos 14 pontos de Deming para a implantação da gestão de qualidade em serviços de informação, a seguir serão descritos com maiores detalhes para sua melhor compreensão.



<b>P</b>	Planejar os objetivos, metas e meios do serviço de informação.
<b>D</b>	Desenvolver ações de educação, treinamento, motivação e criatividade.
<b>C</b>	Checar o processo/atividade mediante controle e prevenção.
<b>A</b>	Agir no sentido de acompanhar, atualizar e implantar novas ações.

**FIGURA 1 - Ciclo do Programa de Qualidade**

A gestão da qualidade em serviços de informação: contribuição para uma base teórica

## 1 - Instituir o aperfeiçoamento de produtos e serviços como objetivo permanente

A constância de propósitos de um serviço de informação acha-se relacionada com os seguintes requisitos:

- definição clara da sua missão;
- explicitar claramente os seus objetivos e não se desviar deles;
- definir e utilizar estratégias que permitam alcançar os seus propósitos no presente e no futuro;
- desenvolver os seus processos/atividades mantendo a coerência.

Desse modo, é preciso estabelecer, com exatidão, aquilo que se deseja de um serviço de informação. Isto depende da articulação da vontade da comunidade, dos seus interesses e expectativas e servirá para manter uma unidade de direção, empregando estratégias que permitam melhorar os seus produtos e serviços, alcançando os objetivos propostos.

## 2 - Adotar a filosofia da qualidade

A busca da qualidade, ou seja, o atendimento aos interesses, desejos e necessidades dos usuários deve ser a primeira motivação de todos no serviço de informação, pressupondo uma relação de parceria estável, com a mobilização e adesão de toda a comunidade.

Para que a qualidade aconteça no serviço de informação, é preciso manter em funcionamento canais de comunicação permanentes com os usuários, a fim de verificar quais são as suas necessidades, e, a partir daí, definir como satisfazê-las.

O êxito do serviço de informação estará condicionado à sua capacidade de organizar e promover atividades de forma competente e flexível, mudando a sua forma de trabalhar sempre que as demandas dos usuários assim o exigirem. Portanto, a idéia é passar do enfoque da avaliação de resultados para a avaliação dos processos mediante os quais esses resultados são obtidos. Além disso, é importante também não esquecer a relação direta existente entre qualidade e os processos utilizados, quando for necessário fazer ajustes para adequação às necessidades informacionais dos usuários.

## 3 - Avaliar o processo

Os produtos e serviços oferecidos por um serviço de informação, a partir das atividades meio e fim desenvolvidas, buscam

o atendimento às exigências dos usuários, de modo a promover a sua satisfação, e, ao mesmo tempo, estimular a sua interação com o sistema.

Portanto, detectar falhas ou problemas, a cada passo, dos processos/atividades desenvolvidos e promover as ações corretivas e os ajustes necessários são uma forma permanente de avaliação do processo. Isso eliminará todas as formas de desperdício, em especial as perdas de tempo dos usuários e do pessoal bibliotecário, além dos resultados danosos de insatisfação e imagem de má qualidade que, certamente, poderão permanecer como um referencial futuro a outros usuários.

## 4 - Acabar com a prática de negociar com base somente no preço

O serviço de informação estabelece interfaces com vários fornecedores, destacando-se, entre eles, as livrarias; firmas especializadas em equipamentos, mobiliário/material audiovisual; outros serviços técnicos especializados, técnicos de manutenção etc. De acordo com Deming, as transações de negócios, ou mesmo aquelas trocas humanas de valores simbólicos não devem ser avaliadas com base apenas nos preços. As escolhas devem recair, em cada caso, naquilo que melhor atender às necessidades e interesses dos usuários.

Mediante o contato com os fornecedores, quebrando barreiras de comunicação e intercâmbio, o serviço de informação procurará estabelecer relacionamentos a longo prazo, o que propiciará a obtenção de "insumos" de qualidade, pois é praticamente inevitável a existência de um serviço de informação com materiais obsoletos e serviços precários.

## 5 - Instituir melhoria contínua

Como a qualidade não é algo que se instala de uma única vez, requer um aperfeiçoamento contínuo.

É de responsabilidade dos bibliotecários administradores de serviços de informação tanto identificar necessidades dos usuários, quando promover avanços voltados para o melhoramento dos serviços que prestam.

Para tanto, é fundamental que estejam constantemente fazendo o seguinte:

- 1) repensando o papel do serviço de informação e seus propósitos;
- 2) conhecendo mais precisamente os seus usuários;

3) definindo melhor os seus produtos e serviços;

4) atualizando e criando novos processos/atividades para a solução de problemas.

É de grande importância, nesse contexto de melhoria contínua, o controle permanente do progresso realizado, a análise dos resultados obtidos e a apresentação de novas propostas que venham colocar o serviço de informação a níveis cada vez mais elevados de qualidade.

## 6 - Instituir treinamento em serviço

Não é suficiente para o serviço de informação recrutar recursos humanos devidamente preparados para as suas funções. A implementação de novas tecnologias e o avanço do conhecimento requerem que, continuamente, as pessoas tenham a oportunidade de aprender novas idéias e novas habilidades.

Portanto, criar, permanentemente, oportunidades diversificadas de capacitação e desenvolvimento dos recursos humanos é indispensável à implantação da gestão de qualidade nos serviços de informação.

## 7 - Instituir a liderança

Os líderes devem estimular suas equipes a executar melhor suas tarefas, atendendo conseqüentemente para que processos/atividades obtenham mais qualidade.

É importante, pois, que profissionais administradores de serviços de informação - que gerenciam pessoas, processos e buscam resultados mediante interações com a comunidade - desenvolvam a característica essencial ao sucesso de sua atividade gerencial - a liderança.

## 8 - Afastar o medo

Todo medo é destrutivo tanto para os indivíduos, como para a instituição. Para as pessoas que trabalham em um serviço de informação, o medo no cotidiano leva a retraimento, baixa produção, ansiedade e até mesmo problemas de saúde. Para a organização, empregados medrosos significa que as oportunidades de melhorar a produção e a qualidade não estão sendo criadas e que o declínio do empregado será acentuado.

O bibliotecário administrador dotado de consciência clara do problema dos "medos" que atingem em cheio a tensão

de mudanças no sentido da qualidade de forma competente irá instituir novos esquemas de relacionamento, afastando o medo, como um dos requisitos fundamentais para o sucesso.

## 9 - Eliminar barreiras

Há duas espécies de barreiras inerentes aos serviços de informação: internas e externas. Uma das principais barreiras internas é a centralização administrativa, na qual o bibliotecário que exerce a função de chefia detém o poder de forma concentrada e o utiliza de forma arbitrária. Quanto às barreiras externas, a principal relaciona-se com a influência de grupos informais que, em geral, promovem a resistência a mudanças, veiculam informações falsas, ou parcialmente verdadeiras que afetam a moral da comunidade e geram conflitos.

Alternativa recomendável para eliminar tais barreiras é a estruturação de comitês da qualidade, que procuram contratar pessoas, acompanhar o trabalho realizado, identificar os possíveis obstáculos e ajudar a linha de frente do serviço de informação a obter os resultados esperados.

## 10- Introduzir comunicação produtiva

Uma das diretivas da comunicação produtiva é eliminar *slogans* e alvos, que somente levam a conflitos e inimizades no ambiente de trabalho. É preciso, antes de qualquer coisa, estabelecer valores básicos, como, por exemplo: - O que é bom para o serviço de informação e seus funcionários e usuários? - O que trouxe o serviço à situação presente e levará ao futuro?

Para tanto, as seguintes premissas são fundamentais:

- 1) atendimento às necessidades dos usuários;
- 2) serviço de informação é constituído de pessoas;
- 3) envolvimento com a qualidade total.

## 11 - Abandonar cotas numéricas

Os critérios tradicionais de avaliação de desempenho que, em geral, determinam o que e quanto um funcionário deve produzir em determinado período de tempo, devem ser abandonados, porque não levam à produtividade com qualidade.

Por sua vez, é importante lembrar que, se "as cotas numéricas" não são aceitas em

uma filosofia da qualidade, o controle estatístico é altamente desejável, para que todos possam saber o que está sendo alcançado como resultado.

Logo, é absolutamente necessário que se estabeleçam padrões de comportamento diante do tratamento da informação e do atendimento ao usuário, registrando-se permanentemente os dados relativos aos processos/atividades do serviço de informação, para que seja exercido o controle sistemático das ações e resultados obtidos.

## 12 - Remover barreiras ao orgulho da execução

O orgulho por parte do pessoal do serviço de informação, pela execução de um processo/atividade, depende da satisfação dos usuários. Nesse particular, o trabalho em equipe é o caminho adequado para que os esforços sejam somados, tendo em vista um objetivo comum - interação com a comunidade.

Desse modo, cada profissional é peça importante, sendo parte essencial e decisiva para o alcance dos resultados que trarão o "orgulho da execução", mudando a imagem dos serviços de informação na sociedade.

A motivação do *staff* é essencial para que esse "orgulho da execução" seja permanente.

## 13 - Instituir programas de educação e aperfeiçoamento

Desenvolvimento contínuo na educação e capacitação para a qualidade total, em todos os setores de um serviço de infor-

mação, deve ser ensejado. Ao investir na educação contínua de seus funcionários, o administrador estará criando condições para a própria melhoria e estabelecendo as bases para realizar sua missão com qualidade.

Os procedimentos recomendados para tanto são de natureza vária, destacando-se a realização de seminários, cursos avançados, assessoria a projetos por parte de membros da comunidade a que pertence o serviço de informação e consultorias externas.

## 14 - Empreender ações para realizar a transformação

A transformação é tarefa de todos. Portanto, a alta gerência deve incentivar diariamente a implantação efetiva dos 13 pontos anteriores, procurando construir o compromisso de toda a equipe e dos usuários do serviço de informação, com valores de excelência e relevância que estarão presentes durante todo o chamado Ciclo do Dr. Deming.

Em síntese, a aplicação dos princípios gerenciais de Deming aos serviços de informação dependerão fundamentalmente da formulação de um programa de qualidade em que exista a compatibilização das tarefas próprias do serviço - desde a organização de coleções, disseminação da informação, orientação ao uso, até ao controle operacional -, levando em conta as necessidades, interesses e expectativas dos usuários.

É recomendável que esse programa de qualidade apresente as quatro dimensões que se encontram indicadas na figura 2.

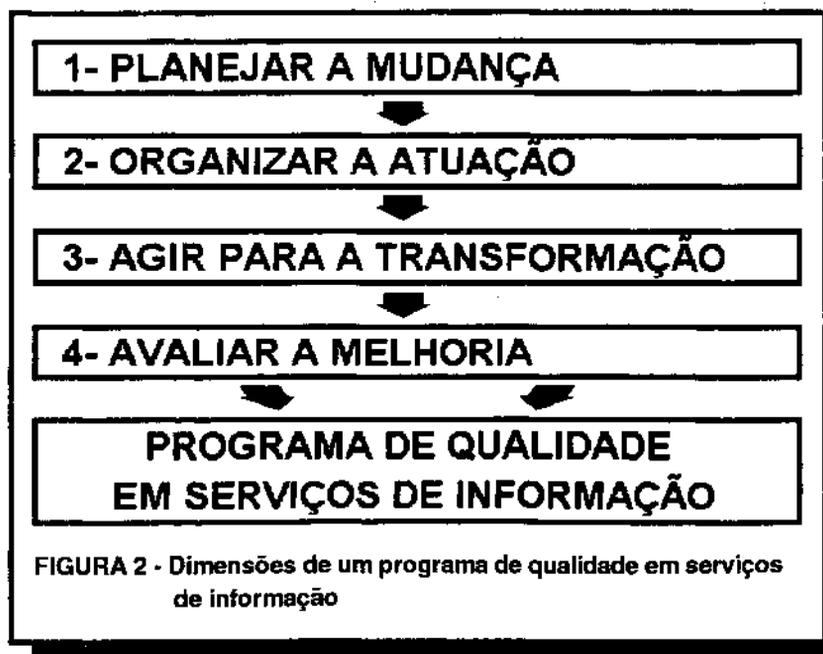


FIGURA 2 - Dimensões de um programa de qualidade em serviços de informação

Ao planejar, estabelece-se estrategicamente o plano global do serviço de informação quanto às seguintes variáveis: contexto interno e externo; missão; estratégias de ação; recursos disponíveis e necessários; resultados esperados.

Ao organizar, será definida a estrutura necessária para tornar mais flexível as ações e também para que se implante uma visão de excelência, compartilhada pelo pessoal bibliotecário e os usuários.

Todos os elementos serão envolvidos na realização do plano global, mediante a formação de equipes ou comitês com objetivos específicos, autonomia, poder de decisão e capacidade de autogestão. Em particular, destaca-se a importância do treinamento de todos os membros do grupo, até mesmo do líder, concentrando-se a capacitação nas habilidades e atitudes das pessoas e, em menor grau, em relação aos seus conhecimentos. Desse modo, temas que envolvem funções, cooperação, solução de conflitos, comunicação interpessoal e interfuncional, atitudes, compromisso etc. deverão estar presentes nos conteúdos a serem desenvolvidos.

Ao agir, todos os envolvidos com o serviço de informação entram em ação para implementar o conjunto de estratégias definidas no plano global, com base na organização proposta. As ações, realizadas de forma responsável e solidária, trarão os resultados desejados por meio do trabalho em equipe e, em decorrência, promoverão as tarefas informacionais a nível de excelência, desejado pelos usuários.

Ao avaliar, o serviço de informação obterá as informações para aprimorar constantemente o programa de qualidade implementado. Assim, é da maior importância utilizar métodos estatísticos simples para ajudar a detectar problemas e descobrir os meios para o aperfeiçoamento dos processos, sendo parte integrante do procedimento de avaliação a medida constante da satisfação dos usuários em relação aos serviços prestados. Insere-se aqui, ainda, a necessidade de divulgação dos resultados obtidos com a avaliação feita, sugerindo-se, entre outros, *folders*, boletins, cartazes, reuniões, jornais, revistas, rádio e televisão.

## CONCLUSÃO

O novo paradigma em estilo gerencial apresentado, com base na filosofia de W. Edwards Deming e calcado na administração voltada para a qualidade total, é fato por demais importante para que não seja absorvido também pelos serviços de informação em um país como o Brasil, carente de transformações e reflexões urgentes nesse sentido. Isso, certamente, propiciará o trabalho cooperativo e o compartilhamento de serviços e ações, criando grupos de trabalho de natureza interdisciplinar, que é a melhor maneira de reunir diferentes competências e habilidades de profissionais, cujo grande objetivo seja proporcionar a qualidade, produtividade e competitividade — tão almejadas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. WALTON, M. *Método Deming na prática*. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 21 Op. p. 10.
2. JURAN, J. M. *A qualidade desde o projeto...* Trad. Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1992. 551 p.
3. MIRSHAWKA, V. *A implantação da qualidade e da produtividade pelo método do Dr. Deming*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990. 395p.
4. ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. *Coletânea de normas de garantia de qualidade*. Rio de Janeiro: ABNT, 1990. 49p.
5. ALA. American Library Association. *Second Annual Report of the Board of Education for Librarianship*. Chicago: ALA, 1926. p. 49-56.
6. LANCASTER, F. W. Medlars: a report on the evaluation of its operating efficiency. *American Documentation*, v. 20, n. 2, p. 119-42, 1969.
7. TAYLOR, M. H.; WILSON, T., eds. *CM: quality assurance in libraries - the health care sector*. Ottawa: Canadian Library Association, 1990. 168p.

8. TÁLAMO, M. de F. G. M., Relatório do II COBIBii - Congresso de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, v. 25, n. 3/4, p. 123-48, jul./dez. 1992. p. 132.
9. JUDKINS, D. Z. et al. Standards for reference services in health sciences libraries: the reference product. *Medical Reference Services Quarterly*, v. 5, n. 3, p. 35-49, 1986.
10. PIZER, I. H.; CAIN, A. M. Objective tests of library performance. *Special Libraries*, v. 59, n. 9, p. 704-11, 1968.
11. ROTHSTEIN, S. The measurement and evaluation of reference service, *Library Trends*, v. 12, n. 3, p. 456-72, 1964.
12. STRADLING, B. *The quantitative evaluation of a Public Library Service*. London: Library Association, 1966. apud WHITEHALL, T. *Quality, in library and information service*. *Library Management*, v. 13, n. 5 p. 23-35, 1992.
13. PRYOR, H. E. An evaluation of the NASA scientific and technical information service. *Special Libraries*, v. 66, n. 9, p. 515-9, 1975.
14. LEWIS, D. E. A comparison between library holdings and citations. *Library and Information Research News*, n. 43, p. 18-23, 1988.
15. LINE, M. B. THE ability of a university library to provide books wanted by researchers. *Journal of Librarianship*, v. 5, n. 1, p. 37-51, 1973.
16. QUIGLEY, H. An investigation of the possible relationships of interbranch loan to cataloguing. *Library Quarterly*, v. 14, n. 4, p. 333-8, 1944.
17. WHITEHALL, T. Quality in library and information service: a review. *Library Management*, v. 13, n. 5, p. 23-35, 1992.
18. MARTIN, L. A. Commentary on papers at a symposium on evaluation of library services. *Library Trends*, v. 22, n. 3, p. 403-13, 1974.
19. BUNGE, C. A. Approaches to the evaluation of library reference services. In: LANCASTER, F. W.; CLEVERDON, C., eds. *Evaluation of scientific management of libraries and information centres*. Leyden: Noordhoff, 1977. p. 41-71.
20. BOURNE, C. P. Some user requirements stated quantitatively in terms of the 90% library. In: KENT, A.; TAULBEE, O. E., eds. *Electronic Information handling*. Washington, Spartan Books, 1965. p. 93-110.

21. CRONIN, M. J. *Performance measurement for public services in academic and research libraries*. Washington: Association of Research Libraries, 1985. 212p.
22. MACKEY, T.; MACKEY, K. Think quality! The Deming approach does work in libraries. *Library Journal*, v. 117, n. 9, p. 57-61, 1992.

Artigo aceito para publicação em 20 de agosto de 1993.

#### **Regina Célia Baptista Belluzzo**

Mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo e, decorrência, com doutorado no Programa de Ciência da Informação da mesma instituição. Diretora técnica do Serviço de Biblioteca e Documentação da Faculdade de Odontologia de Bauru (USP). Coordenadora do Programa de Treinamento dos Recursos Humanos do Projeto de Planejamento e Implantação da Gestão de Qualidade na Rede de Bibliotecas da Universidade Estadual Paulista (Unesp).

#### **Neusa Dias de Macedo**

Docente e orientadora de pesquisas junto ao Curso de Pós-Graduação em Ciência da Informação e Documentação, do Departamento de Biblioteconomia e Documentação, da Escola de Comunicações & Artes da Universidade de São Paulo. Coordenadora *Gatekeeper*, do Núcleo de Pesquisa em Novas Tecnologias de Comunicação Aplicadas à Educação da Universidade de São Paulo (USP).

## **Quality management in information services: a contribution for a theoretical foundation**

### **Abstract**

*Quality management, an evolution of management techniques, originated from three distinct sources: American, Japanese and European schools. The first school, leaded by Juran, still suffers the influence of Taylorism; the second one is based on Deming's principles, in statistical methods and, above all, in human being evaluation; the third school is based on ISO 9000, currently considered as a reference pattern. As organizations are seeking for improving their products and services quality, introducing an innovative and competitive administration, the information services must adept themselves to the new outlook required by modern management. Regarding this objective, this work — a thesis chapter—intended to provide an initial literature review on quality management of information services, discussing specifically the applicability of Deming's philosophy and principles, known as the "14 Points" hoping to contribute for the establishing of a theoretical basis on the subject.*

### **Key words**

*Information services; Quality management; Information services management.*