

Caderno de Estudos do **SIBi**Qualidade em Serviços de
Informação: uma experiência
de EADUNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
SISTEMA INTEGRADO DE BIBLIOTECAS

Sistema Integrado de Bibliotecas da USP - Departamento Técnico

Av. Prof. Luciano Gualberto, Trav. J, 374 - 1º andar - 05508-010 - Cidade Universitária - São Paulo - SP

Tel.: (55-11) 3091-4194 /5/7 - Fax: (55-11) 3815-2142 - dtsibi@org.usp.br - www.usp.br/sibi

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Reitor: Prof. Dr. Adolpho José Melfi

Vice-Reitor: Prof. Dr. Hélio Nogueira da Cruz

SISTEMA INTEGRADO DE BIBLIOTECAS DA USP

CONSELHO SUPERVISOR

Profa. Dra. Maria Inês Rocha Miritello Santoro (Presidente)

Profa. Dra. Ana Maria Setubal Pires Vanin

Profa. Dra. Marli Villela Mamede

Profa. Dra. Sueli Mara Soares Pinto Ferreira

Prof. Dr. Joel Souza Dutra

Prof. Dr. Luiz Nunes de Oliveira

Bibliotecária Adriana Cybele Ferrari

Bibliotecária Ângela Maria Belloni Cuenca

Bibliotecária Maria Imaculada Cardoso Sampaio

DEPARTAMENTO TÉCNICO

Diretora Técnica: Adriana Cybele Ferrari



**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
SISTEMA INTEGRADO DE BIBLIOTECAS DA USP - SIBi/USP**

**Qualidade em Serviços de
Informação:
uma experiência de EAD**

Organizadoras:

Adriana Cybele Ferrari
Márcia Elisa Garcia de Grandi
Maria Imaculada Cardoso Sampaio

São Paulo
2005

Revisão Editorial: Adriana Hypólito Nogueira

Editoração/Diagramação: Lilian Ribeiro Souza

Ficha catalográfica

Elaborada pelo Departamento Técnico do Sistema Integrado de Bibliotecas da USP

Universidade de São Paulo. Sistema Integrado de Bibliotecas da USP.
Qualidade em serviços de informação : uma experiência de EAD /
organizadoras, Adriana Cybele Ferrari, Márcia Elisa Garcia de Grandi,
Maria Imaculada Cardoso Sampaio. – São Paulo : Sistema Integrado de
Bibliotecas, 2005.

143 p – (Cadernos de Estudos, 10)

ISBN 85-7314-031-3

1. Serviços de informação (Qualidade). 2. Educação à distância.
I. Ferrari, Adriana Cybele. II. Grandi, Márcia Elisa Garcia de. III. Sampaio,
Maria Imaculada Cardoso. IV. Título. V. Série

CDD 371.3

APRESENTAÇÃO

Cada vez mais, amplia-se no meio bibliotecário brasileiro o interesse pelo desenvolvimento de programas de qualidade como uma alternativa viável para o aprimoramento de serviços e produtos. A área de bibliotecas universitárias, especificamente, tem assumido a liderança nessas iniciativas, trazendo benefícios palpáveis para a comunidade a que deve servir. Nesse sentido, é inegável que o país deu passos substanciais nos últimos anos, podendo-se com muita facilidade encontrar, na literatura especializada, exemplos de casos em que os conceitos da qualidade foram implementados pela administração de sistemas de bibliotecas universitárias ou mesmo unidades de informação que se envolveram no desenvolvimento e gestão de programas de qualidade de forma isolada, atingindo resultados expressivos.

A Universidade de São Paulo, por meio de seu Sistema Integrado de Bibliotecas (SIBi/USP) tem tradicionalmente se destacado na implementação dos conceitos da qualidade em serviços de informação, apresentando um histórico de atuação impressionante e ocupando mesmo a vanguarda na área no Brasil. Pode-se dizer até que este interesse pela sistematização de questões ligadas à qualidade de seus serviços e produtos tem sua origem na década de 1990: nesse período, o trabalho desenvolvido pelo SIBi/USP sob a égide das então chamadas **metas**, em número de 13, congregavam os membros de sua equipe bibliotecária em atitudes concretas de aprimoramento de suas atividades e implicitamente sinalizava para a necessidade do estabelecimento de programas permanentes de melhoria de qualidade, o que se concretizou em anos seguintes. Assim, abrangendo a implantação e desenvolvimento de sistemas bibliográficos automatizados, com a implantação e acompanhamento do DEDALUS, a cooperação com as outras universidades paulistas no Portal CRUESP, o programa de educação contínua

das equipes bibliotecárias, a capacitação dos usuários para uso dos recursos do sistema, a cooperação ao Catálogo Coletivo Nacional de Publicações Seriadas e à Biblioteca Digital de Teses e Dissertações, o desenvolvimento de diversas bases de dados locais, voltadas para o atendimento de especificidades da clientela, uma série de ações foram desenvolvidas no correr dos últimos anos, direcionadas para a excelência de serviços e produtos disponibilizados à sociedade. Em conjunto, todas elas representaram um progressivo envolvimento dos bibliotecários com a qualidade, resultando em melhores bibliotecas e maior satisfação de estudantes, pesquisadores e professores da Universidade de São Paulo.

A atual gestão do SIBi/USP deu continuidade às iniciativas de seus antecessores no que concerne à preocupação com a qualidade de serviços e produtos bibliotecários, ampliando sua atuação nesse setor. Talvez um dos ápices dessa atividade de sistematização possa ser situado na organização do curso, oferecido em 2004 sob a modalidade de educação à distância, que versou sobre **Avaliação da Qualidade em Serviços de Informação**, organizado em parceria com a Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentaristas. Nesse curso, diversos profissionais de informação da Universidade de São Paulo tiveram acesso, por meio das possibilidades da internet, a conceitos e aplicações de destaque na área.

Organizado de forma dinâmica, com a constante interação entre os chamados **formadores** - professores universitários e profissionais de destaque na área, inclusive membros do próprio corpo diretivo do SIBi/USP e gestores de unidades de informação consideradas de excelência no sistema, os profissionais de informação da USP puderam entrar em contato com um panorama atualizado dos conceitos de gestão da qualidade em bibliotecas e serviços de informação vigentes, aprimorando seus conhecimentos e capacitando-se para o desenvolvimento de projetos específicos na área. Ainda que inicialmente com pretensões não muito ambiciosas, o curso representou uma injeção de ânimo nos profissionais envolvidos, abrindo novos horizontes para a aplicação dos

conceitos de qualidade na realidade dos bibliotecários da USP e colaborando para a modificação de processos que corriam o risco de se paralisar no tempo. Hoje em dia, pode-se dizer que a qualidade é vista pela diretoria do SIBi/USP como elemento estratégico essencial para o sucesso das unidades de informação, representando um elemento diferenciador da atividade bibliotecária desta universidade em relação ao cenário nacional. E isso não é pouco.

Resultado direto da atividade didática organizada em 2004, a presente publicação vem ampliar o impacto do curso ministrado à distância. Neste sentido, ela vem ao encontro da filosofia que o originou, pois, como se sabe, a socialização de informação e conhecimentos é inerente aos conceitos da qualidade. Esta percepção parece estar bem ativa entre os profissionais de informação da Universidade de São Paulo, o que com certeza está na gênese da iniciativa editorial que ora se consubstancia. Em consonância com essa premissa, os demais profissionais da Universidade e do Brasil passam a ter acesso aos documentos didáticos elaborados para a realização do curso, podendo beneficiar-se dos avanços que ele propiciou. Ainda que o material não permita o restabelecimento, na mesma medida, do ambiente de troca de informações que imperava na relação direta entre formadores e alunos, palpável nas salas de *chat* em que aspectos do conteúdo eram abertamente discutidos, inclusive com a participação de convidados especiais, e na constante troca de *e-mail* entre eles, pelo menos o objeto dessas trocas estará ao alcance dos leitores.

A compilação dos materiais didáticos presentes nesta publicação, como ocorre normalmente em iniciativas desse tipo, apresenta altos e baixos. Diferenças de estilo, de enfoque, de aprofundamento, são visíveis na sucessão dos diversos capítulos – ou módulos, como foram chamados no curso -, e dão bem uma idéia da diversidade dos formadores. Isto não representa, absolutamente, um demérito para o conjunto, mas, muito mais, acrescenta a ele um elemento que permite afastar o monocórdio de um texto de mão única, que muitas vezes mais afasta do que cativa os leitores. Da mesma forma, o agrupamento de conteúdos de origem tão díspar também implicou em algum grau de repetição de informações, o que

funciona como reforço a pontos essenciais dos conceitos de qualidade e sua aplicação em serviços de informação. O resultado final é um volume denso, que poderá ser objeto de novos aprofundamentos por parte dos profissionais, abrindo ainda mais seus horizontes na busca da excelência nos serviços e produtos que disponibilizam a suas comunidades de usuários.

A qualidade dos serviços de informação em ambiente universitário, é uma das condições para o aprofundamento da pesquisa e à formação de profissionais atuantes em todas as áreas de conhecimento. Ao organizar este volume, o SIBi/USP, por meio de sua atual diretoria, dá provas de que está sensível às necessidades de desenvolvimento do país e colabora para a melhoria de serviços e produtos na área. Esta pode ser considerada uma nota alvissareira no meio de tantas desanimadoras que assolam as unidades de informação em todos os momentos. E muito bem vinda.

Prof. Dr. Waldomiro Vergueiro
Departamento de Biblioteconomia e Documentação da
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

INTRODUÇÃO 7

ORIGENS E CONCEITO DE QUALIDADE EM SERVIÇOS 21

INDICADORES ESPECÍFICOS PARA BIBLIOTECAS E SERVIÇOS
DE INFORMAÇÃO 35

UM POUCO DAS METODOLOGIAS PARA PESQUISAS COM
USUÁRIOS 55

ORGANIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS 65

PROGRAMA LIBQUAL+: UM PROJETO DE SUCESSO..... 73

ISO 9001:2000 – SISTEMAS DE GESTÃO DE QUALIDADE..... 83

ISO 20983:2003 – INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO –
INDICADORES DE DESEMPENHO PARA BIBLIOTECAS
ELETRÔNICAS 105

APRENDENDO COM AS MELHORES PRÁTICAS
(*BENCHMARKING*)..... 111

AValiação da EXPERIÊNCIA DE FORMAÇÃO À DISTÂNCIA:
A VOZ DOS CLIENTES 141

INTRODUÇÃO*

*Maria Imaculada Cardoso Sampaio¹
Luiza Baptista Melo²
Adriana Cybele Ferrari³
Márcia Elisa Garcia de Grandi⁴*

Este Caderno de Estudos reúne os textos que subsidiaram o curso à distância Gestão da Qualidade em Bibliotecas e Serviços de Informação, promovido pela Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentaristas (BAD) e pelo Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo (SIBi/USP), suportado pela plataforma FORMARE, uma das plataformas mais utilizadas para ensino à distância atualmente, durante os dias 12 de abril a 14 de maio de 2004. Primeira experiência do SIBi/USP em relação à educação à distância, tanto no aspecto de utilização de plataforma quanto na produção dos conteúdos a serem oferecidos aos participantes. O curso foi dividido em quatro módulos, considerando o enquadre da qualidade.

A procura da qualidade transformou-se numa questão de sobrevivência para as empresas e instituições modernas. As bibliotecas e demais serviços de informação já se conscientizaram da importância de inserir suas unidades nesse novo paradigma e estão buscando caminhos que permitam atingir a tão almejada qualidade nos serviços. A satisfação completa do usuário/cliente passa a ser o foco das ações dessas instituições, e têm início vários empreendimentos no

* A versão integral deste texto foi apresentada no XIII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 2004.

- 1- Diretora da Biblioteca do Instituto de Psicologia da USP
- 2- Diretora da Biblioteca do Departamento de Matemática Aplicada da Faculdade de Ciências da Universidade do Porto, Portugal
- 3- Diretora Técnica do Sistema Integrado de Bibliotecas da USP
- 4- Diretora da Biblioteca da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da USP

sentido de se estabelecer processos que permitam ajustar a prestação de serviços aos interesses da comunidade. A matéria ganhou extrema relevância entre os estudiosos, investigadores e profissionais da Biblioteconomia e Ciência da Informação, levando as equipes à formulação de estratégias que permitam implementar ações que visam obter padrões de qualidade.

O movimento pela busca da qualidade teve início na década de 1920, desenvolvendo-se nas décadas subseqüentes, no Japão, e consolidando-se de forma irreversível a partir de 1980, nos Estados Unidos e Europa. No novo milênio a preocupação com a melhoria contínua das organizações é assimilada como um fator de competitividade, conforme mencionado por Caminada Netto (2004).

Bibliotecas e serviços de informação inserem-se também neste movimento voltado para a excelência dos serviços prestados, com o desenvolvimento de várias iniciativas na área a partir da década de 1990. Melo e Sampaio (2003) relatam casos de avaliação de desempenho e qualidade em bibliotecas e serviços de informação em Portugal e no Brasil, enfatizando que a implementação dessa política como ferramenta de gestão possibilita o direcionamento definitivo do foco para o serviço - fim, que é o atendimento ao usuário.

As bibliotecas universitárias, ou de ensino superior em geral, têm por missão apoiar às atividades de ensino, pesquisa e extensão, desenvolvidas nas respectivas instituições. Avaliação é um processo que tem sido implementado nas instituições de ensino superior (IES), como forma de garantir e aprimorar a qualidade, isso resulta na incorporação de novos modelos de gestão, e aprimoramento da infra-estrutura, buscando a profissionalização da gestão e adoção de processos de decisão ágeis e prospectivos. Dessa forma, os padrões de qualidade exigidos das IES têm reflexos imediatos na gestão de suas bibliotecas e serviços de informação, uma vez que estas passaram a ter um grande peso nos processos de avaliação educacionais. (OLIVEIRA, 2002).

Essa tendência não está restrita apenas ao Brasil, pois muito antes já podia ser verificada em cenários internacionais. Hernon (2002) enfatiza que as bibliotecas

acadêmicas estão sendo convocadas para realização de avaliação de desempenho, cujos resultados devem ser utilizados no processo de planejamento como um esforço para manter a qualidade exigida pelas partes interessadas (usuários, mantenedores, sociedade em geral). Assim, impõe-se aos serviços de informação das IES uma política orientada para obtenção de melhores resultados, onde as avaliações de desempenho e da qualidade são vistas como uma indicação de eficácia institucional.

No caso específico da Universidade de São Paulo, está em vigor, desde 1996, o Programa de Qualidade e Produtividade, derivado do decreto número 40.536, de 1995, que prevê que todos os órgãos estaduais desenvolvam o referido programa. O Programa de Qualidade e Produtividade da USP foi desenvolvido dentro de um modelo descentralizado, e entre outras iniciativas, destaca-se a participação de uma das Bibliotecas do SIBi/USP - a Divisão de Bibliotecas e Documentação da Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz" (ESALQ). A partir do sistema de gestão da qualidade adotado pela Biblioteca, esta recebeu a medalha de bronze do Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão, no ano de 2003 (CRUZ, 2004).

Em 2002, foi implementado o Programa de Avaliação da Qualidade (PAQ) do SIBi/USP, com o objetivo de operacionalizar, em fluxo contínuo, a avaliação dos produtos e serviços oferecidos pelas 39 bibliotecas do Sistema. Os resultados da avaliação, apoiada no modelo SERVQUAL, forneceram subsídios para planos de ação das Bibliotecas em particular e do Sistema como um todo. (UNIVERSIDADE, 2003).

Como desdobramento das iniciativas relatadas, o SIBi/USP está implementando um Sistema de Gestão da Qualidade, baseado na metodologia aplicada na Biblioteca da ESALQ, iniciado no segundo semestre de 2004.

Capacitando para a Qualidade

Para a implementação de Programas de Qualidade, torna-se imprescindível o conhecimento de conceitos, técnicas e modelos de avaliação, antes de se aventurar num empreendimento tão importante, útil e enriquecedor desse processo de gestão de serviços de documentação e informação.

A adoção de sistemas de gestão da qualidade não deve estar dissociada de programas de capacitação contínua das equipes envolvidas no processo. Desde a sua criação, o SIBi/USP, tem investido esforços no sentido de proporcionar oportunidades de desenvolvimento profissional e individual dos integrantes do Sistema.

Em 1998 foi realizado pelo SIBi/USP o “Seminário de Bibliotecas Universitárias e Educação à distância: perspectivas e reflexões” e nas recomendações do evento salientou-se que a Educação à Distância (EAD) deveria ser considerada como um processo de comunicação mediatizado, requerendo cuidados na elaboração didática, na produção técnica e nos demais passos que a constituem de forma a ocorrer a interatividade com qualidade (SEMINÁRIO, 1998).

Pensou-se, também, que a EAD poderia ser utilizada tanto na capacitação de equipes, quanto no treinamento de usuários e que as Bibliotecas do Sistema deveriam desempenhar o papel de facilitadoras e mediadoras da interatividade dos programas de EAD existentes na Universidade.

Em 2003 foi implementado o Portal de Capacitação de Equipes do SIBi/USP, com o objetivo de proporcionar um instrumento de auto-desenvolvimento de modo a garantir a manutenção do processo de capacitação de forma contínua, com a otimização de recursos computacionais existentes no próprio ambiente de trabalho. Ao lado de recursos informacionais *on-line* está previsto o desenvolvimento de módulos de EAD para atingir os três níveis funcionais das Bibliotecas do Sistema (Superior, Técnico e Básico).

Assim, a participação do SIBi/USP, enquanto parceiro da BAD na organização do curso em questão, revelou-se extremamente oportuna, pois além de permitir o

acesso e conhecimento de uma plataforma de EAD (FORMARE), possibilitou o envolvimento dos formadores em todas as etapas previstas do curso, resumidas em preparação, execução e avaliação de um módulo instrucional, baseado nessa nova modalidade de ensino e aprendizagem.

Objetivos do curso

- Proporcionar um panorama atualizado da gestão da qualidade em bibliotecas e serviços de informação;
- Dotar os participantes de noções e metodologias, em uso em vários países do mundo, para a realização de programas de avaliação da qualidade e do desempenho dos serviços com o objetivo de criar instrumentos fundamentais para a obtenção da tão desejada qualidade na prestação de serviços.

Participantes

Os monitores do curso foram brasileiros e portugueses especialistas e estudiosos da matéria da qualidade. Cada grupo de monitores responsabilizou-se por um determinado módulo da formação.

Os *e-formandos* foram distribuídos proporcionalmente entre os dois países responsáveis pela organização da formação, totalizando 26 participantes, 13 brasileiros e 13 portugueses.

Módulos do curso

Módulo 1

Origens e conceito de qualidade em serviços

- Breve histórico da obtenção da qualidade. Panorama;
- Conceito de qualidade em serviços;

- Legislação que assegura a qualidade. Prêmios nacionais e internacionais.

O primeiro módulo levou os *e-formandos* a compreenderem porque se chegou ao panorama atual de elevada preocupação com a qualidade e como se deu essa evolução, particularmente nos últimos vinte e cinco anos. Foram introduzidos os conceitos de produtos e serviços e apresentado o caráter específico da qualidade em serviços.

A qualidade foi discutida em seus vários aspectos, desde sua obtenção no processo artesanal, passando pelo desinteresse individual pela qualidade, característico da era da industrialização, quando operários, técnicos, engenheiros e administradores passam gradativamente a cuidar apenas de uma parte da atividade produtiva até chegar na época atual, quando há uma reformulação significativa da gestão da qualidade, que é incorporada na edição de normas da série ISO 9000:2000. Nessas normas a preocupação com a melhoria contínua das organizações é acentuada, de modo a torná-las muito mais competitivas.

Módulo 2

Metodologias e sistemas de avaliação da qualidade de serviços

- ISO 9001:2000 – Sistemas de Gestão de Qualidade;
- Modelo EFQM (Europeu) (1999-2003);
- CAF – Estrutura Comum de Avaliação da Qualidade das Administrações Públicas da União Européia (2000);
- Modelo SERVQUAL (Americano).

O módulo 2 levou ao conhecimento dos *e-formandos* os objetivos, estrutura e implementação da ISO 9001:2000, capacitando-os para a escolha do melhor procedimento para certificação das suas unidades de informação. Foram apresentados vários modelos para avaliação da qualidade em serviços de informação e discutidos as vantagens e desvantagens desses modelos.

A implementação de um sistema de gestão da qualidade é tarefa árdua e exige o rompimento das inércias e rotinas solidificadas na unidade de informação. Implica em envolver toda a equipe da unidade e implementar modos de trabalhos novos e muitas outras tarefas (ALVES, 2004).

As normas ISO funcionam como um conjunto de requisitos normativos e como orientações para a melhoria do desempenho, sendo a sua implementação independente do tipo, dimensão e setor da organização.

O modelo EFQM é uma ferramenta não prescritiva, o que significa que cada organização poderá utilizá-lo para avaliar o progresso da sua organização na busca pela excelência. Pode-se dizer que o modelo estabelece critérios comuns a todas aquelas organizações que fazem da excelência um desafio permanente.

O modelo LibQual⁺ é um conjunto de ferramentas que as bibliotecas integrantes do consórcio utilizam para solicitar, rastrear e conhecer a opinião do usuário em relação à qualidade dos serviços prestados.

O módulo, extenso devido à relevância do tema, levou aos *e-formandos* informações importantes para o processo de decisão em relação à opção de um sistema de avaliação da qualidade em serviços de informação.

Módulo 3

Obtenção de dados e tratamento dos resultados

- Como realizar pesquisas sobre a dimensão qualidade em serviços de informação;
- Elaboração de instrumentos para coleta de dados (inquéritos, questionários, entrevistas);
- Organização e apresentação dos resultados.

O módulo três apresentou aos *e-formandos* como realizar pesquisas sobre a dimensão da qualidade em serviços de informação. A realização de pesquisa

envolvendo a dimensão da qualidade implica, primeiramente, na compreensão do conceito do termo “qualidade” e as situações que o envolvem nas organizações prestadoras de serviços.

Os textos de apoio exploraram com profundidade os tipos de pesquisas que podem ser realizadas para avaliar a qualidade de um serviço de informação, como por exemplo: pesquisa exploratória, pesquisa descritiva, pesquisa explicativa, pesquisa quantitativa, pesquisa qualitativa, pesquisa de campo, pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, pesquisa-ação, estudo de caso, pesquisa de opinião. Os métodos qualitativos vêm sendo cada vez mais utilizados por pesquisadores nos Estados Unidos e no Brasil. O objeto da abordagem qualitativa é descobrir o nível dos significados, motivos, aspirações, atitudes, crenças e valores, que se expressam pela linguagem comum e na vida cotidiana (SAMPAIO; BELLUZZO, 2004). Várias técnicas de pesquisa foram apresentadas como alternativa para se ouvir o usuário/cliente no momento de avaliação dos serviços oferecidos.

O módulo mostrou aos *e-formandos* diversos instrumentos para a coleta, organização e apresentação dos resultados das pesquisas com usuários. Foram demonstrados alguns exemplos de pesquisas desenvolvidas visando medir a percepção em relação à prestação de serviços. As várias possibilidades de análise dos dados também foram apresentadas de modo a orientar os *e-formandos* nessa importante etapa do processo de avaliação. Tão importante quanto a veracidade das informações é a forma de apresentação das mesmas, por isso o meio de comunicação dos resultados obtidos na pesquisa é de extrema relevância. Assim, com a utilização de gráficos ou tabelas, a exposição de idéias e os resultados da pesquisa tornam o processo mais compreensivo e visível aos olhos da pessoa que estiver analisando os dados da investigação.

Módulo 4

Apreendendo com as melhores práticas (*benchmarking*)

- *Benchmarking* e a gestão da qualidade;
 - Histórico;
 - Conceituação;
 - Contextualização;
 - Tipos de *benchmarking*;
 - Benefícios do *benchmarking*.
- Modelos de *benchmarking*;
- Aplicação do *benchmarking* em serviços de informação;
- Relatos de experiências.

O módulo teve como objetivo levar ao conhecimento dos *e-formandos* os conceitos e tipos básicos de *benchmarking* e sua inserção dentro dos programas de gestão da qualidade.

O *benchmarking* é discutido no contexto de um processo contínuo, implicando em adoção de pressupostos voltados para a cultura da aprendizagem organizacional e promoção de mudanças contínuas, visando a excelência dos serviços e produtos disponibilizados aos clientes (FERRARI; GRANDI, 2004).

Os vários tipos de *benchmarking*, como por exemplo: interno, competitivo, cooperativo, genérico, estratégico, funcional e operativo foram amplamente discutidos. Os benefícios do *benchmarking*, em termos de melhoria dos processos de maneira geral foram detalhados e demonstrados.

Dinâmica do curso

O curso *on-line* com 30 horas de duração, estruturado em 4 módulos, incluiu abordagens teóricas, leituras, exercícios e avaliação do curso.

Inicialmente, os monitores se cadastraram na plataforma FORMARE e, após orientação da coordenação, prepararam seus textos de apoio e publicaram na área da formação.

Os *e-alunos* receberam orientações em seus *e-mails* sobre a dinâmica do curso, em relação à leitura dos textos, assistência aos slides, realização dos trabalhos dos diferentes módulos e participação em *chats-aulas*. Quando o aluno encontrava dúvidas sobre a realização do trabalho escrevia ao monitor buscando orientação. Outra alternativa era colocar sua questão na área de mensagens e compartilhar o problema com os colegas e outros monitores. A área de mensagens transformou-se rapidamente em um fórum de discussão. Outro momento de intensa integração entre os formandos foram os *chats-aulas*, que contaram com a participação de convidados especiais, especialistas na área da qualidade. O conteúdo do *chat-aula* era gravado e disponibilizado na plataforma para que os alunos que não tiveram a oportunidade de participar da ação tivessem acesso à discussão. Além dos textos de apoio à formação foram disponibilizados vários textos complementares sobre o tema, inclusive uma bibliografia sobre o assunto, o que possibilitou aos alunos um amplo conhecimento da matéria. Os certificados, emitidos em Portugal, foram encaminhados a todos os formandos por correio.

Considerações sobre o Curso

O curso se apresentou como uma excelente oportunidade para o aprimoramento profissional dos bibliotecários participantes, além de possibilitar a troca de experiências entre colegas de dois países distantes, porém aproximados pela língua.

O ensino à distância vem se firmando como um meio de facilitar o aprendizado e centra-se em uma relação privilegiada entre aluno, monitor e materiais didáticos. Por materiais didáticos entende-se desde os tradicionais materiais que aparecem em forma de arquivos até os sofisticados audiovisuais possíveis de serem preparados fazendo-se uso das tecnologias de informação.

Os avanços tecnológicos, juntamente com as mudanças comportamentais, introduziram novos desafios e oportunidades para a educação e formação. Nesse contexto o EAD aparece como uma possibilidade de levar o ensino aonde ele for necessário, diminuindo as barreiras de acesso à educação. A otimização do tempo do aluno e do tutor nesse tipo de ensino é outro ponto forte desse modelo de educação.

A experiência vivenciada pelo SIBi/USP confirmou a hipótese de que os bibliotecários necessitam andar ao lado dos avanços tecnológicos, valendo-se desses recursos para sua capacitação profissional.

A equipe de formadores do curso à distância Gestão da Qualidade em Bibliotecas e Serviços de Informação espera que a publicação dos textos de apoio à formação auxilie o leitor na importante tarefa de avaliação da qualidade.

REFERÊNCIAS

ALVES, A. **ISO 9001:2000 – Sistemas de Gestão de Qualidade.** 2004. (Texto do módulo Metodologias, sistemas e indicadores de avaliação da qualidade de bibliotecas e serviços de informação, publicado no curso A qualidade em serviços de informação).

CAMINADA NETTO, A. **Origens e conceito de qualidade em serviços.** 2004. (Texto do módulo Origens e conceito de qualidade em serviços do curso, publicado no curso A qualidade em serviços de informação', publicado no curso A qualidade em serviços de informação).

CRUZ, H. N. A participação da USP no Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão. **Jornal da USP**, 12 jan. 2004. Disponível em: <<http://www.usp.br/jorusp/arquivo/2004/jusp671/pag02.htm>>. Acesso em: 07 jul. 2004.

FERRARI, A. C.; GRANDI, M. E. G. **Benchmarking e a gestão da qualidade.** 2004. (Texto do módulo Aprendendo com as melhores práticas (*Benchmarking*), publicado no curso A qualidade em serviços de informação).

HERNON, P. Quality: new directions in the research. **Journal of Academic Librarianship**, v. 28, n. 4, p. 224-231, Jul. 2002.

MELO, L. B.; SAMPAIO, M. I. C. Avaliação da qualidade em serviços de informação: uma revisão luso-brasileira. **Páginas: Arquivos & Bibliotecas**, v. 11, p. 37-60, 2003.

OLIVEIRA, M. O. A biblioteca das instituições de ensino superior e os padrões de qualidade do MEC: uma análise preliminar. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 7, n. 2, p. 207-221, jul./dez. 2002.

SAMPAIO, M. I. C.; BELLUZZO, R. C. B. **Tipos de pesquisas que podem ser realizadas para avaliar a qualidade de um serviço de informação**. 2004. (Texto do módulo Obtenção de dados e tratamento dos resultados, publicado no curso A qualidade em serviços de informação).

SEMINÁRIO DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS E EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA: PERSPECTIVAS E REFLEXÕES, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Universidade de São Paulo. Sistema Integrado de Bibliotecas. Meta 9 – Qualidade e Produtividade, 1998. Disponível em:
<<http://www.usp.br/sibi/produtos/anais.htm>>. Acesso em: 07 jul. 2004.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Sistema Integrado de Bibliotecas. Equipe PAQ. **Relatório final da primeira etapa do Programa de Avaliação da Qualidade dos produtos e serviços das bibliotecas do SIBi/USP**. São Paulo: SIBi/USP, 2003. Disponível em:
<http://www.sibi.usp.br/gestao/Proj10/paq_relatorio_final_1fase.pdf>. Acesso em: 07 jul. 2004.

1

ORIGENS E CONCEITO DE QUALIDADE EM SERVIÇOS

Adherbal Caminada Netto¹

“A transformação somente poderá ser realizada pelas pessoas, não por máquinas (computadores, aparelhos, automação, maquinário novo). Nenhuma empresa pode comprar sua rota para a Qualidade”.

W. E. DEMING (“Out of the Crisis”)

ORIGENS

O artífice estava envolvido com a realização do produto praticamente do princípio ao fim. Conseqüentemente, tinha uma visão abrangente da atividade produtiva e um interesse direto pela obtenção da qualidade.

Com a invenção da máquina a vapor no século dezoito, e o surgimento do que chamamos hoje industrialização, operários, técnicos, engenheiros e administradores passam gradativamente a cuidar apenas de uma parte da atividade produtiva. Esta tendência atinge o seu ápice com o surgimento do chamado *taylorismo* na transição do século dezenove para o vinte. A conseqüência inevitável foi o desinteresse individual pela qualidade.

Com a mecanização crescente da atividade produtiva, introduz-se a possibilidade de ocorrência de erros sistemáticos, muitas vezes só percebidos após uma quantidade considerável de itens produzidos.

¹ Coordenador do Curso de Especialização em Engenharia da Qualidade do Programa de Educação Continuada em Engenharia da POLI/USP

Mestres, supervisores e encarregados, embora mantenham a dupla responsabilidade de produzir e ao mesmo tempo de zelar pela qualidade, passam a receber pela quantidade produzida. Outra vez, a consequência inevitável foi colocar a qualidade em segundo plano.

Década de 20 – começa a ocorrer a progressiva desvinculação do controle da Qualidade do órgão de produção. Cria-se, assim, uma rivalidade que irá durar por cerca de seis décadas: especialistas em qualidade versus especialistas em produção.

Década de 50 - a utilização da energia nuclear para geração de energia, os programas espaciais e a fabricação de armas sofisticadas fazem com que não seja mais possível esperar o final da produção para inspecionar e testar o produto. Passa a ser imprescindível garantir a qualidade passo a passo.

1947 - William Edwards Deming, engenheiro norte-americano especialista em métodos de amostragem, vai ao Japão como consultor do Supremo Comando Aliado para auxiliar no recenseamento da população.

1950 - Deming, convidado pela JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers), exerce a atividade de instrutor e consultor da indústria japonesa. Esta atividade repetir-se-á nos anos de 1951, 1952, 1955, 1960 e 1965.

- Em reconhecimento, a JUSE cria um prêmio para comemorar a contribuição e a amizade do Dr. Deming, e para promover o desenvolvimento continuado do controle da Qualidade no Japão.
- Kaoru Ishikawa, professor da Universidade de Tóquio, desenvolve o seu diagrama de causa e efeito ou de espinha de peixe, que vai se tornar uma das ferramentas básicas da qualidade, hoje mundialmente difundidas e utilizadas.

1954 - Joseph Juran, especialista em gestão, visita o Japão e faz uma série de palestras para a direção de empresas japonesas.

1956 - Ishikawa inicia seus programas de rádio de difusão popular da qualidade, que continuaram a ser transmitidos posteriormente pela televisão até 1962.

1958 - A primeira equipe de estudo da qualidade do Japão vai aos Estados Unidos e trava contato com o conceito de TQC (Total Quality Control) de Armand Feigenbaum.

Década de 60 - No Japão, a importância da Qualidade Total passa a ser enfatizada na concessão do Prêmio Deming.

A propósito, a Shin-Etsu Chemical Industry Co., Ltd., ganhadora do Prêmio em 1953, é considerada a pioneira na adoção do TQC, bem como foi a primeira companhia a realizar auditorias internas da qualidade conduzidas pelo próprio presidente da empresa.

Década de 1970 - o Governo dos Estados Unidos reconhece que a competitividade média das empresas japonesas supera a das empresas norte-americanas.

Década de 80 - o ocidente aceita e enfrenta o desafio da qualidade.

1980 - Primeira reunião do Comitê Técnico 176 para a garantia da qualidade da ISO.

1984 - Aprovada resolução no Congresso dos Estados Unidos para a criação de um mês nacional da qualidade.

1985 - A NASA anuncia o seu “Excellence Award for Quality and Productivity” (Prêmio de Excelência para a Qualidade e Produtividade).

1986 - Anunciada na Europa a série 9000 de normas da qualidade pela ISO.

1987 - Publicadas as normas internacionais da série 9000 pela ISO, que são imediatamente adotadas por inúmeros países em todo o mundo, inclusive pelos Estados Unidos.

1988 - Criado nos Estados Unidos, o Prêmio Nacional da Qualidade “Malcolm Baldrige”.

Década de 1990 – As normas ISO, assim como os prêmios de qualidade, ganham aceitação mundial.

1990 – A ISO anuncia a sua “Visão 2000”, que inclui a conceituação de quatro categorias genéricas de produtos: materiais e equipamentos (*hardware*), informações (*software*); materiais processados; e serviços.

1990 - Lançado no Brasil o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade. São adotadas as normas internacionais da série ISO 9000.

1994 - A ISO publica a primeira revisão das normas internacionais da série 9000, que inclui agora diretrizes para cada uma das categorias genéricas de produtos.

O início do novo milênio traz uma reformulação significativa da visão da gestão da qualidade, que é incorporada na edição das normas da série ISO 9000:2000. Nestas, acentua-se a preocupação com a melhoria contínua das organizações, de modo que possam manter-se sempre competitivas.

CONCEITO

“Jan Carlzon inventou uma importante peça do futuro. Ele nos deu um modelo de administração para a nova era. Um caminho que, invertendo a tradicional pirâmide hierárquica, mostra como os gerentes podem liderar e executar. Ele lembra que a única coisa que realmente conta é o que acontece no
Momento da Verdade.”

KARL ALBRECHT

Em 1991 a força tarefa *Ad Hoc* do Comitê Técnico 176 da ISO, encarregada de preparar um plano estratégico para a arquitetura, a numeração e a implementação da série de normas internacionais ISO 9000, surgida quatro anos antes em 1987, publicou um relatório que passou a ser conhecido como “Visão

2000”, em que ressaltava a conceituação de produto como um dos aspectos críticos considerados dentro de suas atribuições.

Uma contribuição muito importante da “Visão 2000” foi, sem dúvida, o fato de ressaltar a necessidade de se categorizar o produto em relação à maneira de obter a qualidade na realização deste. Isto é particularmente importante no caso dos serviços, pois estes, como se pode ver na tabela a seguir, apresentam certas características que os distinguem das três outras categorias de produtos.

Tabela 1 - Categorias Genéricas de Produtos

Categoria Genérica	Tipos de Produtos
Materiais e Equipamentos (<i>hardware</i>)	Produtos consistindo de partes, peças ou componentes manufaturados, ou ainda de conjuntos montados com os mesmos. Por exemplo, um automóvel.
Informações (<i>software</i>)	Produtos, tais como programas para computadores, consistindo de informações, conceitos, registros de trabalhos ou procedimentos, escritos ou registrados de qualquer outra maneira. Por exemplo, tudo o que existe em uma biblioteca.
Materiais Processados	Produtos (finais ou intermediários) consistindo de sólidos, líquidos, gases ou combinações destes, incluindo materiais particulados, lingotes, filamentos ou estruturas laminadas. Por exemplo, produtos químicos, chapas de aço, perfis para trilhos, etc.
Serviços	Produtos intangíveis, que podem constituir o todo ou a principal parte, ou então uma característica incorporada no que é oferecido, dizendo respeito a atividades tais como planejamento, vendas, endereçamento, entrega, aprimoramento, avaliação, treinamento, operação ou assistência técnica, relativas a um produto tangível.

Na definição de serviços apresentada na tabela 1, acrescentava-se ainda o seguinte:

Todas as outras categorias genéricas de produtos têm valor para o cliente apenas nos momentos e locais em que este lida com o produto e percebe os benefícios por ele proporcionados. O valor de um serviço, no entanto, com frequência é proporcionado basicamente por atividades desenvolvidas em uma ocasião e local específicos de interface com o cliente.

Sendo assim, podemos dizer que uma fábrica pode comprar uma chapa de aço, colocá-la no almoxarifado, e só vir a usá-la meses após o seu recebimento. No entanto, o funcionário que atende ao público em um aeroporto tem que prestar o seu serviço frente a frente com o cliente no balcão de atendimento. Não pode deixar para depois e nem dispõe do tempo necessário para realizar uma inspeção cuidadosa do produto, antes de mandá-lo para a linha de produção. Para reforçar este aspecto inerente à prestação de serviços, no vocabulário atual da norma ISO 9000:2000 a definição de serviço passou a ser a seguinte: serviço é o resultado de pelo menos uma atividade desempenhada necessariamente na interface entre o fornecedor e o cliente e é geralmente intangível.

A prestação de serviço pode envolver, por exemplo:

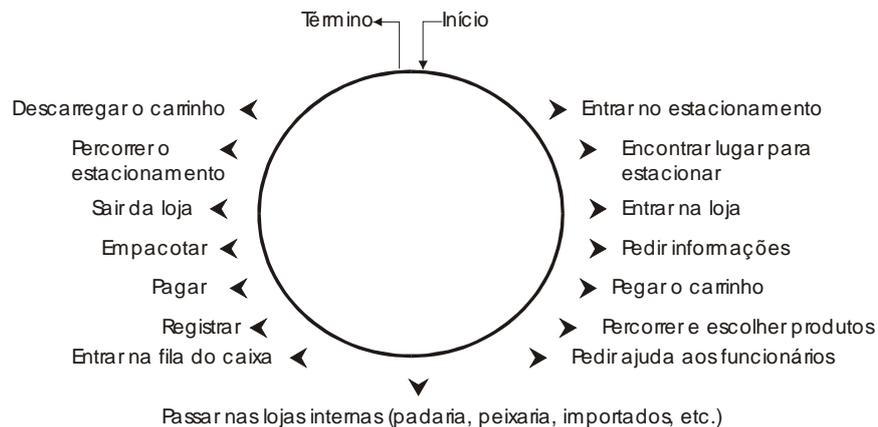
- a) uma atividade realizada em um produto tangível fornecido pelo cliente (por exemplo, o reparo em um automóvel);
- b) uma atividade realizada em um produto intangível fornecido pelo cliente (por exemplo, declaração de imposto de renda necessária para receber a restituição);
- c) a entrega de um produto intangível (por exemplo, o fornecimento de informação no contexto da transmissão do conhecimento);
- d) a criação de um ambiente agradável para o cliente (por exemplo em hotéis e restaurantes).

Tendo em vista as peculiaridades do produto serviço, Jan Carlson criou o conceito de **momento da verdade**: é aquele instante em que o cliente entra em contato com qualquer setor de sua organização e, com base nesse contato, forma uma opinião sobre a qualidade do serviço e dos demais produtos.

Quantos momentos da verdade acontecem em uma organização em um só dia? Carlzon nos conta, que em sua empresa de aviação regional na Escandinávia aconteciam cerca de 50.000 momentos da verdade por dia. Imaginem as pessoas telefonando para saber horários de vôo, chegando aos balcões para pedir informações, comprar bilhetes, despachar bagagens... não é difícil atingir um número tão elevado de momentos da verdade. E em todos eles há um cliente formando juízo sobre a qualidade da organização.

- Os momentos da verdade não envolvem necessariamente um contato pessoal:
 - é fácil se comunicar com a organização (telefone, *e-mail*, *site*, etc.)?;
 - é fácil chegar ao local (roteiro, placas, etc.)?;
 - há lugar no estacionamento?;
 - ao se chegar percebe-se limpeza e cuidado?;
 - o que mais?
- Pode ser fatal não saber lidar com os momentos da verdade:
 - má qualidade do serviço (do ponto de vista do cliente);
 - extensão para outros produtos da organização.
- É vital identificar os momentos da verdade:
 - adotar a **perspectiva dos clientes**;
 - não racionalizar, isto é, não supor que os clientes vão entender as falhas, ou não vão notar o que está errado;
 - não dar desculpas.

- O ciclo do serviço é um fluxograma ou mapa dos momentos da verdade vivenciados pelos clientes no seu contato com a organização. A figura a seguir, adaptada de exemplo de Albrecht; Bradford (1992), ilustra o ciclo do serviço para um supermercado.



- **Momentos Fundamentais da Verdade.** São aqueles momentos da verdade que, caso não sejam percebidos de forma positiva:
 - provocam profunda insatisfação do cliente;
 - provocam perda de fidelidade do cliente;
 - provocam a perda do cliente.

LEGISLAÇÃO QUE ASSEGURA A QUALIDADE. PRÊMIOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS

“O Prêmio Deming, especialmente o “Deming Application Prize”, que é concedido a empresas, tem exercido uma imensurável influência, direta ou indiretamente, no desenvolvimento do controle/gestão da qualidade no Japão.”

Comitê do PRÊMIO DEMING

Hoje em dia, não há governo responsável que não considere seriamente o incentivo à qualidade. Bastante representativa desta preocupação é a porção do texto do Decreto-Lei nº. 166-A/99 (PORTUGAL, 1999), que se transcreve a seguir:

“A qualidade é hoje universalmente reconhecida e aceite como a satisfação do cliente a custos adequados e tornou-se um imperativo para todas as organizações públicas e privadas, face à crescente consciencialização que os consumidores e utentes de bens ou serviços possuem dos direitos que lhes estão atribuídos”.

Mais do que uma nova teoria, a qualidade é uma filosofia de gestão para qualquer organização que queira ser credível ou socialmente útil, tendo-se tornado num movimento irreversível e imparável.

A Administração Pública não pode ficar imune a esta nova forma de gestão, uma vez que está sujeita às mesmas pressões e aos mesmos constrangimentos que as empresas, o que a obriga a reconverter métodos de gestão e funcionamento, sistemas de organização e princípios de legitimação, tendo em vista a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e à ação governativa.

A idéia de qualidade nos serviços públicos é hoje um imperativo, quer porque os cidadãos são cada vez mais exigentes em relação aos serviços que a Administração Pública lhes presta, quer porque os funcionários e agentes aspiram a que o seu trabalho seja mais responsável, mais gratificante e mais rico sob o ponto de vista do seu conteúdo funcional. Além disso, os custos económicos e sociais resultantes da ausência de qualidade dos serviços públicos são cada vez maiores e mais pesados para o cidadão e para os agentes económicos. Não é sustentável manter por muito mais tempo a convicção que ao dinamismo das empresas, correndo contra o tempo em busca da qualidade, se contrapõe uma Administração Pública paralisante, formalista, desmotivada, de modelo burocrático, muito pouco preocupada com a idéia da qualidade do serviço prestado.

A Administração Pública, quer pelo volume de funcionários que enquadra, quer

pelas verbas orçamentais que movimenta, é uma importante organização produtiva, influenciando direta ou indiretamente toda a nossa economia.

Por isso, não faria sentido que ignorasse o movimento mundial para a qualidade, pois condenaria o País a um atraso progressivo e irreversível em relação aos países que já fizeram a opção pela qualidade.

Esta preocupação, hoje universal, com a qualidade, tem levado os países a estabelecerem, não só programas governamentais como evidenciam os Decretos referenciados, mas também toda a sorte de incentivos para iniciativas privadas neste campo.

Dentre essas iniciativas destacam-se, por sua visibilidade, os Prêmios da Qualidade, nacionais e internacionais, cuja finalidade é promover, tal como explicado pela FNPQ (*site* referenciado), o seguinte:

- amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e, portanto, a melhoria da competitividade;
- ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias.

Ou, no dizer da EFQM (*site* referenciado), que concede o Prêmio Europeu da Qualidade:

- O Modelo de Excelência da EFQM, uma ferramenta não prescritiva baseada em nove critérios, pode ser utilizado para avaliar o progresso de uma organização no percurso da excelência.

Os modelos de excelência podem variar em seus detalhes conforme a instituição concedente, no entanto, estruturam-se em critérios de excelência muito semelhantes:

Tabela 2 – Modelos de Excelência

EFQM	FNPQ	BALDRIGE
Liderança	Liderança	Liderança
Pessoas	Estratégias e Planos	Planejamento Estratégico
Política e Estratégia	Clientes	Foco nos Clientes e no Mercado
Parcerias e Recursos	Sociedade	Medição, Análise e Gestão do Conhecimento
Processos	Informações e Conhecimento	Foco nos Recursos Humanos
Resultados Pessoas	Pessoas	Gestão de Processos
Resultados Clientes	Processos	
Resultados Sociedade		
Resultados Chave do Desempenho	Resultados	Resultados do Negócio

Na avaliação das organizações que se candidatam ao prêmio, para cada critério é atribuída uma quantidade de pontos dentro do máximo previsto para aquele critério. Nos três Prêmios citados, somados todos os critérios chega-se a um total máximo de 1.000 pontos possíveis, nas organizações classe mundial se situam a partir dos 700 pontos.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K.; BRADFORD, L. J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva.** São Paulo: Makron Books, 1992.

AMERICAN NATIONAL STANDARDS INSTITUTE - ANSI. Disponível em: <<http://www.ansi.org/>>. Acesso em: 01 mar. 2005.

CARLZON, J. **A hora da verdade.** Rio de Janeiro, São Paulo: COP, 1994.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA - CNI. **Links Temáticos.** Disponível em: <<http://www.cni.org.br/f-link-tema-normas.htm>>. Acesso em: 01 mar. 2005.

EUROPEAN FOUNDATION OF QUALITY MANAGEMENT - EFQM. Disponível em: <<http://www.efqm.org/>>. Acesso em: 01 mar. 2005.

EUROPEAN ORGANIZATION FOR QUALITY - EOQ. Disponível em: <<http://www.eoq.org/start.asp>>. Acesso em: 01 mar. 2005.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ (São Paulo). Disponível em: <<http://www.fpnq.org.br/>>. Acesso em: 01 mar. 2005.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDISATION - ISO.

Disponível em: <<http://www.iso.org/>>. Acesso em: 01 mar. 2005.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDISATION - ISO.

ISO 9000. Geneve: ISO, 2000.

NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY - NIST.

Baldrige National Quality Program. Disponível em:

<<http://www.quality.nist.gov/>>. Acesso em: 01 mar. 2005.

PORTUGAL. Ministério da Economia. **Decreto-Lei nº. 4/2002**. Lisboa, 2002,
8 p.

PORTUGAL. Presidência do Conselho de Ministros. **Decreto-Lei nº. 166-A/99**. Lisboa, 1999, 5 p.

THE W. EDWARDS DEMING INSTITUTE. Disponível em:

<<http://www.deming.org/index.html>>. Acesso em: 01 mar. 2005.

2

INDICADORES ESPECÍFICOS PARA BIBLIOTECAS E SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO

Luiza Baptista Melo

INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se uma abordagem aos indicadores específicos para bibliotecas e serviços de informação, que revelam ser ferramentas fundamentais na implementação de sistemas de gestão de qualidade.

Como já se referiu anteriormente, os Sistemas de Gestão de Qualidade decorrem em diversas etapas, onde as aferições dos desempenhos representam um papel relevante. Afinal, é nestas avaliações, de carácter quantitativo, que o bibliotecário ou gestor de informação consegue observar e determinar o comportamento em cada sector da biblioteca, isto é, obter uma noção real do desenrolar da laboração.

ISO 11620:1998 E ADM1: 2003 - INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO – INDICADORES DE DESEMPENHO PARA BIBLIOTECAS

Após a II Guerra Mundial e com a reorganização da indústria na Europa, surgiu a necessidade de criar uma entidade que promovesse a normalização dos produtos. A International Organization for Standardization – ISO, fundada em 1947, fica sediada na cidade de Genebra, Suíça. Essa instituição tem como objectivo promover a elaboração de normas em diversas áreas.

Em 1998, os processos de investigação sobre a avaliação em bibliotecas atingiam um desenvolvimento importante e uma maturidade que permitiu a um grupo de especialistas (grupo de trabalho do Comité Técnico ISO/TC46 Informação e Documentação – Subcomité SC8 Estatísticas e Avaliação de Desempenho) conceber uma Norma Internacional, a ISO 11620 – Information and documentation – Library performance indicators (ISO, 1998).

Actualmente, ela é um instrumento valioso na realização de procedimentos e métodos de avaliação do desempenho dos serviços prestados. Por outro lado, a ISO 11620 contribui para o aperfeiçoamento dos serviços das bibliotecas em todo o mundo, atendendo a que foi produzida por um conjunto de especialistas (dos EUA, Reino Unido, Dinamarca, França, Suécia, Alemanha, Noruega, África do Sul, Itália e Rússia) com enorme experiência e já envolvidos em projectos anteriores, relativos a esta matéria.

ESTRUTURA DA ISO 11620:1998

A estrutura desta Norma Internacional, isto é, o conjunto de definições e as metodologias que a constituem é consequência de grande prática acumulada nos diversos lugares do mundo onde esta temática tem merecido um grau de desenvolvimento notório. A ISO 11620:1998, na versão de língua inglesa, apresenta 56 páginas e é constituída por:

- Parte geral - onde se incluem os domínios de aplicação, a referência normativa, definições e critérios, uso dos indicadores de desempenho e actualização da Norma Internacional;
- Anexos A, B e C - apresentam respectivamente a lista de indicadores de desempenho e bibliografia.

Esta Norma Internacional pode ser utilizada em qualquer biblioteca, independentemente da sua dimensão ou tipo (leitura-pública, escolar ou

universitária). Um dos seus principais objectivos é promover o uso de indicadores de desempenho e divulgar o conhecimento de uma técnica de estimação do desempenho em bibliotecas e serviços de documentação.

INDICADORES DE DESEMPENHO

No contexto desta matéria reveste-se de particular interesse destacar as noções de indicador e de indicador de desempenho definidos pela ISO 11620:2003 Adm1 (ISO, 2003a).

Indicador – “expressão (que pode ser numérica, simbólica ou verbal) utilizada para caracterizar actividades (eventos, objectos ou pessoas) em termos quantitativos ou qualitativos com o objectivo de aferir o valor das actividades caracterizadas” (ISO 11620,1998: Adm 1:2003: 3.10).

Indicador de desempenho - “expressão numérica ou verbal obtida das estatísticas e de outros dados da biblioteca para caracterizar o desempenho da biblioteca” (ISO 11620, 1998: Adm 1:2003: 3.16).

São 34 os indicadores de desempenho, descritos pela ISO 11620:1998 e Adm1:2003, **Tabelas A, B e C**, e surgem associados a um ou mais métodos de obtenção de dados e análise dos resultados. Estes indicadores abrangem a multiplicidade de serviços e de actividades existentes numa biblioteca ou serviço de documentação, tais como:

- Opinião dos usuários;
- Serviços de oferta ao público:
 - fornecimento, recuperação e empréstimo de documentos;
 - fornecimento de documentos provenientes do exterior;
 - serviço de referência;
 - pesquisa da informação;
 - instalações.

- Serviços internos:
 - aquisição;
 - tratamento técnico;
 - catalogação dos documentos.

Tabela A – Indicadores de Desempenho Associados aos Serviços ao Público:
satisfação do usuário, fornecimento e recuperação dos documentos
(Tabela adaptada da ISO 11620: 1998 página 10)

Serviços ou atividades a medir	Indicadores de desempenho
Percepção do usuário	Satisfação do usuário
Serviços para o público:	
Gerais	Percentagem da população servida Custo por usuário Visitas à biblioteca <i>per capita</i> Custo por visita à biblioteca
Fornecimento de documentos	Títulos disponíveis Títulos disponíveis pedidos Percentagem dos títulos pedidos na coleção Quantidade de títulos pedidos disponíveis Quantidade de consultas <i>per capita</i> na leitura presencial Taxa de utilização dos documentos Proporção dos títulos não consultados Ocorrência dos livros nas estantes (grau de arrumação dos documentos)
Recuperação dos documentos	Tempo médio de recuperação de um documento que não está em livre acesso Tempo médio de recuperação de um documento que está em livre acesso

Tabela B – Indicadores de Desempenho Associados aos Serviços para o Público: empréstimo de documentos, serviços de referência, serviços de informação e instalações (Tabela adaptada da ISO 11620: 1998, página 11).

Serviços ou atividades a medir	Indicadores de desempenho
Serviços para o público:	
Empréstimo de documentos	Circulação das colecções Empréstimo <i>per capita</i> Documentos emprestados <i>per capita</i> Custo por empréstimo Empréstimo por funcionários Proporção da colecção em empréstimos
Empréstimo de documentos de outras instituições	Velocidade do EEB - Empréstimo-Entre-Biblioteca
Serviço de referência	Taxa de respostas certas
Serviço de informação	Taxa de pesquisas no catálogo por título com sucesso Taxa de pesquisa no catálogo por assunto com sucesso
Instalações	Disponibilidade das instalações Taxa de utilização das instalações Taxa de ocupação dos lugares de leitura Disponibilidade de sistemas informáticos

Tabela C – Indicadores de Desempenho Associados aos Serviços Técnicos:
aquisição, tratamento técnico de documentos, catalogação, disponibilidade e
utilização dos recursos humanos.

(Tabela adaptada da ISO 11620: 1998, página 11)

Serviços ou atividades a medir	Indicadores de desempenho
Serviços técnicos:	
Aquisição de documentos	Tempo médio da aquisição dos documentos
Tratamento técnico dos documentos	Tempo médio do tratamento técnico dos documentos
Catalogação	Custo da catalogação por título
Disponibilidade e utilização dos recursos humanos	Utilização dos serviços dos recursos humanos <i>per capita</i> Utilização dos serviços dos recursos humanos como percentagem do número total de funcionários

Ao realizar-se um projecto de avaliação do desempenho de uma biblioteca ou serviço de informação, recorrendo à ISO 11620, Pierre Carbone da Université de Paris 12, sugere que cada biblioteca se questione sobre várias premissas no processo de escolha dos indicadores mais apropriados.

“Serão indicadores úteis para estabelecer diálogo com os diversos parceiros? Referem-se a uma actividade ou a um sector onde se constatou uma disfunção? Dispõe-se de meios suficientes para os pôr em prática? Os dados são pedidos por uma entidade superior?” (CARBONE 1998).

Em conformidade com Carbone, para que o processo de avaliação tenha credibilidade, os bibliotecários não devem escolher os indicadores de modo aleatório ou tácito, isto é, sem qualquer harmonia com os seus parceiros. Convém adoptar cada indicador de desempenho com base numa planificação da avaliação assente no diálogo entre as pessoas, responsáveis hierárquicos e usuários. Ter ainda consideração pela missão e os objectivos operacionais internos e externos de cada biblioteca.

Resumindo, os indicadores obtidos deverão ser adequados, válidos, aplicáveis e comparáveis.

ISO 2789:2003 – INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO – ESTATÍSTICAS INTERNACIONAIS DE BIBLIOTECAS

A Norma Internacional ISO 2789:2003 (ISO 2003b) é um instrumento que apresenta definições e métodos sobre o procedimento de recolha e relato de estatísticas em bibliotecas e serviços de informação com os objectivos de:

- Assegurar uma normalização na reunião de dados estatísticos nos diferentes países do mundo;
- Promover boas práticas na utilização de estatísticas para apoio à gestão de bibliotecas;
- Colmatar lacunas existentes nas definições para os serviços electrónicos de informação, que não se encontravam estabelecidos na ISO 11620.

A ISO 2789:2003 é uma edição revista e alargada e, surgiu fundamentada em projectos e investigações realizados, com maior incidência, na União Europeia e nos Estados Unidos da América do Norte.

A referida Norma Internacional está direccionado para a obtenção de dados estatísticos de bibliotecas e serviços de documentação e informação que facilitem a comparação entre bibliotecas à escala nacional e internacional. Este conjunto de termos e definições para quantificar quase todos os serviços da

biblioteca constitui a base dos inquéritos realizados, anualmente, em Portugal e noutros países do mundo, pelos organismos oficiais de estatísticas.

ESTRUTURA DA ISO 2789:2003

A ISO 2789:2003, na sua versão de língua inglesa tem 52 páginas e é constituída por:

- Parte geral – onde se encontra expressos o domínio de aplicação, as referências normativas, os termos e definições, as metodologias de utilização, os benefícios e as limitações e as metodologias de recolha de resultados;
- Anexos A, B e C – incluem a avaliação dos serviços electrónicos de informação, recomendações para elaborar a análise estatística e a compilação de estatísticas nacionais.

É de sublinhar que, a ISO 2789:2003, paralelamente às definições tradicionais (usuários, colecções, documentos em circulação, recursos humanos) inclui novos métodos para avaliar os serviços e produtos electrónicos de informação.

Na actualidade, a Internet já não é uma tecnologia experimental nem débil nas bibliotecas. Ela é uma parte integral dos serviços e assume diversas formas – uma extensão da colecção da biblioteca, uma fonte de informação que funciona sob licença, um conteúdo digital, um portal de serviços em livre acesso nos terminais, ou um meio sobre o qual os usuários podem interagir com a biblioteca, em cada serviço, como referência digital (BERTOT, 2004).

Roswitha Poll afirma que quando se avaliam os serviços electrónicos de informação de uma biblioteca os objectivos são similares aos das bibliotecas tradicionais e surgem as seguintes questões (POLL, 2001):

- “As bibliotecas dão acesso aos recursos de informação que os usuários necessitam?”;

- Os usuários obtêm acesso directo e fácil à informação?;
- O equipamento dos serviços electrónicos é suficiente e funcional?;
- Os serviços prestados chegam à população?''.

Com a finalidade de dar satisfação a estas interrogações, é extremamente válido que, cada serviço estabeleça um programa de obtenção de dados estatísticos sobre o tamanho das colecções (revistas, bases de dados, documentos individuais), a utilização dos serviços e o custo da informação electrónica (colecções, equipamentos e outros).

A revisão e actualização da ISO 2789:2003 incidiu na criação de novas noções a utilizar na aferição dos serviços electrónicos de informação, nomeadamente, na definição de novos termos, tais como: base de dados, documento digital, livro electrónico (*e-Book*), colecção electrónica, base de dados em texto integral, empréstimo, OPAC - catálogo público em linha, pesquisa, sessão, duração de sessão, documento gravado *downloaded*, visita virtual, etc. Estes novos conceitos, associados às tecnologias de informação e comunicação, que emergiram nas bibliotecas são ferramentas muito úteis e permitem, aos profissionais das Ciências da Informação, obter dados essenciais para as avaliações das performances dos serviços e recursos (ISO, 2003b).

Esta Norma Internacional recomenda que as estatísticas das bibliotecas devem ser recolhidas por cada biblioteca e compiladas à escala regional, nacional e internacional. As bibliotecas individualmente podem utilizar os dados estatísticos para apoio à gestão, planeamento e tomadas de decisão. As estatísticas a nível nacional constituem informação pertinente para a reformulação e revisão de medidas políticas.

Em relação à obtenção e colecta dos dados estatísticos a ISO 2789:2003 enuncia as seguintes recomendações:

- As estatísticas devem ser obtidas periodicamente com intervalos de tempo regulares, por exemplo anualmente;

- Cada item deve ser contado apenas na sua categoria e não simultaneamente em categorias diferentes (ISO 2789, 2003:5.1);
- Os dados estatísticos podem ser calculados a partir de amostras, ou realizando contagens totais. Se as avaliações forem efectuadas com amostras é essencial verificar se estas são representativas em função do período de tempo considerado, do local, do método adoptado e da inexistência de influências nas respostas. Recomenda-se que, mesmo que a amostra seja uma boa representação da população em estudo, se considere que este procedimento é sempre afectado por algum erro, especialmente relacionado com a dimensão da amostra. Esse erro deve ser calculado e apresentado com os dados estatísticos. (ISO 2789, 2003: 5.3).

Relativamente à recolha dos dados estatísticos a ISO 2789:2003 prevê uma classificação em várias categorias, Tabelas D e E, das quais se podem extrair dados estatísticos.

Tabela D – Classificação das Categorias referente às Bibliotecas e às Coleções em Conformidade com a ISO 2389:2003

Categoria	Tipo
Bibliotecas	Administração própria ou comum à entidade proprietária Administração da biblioteca comum a outras bibliotecas Nacional, Ensino Superior, Não-especializada, Especializada, Pública e Escolar Núcleos de apoio (fixos ou móveis)
Coleções	Livros e revistas impressos Manuscritos Micro-fichas Material cartográfico Pautas musicais Audiovisuais Documentos gráficos Patentes Outros itens – caixas, folhas, etc. Outros documentos digitais Bases de dados Revistas (impressos e micro-ficha) Revistas electrónicas Fontes de informação da Internet gratuitas catalogadas pela biblioteca no OPAC ou numa base de dados

Tabela E – Tabela de Classificação das Categorias referente aos Serviço, aos Usuários, aos Acessos e às Facilidades em Conformidade com a ISO 2389:2003

Categoria	Tipo
<p>Serviços e Usuários</p>	<p>Usuários Empréstimos Unidades físicas emprestadas Unidades físicas emprestadas em livre acesso Unidades físicas emprestadas armazenadas Reservas Informações (via <i>e-mail</i>, sítio da biblioteca na Web, fax, telefone, etc.) Fotocópias e micro-fichas produzidas pela biblioteca Fotocópias produzidas pelos usuários Empréstimos-entre-bibliotecas (pedidos e respostas, nacionais e internacionais) Envio de documentos eletrônicos na hora (imediatos) Fornecimento de documentos ao exterior Eventos organizados pela biblioteca (exposições, palestras, etc.) Visitas Orientação e formação do usuário</p>
<p>Acesso e Facilidades</p>	<p>Horas de abertura ao público Dias abertos ao público Lugares sentados Terminais de computador Espaços (áreas disponíveis por funcionalidades da biblioteca) Despesas (funcionários, aquisições, fornecimento de documentos do exterior, pedidos de empréstimos-entre-bibliotecas, preservação das colecções, manutenção das instalações e do equipamento informático, etc.) Recursos humanos (funcionários, funcionários especializados, outros funcionários, voluntários e horas de formação para os funcionários</p>

MEDIÇÕES DOS SERVIÇOS ELECTRÓNICOS DE INFORMAÇÃO

A ISO 2789:2003 produziu definições para os vários serviços electrónicos de informação, os diferentes recursos de informação electrónica e os diversos processos de utilização dos serviços disponíveis na biblioteca, Figura 1 (ISO 2003b).

SERVIÇOS ELECTRÓNICOS DE INFORMAÇÃO

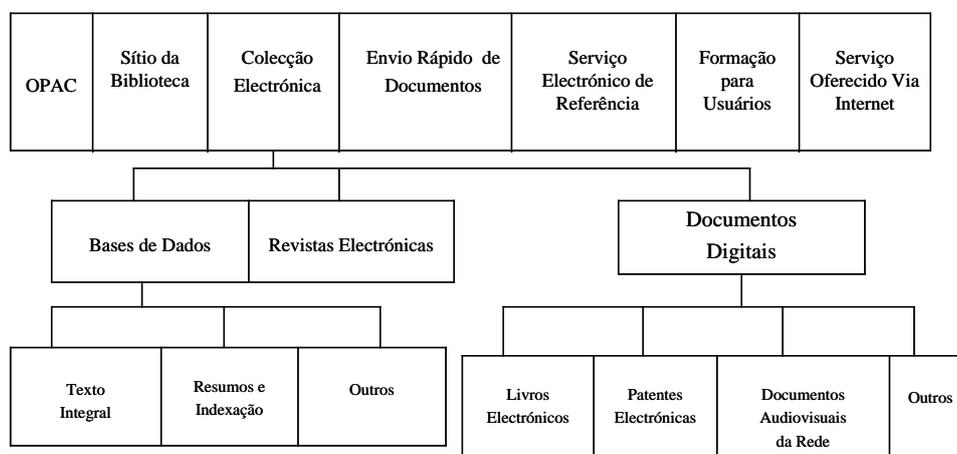


Figura 1 – Representação esquemática dos diferentes recursos de informação eletrônica disponíveis na biblioteca. (figura adaptada da ISO 2789:2003, página 38)

É interessante verificar que, na actualidade, as estatísticas tradicionais são produzidas pela biblioteca e os dados estatísticos dos serviços electrónicos e sua utilização são obtidos simultaneamente por diferentes fontes:

- Vendedores e fornecedores;
- Centros de informática;
- Consórcios de bibliotecas.

A comunicação na Internet pode ser descrita como um processo sem local definido mas baseada numa transação. Existem alguns parâmetros dessas transações que são registados em cada servidor. No estabelecimento do “*Common Log file Format*” (CLF) são registados sete parâmetros básicos (ISO, 2003b):

- pedido de endereço de IP (número único do Protocolo de Internet ligado a cada computador na Internet);
- autenticação da informação;
- marcação do tempo;
- estado de sucesso da transferência;
- volume de transferência;
- *link* de referência;
- *browser* (programa que descodifica a linguagem HTML) do computador e sistema operativo.

Podem ainda ser obtidos dados estatísticos sobre o intervalo de tempo de cada pesquisa.

Considerando os referidos parâmetros a ISO 2789:2003 (ISO, 2003b) recomenda a recolha de oito tipos diferentes de dados, para a avaliação da utilização dos serviços electrónicos de informação, nas instalações da biblioteca, num local fora da biblioteca dentro da instituição e num local remoto da instituição. Os vários tipos de dados são os seguintes:

Número de sessões;

Duração da sessão;

Número de sessões rejeitadas;

Número de documentos gravados (*downloaded*);

Número de registos bibliográficos gravados (*downloaded*);

Número de pesquisas;

Número de visitas virtuais;

Número de sessões na Internet.

Para além destes dados, é aconselhado determinar a penetração no mercado deste tipo de serviços, realizando um inquérito (em suporte papel, na Internet ou via correio electrónico) a uma amostra representativa da população a servir. Esse questionário deve interrogar os seguintes aspectos:

- a frequência de utilização dos diferentes serviços electrónicos (OPAC, colecção electrónica, sítio da biblioteca, acesso à Internet na biblioteca);
- local utilizado para a consulta (nas instalações da biblioteca, num local fora da biblioteca dentro da instituição, num local remoto da instituição);
- o serviço utilizado (número de sessões, número de sessões rejeitadas, número de *log-offs* sem intenção);
- informação obtida (número de documentos ou registos gravados *downloaded* obtidos, número de documentos recuperados de um local de armazenamento, exemplo base de dados, número de impressões).

CONCLUSÕES

Já não se põe a questão, quanto à necessidade dos bibliotecários e gestores de informação terem de se munir de um instrumento de avaliação do desempenho e da qualidade dos serviços e recursos com o objectivo de obterem elementos essenciais para fundamentar decisões.

Actualmente, está implantada, em muitos países, uma cultura organizacional em que as determinações do desempenho e da qualidade dos serviços prestados apresentam um lugar de relevo.

A avaliação das bibliotecas tem de se basear em várias vertentes simultaneamente dependendo das necessidades que o bibliotecário sente em obter determinados dados, para realizar uma análise funcional, com o objectivo de otimizar a qualidade da *performance* dos serviços e recursos.

A comunidade científica internacional percorreu já um interessante caminho e produziu definições, métodos e instrumentos que quantificam qualquer serviço de uma biblioteca (MELO, 2004). Muitos investigadores desenvolvem conceitos, actualizam metodologias e colecionam estatísticas, de tal forma que, é possível consultar dados estatísticos de bibliotecas de outros países, via Internet, e estabelecer comparações de dados para elaborar novas estratégias (FUEGI, 2003).

O ambiente de trabalho das bibliotecas, mudou rapidamente, a Internet e as TIC vieram imprimir uma dinâmica diferente na gestão de serviços e recursos. A biblioteca tem que laborar e adaptar-se a uma nova realidade de inovação, estratégia e previsão de outros caminhos a percorrer.

REFERÊNCIAS

BERTOT, J. C. Libraries and networked information services: issues and consideration in measurement. **Performance Measurement and Metrics**, v. 5, n. 1, p. 11-19, 2004.

CARBONE, P. Évaluer la performance des bibliothèques: une nouvelle norme. **BBF Paris**, v. 43, n. 6, 1998. Disponível em: <<http://www.enssib.fr/bbf/bbf-98-6/05carbone.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2002.

FUEGI, D. Who needs statistics? a note on the LIBECON Project. **Cultivate Interactive**, v. 2004, n. 9, 2003. Disponível em: <<http://www.cultivate-int.org/issue9/libecon/>>. Acesso em: 02 fev. 2004.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDISATION - ISO.
ISO 11620: information and documentation - library performance indicators.
Geneve: ISO, 1998.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDISATION - ISO.
ISO 11620: information and documentation - library performance indicators:
amendment 1: additional performance des bibliothèques. Geneve: ISO, 2003.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDISATION - ISO.
ISO 2789: information and documentation - international library statistics.
Geneve: ISO, 2003.

MELO, L. B. Estatísticas e avaliação da qualidade e do desempenho em bibliotecas e serviços de informação: investigações recentes e novos projectos. In: CONGRESSO NACIONAL DE BIBLIOTECÁRIOS, ARQUIVISTAS E DOCUMENTALISTAS, 8., 2004, Estoril. **Actas: nas encruzilhadas da informação e da cultura: (re)inventar a profissão.** Estoril: BAD - Associação Portuguesa de Bibliotecários Arquivistas e Documentalistas, 2004. Disponível em: <<http://sapp.telepac.pt/apbad/congresso8/com20.pdf/>>. Acesso em: 18 jul. 2005.

POLL, R. Performance indicators for the digital library. **Liber Quarterly** , v. 11, p. 244-258, 2004.

3

UM POUCO DAS METODOLOGIAS PARA PESQUISAS COM USUÁRIOS

*Maria Imaculada Cardoso Sampaio
Regina Célia Baptista Belluzzo¹*

Antes de falar sobre os instrumentos para coleta de dados é conveniente uma rápida discussão sobre as metodologias para os estudos de percepção dos usuários em relação à qualidade dos serviços prestados. As profundas transformações provocadas pelo evento das tecnologias da informação mudaram o panorama mundial e tiveram reflexo nas formas de se interagir com a clientela que demanda por serviços de informação. Nesse contexto, os tradicionais estudos de usuários também sofreram mudanças e evoluíram, de simples questionários, para complexos programas de avaliação, compostos por formulários eletrônicos, entrevistas, estudos de casos, perfeitamente alinhados com a proposta da abordagem centrada no usuário (NAHL, 1996). Os modelos atuais de avaliação buscam acessar qualidade nos serviços, por isso seus esforços são no sentido de medir a percepção que os usuários têm do serviço e quais são suas expectativas, uma vez que quanto mais se aproxima da expectativa dos clientes, maior qualidade um produto ou serviço contém. Essa questão não está muito bem resolvida na maioria das bibliotecas e, ainda, é inquietante para muitos pesquisadores da área da Ciência da Informação. Segundo Cullen (2000), muitas questões sobre qualidade nos serviços e satisfação dos clientes ainda necessitam de maiores esclarecimentos, tais como:

¹ Pró-Reitora Acadêmica da Universidade do Sagrado Coração, Bauru

- Quais pesquisas estão, efetivamente, sendo efetuadas no campo da qualidade dos serviços e satisfação dos clientes na área da Ciência da Informação?;
- O que se pode aprender dessas pesquisas?;
- As pesquisas sobre qualidade nos serviços e medidas de satisfação dos clientes podem ajudar as bibliotecas a se tornarem mais competitivas nesse novo ambiente digital, retendo sua clientela?

É dessa perspectiva que a postura das bibliotecas em relação ao exercício de ouvir a opinião do usuário vai se transformando e o que antes era mero procedimento para estudos de usuários esporádicos, vai evoluindo para complexos programas de avaliação da qualidade.

Ao se analisar as pesquisas sobre a percepção do usuário, pode-se observar que na verdade a maioria dos estudos é centrada no uso do sistema e não no comportamento do usuário. De acordo com Wang (1999) existe um corpo substancial de estudos sobre comportamento humano nas várias áreas do conhecimento, tais como: ciências sociais, psicologia, ciência cognitiva e ciência da informação. Em pesquisas comportamentais, nota-se uma forte presença de investigações baseadas em metodologias quantitativas como abordagem científica, relativas ao século XIX e início do século XX. A partir da década de 60, percebe-se uma tendência para o emprego da abordagem qualitativa, buscando suprimir as limitações da abordagem tradicional e assumindo que o momento é parte fundamental no desenvolvimento da pesquisa, e que usuários têm pontos de vistas diferentes e precisam ser ouvidos de forma diferenciada.

Wang (1999) apresenta um quadro comparativo dos métodos quantitativos e qualitativos para pesquisas que visam conhecer a opinião dos usuários:

Ponto de comparação	Quantitativo	Qualitativo
Ontologia	A realidade é objetiva e singular	A realidade é subjetiva e múltipla
Epistemologia	O pesquisador é independente do que é pesquisado	O pesquisador interage com o que é pesquisado
Axiologia	A investigação é livre de valores de julgamento e vieses	A investigação tem valor a priori
Retórica	Formal e impessoal (3ª pessoa)	Informal e pessoal (1ª pessoa)
Propósito	Generalização e predição; Leis universais	Descrição rica e desenvolvimento teórico; Entendimento do limite do contexto
Ponto de partida	Nós sabemos que nós não sabemos	Nós não sabemos que nós não sabemos
Fenômeno	Atomístico (focado nas partes); Baixa complexidade	Holístico (focado no todo); Alta complexidade
Lógica	Dedução hipotética	Indução analítica
Teoria	Livre do tempo e do contexto; Relação causa-efeito	Tempo e limite do contexto; Fatores mútuos e simultâneos
Medida	Fidedignidade; Validade interna; Validade externa; Objetividade	Confiabilidade; Credibilidade; Transferibilidade; Confirmabilidade
Amostra	Amostra aleatória ou randômica	Amostra selecionada intencionalmente
Ambiente	Experimento (controlado, tratamento)	Ambiente natural (campo)
Dados	Quantitativos (numéricos)	Qualitativos (vários formatos)
Coleta de dados	Questionários, testes; Instrumentos inanimados (escalas, computadores, registros)	Entrevistas; Observação de campo; Discurso
Análise de dados	Análises estatísticas objetivas para testar hipóteses	Análise de conteúdo; Descrição; Interpretação para fornecer compreensão e entendimento

Fonte: WANG, P., 1999

De tempos em tempos surge uma novidade no campo da administração procurando adequar a oferta de produtos e serviços à procura dos clientes/usuários. Nos anos 60, o *marketing* era a palavra mágica para combater os concorrentes. Na década de 70, a ênfase estava na produção. Nos anos 80 foi a hora e a vez da qualidade como mola mestra no vocabulário das organizações. Um fenômeno que, segundo Nahl (1999), começou no início dos anos 70 e perdurou toda a década de 90: é a revolução da abordagem centrada no usuário, cujos paradigmas adotados por bibliotecas e serviços de informação vem alterando sensivelmente a postura daqueles que pretendem investir nos estudos de usuário.

O foco no usuário culminou com as mudanças nas metodologias para estudos de usuários, passando de simples questionários e formulários de respostas para complexos roteiros de entrevistas, cadernos de anotações, formulários eletrônicos e estudos de casos, sendo que em muitas situações várias técnicas são empregadas para obtenção dos resultados (NAHL, 1999).

O rápido avanço provocado pelo uso das tecnologias para armazenamento e recuperação da informação permitiu o acesso quase imediato à informação produzida no mundo; o usuário dessa informação ganhou uma participação ativa no processo, passando a receber cuidados e preocupações por parte dos produtores e geradores de informação, uma vez que é esse usuário o maior auditor do sistema. Essa questão ainda encontra bastante resistência por parte de gestores e administradores de bibliotecas (NAHAL, 1999).

A expressão “foco no cliente” chega como um princípio novo, representando para os profissionais da informação um novo modelo, em que é essencial medir e avaliar o comportamento do usuário em relação ao uso de bases de dados e outras fontes de informação, como, por exemplo, a Internet. Como observa Nahl (1999), as últimas duas décadas trouxeram muitas expressões novas que tentavam orientar os serviços de informação em relação aos seus usuários, tais como: sistemas baseados no usuário, sistemas amigáveis para os usuários, sistemas orientados para os usuários, sistemas centrados nas pessoas e/ou

orientados para os usuários, e outras, que procuravam explicar a importância em se dirigir as ações para a verdadeira razão de existir de qualquer serviço de informação: o usuário. Sendo assim, o profissional da informação deve voltar sua preocupação no sentido de entender como o usuário aproveita e assimila a informação em seu dia-a-dia, uma vez que esse usuário, enquanto sujeito ativo no processo, opera mudanças a partir da informação assimilada, não podendo ser confundido como um repositório vazio.

Uma abordagem centrada no usuário parte da premissa que não se pode administrar um sistema para o usuário sem a sua efetiva participação em todas as etapas do processo. Essa proposição pode ser chamada de “adequação ao uso”, ou seja, sistemas de informação desenvolvidos de acordo com as necessidades dos usuários. Vale citar Juran (1990, p.12), guru da qualidade, que lembra que “qualidade é a adequação ao uso”. De acordo com o autor, existem diversos usos e vários usuários, porém é o último elemento que deve determinar os rumos de um serviço.

A literatura na área de ciência da informação aponta para a importância em se aprender sobre o modelo mental do usuário, buscando-se definir sistemas cuja abordagem seja orientada para o usuário, não para o sistema, nem tampouco para o uso.

Em 1986, Dervin e Nilan já discutiam os paradigmas aplicados à área da ciência da informação e apontavam para a diferença entre a abordagem centrada no sistema e a abordagem centrada no usuário. Na abordagem centrada no sistema, o usuário é visto como um sujeito passivo, receptor de informação e seu comportamento é observado em situação isolada. Nos estudos centrados no usuário, geralmente, preocupa-se com informações demográficas, por exemplo: idade, sexo etc. Nessa abordagem a visão é quantitativa. A abordagem centrada no usuário analisa o ser humano como um ser construtivista, ativo e que usa a informação de forma a agregar valor na construção do conhecimento.

Encontram-se uma diversidade de métodos utilizados para se examinar o comportamento do usuário na busca por informação. Segundo Palmquist e Kim (1998) dois são os métodos mais utilizados para se estudar o usuário: o questionário e a entrevista. Os autores afirmam ser necessário buscar abordagens alternativas que orientem as pesquisas para os modelos qualitativos. Os autores discorrem sobre as diversas abordagens para a investigação científica:

• **Abordagem experimental**

É um dos mais poderosos modelos para pesquisas científicas. Laboratórios experimentais oferecem condições ideais para se testar o sujeito de forma controlada e estruturada. Apesar de tratar-se de um método altamente qualitativo, questiona-se muito o fato de que o sujeito esteja sendo testado em um ambiente artificial, completamente distante de sua realidade e de seu ambiente natural.

• **Técnicas de entrevista**

- a) Grupo de foco: trata-se de uma abordagem informal para se detectar as necessidades e sentimentos de uma determinada população. Membros do grupo focal são escolhidos por serem representativos em sua comunidade, ou seja, na população alvo do estudo. Em geral, são utilizados como pré-teste na etapa de desenvolvimento do instrumento de coleta de dados. Um grupo focal possui entre seis e nove elementos, que discutem suas experiências, dando sugestões para o pesquisador;
- b) Investigação naturalista: nessa abordagem os participantes são selecionados para refletir o comportamento de busca da informação de um grupo particular de usuários;
- c) Entrevista *time-line*: É a abordagem do *sense making*. Similar à investigação naturalista, sustenta que usuários têm pontos de vista diferentes e particulares, em um determinado momento. Os sujeitos são entrevistados e convidados a descrever suas experiências em diferentes momentos;

- d) Questionários: Julien citado por Palquimist e Kim (1998) afirma que 44% das pesquisas na área de ciência da informação são conduzidas utilizando-se o método do questionário para a coleta de dados. O autor supõe que a justificativa reside no fato de se tratar de instrumento simples, não havendo a necessidade de que entrevistador e entrevistado estejam no mesmo lugar, em um mesmo momento. Com o advento da Internet o uso de questionários tornou-se um método ainda mais fácil de ser aplicado, pois o mesmo pode ser disponibilizado *on-line* ou mesmo encaminhado por *e-mail* para os respondentes. Wang (1999) também afirma que o questionário é o método mais utilizado (40%) nos estudos clássicos sobre necessidades de informação e que o método é tipicamente quantitativo;
- e) Análise de transação de Log: técnica utilizada para a análise do usuário enquanto este se conecta ao sistema. Trata-se de estudar a interação do homem com a máquina;
- f) Cognição inconsciente: técnica recente (1995) que monitora, através do eletroencefalograma, o estado de consciência do usuário, em situação de relaxamento e relatando seu problema em relação a sua situação de trabalho;
- g) Usabilidade: método aplicado para se analisar o desempenho de tarefas, envolvendo uma variedade de técnicas. O mérito da técnica está em capturar o modelo mental do usuário. Um teste de usabilidade é conduzido como parte da abordagem do estudo;
- h) Análise de protocolo verbal: a abordagem é centrada em obter do sujeito a verbalização de seus problemas, registrando-se em protocolos para a determinação dos eventos mentais dos usuários, quando do desempenho de suas tarefas.

Palquimist e Kim (1998) definem abordagem qualitativa como um método que utiliza a descrição narrativa e busca encontrar categorias que emergem como processo de pesquisa; já a abordagem quantitativa requer que variáveis sejam

determinadas a priori, antes de se começar o estudo e dependem, em geral, de intervenções que criam um ambiente fora da realidade para os respondentes. O método qualitativo não é manipulável, nem controlável, pois se trata de abordagem flexível, sem pré-determinações.

Ao contrário das quantitativas, as investigações qualitativas não admitem regras precisas, aplicáveis a uma infinidade de casos, por sua diversidade e flexibilidade. Diferem também quanto aos aspectos que podem ser definidos no projeto. Enquanto os pós-positivistas trabalham com projetos bem detalhados, os construtivistas sociais defendem um mínimo de estruturação prévia, definindo os aspectos referentes à pesquisa, no decorrer do processo de investigação.

É justamente desse paradigma qualitativo que as chamadas abordagens alternativas emergem, podendo ser categorizadas, de acordo com Ferreira (2002) citando Dervin e Nilan, como estudos de comportamento que priorizam:

1. observar o ser humano como sendo construtivo e ativo;
2. considerar o indivíduo como sendo orientado situacionalmente;
3. visualizar holisticamente as experiências do indivíduo;
4. focalizar os aspectos cognitivos envolvidos;
5. analisar sistematicamente a individualidade das pessoas;
6. empregar maior orientação qualitativa.

A área da ciência da informação, enquanto disciplina das ciências sociais, necessita, urgentemente, rever seus métodos de pesquisa, uma vez que as pesquisas qualitativas são particularmente apropriadas ao estudo do comportamento dos usuários em tarefas de busca da informação (WILSON, 2002). Nesse sentido, recomenda-se a utilização de abordagens qualitativas e que analisem o usuário enquanto um ser construtivista e ativo, que necessita da informação certa na hora certa para garantir a construção do novo conhecimento.

REFERÊNCIAS

CULLEN, R. Perspectives on user satisfaction surveys. In: ARL MEASURING SERVICE QUALITY SYMPOSIUM, 2000, Washington. **Proceedings...**

Washington, 2000. Disponível em:

<<http://www.arl.org/libqual/events.oct2000msq/paper/cullen.html>>. Acesso em: 04 jul. 2001.

DERVIN, B.; NILAN, M. Information needs and uses. **Annual Review of Information Science and Technology**, v. 21, p. 3-33, 1986.

FERREIRA, S. M. S. P. **Estudos de necessidades de informação - dos paradigmas tradicionais à abordagem Sense Making**. Disponível em:

<<http://www.eca.usp.br/nucleos/sense/textos/abord.htm>>. Acesso em: 17 nov. 2002.

JURAN, J. M. **Planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

NAHL, D. The user-centered revolution: 1970-1995. **Encyclopedia of Microcomputers**, New York, v. 19, p. 143-199, 1996. Disponível em :

<http://www2.hawaii.edu/nahl/articles/user/user1toend_toc.html>. Acesso em: 01 ago. 2002.

PALMQUIST, R. A.; KIM, K. S. Modeling the users of information systems: some theories and methods. **Reference Librarian**, v. 60, p. 3-25, 1998.

WANG, P. Methodologies and methods for user behavioral research. **Annual Review of Information Science and Technology**, v. 34, p. 53-99, 1999.

WILSON, T. D. **Recent trends in user studies: action research and qualitative methods**. Disponível em: <<http://informationr.net/ir/5-3/paper76.html>>. Acesso em: 27 ago. 2002

4

ORGANIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

*Maria Imaculada Cardoso Sampaio
Regina Célia Baptista Belluzzo*

A organização dos dados, obtidos como resultado das pesquisas, deve ser realizada pelo pesquisador utilizando-se de tabelas, gráficos e outras modalidades similares.

Todo trabalho desse teor deve sempre apresentar da forma mais metódica possível o resultado da pesquisa levada a efeito; daí a necessidade da elaboração de tabelas, que têm como objetivo mostrar não só o conjunto de dados, mas também, e principalmente, a relação entre eles. Além de facilitar a visualização dos elementos da pesquisa, as tabelas são utilizadas também como base para os mais variados cálculos estatísticos e gráficos demonstrativos.

Como o objetivo da tabela é apresentar as informações da pesquisa de forma clara e simples, não se deve utilizar um número muito grande de variáveis, pois, ao invés de facilitar, isso poderá complicar a interpretação dos dados. Não se deve fechar a tabela nas laterais esquerda e direita por causa do dinamismo dos dados informados. Quando isso é feito, muda-se a denominação para “quadro”.

Toda tabela deve conter:

Tabela nº : Título (deve ser o mais completo possível)

Coluna indicadora : mostra o que cada linha informa

Cabeçalho :indica o que cada coluna mostra

Corpo da tabela: é o cruzamento
das linhas e colunas

O rodapé da tabela é composto de:

Fonte: indica a origem dos dados

Nota: é empregada para comentar alguma coisa sobre o dado

Deve-se numerar os dados que se deseja comentar, independentemente de sua posição na tabela.

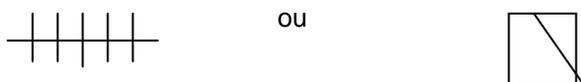
Tão importante quanto a veracidade das informações é a forma de apresentação das mesmas. Assim como o pesquisador sente-se influenciado pela obra, mediante gráficos e tabelas, apresenta de forma imediata um grande número de informações. Da mesma forma, o seu trabalho, utilizando a mesma técnica, vai influenciar prováveis leitores e pesquisadores.

Muitas vezes, o pesquisador encontra dificuldades para comunicar de forma discursiva suas idéias. Assim, com a utilização de gráficos ou tabelas, poderá tornar mais compreensivas a sua exposição de idéias e os resultados de sua pesquisa. Desse modo, é importante que tabelas, gráficos e outros instrumentos colocados no texto tenham uma função efetiva no sentido de reforçar os argumentos.

Em síntese, os dados obtidos devem sempre ser transferidos para tabelas ou gráficos a fim de serem observados e submetidos à análise. Em geral, a esse processo se denomina de tabulação.

A principal operação na tabulação é o cômputo (cálculo, contagem) para a determinação do número de casos que concordam com as várias categorias analisadas. Assim, nas tabulações, o número de casos ocorridos (ocorrências), em duas ou mais categorias concomitantemente, denomina-se tabulação mista, tabulação cruzada ou desdobramento, fase esta considerada como sendo a descoberta das relações entre as variáveis em estudo.

Nos tipos de pesquisa ou estudo mais simples, pode-se utilizar uma tabulação manual, como por exemplo o sistema de “ traço e risco” ou quadrados ou retângulos:



Realiza-se o traço e risco mediante a elaboração de um quadro de freqüência: à esquerda colocam-se os números das categorias ou grupos e ao lado deles vão-se anotando os dados, por meio de riscos. Para facilitar a contagem, os traços devem ser agrupados em conjunto de cinco. Ao final, somam-se os resultados e os mesmos são colocados em uma coluna à direita.

Um outro sistema também utilizado nas tabulações é a Folha-sumário, próprio para tabulações simples, com pequeno número de casos, que podem ser transcritos em código. Os símbolos do código (que está ao lado da resposta) podem ser marcados com lápis ou caneta colorida e as respostas tabuladas à mão. É um sistema prático porque permite uma visão global dos dados.

Além desses sistemas apresentados, existem outros mais complexos, que utilizam *softwares* específicos, porém, são para pesquisas em profundidade e que contenham grande número de dados.

Uma vez ordenados os dados, dentro de um rol (série ordenada) de valores, é preciso condensar a classificação em uma distribuição de freqüência (nº de ocorrências), sendo este o modo mais simples de representação. Para tanto, podem ser utilizadas as planilhas Exel/Microsoft. Calculam-se média, mediana,

ou moda, por exemplo. Os dados são, desse modo, quantificados estatisticamente, de acordo com os objetivos do pesquisador. Em geral, são apresentadas em forma de percentagens.

Resumindo, pode-se dizer que são cinco as fases da tabulação dos resultados:

- 1) Verificação e soma das respostas dadas à primeira pergunta em cada um dos questionários/roteiros/formulários;
- 2) Classificação, em ordem decrescente, dos resultados obtidos nas respostas à primeira pergunta;
- 3) Colocação das percentagens em cada um dos diversos itens das respostas;
- 4) Repetição das mesmas operações para cada uma e para o total das respostas;
- 5) Elaboração de tabelas ou gráficos representativos dos resultados obtidos.

Feita essa representação, o pesquisador terá que levar a efeito a próxima etapa – a interpretação dos resultados obtidos, que consiste na atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. Em geral, significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema. Esclarece não só o significado do material, mas também faz inferências e reflexões mais amplas acerca dos dados discutidos. Dois aspectos são aqui importantes:

- Construção de tipos, modelos, esquemas – após os procedimentos estatísticos, realizados com as variáveis e a determinação de todas as relações permitidas ou possíveis, de acordo com os pressupostos iniciais e ou a hipótese ou problema de pesquisa, é chegado o momento de utilizar os conhecimentos adquiridos com a construção de um referencial teórico, a fim de se obter os resultados previstos;
- Relação com a teoria – esse problema aparece desde o momento inicial da escolha do tema: é a ordem metodológica e pressupõe uma definição em relação às alternativas disponíveis de interpretação da realidade estudada e do contexto onde se insere.

Portanto, se buscamos observar a Qualidade em Serviço de Informação, precisamos conhecer os princípios que a envolvem para poder delinear as discussões em relação aos resultados obtidos com a pesquisa realizada, além de poder também tecer considerações em torno das nossas experiências e vivências.

A COMUNICAÇÃO DA PESQUISA

Toda pesquisa só tem valor se for comunicada. Desse modo, a pesquisa sobre qualidade de um serviço de informação deve também ser comunicada aos clientes internos e externos. É dessa maneira que ela irá contribuir para a melhoria contínua dos processos e atitudes na oferta de produtos e serviços. Em todo processo de comunicação existem dois elementos básicos: técnica e conteúdo. Cada um desses elementos exerce forte influência na comunicação, embora sejam interdependentes e complementares. O fortalecimento de um diminui a importância do outro, mas, mesmo assim é indispensável que ambos coexistam para que a comunicação ocorra com efetividade.

Cada processo de comunicação exige uma técnica adequada ao seu conteúdo e não existe uma técnica que sirva para todas as situações. Por sua vez, é preciso haver consistência no conteúdo a ser apresentado, a fim de que possa haver sintonia entre as partes.

Isso tudo está relacionado com dois princípios importantes: objetivação e transparência. Dito de outra forma, podemos afirmar que todos os envolvidos sempre desejam saber todos os fatores que foram levados em conta para a realização da pesquisa, o que motivou a realizá-la, a fim de poder julgar a pesquisa e o valor de suas conclusões ou recomendações.

As regras de transparência poderão variar, mas é preciso que exista uma comunicação eficaz, o que significa oferecer aos interessados, tudo aquilo que for necessário para a compreensão e julgamento da pesquisa. Desse modo, como qualquer outro tipo de comunicação, isso passa por uma linguagem eficaz e também pela seleção do tipo de mídia adequada.

As seguintes formas têm sido recomendadas:

- Apresentação verbal aos diferentes grupos, mediante a realização de encontros ou eventos destinados a tal finalidade;
- Relatórios de acompanhamento e final, contendo como conteúdos essenciais: o problema estudado, a verificação das expectativas, ou seja, a forma como os dados foram obtidos e os resultados, além da conclusão parcial ou final;
- Boletim informativo, que atualmente pode ser criado até mesmo eletronicamente para essa finalidade;
- Cartazes ou *posters*, que são colocados em exposição permanente em local de fácil acesso a todos os interessados;
- *Folderes* ou folhetos, que podem ser distribuídos no próprio Serviço de Informação ou em locais da instituição considerados estratégicos;
- Artigos de divulgação em revistas especializadas;
- Gráficos de visualização e planilhas, que poderão ser divulgados de modo impresso ou eletrônico.

É importante salientar, ainda, que todos os resultados precisam ser divulgados, porém, devem ser também criados espaços de discussão e de sugestões, a fim de se enriquecer e agregar valor à pesquisa realizada.

REFERÊNCIAS

ELTIZ, F. **Qualidade na comunicação**. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber...** Porto Alegre: Artmed, 1999.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E .M. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VIEIRA, S.; HOFFMAN, R. **Elementos de estatística**. 2 .ed. São Paulo: Atlas, 1995.

5

PROGRAMA LIBQUAL+: UM PROJETO DE SUCESSO

Maria Imaculada Cardoso Sampaio

As bibliotecas digitais e virtuais tornaram-se o foco do interesse da comunidade científica e, principalmente, dos bibliotecários, que encontraram no ambiente o território ideal para operar suas ações. As bibliotecas virtuais, de um modo geral, incluem coleções digitais e serviços que facilitam o acesso, recuperação e análise da produção em uma determinada área do conhecimento, de uma personagem, de uma região etc. Os recursos que essas fontes de informação proporcionam aos usuários geram expectativas por parte da comunidade. Essas expectativas nem sempre são atendidas, frustrando o usuário em relação ao oferecido. Conhecer o que usuário espera receber e sua percepção em relação ao que, efetivamente, é entregue, é um grande passo para se evitar frustrações. A única forma de se atingir esse conhecimento é avaliando-se os serviços oferecidos da perspectiva do usuário final. Como a prestação de serviço pode ser avaliada pelo usuário, considerando-se o ambiente virtual onde a maioria das transações se dá atualmente? Respostas a essas questões têm sido enfaticamente buscadas e grupos de profissionais saíram à procura de caminhos para solução desses questionamentos.

Nesse contexto surgiu o grupo pioneiro do projeto LibQUAL+(TM), responsável pelo maior e mais complexo sistema de avaliação de serviços de informação e bibliotecas do qual se têm notícias.

LibQUAL+(TM) é um conjunto de ferramentas que as bibliotecas integrantes do consórcio utilizam para solicitar, rastrear e conhecer a opinião do usuário em relação à qualidade dos serviços prestados. Essas ferramentas são oferecidas à comunidade bibliotecária pela Association of Research Libraries (ARL). O programa é centrado em um rigoroso processo de levantamento de dados feito através de questionário disponível na Web, que auxilia os bibliotecários na tarefa de acessar e promover qualidade aos serviços prestados, provocando a mudança cultural e transformando a imagem da biblioteca diante da comunidade.

LibQUAL+(TM) é o resultado de extensas pesquisas desenvolvidas por estudiosos da ARL e Texas A&M University, parcialmente financiadas pelo U.S. Department of Education's Fund for the Improvement of Post Secondary Education (FIPSE) e National Science Foundation (NSF). A meta principal do projeto é o desenvolvimento de ferramentas e E-serviços dirigidos para a avaliação dos serviços das bibliotecas do século XXI. O projeto é fundamentado na teoria dos *gaps* de autoria de Parasuraman, Zeithman e Berry (1985) e, particularmente, no modelo SERVQUAL. A teoria dos *gap* define cinco brechas ou lacunas (*gaps*) identificadas entre as expectativas e percepções dos usuários. O SERVQUAL é uma evolução dessa teoria e é considerado uma ruptura no processo de avaliação de serviços, tendo estimulado um grande número de estudos na área, sendo que muitos outros pesquisadores refinaram o modelo conceitual de Parasuraman e seus colaboradores para avaliações de serviços.

OBJETIVOS DO LIBQUAL+(TM)

- Promover uma cultura de excelência na entrega dos serviços;
- Auxiliar os bibliotecários no entendimento da percepção do usuário em relação à qualidade dos serviços oferecidos;
- Coletar e interpretar sistematicamente o feedback dos usuários;
- Promover a equiparação da prestação de serviços entre as bibliotecas pares;
- Identificar as melhores práticas entre as bibliotecas;
- Aprimorar as habilidades dos bibliotecários na interpretação de dados e na implementação de ações para melhoria na prestação de serviços.

BREVE HISTÓRICO DO LIBQUAL+(TM)

- **Setembro/Outubro 1999**

ARL anuncia a "New Measures Initiative", projeto desenvolvido pela Universidade do Texas, cujo objetivo era avaliar a qualidade dos serviços prestados em bibliotecas utilizando os instrumentos do SERVQUAL. <http://www.arl.org/stats/newmeas/newmeas.html>

- **Novembro 1999**

Coordenadores do projeto e o Diretor da biblioteca do Texas A&M University, convidam várias instituições para participarem do projeto SERVQUAL. O projeto foi apoiado por 10 instituições participantes, cada uma delas contribuiu com U\$ 2,000.00. A maior parte dos custos do projeto foi suportada pela Universidade do Texas A&M, auxiliada por agências de fomento.

- **Janeiro 2000**

É feita uma reunião para os participantes do grupo de estudos sobre o SERVQUAL. A equipe da Universidade do Texas A&M providenciou uma apresentação do projeto e do formulário eletrônico (*survey*), utilizado para captar a percepção dos usuários. A reunião incluiu também um grupo de discussão para definição da amostra do estudo e dos custos da assessoria estatística.

- **Setembro 2000**

ARL recebe recursos financeiros do Departamento de Educação para implementar o projeto "Service Effectiveness in Academic Research Libraries". Chamado de "LibQUAL+(TM)", o projeto redefiniu as questões do instrumento de coleta de dados e estabeleceu um processo para que os membros das ARL e outras bibliotecas pudessem determinar seus próprios serviços. <http://www.cni.org/Hforums/arl-announce/2000/0034.html>

- **Janeiro 2001**

Representantes de 43 instituições participantes do projeto reuniram-se em Washington, D.C. durante a ALA Midwinter. A reunião permitiu a equipe do LIBQUAL+(TM) a oportunidade de atualizar as informações e apresentar o instrumento de pesquisa atualizado e os procedimentos para os meses seguintes.

- **Abril 2001**

O instrumento de coleta de dados foi finalizado em 30 de abril e, aproximadamente, 34.000 usuários de 43 campos universitários responderam ao questionário, que media a percepção do usuário em relação à qualidade dos serviços e os *gaps* que existiam entre a expectativa dos usuários e o que, efetivamente, era oferecido.

- **Agosto 2001**

Os resultados da pesquisa 2001 são apresentados publicamente durante a 4th Northumbria International Conference, em Pittsburgh, PA. Tem início o pedido de registro dos instrumentos para coleta de dados. <http://www.arl.org/stats/north/index.html>

- **Setembro/Outubro 2001**

Mais de 160 instituições registram sua participação no LibQUAL+(TM) durante o período de 2002, incluindo dois grandes grupos participante do consórcio: 54 instituições de OhioLINK e 36 instituições da American Association of Health Sciences Libraries (AAHSL).

- **Novembro 2001**

ARL e Texas A&M University são recompensados pela National Science Foundation com U\$ 245,737.00 para serem aplicados no projeto. A verba foi aplicada para a adaptação dos instrumentos do LibQUAL+(TM) para uso em bibliotecas digitais na área de ciências, matemática, engenharia e tecnologia. <http://www.arl.org/libqual/geninfo/nsdlpr.html>

- **Março 2002**

A etapa 2002 LibQUAL+(TM) é lançada com o total de 164 instituições participantes. Durante dois meses essas instituições aplicaram o estudo em seus campi.

- **Mai 2002**

A etapa de 2002 é encerrada. Mais de 78.000 respostas são coletadas entre as 164 instituições Norte Americanas.

- **Julho 2002**

A equipe do projeto LibQUAL+(TM) é alterada e o *site* reformulado. Novos procedimentos incluem um processo de registro *on-line*, dinâmica no Survey Management Center e recursos adicionais para os participantes do programa.

- **Agosto 2002**

Têm início as inscrições para a etapa de 2003.

- **Outubro 2002**

As inscrições para o período de 2003 são encerradas com a participação de mais de 300 instituições. O instrumento para coleta de dados foi traduzido para o francês e a versão em inglês foi adaptada para uso no Reino Unido.

- **Fevereiro - Abril 2003**

As instituições participantes submeteram o instrumento de coleta de dados aos seus usuários. A nova interface Web permitiu o monitoramento da pesquisa e o acompanhamento das respostas dos usuários em tempo real.

- **Mai 2003**

A pesquisa de 2003 é encerrada. Mais de 125.000 respondentes completaram o formulário eletrônico nas 308 consorciadas.

- **Julho 2003**

Um novo recurso para a análise dos dados é acrescentado ao site do LibQUAL+(TM), permitindo aos participantes do consórcio a criação de tabelas e gráficos.

- **Setembro 2003**

Inscrições são abertas para a etapa 2004 do LibQUAL+(TM).

- **Junho 2004**

Mais de 500 bibliotecas participam do LibQUAL+(TM), incluindo faculdades e universidades; bibliotecas da área de saúde, direito e bibliotecas públicas. Algumas bibliotecas formam seus próprios consórcios, outras participam de forma independente. LibQUAL+(TM) se expandiu internacionalmente, contando com participantes no Canadá, Reino Unido e Europa.

BENEFÍCIOS DO LIBQUAL+(TM)

As bibliotecas participantes do LibQUAL+(TM) têm a vantagem de conhecer seus pontos fracos e fortes, investindo na melhoria dos serviços, a partir do exposto pelo usuário final. Podem também, desenvolver serviços de acordo com a expectativa dos usuários através da comparação de seu desempenho com o desempenho de bibliotecas similares (*benchmarking*). Os benefícios podem ser resumidos em:

- Acesso aos dados que permitem identificar seu desempenho em relação às expectativas dos usuários;
- Acesso aos relatórios que permitem comparar seu desempenho em relação às outras bibliotecas semelhantes;
- Participação em *workshops* designados especialmente para os participantes do programa;
- Acesso à biblioteca eletrônica de artigos sobre LibQUAL+(TM);
- Oportunidades de interagir com grupos de profissionais com interesse em desenvolver excelência nos serviços bibliotecários.

Avaliar tem sido a maneira mais indicada para se alcançar a tão almejada qualidade nos serviços de informação e bibliotecas. Ouvir o usuário para conhecer suas necessidades e expectativas é uma ação cada vez mais utilizada para se conseguir níveis de excelência na prestação de serviços. No entanto, desenvolver metodologias de avaliação exige conhecimentos e habilidades que, muitas vezes, o bibliotecário não possui. Além da competência, a falta de tempo para se empreender projetos dessa envergadura é um fator determinante quando se pretende levar adiante processos de avaliação. Dessa forma, o LibQUAL+(TM) se apresenta como uma solução ideal para as bibliotecas que buscam essa interação com o usuário, pois uma vez consorciada, passam a receber os instrumentos e a qualificação necessária para aplicação da metodologia.

LibQUAL+(TM) é um modelo de sucesso em se tratando de avaliação em bibliotecas e serviços de informação, tanto é verdade que o modelo já está sendo utilizado em países da Europa também. Além de servir de inspiração para vários outros projetos, foi tema de várias teses nos Estados Unidos e gerou diversas publicações. Uma bibliografia selecionada sobre o LibQUAL+(TM) pode ser acessada no endereço:

<http://www.libqual.org/Publications/index.cfm>

REFERÊNCIA

ASSOCIATION OF RESEARCH LIBRARIES - ARL. Disponível em:
<www.arl.org>. Acesso em: 01 mar. 2005.

6

ISO 9001:2000 – SISTEMAS DE GESTÃO DE QUALIDADE

Aida Alves¹

PRINCÍPIOS GERAIS

ISO, prefixo do grego “*isos*” significa “igual” ou elemento de decomposição que se usa em palavras científicas com o sentido de igualdade. Como o objetivo é que todos os países utilizem as mesmas normas, ela foi escolhida como símbolo da organização internacional não governamental para organização responsável a nível mundial pela normalização (*International Organisation for Standardisation - ISO*), que fica na Suíça. É uma federação de organismos de normalização de 130 países, um por país. A sua missão consiste em promover o desenvolvimento da normalização e atividades relacionadas, em todo o mundo, como elemento facilitador das trocas comerciais de bens e serviços, dentro dos princípios da Organização Mundial do Comércio. Ela surgiu da necessidade das indústrias, no momento de exportarem os seus produtos, esbarrarem na conhecida barreira técnica. Em Portugal, é representada pelo IPQ - Instituto Português da Qualidade, nomeadamente através de um comitê específico, a CT80. No Brasil é representada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas, mais precisamente pelo Comitê Técnico de Normalização ABNT/CB-25 Qualidade.

¹ Docente da Faculdade de Filosofia de Braga - Universidade Católica Portuguesa / Bibliotecária da Universidade do Minho, Portugal

Tem o compromisso de rever a cada cinco anos as normas, de forma a acompanhar as mudanças.

QUAL A IMPORTÂNCIA DA ISO 9001:2000?

Qualquer organização, nomeadamente uma unidade de informação deseja poder organizar os seus serviços por forma a melhor fornecer produtos que vão de encontro os clientes.

A norma vem tentar assegurar a qualidade do produto final, não tendo como objetivo a certificação do produto. Vem orientar os gestores da organização, assim como auditores, acrescentando valor ao Sistema de Gestão da Qualidade e o processo de certificação.

Muitas organizações desejam implementar a ISO 9001 e obter a sua certificação, por viverem numa pressão de mercado, competitivo e com o objetivo de assegurar aos seus consumidores um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) em prática. Uma organização com um SGQ vai provocar nos seus consumidores mais expectativas do que aquelas que não têm um efetivo SGQ. Muitas organizações solicitam aos seus fornecedores o seu registro ISO 9001.

Muitas organizações implementam a ISO 9001 porque está provado que passados alguns anos ficam com melhores operações, eficácia interna, desempenho melhorado, tendo benefícios de produtividade.

PRINCÍPIOS BÁSICOS DA GESTÃO DA QUALIDADE

Implementar um sistema de gestão da qualidade não é tarefa fácil. Há necessidade de romper com inércias e rotinas, implicar toda a equipa de trabalho, implementar modos de trabalhos novos e muitas outras tarefas. Os SGQ opõem-se à gestão personalizada, na qual os bibliotecários atuam sobre a sua intuição e experiência, estando todo o sistema assente na figura do mesmo.

Deve existir uma política clara e objetiva de qualidade, bem definidos e específicos e por escrito para que possam ser consultadas.

Apresentamos seguidos oito princípios da Gestão da Qualidade, que podem ser consultados no site da ISO, formalizados pelo ISO/TC176 em 1998, que são descritos na ISO 9000:2000 e constituem temas base dos requisitos da ISO 9001:2000, bem como às orientações da ISO 9004:2000.

“Oito princípios de gestão da qualidade foram identificados, os quais podem ser usados pela Alta Direção para conduzir a organização à melhoria de seu desempenho” (ISO 9000:2000).

Estes oito princípios devem ser analisados com atenção para que se possa identificar a função, bem como a lógica de cada um deles e a inter-relação entre eles. Esta abordagem permite obter algum conhecimento para o uso efetivo na idealização, implantação e manutenção de um Sistema da Gestão da Qualidade eficiente e eficaz.

1º) O Foco no “Cliente” (direto ou consumidor ou parte interessada, ISO 9000:2000, 3.3.5)

Constitui o início de todas as ações de uma organização, por tratar-se da sua razão de ser, e por isso as suas necessidades e requisitos devem ser claramente identificados, atendidos e se possível superados para assegurar sua efetiva satisfação. Antecipar-se às suas necessidades de modo encantá-lo é a chave do sucesso e da garantia de sua fidelização.

2º) A Liderança

Define a finalidade, a orientação e as diretrizes da organização. A demonstração da ação do líder empreendedor e inovador dão-se pela sua efetiva participação na identificação dos requisitos do cliente, das tendências do mercado e principalmente pela ação de transmitir e traduzir estes requisitos para dentro de

sua Organização. Cabe-lhe criar condições adequadas de ambiente interno de trabalho que permita às pessoas envolvidas poder disponibilizar todas as suas competências no exercício de suas funções.

3º) O Envolvimento de Pessoas

Assegura um maior desenvolvimento e funcionamento de um SGQ numa organização. As pessoas precisam ser competentes e estarem conscientes da importância de seu trabalho para a consecução dos objetivos específicos de seus processos, bem como dos objetivos estratégicos da organização. A competência das pessoas inclui o conhecimento, a experiência e principalmente a aptidão, em outras palavras o saber-fazer, o ter feito e principalmente o gostar de fazer, isto garante que as pessoas vistam a camisa e se sintam efetivamente envolvidas. A comunicação, a conscientização e a formação das pessoas são fatores para que elas se revejam na instituição e no SGQ, percebendo qual o seu contributo.

4º) A Abordagem por Processos

Conjunto de atividades relacionadas ou que interatuam, as quais transformam elementos de entrada em resultados. Identifica o modo como as pessoas se agrupam para conseguir os resultados desejados. O líder ao definir e interrelacionar os processos organizacionais e ao garantir as necessidades de recursos e de informações estará capacitando a organização a conseguir resultados mais eficientes. Os processos devem ser radiografados de modo identificar-se, além das entradas (*inputs*) e saídas (*outputs*), quais são os recursos e as informações necessárias para assegurar o seu bom desempenho. Os processos e subprocessos devem ser descritos nos documentos do sistema de qualidade.

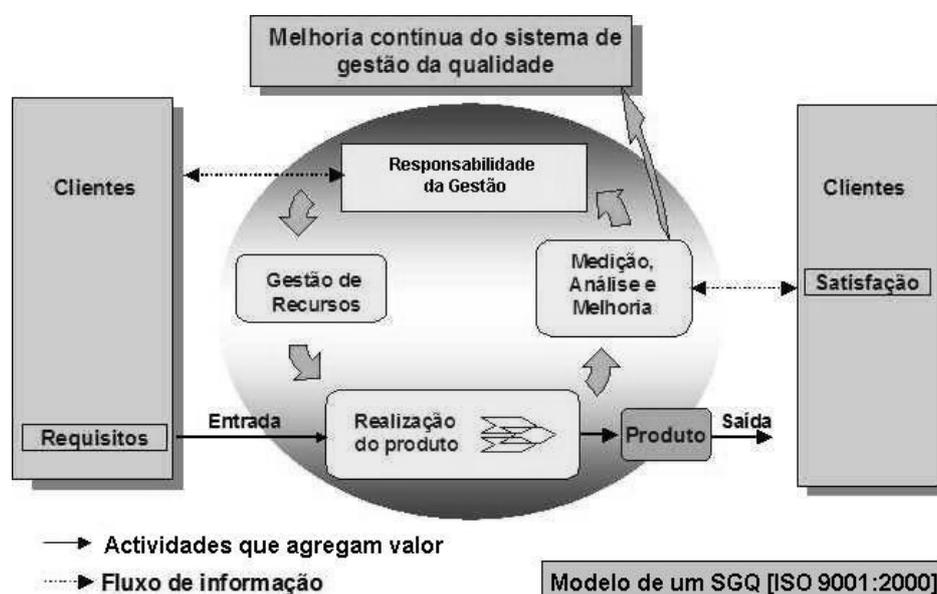


Figura 1 – Modelo de um sistema de gestão da qualidade

5º) A Abordagem Sistêmica para a Gestão

É o princípio que orienta a Organização a identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização no sentido desta atingir os seus objetivos; os processos assim alinhados permitem que o líder defina os indicadores de desempenho para monitorá-los adequadamente.

6º) A Abordagem Factual para Tomada de Decisão

Assegura que o líder possa identificar medir, acompanhar e analisar os dados e as informações para poder tomar decisões eficazes. O líder ao adotar este princípio cria um painel de bordo que permite identificar seus pontos fortes e as oportunidades de melhoria que assegurarão o sucesso de sua Organização.

7º) O princípio da Melhoria Contínua

Como resultado das análises dos dados garante que a Organização siga em busca da excelência dos seus processos e demonstre efetivamente o Foco no Cliente ao entender, atender e superar as expectativas.

8º) Um dos recursos fundamentais para que os processos giram os resultados esperados é o definido pelo **princípio de Benefícios Mútuos nas Relações com os Fornecedores**, pois somente com fornecedores tratados como parceiros, numa relação rentável, é que se conseguirá assegurar as melhores condições de preço, prazo e qualidade de produtos e serviços adquiridos.

Nesta sequência podemos perceber a lógica e a inter-relação existente em cada princípio e entre eles. Em primeiro lugar o esquema apresentado identifica o PDCA, que assegura que o uso ordenado dos princípios, onde:

- os princípios de foco no cliente, liderança e pessoas envolvidas constituem-se nas ações de (P) Planificar;
- os princípios de realização por processos e benefícios mútuos de fornecedores demonstram as ações de (D) Executar;
- o princípio de abordagem sistêmica ocupa a posição do (C) Controlar,
- os princípios de tomada de decisões baseado em fatos e de melhoria contínua constituem-se no (A) Agir.

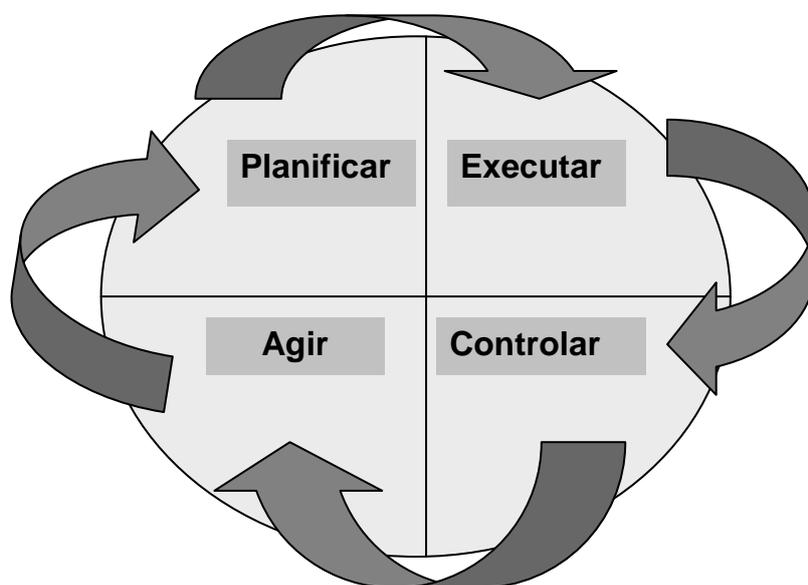


Figura 2 – PDCA

Cabe, também, ressaltar que estes princípios podem ser usados pelo líder como base para a definição da Política da Qualidade e dos Objetivos da Qualidade da Organização, bem como para motivar e conscientizar as pessoas no entendimento do Sistema de Gestão da Qualidade.

Por outro lado, é visível a correlação entre os Princípios da Gestão da Qualidade com todos os requisitos da ISO 9001, onde no conhecimento das normas é perfeitamente possível apresentar o Sistema de Gestão da Qualidade num Manual da Qualidade usando-se os oito Princípios como capítulos e descrevendo-se em cada um deles os respectivos requisitos da norma.

Estes princípios, só serão efetivamente úteis se forem entendidos, discutidos e utilizados pelos líderes das Organizações como valores fundamentais no caminho da excelência.

Assim, ao entendermos e usarmos adequadamente os Princípios da Gestão da Qualidade estaremos a construir o nosso Sistema de Gestão da Qualidade sobre

um conjunto estruturado de pilares que garantirão o sucesso da Organização, do mesmo modo como construímos e asseguramos o edifício.

AS NORMAS ISO 9000 PARA A GESTÃO DA QUALIDADE

As normas da série ISO 9000 foram criadas em 1987 e revistas em 1994 pelo Comitê Técnico TC176 da ISO: ISO 9001, 9002 e 9003. Em 2000, a sua segunda revisão foi concluída, definindo para certificação uma única norma, a ISO 9001. Constituem referências para a implementação de sistemas de gestão da qualidade (SGQ) que representam um consenso internacional sobre boas práticas de gestão e com o objetivo de garantir continuamente o fornecimento de produtos que satisfaçam os requisitos dos clientes, bem como a prevenção dos problemas e a ênfase na melhoria contínua. Após tradução e adoção em Portugal, foram designadas por NP EN ISO 9001:2000, e no Brasil por NBR ISO 9001.

As ISO 9001:2000 e a ISO 9004:2004 funcionam respectivamente como um conjunto de requisitos normativos e como orientações para a melhoria do desempenho, sendo a sua implementação independente do tipo, dimensão, sector de actividade das organizações. Os certificados que podem conceder-se mediante a sua aplicação assinalam que uma organização é perfeitamente capaz de cumprir as necessidades e os requisitos dos seus clientes de maneira planificada e controlada.

Apresentamos de seguida as normas da família ISO 9000:

- **ISO 9000:2000 - FUNDAMENTOS E VOCABULÁRIO**

Descreve os fundamentos dos sistemas de gestão da qualidade e especifica a terminologia para os sistemas de gestão da qualidade.

- **ISO 9001:2000 - SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE.**

REQUISITOS

Especifica os requisitos para os sistemas da qualidade aplicáveis a toda a organização que necessite demonstrar a sua capacidade para proporcionar produtos que cumpram os requisitos dos seus clientes e os regulamentos que lhe sejam de aplicação e seu objetivo é aumentar a satisfação do cliente.

- **ISO 9004:2000 - DIRETRIZES PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO**

Proporciona diretrizes que consideram tanto a eficácia como a eficiência da organização.

A norma ISO 9001:2000 fundamenta a sua filosofia em dar satisfação ao cliente; para isto tem que identificar-se todos os processos da empresa ou biblioteca que afetam e dão satisfação ao cliente / usuário. Satisfazer ao cliente é o básico. Para lograr esta transformação, a Norma proporciona um conjunto de ferramentas aos que denomina os 8 princípios ou pilares, focados já anteriormente no ponto 2 (Princípios básicos da gestão da qualidade).

ESTRUTURA DA ISO 9001:2000

Esta ISO baseia-se nos princípios estabelecidos do PDCA (Planejar-Executar-Controlar-Agir), e foca-se no comprometimento da alta direção de construir a motivação humana de forma a cumprir todos os objetivos da organização. A norma reconhece que a excelência de negócios não pode ser delegada e que a melhor forma de assegurar sucesso contínuo é através de pessoal e processos efetivos.

A ISO 9001 está dividida em 8 secções, cuja estrutura passamos a apresentar.

- 0 – Introdução;
- 1 - Campo de aplicação;
- 2 - Referência normativa;
- 3 - Termos e definições;
- 4 - Sistema de gestão da qualidade;
- 5 - Responsabilidade da direção;
- 6 - Gestão de recursos;
- 7 - Realização do produto;
- 8 - Medição, análise e melhoria.

ANEXOS

- A Correspondência entre ISO 9001:2000 e ISO 14001:1996;
- B Correspondência entre ISO 9001:2000 e ISO 9001:1994.

Os três primeiros pontos abordam os princípios básicos, tais como o objetivo, referência normativa, termos e definições. As demais secções compõem o modelo de um Sistema de Gestão de Qualidade (**SGQ**), baseado no processo.

Princípios básicos (pontos 0-3 da ISO 9001:2000)

A ISO 9001:2000 vem definir os requisitos para o estabelecimento de um sistema de qualidade, com o objetivo de possibilitar à organização fornecer, de uma forma consistente, produtos que vão ao encontro das necessidades dos seus clientes e dos requisitos regulamentares. Ainda que não venha certificar o produto, esta norma vem assegurar e acrescentar qualidade ao produto final e ao processo de certificação.

Os requisitos da ISO 9001:2000 são genéricos e podem ser aplicados a todas as organizações, independentemente do tipo e da dimensão das mesmas ou do produto que fornecem. Os requisitos específicos podem não ser cumpridos,

dada a natureza da sua atividade, produto(s) e serviços. Estes devem ser salvaguardados no Manual de Qualidade.

Caso se verifique a não aplicabilidade de requisito(s) da norma, poderão ser consideradas exclusões, desde que não afetem a capacidade da organização em fornecer o produto que vá de encontro aos requisitos regulamentares. Exclusões e respectivas justificações devem constar do Manual da Qualidade da organização. Deve-se verificar que durante a auditoria os requisitos excluídos não afetem a capacidade da organização em cumprir os requisitos do cliente ou regulamentares.

Uma organização não é obrigada a incluir todos os produtos e serviços no SGQ, ou a atender aos processos associados à realização para produtos e serviços que não estejam no SGQ.

Sistema de gestão da qualidade (ponto 4 da ISO 9001:2000)

A organização deve estabelecer, documentar, implementar e manter um sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente a sua eficácia de acordo com os requisitos desta Norma.

A secção 4 cobre todo os requisitos de documentação, incluindo a necessidade de criar um manual, declarações documentadas quanto à política da qualidade e aos objetivos da qualidade, procedimentos documentados, documentos necessários à organização para assegurar o planeamento, a operação e o controlo eficazes dos seus processos, registos requeridos . Necessita dum controlo dos documentos criados e registo dos mesmos para demonstrar o que seguimos o proposto no sistema. Os registos devem proporcionar evidências de conformidade com os requisitos, devendo manter-se legíveis, prontamente identificáveis e recuperáveis.

Por exemplo, registos da formação dos funcionários, contratos e produtos inspecionados, funcionam como evidência da conformidade legal e regulamentadora.

Quadro 1- Quatro Níveis de Documentação

Nível	Documento	Definição	ISO 9001:2000 (ponto 4.2.1)
1	Política da qualidade e manual	Panorâmica da organização, dos seus produtos e serviços de acordo com as exigências aplicáveis da ISO 9001; espaço do sistema; exclusões; organização e responsabilidades; seqüência e interação dos processos; procedimentos documentados	a. Indicações documentadas de uma política da qualidade (5.3) e dos objetivos da qualidade (5.4.1) b. Um manual da qualidade (4.2.2)
2	Procedimentos	Descreve os processos da qualidade e os controles interserviços De acordo com as exigências da ISO 9001	c. Requisitos dos procedimentos documentados pela ISO 9001:2000.: 4.2.3—Controlo dos Documentos 4.2.4—Controlo dos Registos 8.2.2—Auditoria Interna 8.3—Controlo do produto não-conforme 8.5.2—Ação Corretiva 8.5.3—Ação Preventiva
3	Instruções de trabalho	Explica detalhes de tarefas ou de atividades específicas: como de executar uma tarefa específica. Este nível pode incluir plantas da qualidade, instruções de trabalho, desenhos, fluxogramas, especificações de produto, etc.	d. documentos necessários à organização para assegurar o planeamento, a operação e o controlo eficazes dos seus processos.
4	Outros documentos (registos)	Formulários, etiquetas e outros documentos que alertam o registo (por os níveis 1.2 e documentação 3) da conformidade às exigências.	e. Registos requeridos pela 9001:2000 (veja 4.2.4)

Naturalmente todo o sistema de gestão da qualidade começa do topo da organização e a secção que a seguir apresentamos começa com a gestão da direção.

Responsabilidade da gestão (ponto 5 da ISO 9002:2000)

No contexto de ISO 9001, a gestão de topo consiste na pessoa ou equipa responsável pela implementação da política da qualidade na organização. Deve proporcionar evidências do seu comprometimento no desenvolvimento e implementação do sistema de gestão da qualidade e na melhoria contínua da sua eficácia, e assegurar que os requisitos do cliente, dos requisitos do produto são alcançados. Deve assegurar que toda a equipa de funcionários esteja ciente das suas responsabilidades, e estabelecer canais de comunicação dentro da organização.

A gestão de topo deve, em intervalos planeados, rever o sistema de gestão da qualidade da organização para assegurar que se mantém apropriado, adequado e eficaz. Esta revisão deve incluir a avaliação de oportunidades de melhoria e as necessidades de alterações ao sistema de gestão da qualidade, incluindo a política da qualidade e os objetivos da qualidade. Os registos das revisões pela gestão devem ser mantidos.

Gestão de recursos (ponto 6 da ISO)

A organização deve determinar e proporcionar os recursos necessários à implementação do SGQ, tais como: pessoal com formação adequada para desempenhar o trabalho; edifício e condições de luminosidade e ergonômicas, equipamento (tanto *hardware* como *software*), serviços de apoio (tais como transporte e comunicação).

Realização do produto (ponto 7 da ISO)

Este ponto relaciona-se com o produto e o serviço fornecidos pela organização ao cliente. Uma vez que se compreende e identifica o que o cliente necessita, devem ser postos em prática os procedimentos, medindo a sua eficácia. Primeiramente devemos decidir se incluímos o projeto como a parte do sistema

de qualidade. Se o escolhermos, os registros devem ser mantidos, assim que os erros precedentes são corrigidos, e as novas alterações são gravadas para uso subsequente.

Medição, análise e melhoria

Neste ponto são envolvidas aquelas medidas que estão a ser feitas para ajudar a melhorar a gestão e demonstrar a conformidade do produto.

Geralmente envolve o uso de técnicas estatísticas apropriadas.

Os níveis de satisfação do cliente são um bom início para começar, exames internos também. Há muitas possibilidades aqui, incluindo a monitoração e a medição dos processos e produto.

Se houver algum caso de não conformidade, a organização necessita de assegurar-se que todo o produto daí resultante seja impedido de uso. Um procedimento documentado necessita assegurar-se de que a ação passe por um exame para eliminar o “defeito”, produto em não-conformidade, e que o produto resultante seja tratado dentro de uma maneira apropriada.

O objetivo desta norma é prevenir a não-conformidade. Pode ser feito de duas formas: com medidas corretivas e preventivas. As corretivas são colocadas em prática apenas quando algo não está conforme o estipulado. As preventivas são proativas e são colocadas em prática quando há a hipótese de algo correr mal.

PASSO A PASSO NA SUA IMPLEMENTAÇÃO DA ISO

A **ISO 9001** está baseada em 3 requisitos principais que passamos apresentar:

1. Satisfação do cliente:

Este é o foco principal. Sem clientes não existe empresa.

2. Indicadores de desempenho:

Ajudam a medir o nosso desempenho e indicam onde somos fortes e onde podemos melhorar.

3. Melhoria contínua:

Para ter clientes sempre satisfeitos, precisamos evoluir cada dia.

Atendendo a estes requisitos, avançamos para a sua aplicação na unidade de informação, que pode ser simplificada recorrendo ao passo que baixos se apresentam em etapas de gestão. Onze passos para um projeto de sucesso.

Passo 1: Comece por comprar e tentar compreender a norma e a importância que tem para a sua organização. Se necessário faça um curso de formação.

Passo 2: Constitua a sua equipa

Use a sua equipa para desenhar o SGQ e os procedimentos documentais. A responsabilidade de um SGQ parte da Alta Direção, portanto é vital que esta Alta Direção esteja envolvida no início deste processo com a equipa. É bom existirem na equipa pessoas com diferentes capacidades, para cruzar informação funcional, fornecendo informações para input no processo de implementação.

Passo 3: Faça o plano do seu projeto

Projeto objetivos:

Data de início:

Data do registro a alcançar:

Responsabilidades:

Gestor do projeto:

Representante da gestão:

Gestor de topo:

Quadro 2 - Cronograma do Projecto

Passos	Data da programação	Data da realização
1 Análise inicial		
2 Criação das listas de tarefas		
3 Atribuição de Responsabilidades		
4 Formação introdutória		
5 Desenho e Implementação		
6 Sistema completo		
7 Exame da auditoria		
8 Recepção do certificado		

Passo 4: Análise do início do processo (*Gap analysis*)

Processo em que a organização vai determinar entre o que sistema de gestão da qualidade é e como deve ser quando se conformar às exigências da norma ISO 9001:2000.

Passo 5: Escrita e desenvolvimento da documentação

A documentação necessita de ser criada e incluir as necessidades e expectativas dos utilizadores, formalizando processos e procedimentos.

Passo 6: Forme os empregados e implemente métodos da ISO 9001:2000

Passo 7: Estabeleça o seu cronograma, escala de tempo

Idealmente, a fase da execução deve durar aproximadamente seis meses para dar-lhe tempo suficiente para coletar bastantes registros e verificar se o sistema está a funcionar. Mas deve começar antes dois a três meses a recolher dados.

Passo 8: Reveja a eficácia do sistema de gestão

Este é o passo da verificação e do ato do ciclo de PDCA. Revê o sistema registrando e interpretando dados e conduzindo a auditorias internas.

As áreas específicas onde os dados devem ser coletados são a satisfação do cliente, conformidade do produto, processos e tendências dos produtos incluindo oportunidade de desenvolver ações preventivas, e fornecedores.

Passo 9: Conduza auditorias internas – implemente uma programa efetivo de auditoria interna

Passo 10: O sistema é usado alguns meses com registros recolhidos e realizadas melhorias

Passo 11: Solicita-se a certificação a uma entidade responsável para a mesma. O exame da auditoria

Após a aplicação da ISO 9001:2000 e aplicando a ISO 9004:2000 a biblioteca, internamente, poderemos proceder à avaliação dos serviços, que constitui um procedimento que permite a biblioteca conhecer a adequação dos seus serviços, o seu rendimento, as suas falhas. A avaliação deve estar e ser realizada intuitivamente e de modo sistemático, presente em todo o processo de gestão bibliotecária, que a realimenta com os seus resultados. Passa por aplicarmos procedimentos presentes nas ISO 11620:1998 Indicadores de desempenho para bibliotecas e atualização ISO 11620:1998/Adm 1:2003 e ISO 2789:2003 – Informação e Documentação – Estatísticas Internacionais de Bibliotecas Noções de Certificação.

BENEFÍCIOS E DIFICULDADES NA IMPLEMENTAÇÃO DA ISO 9001:2000

Benefícios

- São obtidos custos reduzidos;
- Confiabilidade melhorada do produto;
- Controlo e fluxo melhores do processo;
- Melhor documentação dos processos;
- Maior consciência na qualidade dos empregados;
- Reduções na “sucata” do produto, reformulações e rejeições.

Um dos componentes fundamentais do sistema de gestão da qualidade é a apresentação por escrito de todos os processos ou atividades que se realizam para prestar serviços, bem como as pessoas responsáveis pelos mesmos. Esta se conhece como Documentação (**Manual** de qualidade; **Documentos** dos vários serviços com especificações técnicas, objetivos, justificações, recursos humanos, físicos e tecnológicos; **Procedimentos** com a descrição passo a passo das atividades que fazem parte do processo, bem como formas de controlo).

Relação com os utilizadores torna-se mais ativa e permanente, pois realizam-se contratos (“pactos”) onde se assinalam os direitos e deveres a assumir pelas duas partes; fazem-se medições de satisfação; tratamento de queixas e reclamações; sugestões com a finalidade de melhorias constantes; avisos aos utilizadores de melhorias na biblioteca; etc.

Gestão do pessoal da biblioteca, como um esquema estruturado de formação, de tarefas bem definidas por pessoa e serviço e avaliação do desempenho.

Melhoria contínua com o estabelecimento de metas trimestrais, semestrais e anuais concretas e quantificáveis para alguns serviços, com elaboração de indicadores de gestão.

Dificuldades

Pode tornar-se difícil de interpretar e aplicar numa área mais biblioteconômico, dado que pode limitar a criatividade e a inovação diante da quantidade de requisitos que devem ser cumpridos e a falta de agilidade nalguns casos para criar e ou fazer alterações no sistema.

Pode gerar separação e desresponsabilização na realização das tarefas, dado que os funcionários estabelecem diferenças e separaram as atividades que se definem no sistema, na prestação e administração dos serviços. A qualidade não é um componente separado do serviço, pelo contrário, deve ser um atributo implícito no mesmo.

Torna-se difícil aplicar uma norma de qualidade nos serviços como o empréstimo ou nos processos técnicos dado que já existem normas de procedimentos pré-estabelecidos. Os serviços como a promoção, animação, leitura, eventos culturais, são mais acessíveis dado que implicam a participação comunitária, são mais intangíveis e difíceis de medir, primando a relação pessoal que se estabelece entre empregado e utilizador.

Não conhecer e partilhar experiências com outras bibliotecas ou centros de documentação pode constituir uma dificuldade à implementação de um sistema de gestão.

GLOSSÁRIO

Aplicação – movimento que se pretende dinamizar, colocando ênfase na análise de “porquê aplicar os requisitos”.

Conformidade – (ISO 9000:2000, 3.6.1) é a “satisfação de um requisito”.

Processo – é um sistema de atividades que usa recursos para transformar *inputs* em *outputs*.

Produto – (ISO 9000:2000, 3.4.1) resultado de um processo, com “quatro categorias genéricas de produtos: serviços, *software*, *hardware* e materiais processados.”

Requisito – (ISO 9000:2002, 3.1.2), “necessidade ou expectativa expressa, geralmente implícita ou obrigatória”.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE CERTIFICAÇÃO - APCER. Disponível em: <<http://www.apcer.pt>>. Acesso em: 24 mar. 2004.

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE CERTIFICAÇÃO - APCER. **Guia interpretativo ISO 9001:2000**. Leça da Palmeira: APCER, 2003. Disponível em: <http://www.apcer.pt/downloads/636_Guia_APCER.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2004.

INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE - IPQ. Disponível em: <<http://www.ipq.pt>>. Acesso em: 24 mar. 2004.

INTERNATIONAL ACCREDITATION FORUM - IAF. **IAF Guidance on the Application of ISO 9001:2000. Issue 2. (FG9001_2)**. [Adelaide]: I.A.F., 2002.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION - ISO. Disponível em: <<http://www.iso.org>>. Acesso em: 24 mar. 2004.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION - ISO. **Technical Committee 176 on Quality Management and Quality Assurance**. Disponível em: <<http://www.tc176.org>>. Acesso em: 24 mar. 2004.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION - ISO.

The basics of the ISO 9001:2000. Geneve: ISO, 2000. Disponível em:

<<http://www.the9000store.com/iso-9001-basics.aspx>>. Acesso em: 24 mar. 2004.

NP EN ISO 9001: 2000 - Sistemas de gestão da qualidade: requisitos. 2ª ed.

Lisboa: Instituto Português da Qualidade, 2001.

7

ISO 20983:2003 – INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO – INDICADORES DE DESEMPENHO PARA BIBLIOTECAS ELETRÔNICAS

Aida Alves

Com o aumento do número de serviços e produtos eletrônicos, as bibliotecas, de acordo com as suas missões e objetivos, podem utilizar este novo relatório técnico (ISO 20983:2003) como método de avaliação do desempenho, servindo o mesmo de instrumento de avaliação da eficiência, da eficácia e da qualidade do ambiente em rede.

A necessidade de indicadores de desempenho em bibliotecas já foi anteriormente abordada na ISO 11620:1998: Informação e documentação – Indicadores de desempenho para bibliotecas.

Os indicadores presentes neste documento foram desenvolvidos e testados por bibliotecas em diversos projetos. Foram escolhidos os mais importantes para as bibliotecas em geral, até ao presente momento.

Publicada pela ISO/TC 46, SC 8, a ISO/TR 20983:2003 aplica-se a todo o tipo de bibliotecas em todo o Mundo. A norma ajuda a avaliar o desempenho das bibliotecas quanto ao equipamento, utilização, custos ou a penetração no mercado dos seus serviços eletrônicos.

Os indicadores podem ser utilizados para comparar, ao longo do tempo, o desempenho de uma biblioteca, permitindo que os serviços fornecidos pela mesma possam ser avaliados. Podem servir de suporte para tomada de decisões, reavaliando recursos, introduzindo novos serviços, reduzindo ou eliminando serviços já existentes. Demonstrem o desempenho da biblioteca e os seus custos para os financiadores, a população e o público. Comparam o desempenho entre bibliotecas com uma estrutura e missão similares. Sob reserva, podem ser utilizados para comparar as bibliotecas entre elas, apercebendo-se das suas diferenças de organização, tendo sempre presente a boa compreensão dos indicadores utilizados e interpretando os dados com precaução. Esta norma não comporta indicadores para a avaliação do impacto das bibliotecas sobre os indivíduos ou sociedade.

Esta norma não é só um instrumento útil de comparação, mas destina-se igualmente a servir à decisão na gestão dos serviços, como, por exemplo, reafectando recursos, introduzindo novos serviços, redução ou encerramento de serviços existentes, e a demonstrar os desempenhos e os custos da biblioteca aos que a financiam, aos que utilizam os serviços e ao grande público.

As bibliotecas que aplicam os indicadores desta ISO podem gerir os seus serviços e os seus recursos eletrônicos de maneira mais eficiente e eficaz, fornecendo os melhores serviços aos utilizadores que conhecem os recursos e os serviços que utilizam e com que frequência, realizando economias na subscrição de licenças para responder aos desejos dos utilizadores e esforçando-se para melhorar constantemente os serviços desenvolvendo atividades de avaliação ao longo dos tempos.

A ISO dá orientações para a recolha e a concepção de relatórios estatísticos dos serviços eletrônicos e sobre os serviços/recursos. A norma é útil para diferentes tipos de bibliotecas (universitárias, públicas, especializadas, nacionais, etc.), assim como para consórcios de bibliotecas, vendedores de bases de dados, e editores de recursos eletrônicos.

Os indicadores nesta norma avaliam o desempenho das bibliotecas por indicações quantitativas sobre o fornecimento, uso, custos ou penetração no mercado dos seus serviços eletrônicos.

As bibliotecas estão mais interessadas no impacto dos seus serviços, e se os utilizadores beneficiam dos mesmos. Estes dados qualitativos devem ser recolhidos em adição aos dados quantitativos nomeados nesta norma, usando métodos de inquérito ou entrevistas para avaliar a satisfação dos utilizadores, ou grupos de amostra. O método para avaliar a satisfação do utilizador está descrita na ISO 11620.

Este documento foi difundido sob a forma de relatório técnico da ISO dado a necessidade imediata de disponibilizar orientações. Disponibiliza terminologia normalizada, definições concisas e descrições da seleção de indicadores de desempenho, no mesmo formato que foi usado na ISO 11620:1998.

RELAÇÕES COM OUTROS INDICADORES

São mencionados neste documento alguns dos indicadores já apresentados na ISO 11620:1998 e na respectiva adenda. Estes são comparados com os novos indicadores para bibliotecas eletrônicas focados na ISO 20983. Existem indicadores que devem ser aplicados apenas a serviços da biblioteca tradicional (serviços técnicos quando do processamento dos documentos, por exemplo, tempo médio de processamento); outros indicadores podem ser aplicados a bibliotecas tradicionais e eletrônicas simultaneamente (número de visitas à biblioteca *per capita*; percentagem de pedidos de informação; devolução dos documentos, etc.), outros apenas às bibliotecas eletrônicas. Para tal dever-se-á fazer uma leitura atenta de ambas as normas (11620:1998 e respectiva adenda e a 20983:2003).

Tabela A – Indicadores de Desempenho para Serviços
Electrónicos das bibliotecas

Serviço, atividade ou aspecto medido	Indicador de desempenho
Serviços públicos	
✓ Geral	
	Percentagem da população atingida pelos serviços eletrónicos
✓ 1. Serviços eletrónicos fornecidos pela biblioteca	
	Percentagem da despesa no fornecimento de informação gasta na constituição da coleção eletrónica (documentos digitais, séries eletrónicas, livros eletrónicos, bases de dados)
✓ 2. Recuperação dos documentos (uso)	
	Número de documentos descarregados por sessão (<i>downloads</i>)
	Custo contratual da base de dados por sessão
	Custo por documento descarregado
	Percentagem de sessões rejeitadas (nº suficiente de licenças por base de dados)
	Percentagem de sessões remotas ao OPAC (fora do edifício(s) da biblioteca)
	Percentagem virtual de visitas no total de visitas (quantidade total de uso)
✓ 3. Inquérito e serviços de referência	
	Percentagem de pedidos de informação submetidos eletronicamente

(Continua)

Tabela A – Indicadores de Desempenho para Serviços
Electrónicos das bibliotecas

(Continuação)

Serviço, atividade ou aspecto medido	Indicador de desempenho
Serviços públicos	
✓ 4. Educação do utilizador	
	Número de visitas quando da formação do utilizador no serviço eletrónico Lições de formação per capita
✓ 5. Facilidades	
	Número disponível de horas por utilizador na plataforma do serviço
	População por postos de trabalho de acesso público (acesso à Internet, CD-Rom, OPAC, etc.)
	Taxa do uso de postos de trabalho
✓ 6. Disponibilidade e uso de recursos humanos	
✓ 6.1 Formação do pessoal	
	Número de visitas por funcionário para melhoria das capacidades em tecnologias da informação da equipa da biblioteca, relacionado com as respectivas lições de formação por funcionário.
✓ 6.2 Distribuição da equipa de funcionários	
	Percentagem de pessoal da biblioteca que fornece e desenvolve serviços eletrónicos (suporte técnico/tempo de serviço)

REFERÊNCIAS

EQUINOX. Library Performance Measurement and Quality Management System. Disponível em: <<http://equinox.dcu.ie/>>. Acesso em: 10 jul. 2005.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – ISO. Disponível em: <<http://www.iso.org>>. Acesso em: 09 abr. 2004.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – ISO. **ISO 20983:2003** - information and documentation: performance indicators for electronic library services. Geneve: ISO, 2003.

NATIONAL INFORMATION STANDARDS ORGANIZATION – NISO. **Information and documentation - performance indicators for electronic library services**. Bethesda: NISO, 2002. Disponível em: <[http://www.niso.org/standards/resources/ISO_TR_20983_\(E\)_sh.pdf](http://www.niso.org/standards/resources/ISO_TR_20983_(E)_sh.pdf)>. Acesso em: 09 abr. 2004.

8

APRENDENDO COM AS MELHORES PRÁTICAS (*BENCHMARKING*)

Márcia Elisa Garcia de Grandi
Adriana Cybele Ferrari

BENCHMARKING E A GESTÃO DA QUALIDADE

Histórico

Dentre as várias ferramentas e técnicas utilizadas para a implantação de programas de qualidade, podemos destacar o *benchmarking*, o qual se insere no contexto da melhoria contínua e busca da excelência.

Segundo Camp (1993), o exemplo pioneiro de emprego da técnica de *benchmarking* foi conduzido pela Xerox Corporation dos Estados Unidos no início da década de 80, quando a empresa enfrentou perda do mercado de máquinas copadoras para concorrentes japoneses. Através da aplicação do *benchmarking*, verificou-se que o problema estava na vantagem de custos oferecida pela concorrência, até então ignorada pela Xerox. Com o resultado do estudo, a Xerox reduziu custos no processo de fabricação de suas máquinas a partir da incorporação de métodos observados nas empresas analisadas. Desde então o *benchmarking* vem sendo adotado pela empresa como uma das técnicas de monitoramento do mercado, assimilando métodos e procedimentos aprendidos em itens de controle.

Durante o final da década de 80 a técnica foi difundida ao redor do mundo, aparecendo vários modelos para o processo. Na década de 90 o uso foi

consolidado amplamente, principalmente em organizações norte-americanas e européias.

Conceituação

A primeira sistematização formal do termo foi realizada por David Kearns, diretor executivo da Xerox Corporation, que define o *benchmarking* como o processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas em relação aos mais fortes concorrentes, ou às empresas reconhecidas como líderes em suas indústrias. Na definição operacional do termo, também estabelecida pela Xerox, *benchmarking* compreende a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior (CAMP, 1993).

Ainda para Camp (1993), o *benchmarking* é um processo gerencial de auto-aperfeiçoamento que deve ser contínuo para ser eficaz, podendo também ser entendido como medição.

Na definição da Comissão Diretora da International *Benchmarking* Clearinghouse, da American Productivity & Quality Center, o *benchmarking* constitui um processo de avaliação contínuo e sistemático; um processo mediante o qual se analisa e se compara permanentemente os processos empresariais de uma organização frente aos processos das companhias líderes em qualquer parte do mundo, a fim de obter informação que possa ajudar a organização a melhorar seu desempenho (ARÉVALO; CERRO, 2002).

Segundo Ponjuan (1998), o *benchmarking* pode ser conceituado como o processo sistemático e contínuo para avaliar os produtos, serviços e processos de trabalho nas organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com o propósito de realizar melhorias organizacionais. Trata-se de propor metas utilizando normas externas e objetivas e aprender com os outros. Consiste, basicamente, na identificação de problemas e de organizações que mostram melhores resultados em processos similares e que tenham condições semelhantes.

Melo e Carpinetti (2001) apontam que a essência do *benchmarking* está na identificação dos padrões mais altos de excelência para produtos e serviços, ou processos, e implementação das melhorias necessárias para alcançar esses padrões, comumente chamados de “*best in class*”.

Na mesma linha, Suaiden e Araujo Jr. (2001), declaram que o *benchmarking* é uma técnica de qualidade total que possibilita a comparação sistemática de produtos e serviços entre concorrentes ou empresas consideradas excelentes em certos aspectos. No entanto, o *benchmarking* não pode ser entendido como cópia de modelos, mas sim como um processo que possibilita o aprendizado nas organizações de forma a incentivar a busca e adoção de melhores desempenhos.

Contextualização do *Benchmarking*

Ao analisarmos as diversas definições de *benchmarking* apresentadas na literatura especializada, verificamos que este é enfatizado como um processo contínuo, implicando a adoção de pressupostos voltados para a cultura da aprendizagem organizacional e promoção de mudanças contínuas, visando a excelência dos serviços e produtos disponibilizados aos clientes. Segundo Camp (1993), os preceitos básicos do *benchmarking* são os seguintes:

- Conheça sua operação;
- Conheça os líderes da indústria ou concorrentes;
- Incorpore o melhor;
- Conquiste superioridade.

Assim, o *benchmarking* insere-se no contexto da estratégia organizacional, conforme ilustrado na Figura 1:

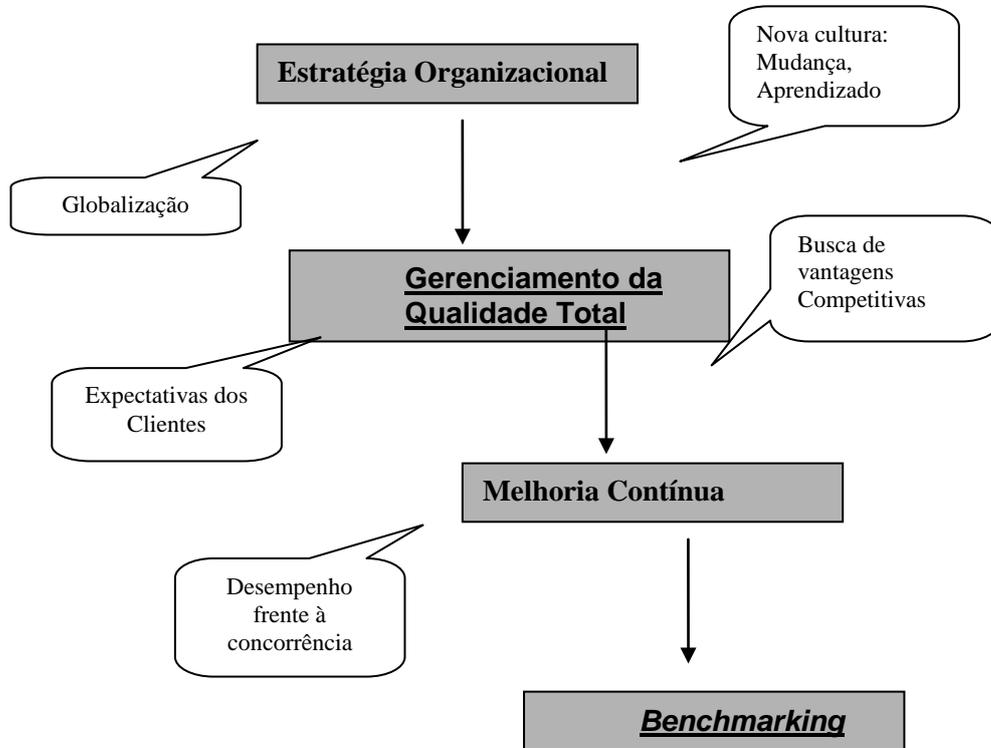


Figura 1: Contextualização do *Benchmarking*
Fonte: Melo; Carpinetti (2001)

Tipos de *Benchmarking*

Arévalo e Cerro (2002) apontam a existência de diversos tipos de *benchmarking* em função da relação entre as organizações participantes e do objeto de análise.

Levando-se em consideração a relação entre os participantes do *benchmarking*, podemos identificar os seguintes tipos:

- Interno – realizado dentro da organização com o objetivo de identificar os padrões de desenvolvimento interno, comparando-se os processos de áreas diferentes para aplicação em outros setores da organização. Entre as vantagens do *benchmarking* interno estão a facilidade na obtenção de dados e resultados positivos. As desvantagens são as eventuais resistências internas e o perigo de uma visão estreita dos fatos;
- Competitivo – usado para analisar os níveis apresentados por produtos, serviços e processos de trabalho dos concorrentes de uma organização, a partir de acordo mútuo. Apresenta como vantagens: a obtenção de dados relevantes, estabelecimento de comparações entre diferentes desempenhos em relação a produtos, serviços e processos. Entre as desvantagens figuram problemas no acesso a dados e questões éticas e de confidencialidade;
- Funcional – Também conhecido como *benchmarking* cooperativo, é realizado por organizações que atuam no mesmo setor, com o objetivo de compartilhar conhecimento sobre uma atividade específica. Apresenta como vantagens a possibilidade de descoberta e adoção de soluções inovadoras e o envolvimento das equipes no projeto;
- Genérico – Orientado a processos similares em empresas pertencentes a setores distintos.

Segundo os objetivos do estudo de *benchmarking*, identificam-se as seguintes modalidades:

- Estratégico – Obedece a razões de posicionamento no mercado, visando melhorar os fatores críticos de sucesso, ou seja, aqueles considerados chaves para satisfação do cliente;
- Funcional – Ligado estreitamente aos processos internos que se encontram mais próximos dos clientes, procura identificar as necessidades dos mesmos e elevar o grau de satisfação;
- Operativo - Prioriza o aprimoramento da organização operativa, através da melhoria de aspectos mais concretos/objetivos, tais como fatores relacionados ao tempo de execução, dimensionamento de equipes ou duplicação de atividades.

Benefícios do *benchmarking*

A implementação da prática do *benchmarking* como uma ferramenta de um programa de qualidade, apresenta vários benefícios, conforme apontado por diversos autores e projetos bem sucedidos. Alguns dos pontos positivos são arrolados abaixo:

- otimização dos produtos / processos;
- aprimoramento do desempenho e dos serviços aos clientes / usuários;
- aceleração do processo de mudanças por meio da utilização de práticas testadas e aprovadas;
- processos de tomada de decisão mais rápidos e eficazes;
- marketing mais eficiente e efetivo;
- aprendizagem contínua (“pensar para fora da caixa”);
- formação de redes funcionais, promovendo o trabalho de equipe baseado na necessidade competitiva e orientada para dados;
- atendimento às demandas dos clientes;

- estabelecimento de metas e objetivos eficazes;
- estabelecimento de objetivos e medidas de desempenho significativos, refletindo um enfoque externo, voltado para o cliente;
- Previsão de tendências em áreas relevantes;
- Consciência prematura da desvantagem competitiva.

MODELOS DE *BENCHMARKING*

Existem várias recomendações e propostas em relação às etapas ou modelos previstos para conduzir estudos de *benchmarking*. Camp (1993) define cinco fases para o processo de *benchmarking*, desdobradas em dez passos, como demonstrado abaixo:

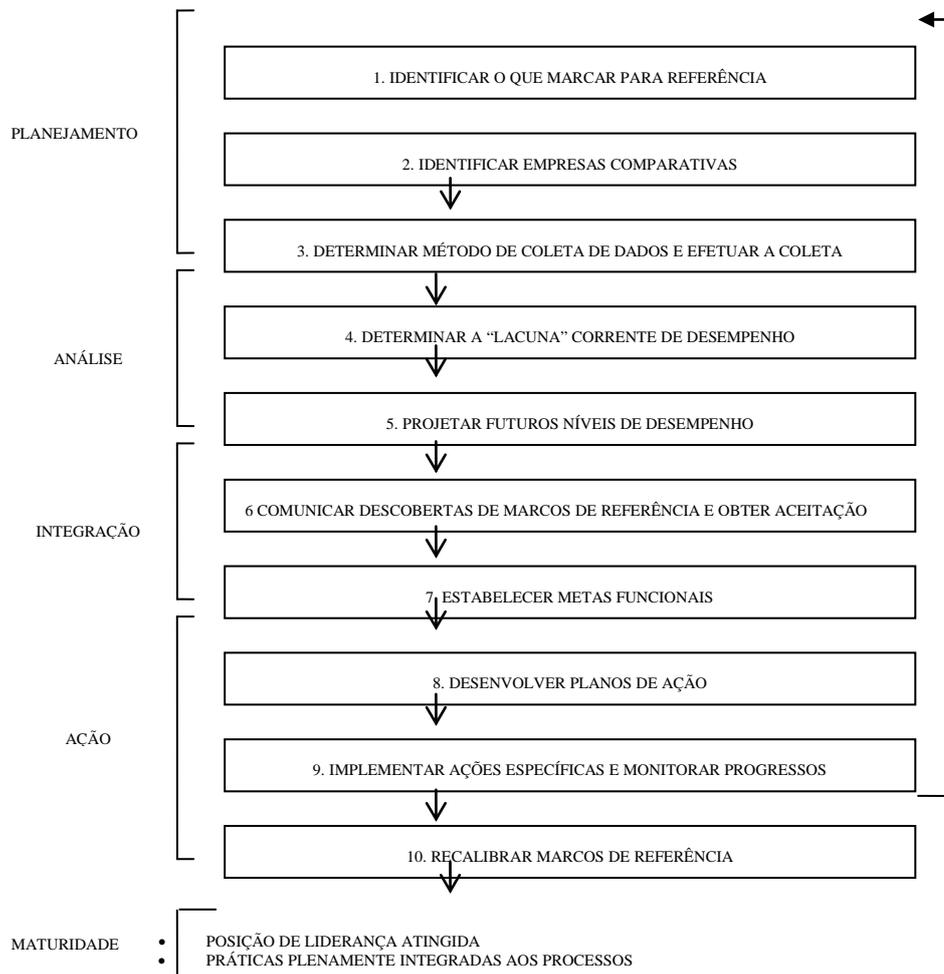


Figura 2: Etapas do Processo de *Benchmarking*
Fonte: Camp (1993)

Spendoloni (apud Ponjuán, 1998), após pesquisar 24 empresas com as melhores práticas de *benchmarking*, identificou um núcleo básico de cinco etapas, explicitadas na Figura 2 e detalhadas a seguir:

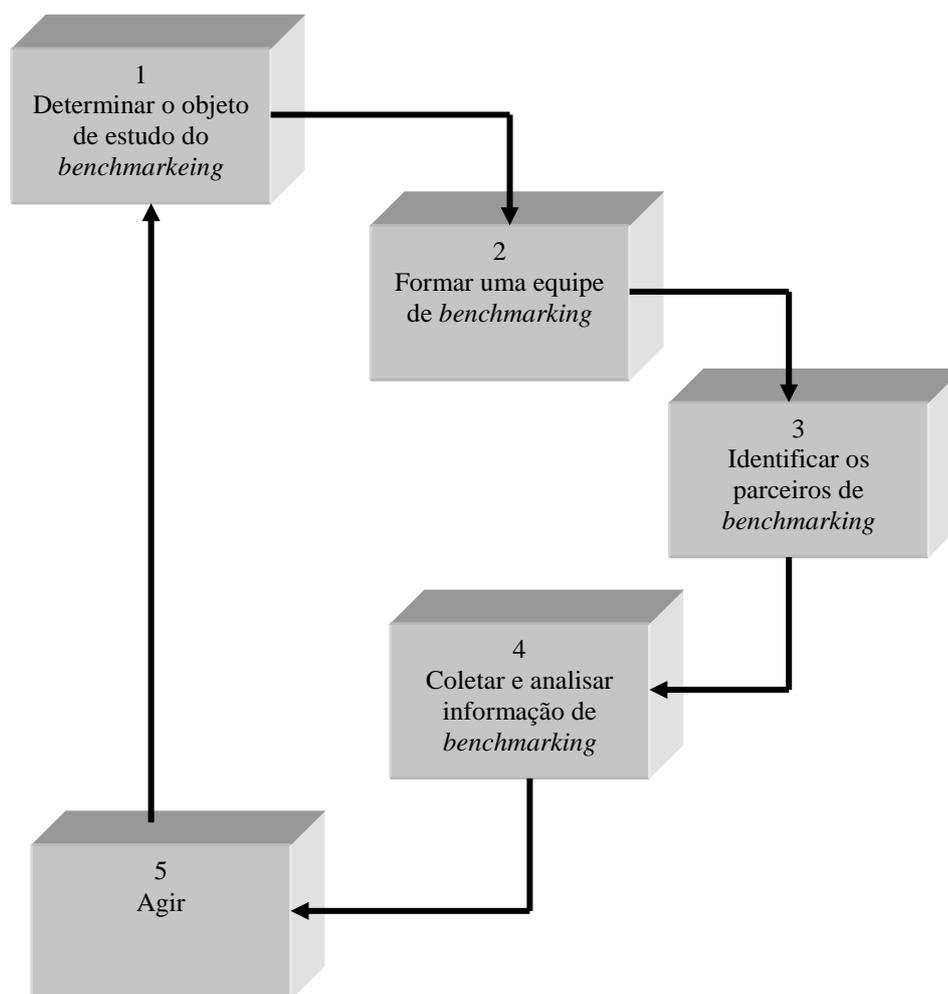


Figura 3: Etapas do Processo de *Benchmarking*
Fonte: Ponjuán (1998)

1. **Determinar o objeto de estudo do *benchmarking*** – Melo e Carpinetti (2001) ressaltam a importância do objeto de estudo estar alinhado com a estratégia da organização, para que os recursos não sejam empregados em um projeto de *benchmarking* com pouca ou nenhuma vantagem competitiva. Assim, recomenda-se a priorização das dimensões e atividades críticas para o desempenho da organização, ou seja, é necessário a definição dos fatores críticos de sucesso, que podem ser conceituados como variáveis que asseguram resultados positivos a uma gerência ou organização.

Melo e Carpinetti (2001) propõem o seguinte desdobramento para essa etapa:

- Obtenção de apoio – Busca do comprometimento de todas as pessoas da organização que estarão ligadas ao projeto de melhoria;
 - Análise macro – Base para identificação das dimensões e processos críticos que mais contribuem para a competitividade da empresa;
 - Dimensões Críticas para Melhoria – Definição das dimensões competitivas críticas para melhoria, a partir das necessidades dos clientes, desempenho frente à concorrência e objetivos estratégicos;
 - Processos Críticos para Melhoria – Identificação dos processos ou atividades que mais influenciam as dimensões críticas;
 - Avaliação de Desempenho – Identificação dos problemas relacionados aos processos ou sub-processos priorizados;
 - Identificação do Objeto de Estudo do *Benchmarking* – Explicitar o tema a ser abordado para viabilizar o planejamento eficiente da continuidade do processo, incluindo o estabelecimento de medidas de desempenho, metas e planos de ação factíveis.
2. **Formar uma equipe de *benchmarking*** – Geralmente, a equipe é composta por: gerente de projeto, compiladores de dados, analistas, facilitadores, pessoal de apoio. Além da definição dos papéis de cada membro do grupo,

esta etapa inclui o planejamento do trabalho, com previsão de cronograma e recursos;

3. **Identificar os parceiros de *benchmarking*** – Compreende a localização de informações sobre organizações que possam oferecer a resposta mais apropriada para o problema proposto.
4. **Coletar e analisar as informações de *benchmarking*** – A coleta de informações pode ser realizada por diferentes métodos, estando a escolha condicionada às limitações de tempo, recursos, experiência com a metodologia e filosofia de coleta de informação. Essa etapa requer uma boa organização, além da preparação de um resumo do projeto para entregar às organizações parceiras.

A análise da informação coletada é um passo importante dentro dessa etapa. Os dados devem ser verificados cuidadosamente para identificação de informação errônea, padrões e tendências gerais, omissões e deslocamentos. As conclusões permitirão documentar os processos, conhecer pontos fortes e pontos fracos e determinar diferenças de desempenho.

5. **Agir** – Pressupõe a formulação de um plano de ação que contemple:
 - elaboração de um relatório sobre o *benchmarking*;
 - apresentação de soluções aos usuários;
 - comunicação dos resultados tanto aos grupos funcionais, quanto aos parceiros do *benchmarking*;
 - busca de oportunidades para aprimoramento dos produtos/serviços, incluindo a aprendizagem contínua e a formação de redes humanas funcionais;
 - estímulo para re-início do ciclo.

Henczel (2002) menciona que, embora existam várias opções disponíveis para desenvolvimento do processo de *benchmarking*, é fundamental que o processo adotado seja rigoroso e planejado cuidadosamente, com a inclusão dos seguintes pontos:

- Planejar o que fazer, como, com quem, com que propósito, prevendo-se recursos financeiros e humanos;
- Definir o processo com identificação dos *inputs*, *outputs*, clientes e limites;
- Estabelecer fluxograma do processo;
- Identificar antecipadamente os problemas no processo e possíveis causas;
- Desenvolver métrica (como medir) e identificar dados qualitativos significativos;
- Coletar dados;
- Comparar os dados coletados com o parceiro de *benchmarking*;
- Identificar áreas para aprimoramento;
- Formular recomendações e um plano de implementação das mudanças;
- Implementar mudanças.

Relatório

A produção do relatório sobre o *benchmarking* é indispensável, devendo cumprir os seguintes propósitos:

- prestar informações a usuários / clientes do *benchmarking*;
- resumir os dados compilados e analisados;
- registrar as organizações que foram objetos do processo e os contatos chaves do projeto;

- servir como elemento de comunicação entre funcionários e outras instâncias da organização;
- servir como base para comunicação com os parceiros externos;
- constituir-se como registro da base de dados e dos arquivos da organização.

O relatório deve ter o seguinte conteúdo:

- necessidade ou propósito;
- usuários / clientes do projeto;
- necessidades formuladas;
- organização da equipe do projeto;
- cronograma das atividades;
- temas abordados;
- fontes de informação;
- metodologia empregada;
- relatos;
- análise;
- resultados;
- plano de ação (PONJUÁN, 1998).

APLICAÇÃO DO *BENCHMARKING* EM SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO

Histórico

O primeiro estudo de *benchmarking* em uma biblioteca data de 1985 e foi conduzido pela Metro Toronto Reference Library, enfocando os serviços prestados ao público (GOELKE).

Segundo Henczel (2002), em meados da década de 80 a adoção da técnica do *benchmarking* começa a se propagar entre bibliotecas e serviços de informação, tendo como objetivos a comparação do desempenho de instituições específicas com organizações similares (*benchmarking* externo) e a avaliação da contribuição da biblioteca para com a instituição mantenedora, estabelecendo-se comparações com outros departamentos e serviços internos.

O início da década de 90 foi marcado pelo foco no *benchmarking* interno, com o objetivo de justificar a existência e importância da biblioteca dentro da organização, enfrentando as ameaças representadas pela redução das equipes ou cortes orçamentários.

A partir dos meados da década de 90 o ambiente dos serviços de informação em geral foi marcado por mudanças significativas no foco dos serviços da biblioteca, com a incorporação e expansão de conteúdos eletrônicos, o que resultou, e vem resultando, na demanda por serviços cada vez mais especializados e diferenciados, sem ou com pouca aplicação de recursos adicionais por parte das instituições.

O *benchmarking*, enquanto ferramenta de controle da qualidade, vem sendo incorporado sistematicamente ao fazer do profissional da informação. Em 1996, foi publicado o relatório sobre “Competências para Bibliotecários Especializados no Século XXI”, pela Special Library Association, que inclui itens relacionados ao conhecimento e aplicação dos princípios da gestão da qualidade total e *benchmarking* como competências profissional e pessoal do especialista da informação. (SPECIAL..., 2003).

Benefícios da Aplicação do *Benchmarking* em Serviços de Informação

Várias são as iniciativas visando a avaliação e mensuração do desempenho de bibliotecas e serviços de informação em geral, como atestam os módulos anteriores desenvolvidos no presente curso.

Ao lado da tônica na avaliação contínua dos serviços prestados, a área biblioteconômica apresenta uma tradição em trabalhos cooperativos, ambos facilitadores na aplicação da técnica do *benchmarking* (ARÉVALO; CERRO, 2002).

Assim como constatado em diversas organizações, estudos de *benchmarking* em bibliotecas podem resultar em muitos benefícios para a instituição. Entre os diversos pontos mencionados por diferentes autores, podemos destacar os seguintes resultados positivos obtidos com a adoção da técnica:

- Estabelecimento de padrão de qualidade interno para produtos e serviços, visando a melhoria contínua;
- Criação de sinergia com a aplicação da técnica e mudanças decorrentes;
- Aprender com os melhores desempenhos, por meio do monitoramento de informações e modelos externos;
- Aprimoramento do desempenho da biblioteca, maximização dos recursos e desenvolvimento de novos serviços ou produtos;
- Obtenção de maior apoio dos gestores, por meio de atitude pró-ativa;
- Expansão da rede de relacionamento dentro da organização e no campo profissional mais amplo;
- Comprovação do valor e papel da biblioteca para a instituição e comunidade;
- Adoção de uma postura pró-ativa no diálogo e na resposta dos usuários e da comunidade por parte da biblioteca;
- Formulação ou adoção de soluções mais criativas e melhor embasadas;

- Acesso a informações com valor agregado para subsidiar a busca de excelência dos processos internos;
- Obtenção de subsídios para os objetivos estratégicos da biblioteca e, conseqüentemente, para os da organização;
- Processos de tomada de decisão mais rápidos e eficientes;
- Facilitação do processo de gerenciamento de mudanças.

Seleção de Tópicos para o *Benchmarking*

Para aplicação da técnica do *benchmarking*, é fundamental identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) das bibliotecas, ou seja, os fatores relacionados a processos considerados essenciais sob o ponto de vista do usuário.

Suaiden (2001) aponta os FCS de uma biblioteca pública, a saber:

- Qualidade no atendimento (das demandas dos usuários/comunidade);
- Disponibilização de um serviço de informação à comunidade;
- Realização de um diagnóstico de necessidades de informação dos usuários/comunidade.

Cassell et al (apud Henczel, 2002) sugerem que os processos selecionados para o *benchmarking* sejam:

- Relacionados aos FCS;
- Processos que estejam causando problemas;
- Processos de importância para os usuários e que não apresentam desempenho satisfatório;
- Áreas sujeitas a pressões competitivas;

- Processos diferenciados frente aos concorrentes;
- Processos que não estão em transição.

Processo do *Benchmarking* em Serviços de Informação

Cada biblioteca ou serviço de informação poderá adotar um modelo de *benchmarking* que seja mais apropriado ao seu contexto e necessidades, destacando-se a importância de que o modelo adotado seja coerente e de fácil aplicação.

Arévalo e Cerro (2002) apontam o modelo desenvolvido por Kinnell e Garrod (1995), compreendido por:

- Identificação dos processos chaves;
- Documentação / Diagrama dos processos e subprocessos;
- Identificação dos fatores críticos de sucesso;
- Medição dos fatores críticos de sucesso;
- Análise dos resultados / Identificação das diferenças de desempenho;
- Seleção de parceiros / Organização das visitas;
- Identificação das melhores práticas.

Suaiden e Araújo Jr. (2001) indicam a seguinte metodologia para aplicação em bibliotecas públicas:

- Comparação - Estabelecimento de um instrumento de coleta de dados para identificar, classificar, hierarquizar e posicionar os melhores desempenhos em bibliotecas públicas;

- Avaliação - Análise do relatório para preparar uma lista de verificação dos desempenhos e/ou produtos e serviços mais oportunos;
- Identificação de oportunidades - Eliminação dos itens menos relevantes, deixando apenas aqueles que, se aplicados, possam gerar vantagem para a biblioteca;
- Seleção de melhores oportunidades - Seleção das melhores oportunidades tendo em vista a verificação da relação custo X benefício, ou seja, definir os desempenhos que melhor se enquadram na planilha de custos da biblioteca;
- Incorporação das melhores oportunidades - Definição de estratégias para promoção de mudanças na organização através da incorporação dos melhores desempenhos;
- Promoção de mudanças na organização - A implementação de mudanças por meio do controle e avaliação dos resultados deve ir além da incorporação das melhores práticas, provocando mudanças no comportamento global da unidade de informação.

Gohlke sugere um modelo com cinco etapas:

- Conduzir análise preliminar;
- Desenvolver métrica dos processos;
- Identificar parceiros;
- Coletar e analisar dados;
- Apresentar resultados para a administração.

Hart (2002) menciona a metodologia adotada no Consórcio de *Benchmarking* formado por quatro universidades britânicas em 1999. O modelo adotado é constituído por quinze fases, divididos em dois grandes grupos:

Grupo 1 – Planejamento

- Selecionar os processos que serão objetos do *benchmarking*;
- Identificar *benchmarks* (marcas de referência);
- Coletar dados do ambiente;
- Identificar a equipe;
- Decidir sobre a metodologia de coleta de dados;
- Planejar e estabelecer cronograma;
- Implementar metodologia de coleta de dados.

Grupo 2 – Ação

- Comparar resultados usando os dados coletados internamente;
- Organizar / Catalogar a informação;
- Compreender o processo analisado no contexto interno, levando em conta, também, questões comportamentais;
- Estabelecer novos objetivos /padrões para os processos analisados;
- Desenvolver planos de ação para implementar novos objetivos / padrões;
- Implementar mudanças;
- Monitorar e avaliar os resultados e aprimoramentos;
- Rever medidas de desempenho.

Relatos de Experiências

A literatura especializada apresenta relatos de experiências de projetos de *benchmarking* desenvolvidos em bibliotecas ou serviços de informação. Os projetos identificados exemplificam o potencial de aplicação da técnica de *benchmarking*, abrangendo várias áreas e propostas:

- Loughborough University - projeto desenvolvido com o patrocínio da British Library, com o objetivo de avaliar o serviço de referência em três organizações, uma das quais da área farmacêutica. Os resultados apontam para a escolha, por parte dos participantes, do serviço de referência da empresa farmacêutica como “ a melhor prática”. O setor havia sido objeto de uma auditoria de qualidade e o resultado do estudo comprovou a eficácia dos procedimentos adotados. (AREVALO; CERRO, 2002).
- Projeto das bibliotecas públicas de Nova Gales do Sul (Austrália), que resultou na publicação de uma base de dados orientada ao *benchmarking* (STATE...). O projeto previa como objetivo tornar acessíveis dados comparativos sobre as bibliotecas públicas da região, para uso dos gestores e demais interessados.
- Projeto de *benchmarking* entre a Queensland University of Technology (QUT) e a University of New South Wales Library (UNSW) – O projeto, conduzido durante o ano de 1995, realizou comparação dos processos de aquisição e catalogação, fornecimento de documentos e apoio à pesquisa. A QUT já estava envolvida num programa de qualidade total por dois anos e o *benchmarking* era uma extensão lógica dessas atividades.

O modelo de *benchmarking* adotado compreendeu sete etapas:

- Desenvolvimento do entendimento e habilidade em *benchmarking*;
- Identificação do (s) processo (s) para o *benchmarking*;
- Reunião de documentação do processo;
- Identificação de parceiros;

- Preparação para o *benchmarking*;
- Realização do *benchmarking*;
- Implementação de medidas de aprimoramento;
- Aprimoramento do processo de *benchmarking*.

Os instrumentos adotados para coleta de dados foram os seguintes: questionários, visitas locais e análise de fluxos de trabalho / processos.

Os resultados obtidos confirmaram a eficácia da metodologia e subsidiaram mudanças efetivas na QUT. Entretanto, problemas de ordem metodológica e conceitual são relatados por Robertson e Trahn (1997), representantes das duas instituições envolvidas.

Em resumo, sugere-se:

1. cuidado ao estabelecer diferentes objetos de estudo, sendo ideal focar uma atividade ou processo a cada projeto;
 2. estabelecimento de prazos mais longos para realização de visitas;
 3. garantia de que as áreas analisadas apresentem documentação detalhada dos processos e atividades;
 4. estabelecimento de contatos mais frequentes durante a fase de análise dos dados;
 5. nivelamento do conhecimento sobre programas de qualidade e de *benchmarking* entre as instituições envolvidas.
- *Benchmarking* pela National Institute of Standards and Technology (NIST) Research Library – Envolveu mais sete bibliotecas norte-americanas, com características semelhantes em termos de: tamanho do acervo, orçamento, número de usuários, dimensionamento da equipe e comunidade de pesquisadores na área de ciência e tecnologia. Um questionário foi enviado às instituições e apontaram para as áreas que demandavam maior atenção por parte da NIST Research Library. Além do estudo de *benchmarking*, a

biblioteca realizou uma pesquisa junto aos usuários e os resultados das duas iniciativas forneceram subsídios para estabelecimento de objetivos estratégicos da instituição (SILCOX; DEUTSH, 2003).

- Four Universities Benchmarking Consortium – Creaser (2003) e Hart (2001) relatam e analisam o projeto implementado entre 2000 e 2002 (prorrogado por mais dois anos), com a participação das seguintes instituições: University of Derby, University of Huddersfield, Leeds Metropolitan University e Staffordshire University. O consórcio estabeleceu quatro estudos simultâneos, mas com equipes distintas, visando o mapeamento das seguintes áreas: serviços disponíveis para usuários remotos (Off Campus Services), processo de guarda de material, atendimento local (Help Desk), empréstimos especiais (coleção de reserva).

Os instrumentos utilizados foram os seguintes: mystery shoppers (“pesquisadores anônimos”), entrevista, estudo comportamental, medição do tempo despendido nas atividades.

Além dos benefícios primários do projeto, traduzidos pela obtenção de dados para apoiar processos de tomada de decisão e aprimoramento contínuo, destacam-se entre outros:

- Estabelecimento de melhores práticas;
- Aprimoramento de processos;
- Avaliação contínua da opinião e necessidades dos usuários;
- Identificação e validação de tendências evidentes;
- Formação de redes de relacionamento entre as equipes envolvidas;
- Troca de opiniões;
- Desenvolvimento da equipe;
- Reconhecimento da universidade.

- Equinox Project – patrocinado pelo Telematics for Libraries Programme of the European Commission com o objetivo de desenvolver e adotar métodos de avaliação do desempenho das bibliotecas no ambiente eletrônico e tradicional, com base nos princípios de qualidade. O projeto deu origem a vários subprojetos de avaliação e monitoramento da qualidade em serviços (EQUINOX);
- ARL (Academic and Research Libraries) E-Metrics Project – implementado por membros da ARL e Biblioteca do Congresso visando o desenvolvimento de estatísticas e medidas de desempenho de serviços eletrônicos de informação (ASSOCIATION...);
- McClures/ Bertot Project – patrocinado pelo U.S. Department of Education enfoca o desenvolvimento de medidas de desempenho e estatísticas nacionais para serviços eletrônicos oferecidos por bibliotecas públicas;
- JUSTEIS Project – em andamento no Reino Unido, tem como objetivo fornecer informações e ferramentas para identificar o uso corrente de serviços eletrônicos de informação e identificar áreas de crescimento dentro de instituições de ensino superior.

Na literatura consultada, não localizamos nenhum relato de experiência de *benchmarking* aplicado a bibliotecas ou unidades de informação no Brasil, o que pode ser atribuído ao fato de ser um tema relativamente novo no contexto da Biblioteconomia.

No sentido de iniciar o processo de mapeamento de experiências com bons resultados, o Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo incluiu dentro do Portal de Capacitação das Equipes do Sistema um espaço destinado ao relato de “Experiências bem Sucedidas”. Esse espaço está aberto para que as 40 bibliotecas do Sistema possam divulgar projetos desenvolvidos localmente, com o objetivo de compartilhar o conhecimento e práticas positivas. Embora não possa ser caracterizado como um projeto de *benchmarking*, acredita-se que a base de dados possa fornecer subsídios para desenvolvimento

de estudos futuros entre as Bibliotecas do Sistema ou mesmo externas (UNIVERSIDADE...).

CONCLUSÕES

A utilização da técnica do *benchmarking*, ao lado de outros recursos disponíveis para o gerenciamento da qualidade, constitui elemento imprescindível para a melhoria contínua dos serviços prestados aos usuários / clientes das bibliotecas e serviços de informação em geral.

O *benchmarking* possibilita a implementação mais efetiva e rápida do processo de mudança organizacional, uma vez que tem como princípio o monitoramento e aproveitamento de práticas e soluções já consolidadas em outros ambientes e situações. No entanto, o desenvolvimento do processo de *benchmarking* deve ser cercado de rigor metodológico e conceitual para obtenção de resultados positivos, havendo sempre a necessidade de não se perder de vista o ambiente e cultura organizacionais, que podem exigir adaptações ou ajustes das práticas e desempenhos identificados em outros contextos.

Henczel (2002) faz algumas recomendações para garantir o sucesso do *benchmarking*:

- Alinhar projeto de *benchmarking* com os objetivos estratégicos;
- Seguir o processo rigorosamente (planejamento, análise, implementação e avaliação);
- Realizar *benchmarking* dos processos e não somente dos *outputs*;
- Escolher um excelente parceiro;
- Comprometer-se a implementar as mudanças necessárias;
- Entender a organização e cultura de forma a adotar as mudanças e métodos mais apropriados;
- Entender as limitações do *benchmarking*.

As mudanças derivadas dos estudos de *benchmarking* e que visam a excelência dos serviços prestados devem estar alicerçadas em propósitos e metas bem definidas, ou seja, baseadas nos fatores chaves de sucesso, preconizados por Camp (1993):

- Crer que existe a necessidade de mudanças;
- Ter determinação naquilo que se quer mudar;
- Descrever como seremos após as mudanças.

REFERÊNCIAS

ARÉVALO, J. A.; CERRO, C. M. *Benchmarking*: uma herramienta para gestionar la excelencia en las bibliotecas y los servicios de información.

Universidad de Burgos. Disponível em:

<<http://www.ubu.es/biblioteca/bucle/5.htm>>. Acesso em: 25 mar. 2004.

ASSOCIATION OF RESEARCH LIBRARIES - ARL. *E-metrics*: measures for electronic resources. Disponível em:

<<http://www.arl.org/stats/newmeas/emetrics> >. Acesso em: 10 jul. 2005.

CAMP, R. *Benchmarking*: o caminho da qualidade total. São Paulo: Pioneira, 1993.

CREASER, C. (Ed.). *As others see us: benchmarking in practice*.

Loughborough: Library & Information Statistics Unit (LISU)/Loughborough University, 2003. (LISU Occasional Paper, 33). Disponível em:

<<http://www.lboro.ac.uk/departments/dils/lisu/downloads/OP33.pdf> >. Acesso em: 01 abr. 2004.

DEUTSCH, P.; SILCOX, B. P. From data to outcomes: assessment activities at the NIST Research Library. *Information Outlook*, v. 7, n. 10, p. 25-31, Oct. 2003.

DEUTSCH, P.; SILCOX, B. P. Learning from other libraries: *benchmarking* to assess library performance. *Information Outlook*, v. 7, n. 7, p. 19-25, Jul. 2003.

EQUINOX. Library Performance Measurement and Quality Management System. Disponível em: <<http://equinox.dcu.ie/>>. Acesso em: 10 jul. 2005.

FLOWER, J. We can do better: an interview with Robert Camp. **The Healthcare Forum Journal**, v. 36, n. 1, Jan./Feb. 1993. Disponível em: <<http://www.well.com/user/bbear/camp.html>>. Acesso em: 04 abr. 2004.

GOHLKE, A. **Benchmarking basics for librarians**. Disponível em: <<http://www.sla.org/division/dmil/mlw97/gohlke/sld001.htm>>. Acesso em: 02 abr. 2004.

GOHLKE, A. **The value of benchmarking for law librarians**. Disponível em: <<http://www.llrx.com/features/bench.htm>>. Acesso em: 01 abr. 2004.

HART, L. *Benchmarking for improvement*. **Statistics in Practice**, p. 30-39, 2002.

HENCZEL, S. *Benchmarking: measuring and comparing for continuous improvement*. **Information Outlook**, v. 6, n. 7, p. 12-19, Jul. 2002.

HUCZEK, M. *Benchmarking in library management improvement process*. **EBIB**, n. 3, 2002. Disponível em: <<http://ebib.oss.wroc.pl/english/grant/huczek.php>>. Acesso em: 04 abr. 2004.

MELO, A. M.; CARPINETTI, L. C. Estudo e sistematização do objeto de estudo do *benchmarking*. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 21., 2001, Salvador. **Anais...** Salvador: FTC, 2001.

MUIR, H. J. **Library benchmarking explained**. Disponível em: <<http://www.librarybenchmarking.com/about.php3>>. Acesso em: 05 abr. 2004.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones**. Santiago de Chile: CECAPI/Universidad de Chile, 1998.

ROBERTSON, M.; TRAHN, I. *Benchmarking academic libraries*. **Australian Academic and Research Libraries**, v. 28, n. 2, p. 1-18, Jun. 1997.

SILCOX, B. P.; DEUTSCH, P. The customer speaks: assessing the user's view. **Information Outlook**, v. 7, n. 5, p. 36-41, May 2003.

SOUZA, M. A. O *benchmarking* como ferramenta para a melhoria dos processos informacionais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 20., Fortaleza, 2002. **Anais...** Fortaleza: ABC, 2002. (Publicado em CD-ROM).

SPECIAL LIBRARY ASSOCIATION. **Competencies for Special Librarians of the 21st Century: full report**. Disponível em: <<http://www.sla.org/content/SLA/professional/meaning/competency.cfm>>. Acesso em: 21 jun. 2005.

STATE LIBRARY OF NEW SOUTH WALES. (Australia). **Benchmarking data**. Disponível em: < <http://www.sl.nsw.gov.au/pls/benchmark> > . Acesso em: 21 jun. 2005.

SUAIDEN, E. J.; ARAÚJO JUNIOR, R. H. Biblioteca pública e a excelência nos produtos e serviços: a técnica do *benchmarking*. **Informação e Sociedade**, v. 11, n. 1, p. 15-34, 2001.

THE UNIVERSITY OF NEW SOUTH WALES. (Australia). Disponível em: <<http://www.unsw.edu.au/news/pad/media/2000/may/benchmarking.html>>. Acesso em: 21 jun. 2005.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Sistema Integrado de Bibliotecas. **Portal de Capacitação de Equipes do SIBi/USP**. Disponível em: <<http://www.sibi.usp.br/sibi/Crescer/index.html>>. Acesso em: 10 jul. 2005.

9

AVALIAÇÃO DA EXPERIÊNCIA DE FORMAÇÃO À DISTÂNCIA: A VOZ DOS CLIENTES

Luiza Baptista Melo

O primeiro curso à distância, promovido pela BAD - Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas - Portugal em parceria com o Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo (SIBi/USP) – Brasil realizou-se, de 12 de Abril a 14 de Maio de 2004, sobre a temática – A Qualidade em Serviços de Informação.

A formação decorreu numa solução de *eLearning* fornecida pela Portugal Telecom Inovação (PT Inovação) – a plataforma FORMARE, já utilizada em acções de ensino à distância levadas a efeito pela BAD - Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas. FORMARE pareceu ser uma plataforma suficientemente global, aberta e flexível às exigências de um evento desta natureza. Esta iniciativa foi a primeira experiência desta plataforma no Brasil. Através desta acção, o *eLearning* permitiu a integração de formadores da Universidade de São Paulo do Brasil, Universidade do Porto, Instituto Politécnico do Porto e Universidade do Minho de Portugal. Os alunos participantes eram na sua maioria Técnicos Superiores de Ciências de Informação do Estado de São Paulo – Brasil (Universidade de São Paulo) e de vários locais do Continente e Ilhas de Portugal. (Universidade Nova de Lisboa –

Faculdade de Direito, Universidade dos Açores – Centro de Documentação Europeia, Instituto Politécnico de Portalegre, Câmara Municipal de Coimbra, Câmara Municipal de Faro, Câmara Municipal de Matosinhos e Câmara Municipal de Oeiras).

Em Março de 2005, FORMARE tem a sua segunda experiência, no Brasil, a Universidade Federal da Bahia (UFBA) promoveu um curso de pós-graduação em Gestão de Recursos Hídricos, desenvolvido pelo Departamento de Engenharia Hidráulica e Sanitária da Escola Politécnica da Bahia e, destinado a profissionais de nível superior que actuam no sector dos recursos hídricos, em instituições do Nordeste brasileiro (PT 2005).

O curso “A Qualidade em Serviços de Informação”, via Internet, foi leccionado por bibliotecários e especialistas da área da qualidade, e decorreu em quadro módulos. Os *e-formandos* foram distribuídos proporcionalmente entre os dois países responsáveis pela organização da formação, totalizando 26 participantes, 13 brasileiros e 13 portugueses.

Avaliação da qualidade da formação à distância*

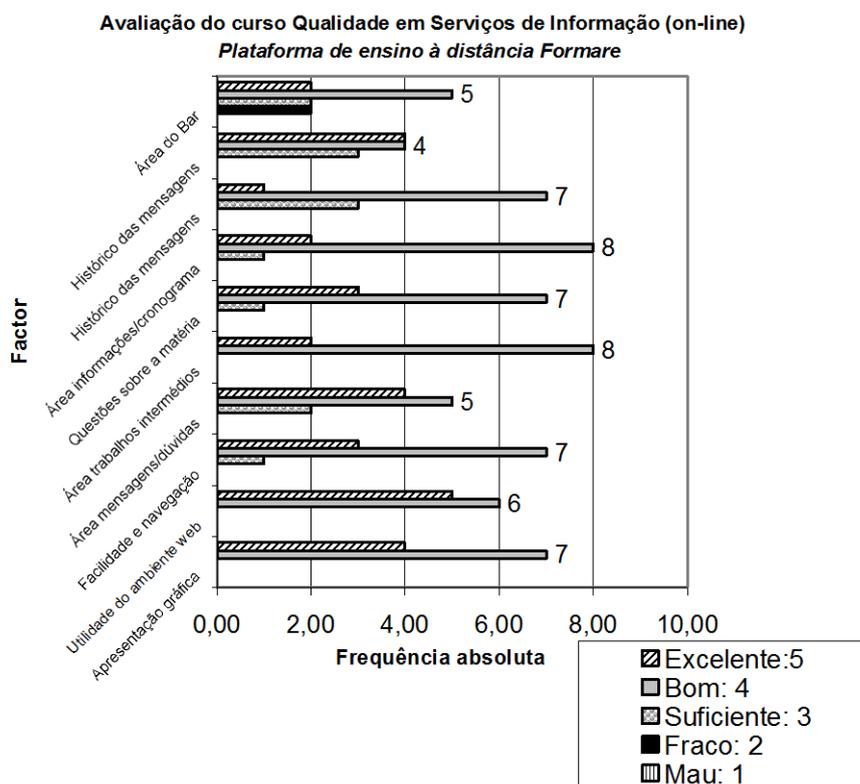


Figura 1 – Representação gráfica das respostas obtidas para avaliação da Plataforma FORMARE

No final do curso foi enviado, por *e-mail*, um questionário aos alunos para avaliação da qualidade do curso. Esta aferição foi fundamental, para o estabelecimento de objetivos a melhorar em próximas formações atendendo ao *feed-back* dos *e-formandos*.

* O texto integral foi apresentado ao 2º Encontro Nacional das Bibliotecas do Ensino Superior Politécnico – I & D, Inovação Criatividade e Avaliação em Documentação, organizado pelos Serviços de Documentação e Publicações – Biblioteca Central do Instituto Politécnico do Porto, em 12 de Novembro de 2004.

Seguem-se alguns dos resultados que pareceram ser mais úteis e pertinentes e o seu estudo e discussão.

Na Figura 1, apresentam-se os resultados do questionário aos alunos relativo às características da plataforma de ensino à distância FORMARE.

Tabela 1 – Análise estatística dos resultados da avaliação da plataforma FORMARE

	Apresentação gráfica	Ambiente Web	Facilidade navegação	Área mensagens dúvidas	Área trabalhos intermédios	Questões sobre a matéria	Área informações /cronograma	Histórico das mensagens	Área conversa on-line	Área do Bar
Média	4,36	4,45	4,18	4,18	3,80	4,18	4,09	3,82	4,09	3,64
Desvio padrão da amostra	0,50	0,52	0,60	0,75	0,42	0,60	0,54	0,60	0,83	1,03
Erro padrão	0,15	0,16	0,18	0,23	0,13	0,18	0,16	0,18	0,25	0,31
Amplitude do intervalo de confiança	0,39	0,41	0,47	0,58	0,33	0,47	0,42	0,47	0,65	0,80
Limite inferior	3,97	4,05	3,71	3,60	3,47	3,71	3,67	3,35	3,45	2,84
Limite superior	4,76	4,86	4,65	4,76	4,13	4,65	4,51	4,29	4,74	4,43
Intervalo de confiança (a 99%)	[3,97;4,76]	[4,05;4,86]	[3,71;4,65]	[3,60;4,76]	[3,47;4,13]	[3,71;4,65]	[3,67;4,51]	[3,35;4,29]	[3,45;4,75]	[2,84;4,43]
Moda	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

Em Média a avaliação da plataforma de ensino à distância FORMARE apresenta uma classificação de 4, correspondente a BOM, para as diversas características interrogadas.

A Moda, valor observado com maior frequência (PIRES 2002), é também de 4, classificação de Bom.

O Desvio padrão da amostra, grandeza que dá a noção da dispersão dos valores em relação à Média (PIRES 2002), apresenta valores entre 0,42 a 1,03. Às excepções das características Áreas Mensagens / Dúvidas, Conversa on-line e Bar, a dispersão foi cerca de meio ponto, o que revela uma opinião generalizada sobre a avaliação realizada pelos *e-formandos*.

Já o valor para o Desvio padrão de 0,75, na Área Mensagens / Dúvidas, alerta os monitores no sentido de responderem com maior prontidão às dúvidas colocadas.

As Áreas Conversa *on-line* e Bar apresentam os maiores valores de Desvio padrão, respectivamente 0,83 e 1,03, identificando um menor consenso em relação às respostas dos *e-formandos*. Verificou-se que alguns professores e alunos frequentavam estas áreas com regularidade enquanto outros nem chegaram a entrar nestes sítios. Os coordenadores de próximas formações tentarão dinamizar e alertar os *e-formadores* e os *e-formandos* para as potencialidades destes “locais” com o objectivo de promover o encontro e a troca de opiniões entre profissionais da mesma actividade.

É de salientar, no entanto, que tendo em atenção os fusos horários entre o Brasil e Portugal (3 horas de diferença), foi muito positiva a dinâmica assistida entre a maior parte dos participantes dos dois países.

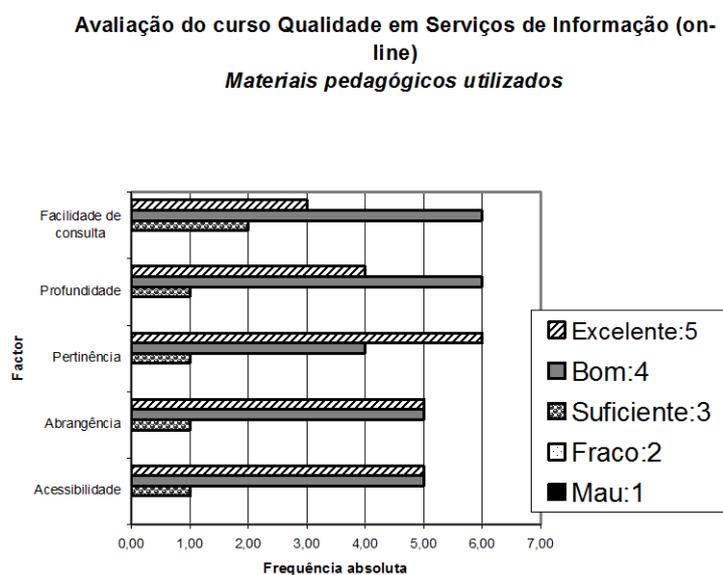


Figura 2 – Representação gráfica das respostas obtidas para avaliação dos materiais pedagógicos utilizados

Tabela 2 – Análise Estatística dos Resultados da Avaliação dos Materiais Pedagógicos Utilizados

	Acessibilidade	Abrangência	Pertinência	Profundidade	Facilidade de consulta
Média	4,36	4,36	4,45	4,27	4,09
Desvio padrão da amostra	0,67	0,67	0,69	0,65	0,70
Erro padrão	0,20	0,20	0,21	0,19	0,21
Amplitude do intervalo de confiança	0,52	0,52	0,53	0,50	0,54
Limite inferior	3,84	3,84	3,92	3,77	3,55
Limite superior	4,89	4,89	4,99	4,77	4,64
Intervalo de confiança (a 99%)	[3,84;4,89]	[3,84;4,89]	[3,92;4,99]	[3,77;4,77]	[3,55;4,64]
Moda	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00

Na Figura 2, apresentam-se os resultados do questionário aos alunos relativo às características dos materiais pedagógicos utilizados no curso.

Os valores Médios das respostas para as características relativas aos materiais pedagógicos disponibilizados, durante o decorrer da formação, foram 4, correspondendo a uma classificação de Bom.

O valor observado com maior frequência para a Acessibilidade, Abrangência e Pertinência das matérias lecionadas foi 5, equivalendo a Excelente.

As características Profundidade e Facilidade de consulta mereceram na avaliação uma maior frequência na classificação 4, Bom.

As dispersões das respostas em relação ao valor Média (Desvio padrão da amostra) variaram entre 0.65 e 0.70, traduzindo um certo grau de dispersão nos resultados obtidos (PIRES 2002) e, demonstrando uma variabilidade de opiniões razoável.

A Facilidade de consulta dos materiais recebeu uma classificação Média de 4,09, num Intervalo de Confiança a 99% de [3,55;4,64], isto é, a classificação pode assumir um valor de 3,55, o mais baixo valor obtido nesta questão. Esta observação é particularmente pertinente, pois verificou-se alguma falta de uniformidade na representação gráfica dos conteúdos, consequência de problemas técnicos e de falta de tempo. Em próximos eventos destas características ter-se-á especial atenção às componentes duração do curso e elaboração dos conteúdos das matérias leccionadas.

Avaliação do curso Qualidade em Serviços de Informação, via Internet

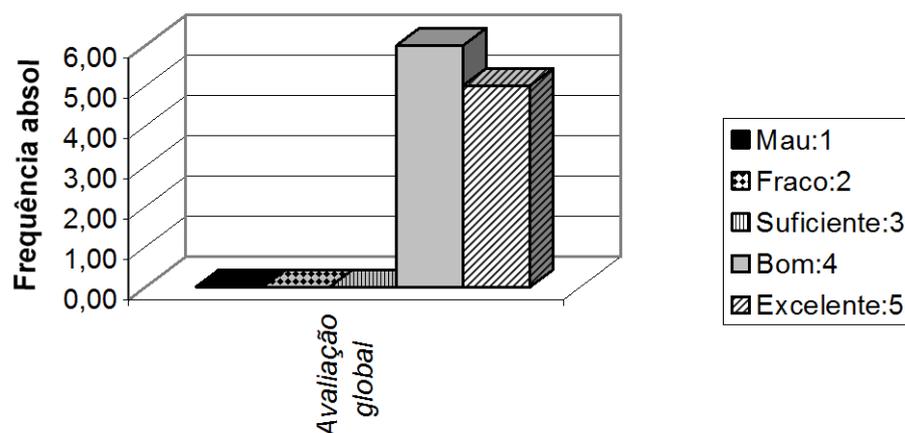


Figura 3 – Avaliação global da formação de ensino à distância

Tabela 3 – Tabela da Análise Estatística da Avaliação Global do Curso de Formação à Distância

	Avaliação global da formação
Média	4,05
Desvio padrão da amostra	0,52
Erro padrão	0,16
Amplitude do intervalo de confiança	0,41
Límite inferior	3,64
Límite superior	4,45
Intervalo de confiança (a 99%)	[3,64;4,45]
Moda	4

Na Figura 3, apresentam-se os resultados do questionário aos *e-formandos* relativos à avaliação global da formação *on-line* sobre qualidade em serviços de informação.

O valor Médio das respostas relativas à avaliação global da formação foi 4,05, num intervalo de confiança de [3,64;4,45], o que significa uma classificação de Bom.

A dispersão das respostas obtidas em relação ao valor Médio é de meio ponto, traduzindo um parecer relativamente uniforme dos *e-formandos*.

Concluindo, podemos ainda afirmar que todos os *e-formandos* quando questionados sobre a disponibilidade de frequentarem outras acções de ensino à distância, depois da experiência que foi este curso, demonstraram total disposição para as realizar.

Os avanços tecnológicos, associados às mudanças do comportamento, introduziram novos desafios e oportunidades para a educação e formação. Nesse contexto o *e-learning* aparece como uma possibilidade de levar o conhecimento aonde ele for necessário, diminuindo as barreiras de acesso à formação.

A otimização do tempo do *e-formando* e do *e-formador* é outro ponto forte deste modelo.

A experiência levada a cabo pela BAD e pelo SIBi/USP confirmou a hipótese de que os bibliotecários necessitam andar a par dos avanços tecnológicos, apoiando-se nesses recursos para actualizações e aquisições de competências a nível profissional.

AGRADECIMENTOS

Aos monitores Aida Alves, Maria Irene Mesquita, Adherbal Caminada Netto, Adriana Cybele Ferrari, Regina Célia Baptista Belluzzo, Maria Imaculada Cardoso Sampaio e Márcia Elisa Garcia de Grandi. Ao colega Eloy Rodrigues pelos ensinamentos, apoios e incentivos que transmitiu às coordenadoras deste evento.

REFERÊNCIAS

PIRES, M. C. **Métodos quantitativos aplicados à gestão**. 2002. (Textos de apoio às aulas do Mestrado de Arquivos, Bibliotecas e Ciências da Informação - Universidade de Évora).

PT INOVAÇÃO. PT Inovação corporiza parceria tecnológica com a UFBA.
Formarea - Soluções Globais de eLearning, Lisboa, 2005.