

GERENCIAMENTO DA ROTINA DIÁRIA APLICADA NA BIBLIOTECA SETORIAL DO CAMPUS II DA UFPB: análise na perspectiva do cliente interno

MANAGING THE DAILY ROUTINE OF A SECTORIAL LIBRARY ON CAMPUS II OF UFPB: an analysis from the perspective of the internal user

Edilene Galdino dos Santos¹

Resumo

Explorou-se o programa de Gerenciamento da Rotina Diária (GRD), uma experiência aplicada na Biblioteca Setorial do *Campus* II da UFPB, enfocando o ponto de vista do cliente interno (funcionários). Os resultados desta investigação sistematizada metodologicamente, apresentam pontos positivos e negativos, servindo de base para possíveis ações corretivas na continuidade do programa.

Palavras-chave

**CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS
GERENCIAMENTO DA ROTINA DIÁRIA – BIBLIOTECA
QUALIDADE TOTAL – BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA
GESTÃO DA QUALIDADE EM BIBLIOTECA**

1 INTRODUÇÃO E OBJETIVOS

Esta temática possui um importante elemento de justificativa, uma vez que se vive numa época marcada pela chamada era da informação, em que o avanço tecnológico e científico induz as bibliotecas a buscarem adotar uma prática moderna de gerenciamento voltado para a Qualidade, na perspectiva de melhorar o desempenho da prestação de serviços de informação à comunidade usuária.

O planejamento da qualidade total permite uma abordagem de visão de futuro, com uma concepção inovadora no planejamento e execução das atividades da rotina. Para Miranda (1977), o planejamento de eventos futuros e alternativos de ação implica ação no presente e em causação

¹ Bibliotecária da Universidade Federal da Paraíba

organizacional, ou seja, a ação do futuro é planejada no presente e implica num processo de causa-e-efeito que envolve a rotina de todo o ambiente de trabalho de uma biblioteca.

A questão da Qualidade em Serviços de Informação relaciona-se diretamente com a satisfação do usuário e que a adoção das técnicas, através de programas para a Qualidade, implica em mudanças, demandando integração e participação de toda a equipe do Serviço de Informação na definição do que é produzir com qualidade (Belluzzo & Macedo, 1993).

A biblioteca universitária, como uma organização da área de serviço, constitui um campo de aplicação das técnicas e métodos de ação administrativa que visam a melhoria de procedimentos, no intuito de oferecer serviços de informação, contendo atributos que possam ser identificados como elementos de qualidade.

Enquanto organização, a biblioteca universitária é constituída por uma estrutura hierárquica departamentalizada, com partes denominadas divisão, seção e chefias que disponibilizam serviços, caracterizada por uma cadeia de clientes e fornecedores internos e externos.

Esta cadeia acomoda um fluxo de atividades e processos numa interdependência entre as partes, cuja qualidade é definida por algumas variáveis, entre as quais estão competência da equipe, condição de funcionamento, credibilidade, comunicação eficaz entre as partes que integram o sistema de informação existente, etc (ABNT/ISO 9004-2, 1996).

Para Luz *apud* Barbalho (1996), a biblioteca, ao voltar-se para a qualidade, visa atender as necessidades e expectativas dos clientes. Neste sentido, é necessário conhecer os dados de desempenho operacional com a indicação dos pontos fracos e fortes, na identificação da clientela interna e externa.

Assim sendo, a relevância de realização da pesquisa está intrinsecamente relacionada com a necessidade de se conhecer, através de um processo metodológico, os resultados advindos da aplicação de ferramentas do TQC em unidades de informação.

Objetivando avaliar os resultados obtidos do ponto de vista do cliente interno com a implantação do GRD na Biblioteca Setorial do *Campus II* da *Universidade Federal da Paraíba - UFPB*. Identificando o grau de satisfação do cliente interno, a melhoria na comunicação interfuncional das Seções e investigando as melhorias obtidas nos processos das Seções de Circulação (SCI), Seção de Referência (SRF), Seção de Periódicos (SPE) e Seção de Catalogação e Classificação.

2 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

A Biblioteca Setorial integra, como unidade suplementar no organograma da organização do *Campus II* da UFPB, sendo também integrante do *Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba - SISTEMOTECA*. Objetiva a unidade e harmonia das atividades de coleta, tratamento, armazenagem, recuperação e disseminação de informação, para apoio aos programas de ensino, pesquisa extensão, trinômio esse que rege as proposições da Universidade Federal da Paraíba. Tem como abrangência de clientela a comunidade deste *Campus*, bem como a comunidade campinense em geral.

Está a biblioteca administrativamente subordinada à *Pró-Reitoria para Assuntos do Interior (PRAI)* e vinculada tecnicamente à Biblioteca Central da UFPB, sediada no *Campus I*, em João Pessoa.

A direção é competência de Bacharel em Biblioteconomia, designado pelo Reitor, com indicação do Pró-Reitor, ouvida a direção da Biblioteca Central. A direção tem por função o planejamento, direção, coordenação e controle da Biblioteca Setorial do *Campus II*.

O quadro de pessoal é composto por oito bibliotecárias e 50 funcionários de apoio aos processos auxiliares.

Funciona para o público usuário no horário das 7:00 às 22:00 horas, de segunda à sexta-feira.

A organização técnica está estruturada pelas seguintes divisões e seções:

- Divisão de Processos Técnicos (DPT), com a seguinte composição:

I - Seção de Seleção (SSE)

II - Seção de Intercâmbio (SIN)

III - Seção de Manutenção do Patrimônio Documental (SMD)

- Divisão de Serviços ao Usuário (DSU), composta por:

I - Seção de Referência (SRF)

II - Seção de Circulação (SCI)

III - Seção de Periódicos (SPE)

IV - Seção de Coleções Especiais (SCE)

V - Seção de Multimeios (SMT)

VI - Seção de Informação e Documentação (SID)

- Divisão Setorial de Documentação Médica.

Situada no segundo maior *Campus* da UFPB, a Biblioteca Setorial do *Campus* II é considerada a segunda biblioteca da instituição, em sua estrutura administrativa e pelo seu porte de acervo e uso pela comunidade usuária.

A estatística anual de 1998 apresenta os seguintes dados:

O acervo está constituído por 85.401 exemplares de livros, sendo 42.569 títulos em diversas áreas do conhecimento. Segundo dados do Projeto de Reestruturação desta biblioteca, o volume armazenado é de maneira geral uma proporção que se situa a *21 volumes por aluno*. Consta ainda 306 títulos de periódicos, contendo 2.095 fascículos.

Foram realizados: 49.789 empréstimos domiciliares; 21.569 consultas *in loco*; 24.789 devoluções de livros e 4.053 consultas aos periódicos. A frequência do ano de 1998, foi de 130.865.

No intuito de explorar um pouco o panorama da qualidade na área de informação, foi desenvolvida uma contextualização, situando o assunto em foco, a partir de uma visão abrangente para um contexto minimizado: a experiência na Biblioteca do *Campus* II da UFPB.

3 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

A geração de novas tecnologias passa pela produção de informação, sendo esta atualmente um fator de grande importância para o desenvolvimento de uma sociedade. A informação constitui, portanto, um instrumento de competitividade no globalizado mundo em que vivemos.

Os efeitos do avanço da tecnologia na área da informação têm reflexo direto nas universidades, também chamadas de *excelência profissional* na busca de competitividade e da vanguarda do desenvolvimento, cuja palavra de ordem é **informação**. Na busca da qualidade, a informação torna-se elemento indispensável a caminho da modernidade (Cavalcante, 1996).

A biblioteca universitária, como parte dos *centros de excelência profissional*, é influenciada por esta onda de avanço tecnológico e da busca da qualidade em serviços.

Em breve revisão, Johannsen *apud* Barbalho (1996) evidencia a divisão em três fases, da literatura publicada sobre o assunto: na primeira, na década de 70, os trabalhos tratavam da **filosofia pela qualidade**, cuja visão era academicista; na década de 80, a discussão passa para a temática da **técnica com ênfase nas metodologias de erro e retrabalho** e, finalmente, na terceira fase, a abordagem do assunto gira em torno de questões **metodológicas** sobre a qualidade, atribuindo atenção especial à **elaboração e adoção de medidas e avaliação de sistemas de qualidade em unidades de informação**. Porém, ainda não existe um conteúdo filosófico de aplicação da qualidade em sistemas de informação.

No contexto nacional, a introdução da qualidade nos serviços de informação, dá-se através da necessidade de treinamento dos recursos humanos das bibliotecas (Belluzzo & Macedo, 1993).

Entretanto, as discussões da qualidade na área de Biblioteconomia e Documentação ganham extensão, que de acordo com Tálamo *apud* Belluzzo & Macedo, 1993) podem-se destacar em duas situações:

a) A qualidade relacionada à **elaboração do produto**, ou seja, considerada a informação como artefato (produto) que se utiliza de **procedimentos técnicos e metodológicos** para tornar a informação disponível enquanto produto.

b) A qualidade no gerenciamento de serviços. Esta situação apoia-se no conceito de que a *informação transforma-se em serviços quando ocorre o processo de utilização da informação manufaturada*.

O conceito da informação como produto quando relacionada a qualidade, passa por requisitos básicos, devendo ser: *relevante, pertinente, acurada, oportuna, confiável, atual, acessível e tanto física quanto psicologicamente consistente*. Ainda menciona-se o fator do conhecimento do ambiente da informação que independe de seu perfil e deve considerar, no planejamento da qualidade, algumas características intrínsecas à unidade de informação: “*clientes com diferentes aspectos culturais, comercialização, fatores ambientais, serviço sobre demanda, tempo de atendimento e contato direto com o cliente (usuário)*” (Rocha & Gomes, 1993, p. 144).

A relevância dessas características está no princípio da qualidade que considera a satisfação da clientela ou comunidade usuária.

Este entendimento da informação como produto atribui à biblioteca, cuja matéria prima essencial é a informação, o caráter de prestadora de serviços. Nesse sentido, faz-se necessário compreender a biblioteca enquanto instituição.

Segundo Cavalcante & Pinto (1996), a biblioteca enquanto instituição, é composta por um conjunto de funções responsáveis, que vão desde a implantação até a recuperação da informação e benefício social em que esta poderá se constituir.

Ressalva-se ainda, a estrutura organizacional departamentalizada, formada por divisões, seções, chefias e outras denominações dadas a algumas áreas, sendo a todas as partes atribuída responsabilidade pelo desenvolvimento de um produto ou serviço, formando cadeia de clientes e fornecedores internos e externos.

Esta cadeia implica em um sistema onde as falhas ocorridas numa unidade podem afetar diretamente a qualidade do produto ou serviço ofertado em outra unidade. Com esta interdependência, o fator comunicação destaca-se como uma ferramenta capaz de minimizar possíveis ruídos existentes na interação dos processos, melhorando a prestação de serviços e a oferta do produto final para o usuário.

Gerir um sistema de informação de maneira a propiciar a agregação de valor de qualidade aos mesmos, implica em um gerenciamento que envolve a todos num só compromisso, a qualidade dos serviços desempenhados pela equipe.

Neste sentido, é que o conjunto da equipe funcional passa a exercer um papel fundamental de trabalho cooperativo, assumindo cada um, a responsabilidade individual da qualidade das atividades desempenhadas, sem se perder no propósito comum de uma participação coletiva e harmônica, na cadeia de processos desempenhados em cada serviço da instituição.

Faz-se necessário frisar, neste contexto, a participação da alta gerência cujo papel de facilitadora da implantação de nova gestão com maior dinamismo, posiciona-se de maneira a atribuir aos que estão na base funcional maior participação de responsabilidade no exercício das atividades num desempenho qualitativo.

Diante de uma variedade de modelos que propiciam um desempenho favorável à melhoria da qualidade em serviços, no caso específico da área de serviços de informação, o referencial consultado tem revelado a aplicação do modelo da qualidade total como modelo de adequação para a área.

Desse modo, o processo de gestão da qualidade em biblioteca deve atender à sistemática de um modelo adotado e estruturado para operacionalidade de um projeto, considerando as características do serviço de informação.

Contextualizada no ambiente filosófico do TQC, o Gerenciamento da Rotina Diária possui características que possibilitam a mudança de paradigma, da gestão tradicional para uma gestão moderna dos processos.

Busca-se, nestas iniciativas de implantação do GRD como ferramenta de ação administrativa, uma atualização da gestão dos serviços de informação, visando integrar a instituição informacional às novas tendências de gerenciamento moderno.

PRINCÍPIOS DE BASE DO GERENCIAMENTO DA ROTINA DIÁRIA EM SERVIÇOS

Os procedimentos operacionais de um processo constituem a rotina de uma organização. A definição de que parâmetros utilizar para conduzir tais procedimentos, de maneira satisfatória à obtenção de qualidade no serviço, é o que se pode declarar como Gerenciamento da Rotina Diária - GRD.

O Gerenciamento da Rotina Diária faz parte do gerenciamento pelas diretrizes, sendo o GRD um desdobramento deste modelo de qualidade, que visa a prática do TQC por um processo de garantia da qualidade, baseado no gerenciamento participativo.

Para Campos (1992, p. 67) o gerenciamento pelas diretrizes é um *sistema administrativo* que envolve todos da organização, com o objetivo de melhorar a competitividade para garantia de *sobrevivência da empresa*. Contudo, fica a alta gerência com a responsabilidade de manter o controle da qualidade através de: *planejamento da qualidade, manutenção da qualidade e melhoria da qualidade*.

A implantação de um planejamento de desenvolvimento operacional realizado através do GRD possibilita a organização do sistema operacional, estabelecimento de metas, a formulação de padrões e a reorientação de ganhos de qualidade, através do controle de itens do processo.

A configuração dos princípios que fundamentam o GRD se estabelece sob pontos que proporcionam a identificação de anomalias das funções operacionais, proporcionando a tomada de decisão para eliminar as causas anômalas, as quais interferem no alcance das metas estabelecidas e do nível de qualidade exigido pelo cliente.

Essas ações são realizadas no intento da melhoria constante dos resultados do produto ou processo, face a satisfação do cliente, o qual constitui meta primordial da organização. Destaca-se ainda o GRD como abordagem prática do TQC, sendo utilizado dentro de um contexto de parcerias com outras ferramentas de controle de processos.

Dessa forma, salienta-se a importância do GRD como abordagem simplificada de bases práticas, para aplicação aos processos específicos que compõem o quadro das funções gerenciais e operacionais de uma organização

4.1 Projeto de implantação do GRD

Na especificação de um projeto de implantação do GRD, necessita ser considerado o aspecto importante da meta a ser atingida, bem como o comprometimento da alta gerência na participação efetiva das tomadas de decisão, face as mudanças proporcionadas por um novo modelo de gerenciamento.

O desdobramento das fases para aplicação de um projeto de gerenciamento da rotina diária é apresentado por Campos (1994), e está distribuído em quatro fases:

Primeira fase - **“Entenda o seu trabalho”** - em nível gerencial que envolve as ações de direção (planejamento da qualidade), gerenciamento (manutenção da qualidade) e assessoria técnica (melhoria da qualidade); e em nível operacional, cujas ações de supervisão visam o cumprimento de padrões estabelecidos: verificar, treinar e analisar a ocorrência de anomalias existentes no processo.

Segunda fase - **“Arrumando a casa”** - identificar as áreas que apresenta maior problema para envidar esforços na resolução das anomalias, implantação do 5s, padronização de atividades e gerenciamento do controle aplicando o PDCA. O autor evidencia ainda que “arrumar a casa” é providenciar uma perfeita operacionalização das funções do pessoal, além de eliminar anomalias com a prática do gerenciamento da rotina diária.

Terceira fase - **“Ajustando a máquina”** - esta fase significa a verificação de todos os itens problemas dos processos, os quais necessitam serem solucionados, definindo as responsabilidades, melhorias do gerenciamento, identificação de produtos/serviços e os clientes interno/externo.

Quarta fase - **“Caminhando para o futuro”** - a busca da qualidade, de produtos e serviços fica mais evidente no contexto atual de uma globalização, cuja competitividade acirrada impele as organizações a se renovarem e focalizar o futuro de sua sobrevivência.

Nesta perspectiva, Campos (1994) aponta três aspectos para os quais deve voltar-se o gerente: *“gerenciamento com vistas a Base Zero, gerenciamento centrado nas pessoas e melhorias sucessivas ou melhorias drásticas”*. Considerando estes itens, “arrumar a casa” significa gerenciar o processo identificando os pontos críticos que interferem no resultado satisfatório das metas a serem alcançadas, bem como agir corretivamente por meio de planos de ação para atingir as metas propostas.

Pode-se observar, quanto as técnicas administrativas de melhoria da qualidade dos serviços, a característica de aplicabilidade ao contexto de uma ambiente bibliotecário, visando integrar a instituição informacional às novas tendências de gerenciamento moderno, cujo impacto serve para estabelecer a quebra de paradigmas, sendo o GRD um modelo que proporciona um melhoria no desempenho competitivo da organização.

4.2 Impactos do GRD na gestão da informação

Como decorrência das novas tendências de gerenciamento orientados para o desenvolvimento de padrões competitivos geradores de novos paradigmas para gestão em serviços, são notórias, nas experiências apresentadas, o estímulo é mudanças provocadas pela adoção de novos conceitos de gestão participativa.

O GRD, enquanto ferramenta de gestão pela qualidade total, é de fácil adaptação para a área de serviços de informação, por ser um instrumento de gerenciamento de processos.

Para Werkema (1995, p. 6) a combinação de elementos tais como: insumos, equipamentos, métodos ou procedimentos, condições ambientais, pessoas, informações do processo ou medidas, que visam a fabricação de um bem ou fornecimento de um serviço, podem ser definidos como *processo*.

A informação, entendida como produto, a partir do momento que está estabelecida dentro de um contexto de um sistema de informação, ou seja, de uma biblioteca, passa a ser conduzida por processos de fornecimento de serviços.

Dessa forma, o gerenciamento da informação passa a receber, em seu processo de atualização, influência de novas técnicas de gestão para a qualidade, melhorando a postura gerencial do serviço de informação, conduzido por um direcionamento e focalizar os processos visando atingir a necessidade do cliente interno e externo.

Embora seja demonstrada a eficácia do GRD para a gestão em processos de serviços de informação, este não consegue atingir com precisão o *feedback* do cliente interno (corpo funcional da organização) com a organização, se esta for categorizada como sendo do setor público, devido à complexidade administrativa/institucional que envolve este segmento.

A problemática de aplicação de programas de qualidade no setor de serviços públicos encontra um dos fatores críticos na falta de clareza dos critérios adotados para valorização da competência, como já foi comprovado nas pesquisas de Lima (1997), bem como de Bueno (1996), que a elaboração genérica de um estatuto que contempla aspectos corporativos, e que não há definição clara de promoção da qualidade, no sentido de competitividade do indivíduo profissional, interfere negativamente na estratégia de mudança cultural através de implantação de programas que visem a melhoria da qualidade dos serviços desenvolvidos em unidades de informação do setor público.

Diante do exposto, o GRD, como ferramenta útil à otimização de processos, contribui para a mudança de paradigma. Contudo, enfrenta dificuldades que desafiam os gestores da área de informação, na luta por um enfoque atualizado de gestão da qualidade total em unidade de informação e/ou bibliotecas.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com a finalidade de alcançar os objetivos propostos no projeto de pesquisa, estabeleceu-se, como procedimentos metodológicos o uso das técnicas da documentação indireta e da observação direta intensiva.

A observação direta intensiva consistiu no emprego das técnicas: observação sistemática e entrevista estruturada.

5.1 Etapas

A configuração metodológica desenvolveu-se nas etapas a seguir: referencial teórico, pesquisa documental, identificação dos sujeitos, análise dos dados e considerações finais.

5.2 Descrição dos instrumentos de pesquisa

Os dados necessários para este estudo tiveram a sua coleta instrumentalizada, através: **da aplicação de questionário** junto à população de funcionários das Seções já mencionadas na pesquisa. As questões foram elaboradas de maneira: fechada, semi-aberta e aberta.

da aplicação de entrevista estruturada o roteiro das perguntas ocorreu de maneira estruturada atribuindo-lhes uniformidade. Foram feitas as mesmas perguntas aos entrevistados, abordando: a origem do programa de TQC no *Campus II* bem como na Biblioteca em foco. Abordou, ainda, quais os benefícios eram pretendidos com este Gerenciamento da Rotina Diária e quais os principais obstáculos encontrados nesse processo de implantação.

6 ANÁLISE QUALITATIVA E QUANTITATIVA DOS DADOS

A apresentação analítica das informações, foi composta de uma avaliação qualitativa/quantitativa descritiva. Observando ainda o caráter confidencial da pesquisa, foi atribuído um código a cada questionário, identificando assim a opinião de cada sujeito nas transcrições literais das respostas.

Foi definido o perfil do cliente interno pesquisado, a partir dos dados coletados com as cinco perguntas iniciais, que apresentaram, portanto, o perfil do cliente interno com 50% para um nível de escolaridade superior, 73% do sexo feminino, 42% numa faixa etária de 41 a 50 anos, 38% concentrados na Seção de Circulação e 58% de permanência acima de 10 anos de trabalho nas respectivas Seções.

A alternativa **treinamento rotineiro das atividades da Seção** apresentou um índice de 21%, sendo este um dos maiores índices de resposta para esta tabela, torna-se significativo, por se coadunar com um dos princípios da qualidade.

A alternativa **comunicação eficaz** obteve o percentual de 21%, demonstrando a percepção do cliente interno quanto a esta melhoria, reconhecendo a importância da interação tanto para o processo, quanto para o cliente final: o usuário.

Considerando que, o maior índice de respostas 58%, foi para a **melhoria dos serviços** como uma compreensão do que seja qualidade total, poder-se-ia pensar que o conhecimento está sedimentado no ambiente focalizado por esta pesquisa.

No entanto, o quantitativo de sujeitos que consideram ser uma **utopia para o local de trabalho** na ordem de 19% das respostas, indica que há, ainda, lacuna quanto a consideração do cliente interno de que a qualidade total é uma proposta possível de ser aplicada em seu ambiente de trabalho.

A demonstração de 50% das respostas afirmativas ao aumento da motivação com a aplicação do GRD, indica uma aprovação às propostas para um novo contexto de desenvolvimento das atividades diárias.

Esta base afirmativa se consubstancia nos depoimentos de justificativa dos sujeitos a seguir:
SCC 16 _ *Sim. A Seção ficou mais organizada com a padronização dos formulários.*

SRF 12 _ *Sim. Porque... houve mudança no setor de trabalho sempre para melhor.*

SCI 3 _ *Sim. Porque organizamos tudo e facilitou bastante nosso trabalho.*

Analisa-se que fatores do GRD, tais como padronização e planejamento, são evidenciados de maneira a provocar a motivação para o trabalho desempenhado, contribuindo para uma melhoria na qualidade dos processos das Seções.

Por outro lado, o significativo percentual de 46% das respostas demonstram que não houve aumento da motivação. Apontando como principal fator de interferência a descontinuidade do gerenciamento, assim explicitam:

SCI 10 _ *Não. Porque não houve mais incentivo.*

SCI 23 _ *Não. Porque houve um estímulo para a qualidade total e depois não se falou mais nisso.*

SCI 12 _ *Não. Pelo motivo que não houve aplicação, tudo ficou só no papel.*

Considera-se ainda, a falta de recursos materiais e de pessoas para o andamento do processo de implantação do GRD. Seguem os depoimentos:

SCI 7 _ *Não. As pessoas que tinham maior interesse na implantação do programa foram substituídas, faltou apoio, o projeto não andou.*

SCC 24 _ *Não. Dificuldade no material de trabalho.*

Dessa forma, a equivalência entre aumento da motivação e não aumento da motivação, demonstra haver falhas no processo de implantação do GRD nas Seções envolvidas com esta ação administrativa. Tais impedimentos corroboram para que um processo de implantação como este seja minado de obstáculos, interferindo no sucesso desta tentativa de melhoria da qualidade dos serviços das Seções em evidência.

Neste item as respostas apresentaram um percentual de 81%, negando haver **treinamento rotineiro**

Quanto à mudança na rotina de trabalho a partir da implantação do GRD, obteve-se os seguintes resultados:

A alternativa **Nenhuma das respostas** apresentou um expressivo 33%, constituindo-se na maioria percentual das respostas obtidas.

Planejar as ações futuras é um fator cuja aplicação está no método PDCA, no qual o Planejar é realizado através de quatro ações: *identificação do problema, observação, análise do processo e plano de ação*.

Apesar de se ter o PDCA como método para desenvolver a rotina de trabalho, apenas 18% das respostas afirmam ser o **planejamento** um fator de mudança na rotina. Assim sendo, observa-se que não está sendo aplicado o planejamento como procedimento padrão para o desenvolvimento dos serviços.

A participação no programa de qualidade, na Seção de trabalho, foi considerada como **bastante integrada**, com um percentual de 28% , correspondendo à maioria das respostas.

Outro aspecto positivo é o percentual de respostas de 14% para **muito envolvido**, Associando-se ao maior índice de 28%, tem-se 42% das respostas do cliente interno, afirmando sua participação com o programa de qualidade na seção em que trabalha. Todavia, **nenhuma das respostas** chega a um percentual de 24%, revelando que o cliente interno não quis comprometer-se com as respostas.

Cerca de 61,5% das respostas foram afirmativas quanto a valorização do humano no ambiente de trabalho, Algumas das justificativas demonstraram o que pensam sobre a questão:

SRF 12 _ *Sim. Porque se não houvesse ser humano, como haveria no setor comunicação de um com o outro. Sim, eu acho muito valorizado.*

SCC 18 _ *Sim. Porque nós procuramos fazer tudo o que aprendemos para um melhor relacionamento e consequentemente facilitar nosso atendimento.*

O pensamento de valorização do ser humano fica mais no contexto da interpessoalidade no relacionamento do cotidiano de trabalho, do que numa responsabilidade organizacional para com este cliente interno.

Obteve-se como resultado de maior percentual para **estudante de graduação** com 37% das respostas. E para **estudante de pós-graduação** o segundo maior percentual, com 22% das respostas.

O segmento estudantes tanto de graduação quanto de pós-graduação dominam este quadro de identificação da clientela com 59% do índice de respostas. Estes resultados refletem o dia-a-dia, cuja frequência de atendimento é composto por predominância a este segmento da clientela.

Atendimento com atenção à necessidade de informação do usuário, foi o maior índice, com 39% de respostas, significando que o funcionário intui que, ao atender com atenção, faz com que o usuário sinta-se satisfeito com a qualidade dos serviços oferecidos.

Para a pergunta aberta dos 26 questionários aplicados, devolveram **em branco** o correspondente a 68%, e registraram seus depoimentos 42%.

Assim, solicitados a opinar sobre as observações do empenho da adoção da filosofia da qualidade, as respostas foram muito polarizadas, tornando-se necessário a definição de categorias que permitissem um agrupamento de questões análogas para obtenção de resultados. Tais categorias foram extraídas a partir da leitura do conteúdo dos enunciados e da fundamentação teórica realizada como suporte para o estudo realizado. As respostas foram distribuídas segundo a classificação das categorias, e transcritas literalmente.

Dessa forma, formou-se o seguinte *corpus* de categorias na tabela a seguir:

Tabela 1- Categorização da opinião do cliente interno sobre a aplicação do GRD

CATEGORIZAÇÃO	FREQ.	%
1 em branco	15	44
2 planejamento	3	9
3 motivação	4	11

4 recursos material e de pessoal	3	9
5 melhoria dos serviços	5	15
6 atendimento	2	6
7 continuidade do programa	2	6
Total	34	100

Fonte: pesquisa direta

Os resultados da entrevista estruturada podem ser apresentados de maneira sintetizada, na opinião dos entrevistados o GRD na Biblioteca em tela provocou:

- Redução do desperdício.
- Redução do retrabalho.
- Melhor relacionamento humano.

Também foi enfocado pelos entrevistados aspectos negativos não superados:

- Inércia do serviço público.
- Mudança de paradigma não alcançada.
- Pouco envolvimento da alta gerência da Instituição UFPB.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conhecimento da realidade através do plano traçado para explorar o ambiente da Biblioteca Setorial do *Campus* II da UFPB permite estabelecer algumas considerações no que diz respeito ao gerenciamento da rotina dentro de uma nova sistemática de ação administrativa.

Diante dos resultados obtidos com o presente trabalho, foi enfocado o assunto, segundo um comparativo teórico com prática. Assim, considera-se que a interpretação realizada sobre o tema é de grande relevância para o entendimento da ação realizada nesta Biblioteca em relação ao GRD.

A sistematização teórica do assunto veio clarificar as diferenças sobre o *saber* e o *fazer*.

A teoria demonstra um *saber* adquirido de metodologias de gestão visando melhorias do desempenho organizacional. Esta teoria de gestão do GRD, pode-se constatar, ter aplicabilidade no ambiente unidades de informação.

Entretanto, demonstram os dados obtidos na Biblioteca focalizada que o *fazer*, necessita ser melhor desenvolvido numa prática contínua de desempenho em busca da excelência.

Considera-se que o controle de qualidade não é um “*ato de fé*”, “*abnegação*”, mas associado a estes valores, está um aporte de conhecimento de métodos e técnicas adequadas para condução de um gerenciamento sistematizado. Este visa uma maximização dos processos e traduzindo “*amor à causa...*”, por um fazer em conformidade ao padrão de qualidade estabelecido, na expectativa de uma rotina de trabalho bem desempenhada.

O processo de implantação do GRD na Biblioteca Setorial do *Campus* II da UFPB põe em evidência intenções e esforços num proceder de melhoria, visando ações de acompanhamento das tendências de competitividade atuais.

Situa-se, então, a implantação do GRD numa organização, um meio de transmissão de novas crenças, novos valores e novos fazeres, eliminando antigas práticas, tudo em busca do objetivo: a qualidade dos serviços prestados.

Dessa forma, os resultados apresentados com o programa de GRD adotado nesta Biblioteca provocou um aumento da motivação na maior parte dos funcionários das seções envolvidas. Isto causado, em parte, pela expectativa de mudança, sendo portanto um efeito psicológico, uma acusação emocional diante de uma perspectiva de melhorias no ambiente dominado pelo tradicionalismo gerencial.

Foi, também, constatado o reconhecimento de melhorias nas seções pesquisadas, sendo as mais importantes: adoção de planejamento, estabelecimento de metas, padronização de processos, melhoria de meio-ambiente, caracterizada por: aplicação de quatro das cinco ações da ferramenta 5s, *Seiri* (senso de limpeza), *Seiton* (senso de organização), *Seiton* (senso de arrumação) e *Seiketsu* (senso de padronização de processos), ou seja, ocorreram mudanças incluindo o *layout* do ambiente das Seções focalizadas por esta pesquisa.

A melhoria da comunicação entre as seções, foi reconhecida pelos funcionários. Os quais passaram a ter uma melhor visão da interfuncionalidade no desenvolvimento dos processos, tornando-os mais ágeis, melhorando a entrega na realização dos processos em cadeia, voltados para outras seções e, por conseguinte para o cliente externo.

Contudo, fica bem clara a necessidade de uma continuidade do programa de GRD nesta Biblioteca. Embora, deve-se considerar que a Biblioteca em tela, está inserida num macro-sistema institucional do serviço público.

Nesta perspectiva, levantaram-se alguns pontos positivos e alguns pontos negativos identificados com a análise dos dados.

Pontos positivos:

- Participação no programa de controle de qualidade total desenvolvido pela PRAI.
- Sensibilização para um novo pensar de como realizar a rotina diária com qualidade.
- Melhoria na integração das Seções envolvidas com o GRD.
- Planejamento de metas a serem alcançadas.
- Melhoria no atendimento ao usuário, a partir da melhoria dos processos.

Pontos negativos:

- A sensibilização da alta gerência da Instituição, ou seja a gerência geral da UFPB, não correspondeu ao que se necessitava para a continuidade do programa.
- O programa de GRD aplicado no ambiente focalizado não suplantou os paradigmas do gerenciamento tradicional. Portanto, não atingindo o objetivo de superar velhos paradigmas, enraizados na cultura organizacional, a qual está subordinada as Seções focalizadas nesta pesquisa.
- O programa foi centralizado nos processos e no cliente interno. Este fato, estar centrado apenas nos processos e no cliente interno, relega o cliente externo a uma ação indireta de alcance dos benefícios do GRD, este posicionamento fragiliza o GRD enquanto ferramenta que muita está baseada no tripé: processos, cliente interno e externo, e fornecedores.

Desse modo, o estudo realizado possibilitou o conhecimento mais aprofundado do gerenciamento da qualidade nas quatro seções da referida biblioteca, enfocando o aspecto da nova concepção de trabalho com o GRD, em oposição à prática tradicional de realizar os processos de rotina.

Entretanto, não foi intenção desenvolver um trabalho de abrangência exaustiva do assunto pesquisado, apenas focalizou-se um ponto do universo que é esta temática. Espera-se, contudo, que sirva este trabalho como fonte de inspiração para outros pesquisadores, que vierem a abordar tema.

Abstract

Explores the programme of Daily Routine Management (DRM), an experience applied in the Sectorial Library on Campus II of UFPB, from the point of view of the internal user (administrative staff). The results of this investigation reveal positive and negative points

which could serve as the basis for possible corrective actions for the continuity of the programme.

Keywords

INFORMATION SCIENCE
QUALITY SERVICE MANAGEMENT
MANAGEMENT OF THE LIBRARY DAILY ROUTINE
TOTAL QUALITY- UNIVERSITY LIBRARY
QUALITY MANAGEMENT IN LIBRARIES

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo : Pioneira, 1994. 254 p.
- BELLUZZO, Regina Célia Baptista, et al. Capacitação de equipes bibliotecárias no sistema integrado de bibliotecas da Universidade de São Paulo em face às novas dinâmicas de gestão da qualidade. In: SEMINÁRIO DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 11., 1996, Curitiba. **Anais...** Curitiba : UFPR/PUC, 1996.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). ISO 9004-2: gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade - diretrizes. 1990. Parte 2.
- BARBALHO, Célia Regina Simonetti. Qualidade & unidade de informação: referências para ambiente universitários. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS , 9., Curitiba, 1996. **Anais...** . Curitiba : SNBU, 1996.
- BELLUZZO, Regina Célia Baptista, MACEDO, Dias de. A gestão da qualidade em serviços de informação: contribuição para uma base teórica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 124-132, maio/ago. 1993.
- BERGAMINI, Cecília WHITAKER. **Motivação**. São Paulo : Atlas, 1990. 137 p.
- BUENO, Cláudia Oliveira de Moura, et. al. Avaliação de desempenho: uma experiência do sistema de bibliotecas da Universidade Federal de Goiás (UFG). In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS , 9., Curitiba, 1996. **Anais...** . Curitiba : SNBU, 1996.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC**: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. Belo Horizonte : Fundação Christiano Ottoni, 1994. 278 p.
- _____. **TQC**: controle da qualidade total. Belo Horizonte : Fundação Christiano Ottoni, 1992. 229 p.
- _____. **Qualidade total** : padronização de empresas. Belo Horizonte : Fundação Christiano Ottoni, 1992. 124 p.
- CAVALCANTE, Lídia Eugênia, PINTO, Virgínia Bentes. Gerência da qualidade na biblioteca universitária. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 9., Curitiba, 1996. **Anais...** Curitiba : SNBU, 1996.
- DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem organizacional. São Paulo : Pioneira, 1996. 194 p.
- DEMING, W. Edwards. **Qualidade**: revolução da administração. Rio de Janeiro : Marques-Saraiva, 1990. 367 p.
- FERRAZ, Ana Angélica Carapiá, et al. Participação: estratégia para desenvolvimento do capital humano. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 10., Fortaleza, 1998. **Anais...** Fortaleza : SNBU, 1998.

- ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de Qualidade Total**: à maneira japonesa. Rio de Janeiro : Campus, 1993. 221 p.
- LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Mônica de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo : Atlas, 1993. 270 p.
- LIMA, Maria Elizabeth Antunes. **Os equívocos da excelência**: Petrópolis : Vozes, 1995. 357 p.
- MIRANDA, Antônio. **Planejamento bibliotecário no Brasil**: a informação para o desenvolvimento. Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos, 1977.135 p.
- ROCHA, Eliana da Conceição, GOMES, Suely Henrique de A. Gestão da Qualidade em unidades de informação. Brasília, **Ciência da Informação**, v. 22, n. .2, p. 142-15, maio/ago. 1993.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA - PRAI. **Plano de implantação de TQC**. 1994. [fotocopiado]
- WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos**. Belo Horizonte : Fundação Christiano Ottoni, 1995. 108 p.