



ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE BIBLIOTECÁRIOS

ENSAIOS APB

*O Plano de Gestão de Qualidade e sua Implantação na
Rede de Bibliotecas da UNESP:
Relato de uma experiência*

*Antonio Manoel dos Santos Silva
Glaura Maria Oliveira Barbosa de Almeida
Regina Célia Baptista Belluzzo*

Ensaio APB, n. 24

APB - ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE BIBLIOTECÁRIOS - APB

*O Plano de Gestão de Qualidade e sua Implantação na
Rede de Bibliotecas da UNESP:
Relato de uma experiência*

*Antonio Manoel dos Santos Silva
Glaura Maria Oliveira Barbosa de Almeida
Regina Célia Baptista Belluzzo*

Ensaio APB, n. 24

APB - ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE BIBLIOTECÁRIOS - APB

**O Plano de Gestão de Qualidade e sua Implantação na Rede de Bibliotecas
da UNESP: Relato de uma experiência**

**Antonio Manoel dos Santos Silva
Glaura Maria Oliveira Barbosa de Almeida
Regina Célia Baptista Belluzzo**

Ensaio APB, n. 24

**São Paulo
Novembro
1995**

ENSAIOS APB

Coordenação editorial: Oswaldo Francisco de Almeida Junior

- MELO, José Marques de. Comunicação de Massa x Leitura. 1994. (Ensaio APB, 1)
- MOSTAFA, Solange Puntel. Balcão de Informações: o mercado emergente. 1994. (Ensaio APB, 2)
- TAVARES, Maria Christina de Moraes. Atuação da Biblioteca Infanto-Juvenil. 1994. (Ensaio APB, 3)
- MURGIA, Eduardo. A Crise da Informação. 1994. (Ensaio APB, 4)
- OLIVEIRA, Silas Marques de. A Crise dos recursos Humanos em Bibliotecas. 1994. (Ensaio APB, 5)
- BARROS, Maria Helena T. C. de. A Atuação da Biblioteca Escolar: relato de uma crise. 1994. (Ensaio APB, 6)
- DIAS, Maria Cristina Santarém et alii. Alternativas para Contornar a Crise da Leitura: uma experiência do ônibus-biblioteca na cidade de São Paulo. 1994. (Ensaio APB, 7)
- FERREIRA, Marta Nosé et alii. Projeto "Soma". 1994. (Ensaio APB, 8)
- LARROUDE, Rita Luisa et alii. Terceira Idade: relato de uma experiência, 1991-1992. 1994. (Ensaio APB, 9)
- SILVA, Helen de Castro et alii. Um espaço para a Fantasia. 1994. (Ensaio APB, 10)
- TOMAZELLI, Angela M. et alii. Criança de Periferia não Lê: desmistificação. 1994. (Ensaio APB, 11)
- RIVA, Eliane Barbosa et alii. Terceira Idade: programa integrado. 1994. (Ensaio APB, 12)
- ALMEIDA JÚNIOR, Oswaldo Francisco de. O Espaço da Biblioteca: uma reflexão. 1994. (Ensaio APB, 13)
- VALENTIM, Marta Ligia Pomim. Leitura Técnica e seu Papel na Pesquisa & Desenvolvimento. Jan. 1995. (Ensaio APB, 14)
- ALMEIDA JÚNIOR, Oswaldo Francisco de. Biblioteca pública: ambigüidade, conformismo e ação guerrilheira do bibliotecário. Fev. 1995. (Ensaio APB, 15)
- VALLS, Valéria. O espaço do bibliotecário no gerenciamento de documentos do Sistema da Qualidade. Mar. 1995. (Ensaio APB, 16)
- CARDIN, Tânia Maria Sanvezzo. Lixo reciclável x incentivo à leitura: uma relação que deu certo no município de Ibioporã - PR. Abr. 1995. (Ensaio APB, 17)
- LIMA, Justino Alves. Bibliotecas e bibliotecários: o perfil de um caso. Maio 1995. (Ensaio APB, 18)
- MODESTO, Fernando. Apontamentos sobre a ergonomia na implantação e uso do computador na biblioteca. Jun. 1995. (Ensaio APB, 19)
- CÔRTE, Adelaide Ramos e. Memória técnica. Jul. 1995. (Ensaio APB, 20)
- FUJINO, Asa. A gestão da informação no processo de cooperação universidade-empresa: uma visão crítica. Ago. 1995. (Ensaio APB, 21)
- FARIA, Ivete Pieruccini. Livro e leitura no Brasil: alguns aspectos acerca da entrada do impresso no país. Set. 1995. (Ensaio APB, 22)
- SMIT, Johanna. Algumas questões sobre os documentos audiovisuais em bibliotecas. Out. 1995. (Ensaio APB, 23)
- SILVA, Antonio Manoel dos Santos, ALMEIDA, Glaura Maria Oliveira Barbosa de, BELLUZZO, Regina Célia Baptista. O Plano de Gestão da Qualidade e sua implantação na rede de bibliotecas da UNESP: relato de uma experiência. Nov. 1995. (Ensaio APB, 24)

O PLANO DE GESTÃO DE QUALIDADE E SUA IMPLANTAÇÃO NA REDE DE BIBLIOTECAS DA UNESP: RELATO DE UMA EXPERIÊNCIA. (1)

Antonio Manoel dos Santos Silva (*)
Glaura Maria Oliveira Barbosa de Almeida (**)
Regina Célia Baptista Belluzzo (***)

1 INTRODUÇÃO

Este artigo propõe-se a relatar a experiência de implantação de um Plano de Gestão de Qualidade na rede de 24 (vinte e quatro) bibliotecas localizadas nos campus da UNESP - Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", distribuídas no interior do Estado de São Paulo.

O Plano de Gestão da Qualidade, elaborado pela Coordenadoria Geral de Bibliotecas (CGB) juntamente com a Vice-Reitoria da UNESP, nasceu com a verificação da necessidade de melhorar a qualidade dos acervos e produtos, dos recursos humanos, da infra-estrutura do universo de recursos e dos conseqüentes procedimentos para consegui-los junto aos órgãos competentes, internos e externos.

Desenvolvido desde março de 1993, tem como objetivo geral a criação de um sistema de informação voltado para a gestão qualitativa de serviços e produtos que possibilitem aos usuários das bibliotecas o acesso a informações relevantes e atualizadas a nível local, nacional e internacional.

* Trabalho apresentado originalmente no IV Encontro de Bibliotecários de Jaboticabal e das Cidades Vizinhas - 30 de setembro de 1995 - Realização: Grupo de Bibliotecários de Jaboticabal - Promoção: Associação Paulista de Bibliotecários.

* Vice-Reitor da Universidade Estadual Paulista - UNESP

** Coordenador - Coordenadoria Geral de Bibliotecas - UNESP

*** Docente do Departamento de Biblioteconomia e Documentação da Faculdade de Filosofia e Ciências de Marília - UNESP

São seus objetivos específicos: a) identificar, definir e executar os processos operacionais adequados; b) formar equipes multifuncionais e integradas com as diferentes Unidades e com a CGB para fazer análises e encontrar soluções de problemas pertinentes à área de atuação e que interferem na qualidade desejada dos serviços e produtos oferecidos; e c) promover a adequação da rede à interligação das bibliotecas entre si e aos sistemas nacionais e internacionais.

2 RESUMO HISTÓRICO

Em 1976, quando se criou a UNESP, instalou-se também sua Biblioteca Central com sede na cidade de Marília (SP). Subordinava-se diretamente ao Reitor, com a direção vinculada à estrutura administrativa da Reitoria. Norteava-se, a Biblioteca Central, pela finalidade de coordenar os recursos disponíveis no sentido de propiciar o uso do acervo bibliográfico da rede pelo maior número possível de usuários. E tinha como objetivos: a) servir de apoio aos programas de ensino e pesquisa da Universidade; b) oferecer colaboração técnico-científica às Unidades por meio de rede de informações; e c) prestar, mediante convênios, assistência a instituições públicas ou privadas.

No decorrer dos anos, a Biblioteca Central sofreu várias mudanças administrativas e passou por avaliações diagnósticas que detectaram a necessidade de as bibliotecas não apenas se identificarem com o sistema, mas, principalmente, de adotarem uma política de atuação mais orientada para a melhoria da prestação de serviços aos usuários. Levando em conta essa necessidade e sensível à importância das bibliotecas como instituição de apoio ao ensino e à pesquisa, a Reitoria incluiu o item "Biblioteca" em seu Plano de Desenvolvimento Institucional, criando, em fevereiro de 1990, uma comissão com o objetivo de realizar estudos sobre a situação e de oferecer subsídios para modificações na estrutura e no funcionamento da rede. Surgia, assim, o "Projeto Biblioteca" cujas propostas de ação começaram a concretizar-se somente em maio de 1991 com a transferência da CGB para a cidade de São Paulo, onde se localiza a sede da Reitoria.

Outro marco importante no quadro evolutivo da rede foi a realização do **I Encontro de Avaliação da Rede de Bibliotecas da UNESP** (SILVA, 1992), realizado em novembro de 1992. Incentivado e apoiado pela Coordenação da CGB, esse evento apresentou resultados

que serviram como parâmetros para as ações futuras, inclusive a da elaboração do **Pré-Projeto de Planejamento para uma Gestão de Qualidade junto à Rede (1993)**, num trabalho integrado da Vice-Reitoria e da CGB.

Graças a esse trabalho foi possível a tomada de decisão de implantar, de modo formal, um plano de gestão de qualidade em um sistema público de informação -- Rede de Bibliotecas da UNESP -- como parte da política da Universidade, a qualidade desse sistema tornou-se meta da alta administração institucional, refletindo novos sistemas de valores e buscando obter o envolvimento e a ação planejada em todos os níveis funcionais.

3 ESTRUTURA DO PLANO DE GESTÃO DE QUALIDADE

O Plano de Gestão de Qualidade elaborado para a Rede de Bibliotecas da UNESP compõe-se de 5 (cinco) programas, cada um dos quais aglutina projetos e sub-projetos. Uns e outros estão indicados a seguir, de maneira sintética.

3.1 Programa de Acervos

Este programa abrange 3 (três) grandes projetos: *Livros e Materiais Especiais*, *Periódicos* e *Bases de Dados em CD-ROM e disquetes*.

O primeiro deles, *Livros e Materiais Especiais*, apóia-se em quatro linhas, a começar pelo estabelecimento de uma política de aquisição de livros com base na definição de critérios para distribuição de verbas por Unidades, Áreas de conhecimento e cursos de graduação e de pós-graduação. Ocupa-se da aquisição de obras de referência e coleções clássicas, da recuperação e conservação dos acervos, do descarte e da transferência destes.

O segundo projeto *Periódicos*, trata da definição de uma política de desenvolvimento de coleções, bem como das formas e instrumentos de descentralização do intercâmbio. O terceiro, *Bases de Dados em CD-ROM e Disquetes* tem como objetivo: equipar e manter as bibliotecas da Rede com obras de referência em CD-ROM para facilitar o acesso à

informação técnico-científica produzida em âmbito nacional e internacional, economizando tempo e reduzindo o esforço de seleção e busca de dados.

3.2 Programa de Serviços e Produtos

Com sete projetos, este programa visa à melhoria da qualidade de serviços e produtos oferecidos pelas bibliotecas da rede. Alguns destes projetos se articulam diretamente com os usuários, outros se voltam mais para o acervo e outros para os instrumentos estruturais da rede. São eles: *Empréstimo entre Bibliotecas*, *Comutação Bibliográfica*, *Assessoria à Editora UNESP*, *Falhas nas Coleções de Periódicos*, *Obras Raras*, *Acesso on-line a bancos de Dados Nacionais e Internacionais*, *Automação de Bibliotecas da UNESP*. Cada um desses projetos se caracteriza por objetivos específicos.

O projeto *Empréstimo entre Bibliotecas* busca evitar a aquisição de material bibliográfico em duplicata, ao mesmo tempo em que possibilita o acesso a mais informações por um maior número de usuários, informações essas disponíveis apenas em unidades distantes dos locais de trabalho. Por outro lado, o projeto trabalha com a idéia de se incentivar e consolidar uma cultura de cooperação e de integração.

O projeto de *Comutação Bibliográfica* surgiu da necessidade de se enfrentar os altos custos de manutenção e atualização dos acervos e serviços agravados com a constante redução de recursos orçamentários. Visa, antes de tudo, a agilizar os serviços de comutação e a torná-los mais eficientes, valendo-se de procedimentos que estimulam os usuários a agir de modo mais seletivo em suas solicitações.

A *Assessoria à Editora UNESP* constitui projeto de apoio e orientação. Tem como finalidade a elaboração de manuais e normas que possam ser utilizadas por pesquisadores, docentes, alunos de pós-graduação e bibliotecários, no refinamento técnico de citações, notas e referências bibliográficas.

Identificar as falhas nas coleções e encontrar soluções para preencher as lacunas, este é o objetivo do projeto *Falhas nas Coleções de Periódicos*. Complementariamente, se pretende determinar a situação das coleções em função das necessidades e demandas da comunidade.

O projeto *Obras Raras* busca dar tratamento adequado ao acervo disperso de documentos raros presentes nas bibliotecas da Rede UNESP. Define a política e a coordenação de ações que têm como objetivo identificar, preservar e divulgar esse acervo, bem como orientar sobre procedimentos técnicos necessários à organização, catalogação, restauração e encadernação de obras raras existentes.

O *Acesso on-line a Bancos de Dados Nacionais e Internacionais* propõe-se a tornar possível a atualização, a rapidez de acesso e a abrangência maior de informações. Busca, para isso, configurar uma política de acesso on-line a dados remotos, nacionais e internacionais.

Finalmente, fechando o programa, está o projeto *Automação de Bibliotecas da UNESP*. Seu objetivo principal é o de criar condições para aumentar a eficiência das bibliotecas da Rede, informatizando funções e rotinas de modo a maximizar o uso do acervo, a otimizar recursos e a possibilitar aos usuários a função das vantagens oferecidas pelas denominadas *bibliotecas virtuais* e *bibliotecas sem paredes* por meio de ligação com redes nacionais e internacionais.

3.3 Programa de Recursos Humanos

Três projetos formam este programa: o de *Reestruturação da Coordenadoria Geral de Bibliotecas*, o de *Treinamento de Equipes Multifuncionais* e o de *Treinamento de Recursos Humanos da Rede*.

O primeiro procura rever a estrutura e a função da Coordenadoria Geral de Bibliotecas da UNESP, que passou a ser entendida como órgão responsável pela proposta de políticas compatíveis com o planejamento estratégico da Universidade e, portanto, como coordenador do desenvolvimento das atividades da rede de bibliotecas e do seu funcionamento sistêmico.

O segundo, dirigido ao treinamento de equipes multifuncionais capacitadas para atuarem junto às chefias, divulgando ações e oferecendo orientações, tem como objetivos principais: a) a integração dos participantes ao ambiente de trabalho e às atividades do Plano

de Gestão de Qualidade; b) o oferecimento de subsídios teóricos e práticos para a implantação da gestão de qualidade; c) a elaboração de programas de interação e desempenho de funções de gerenciamento.

O terceiro visa ao aperfeiçoamento de todos os recursos humanos existentes na Rede; tendo como ideal a formação de novas posturas em relação à qualidade de serviços, busca desenvolver habilidades e competências por meio da assimilação e domínio de conceitos e técnicas adequados ao processo de planejamento e execução dos projetos.

3.4 Programa de Infra-Estrutura Física

Compõe-se de dois projetos, os maiores de todo o Plano de Gestão de Qualidade, se levarmos em conta o volume dos recursos financeiros:

a) o de *Construção e Reforma de Prédios para as Bibliotecas da Rede UNESP* e

b) o de *Equipamentos e Mobiliários*. Consta do primeiro a reforma dos prédios já construídos como bibliotecas, e a construção de bibliotecas novas naquelas unidades onde os ambientes eram adaptações; devem ser construídos 8 (oito) prédios novos e 4 (quatro) reformados.

O projeto de *Equipamentos e Mobiliários* visa a propiciar melhor adequação das instalações com provisão de materiais de multimeios e tecnologia moderna.

3.5 Programa do Grupo de Informações Documentárias - Reitoria

Os três projetos deste programa relacionam-se com as atividades do Grupo de Informações Documentárias da Reitoria da UNESP. Um deles, o de *Acervo Bibliográfico* diz respeito ao que constitui a biblioteca da Reitoria e contempla a manutenção e melhoria do acervo em função de servir a estrutura administrativa.

Outro, o de *Legislação*, visa à recuperação e disseminação das informações jurídicas de interesse da Universidade. O terceiro, o de *Videoteca* ocupa-se da manutenção e ampliação do Banco de Vídeos da UNESP e das formas de sua utilização pelas Unidades Universitárias.

4 IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE QUALIDADE

A Gestão de Qualidade na Rede de Bibliotecas da UNESP foi planejada a partir de um diagnóstico sobre a cultura do sistema no contexto da Universidade. Foram então apontados os problemas e as soluções eficazes para as mudanças necessárias, bem como identificadas as potencialidades a serem exploradas, fatores inibidores e desafios a serem enfrentados.

Um aspecto importante a ser ressaltado: as atividades desenvolvidas nas bibliotecas pertencem ao setor de serviços, tendo-se procurado considerar as suas características básicas para o planejamento das ações a serem desenvolvidas a curto, médio e longo prazos.

Entretanto, convém lembrar também que, neste plano, não se adotou ainda o conceito de Qualidade Total, pois isto requer o envolvimento de toda a Universidade. Pretende-se dirigir esforços para se alcançar a qualidade intrínseca do produto, do custo, do atendimento, da motivação da equipe de bibliotecários e do pessoal de apoio e da segurança e satisfação das necessidades dos usuários.

4.1 Ações Concretizadas

Nestes dois últimos anos, em função das avaliações diagnósticas da situação das bibliotecas e do estabelecimento da política de Gestão de Qualidade a ser adotada como modelo de Rede de Bibliotecas e a aprovação do pré-projeto elaborado pela Reitoria, foi designada uma Comissão Assessora (Alta Gerência). Esta Comissão Assessora instituiu o Núcleo de Gestão e os Sub-Núcleos de Gestão (Equipe Multifuncional).

Foram concretizadas várias ações previstas nos programas já referidos. Dentre elas destacamos:

1) No *programa de acervos*: a realização de estudos para definição de critérios para distribuição de recursos para aquisição de livros; a aquisição de parte da demanda reprimida de livros; a aquisição de obras de referência disponíveis em CD-ROM; a manutenção das assinaturas de publicações periódicas estrangeiras e nacionais e a aquisição, em 1993, de 680 títulos novos estrangeiros sem duplicação e, em 1994, de 286 títulos novos; a aquisição de periódicos de referência (abstracts, índices, etc.); a implantação do estudo de avaliação do uso de periódicos, com a utilização do software BIAP, desenvolvido pela equipe da Assessoria de Informática da UNESP.

2) No *programa de serviços e produtos*: a descentralização da aquisição de material bibliográfico; a descentralização dos serviços de comutação bibliográfica; a definição de uma política de atuação no serviço de empréstimo entre bibliotecas; a elaboração de normas para publicações da UNESP.

3) No *programa de recursos humanos*: a reformulação da estrutura organizacional das bibliotecas do sistema e da Coordenadoria Geral de Bibliotecas por meio de novo organograma para a Rede e aumento do quadro de funcionários; treinamento voltado para o aprimoramento e desenvolvimento dos bibliotecários e pessoal de apoio.

4) No *programa de infra-estrutura física*: início de construção dos prédios das bibliotecas do Instituto de Química de Araraquara, da Faculdade de Engenharia de Ilha Solteira, da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias de Jaboticabal, do Instituto de Biociências, Letras e Ciências Exatas de São José do Rio Preto; reforma das bibliotecas do campus de Bauru e do campus de Marília; aquisição de equipamentos reprográficos; instalação de um microcomputador e um CD-DRIVE em cada biblioteca.

4.2 Ações a serem concretizadas

De acordo com as metas estabelecidas faltam concretizar-se as seguintes ações: automação das bibliotecas da rede; acesso on-line a bases de dados nacionais e internacionais; construção de bibliotecas (Instituto de Biociências e Instituto de Geociências e Ciências Exatas de Rio Claro, Guaratinguetá, São José dos Campos, Araçatuba,

Botucatu); reforma de bibliotecas (Franca); recuperação e conservação de acervos; descarte e transferência de acervos; descentralização do intercâmbio; complementação de falhas nas coleções de publicações periódicas; identificação e organização do acervo de obras raras; programa do Grupo de Informações Documentárias.

5 CONCLUSÃO

A implantação do Plano de Gestão de Qualidade na Rede de Bibliotecas da UNESP, em seus três níveis estratégico, tático e operacional, tem ocorrido de forma sistemática e com boa receptividade por parte das bibliotecas.

Considerando ser esta uma experiência inédita, no Brasil, em sistemas de informação acadêmicos e públicos, certamente que inúmeras dificuldades têm se apresentado para o desenvolvimento do projeto, requerendo constantes ajustes. Dentre essas dificuldades, pode-se ressaltar:

- a) resistência às mudanças: uma das principais barreiras à implantação de um programa de gestão de qualidade e que somente mediante um processo educativo serão obtidas as posturas comportamentais adequadas;
- b) liberação de recursos: fator preponderante em uma economia instável como a do nosso país, onde existe uma grande dependência de sistemas burocratizados em demasia, em especial os processos licitatórios;
- c) cultura da universidade: tendo em vista que os administradores ainda possuem uma visão bastante tradicional das bibliotecas, distanciada da sua verdadeira posição - interface com os usuários para a consecução dos objetivos de ensino, pesquisa e extensão;
- d) recursos humanos: sendo esta uma das principais situações adversas encontradas, uma vez que o trabalho centrado em equipe é um processo relativamente novo no âmbito das organizações e os profissionais da informação não estão preparados para enfrentar esse desafio. Em particular, a necessidade de prover a rede com um quadro de recursos humanos em número suficiente e devidamente capacitado ao

gerenciamento das bibliotecas nos novos modelos de processos/atividades, é marcante neste contexto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SILVA, Valéria Assumpção Pereira da, coord. *Relatório do I Encontro de Avaliação da Rede de Bibliotecas da UNESP*. São Paulo, 1992. (datilografado)

UNESP. Vice-Reitoria. Coordenadoria Geral de Bibliotecas. *Gestão de qualidade da rede de bibliotecas da UNESP: pré-projeto de planejamento*. São Paulo, 1993.