



ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE BIBLIOTECÁRIOS

ENSAIOS APB

*Gestão da Qualidade e Bibliotecas Públicas: o difícil
caminho para as instituições brasileiras*

Waldomiro C. S. Vergueiro

Ensaio APB, n.25

APB - ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE BIBLIOTECÁRIOS - APB

*Gestão da Qualidade e Bibliotecas Públicas: o difícil
caminho para as instituições brasileiras*

Waldomiro C. S. Vergueiro

Ensaio APB, n.25

APB - ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE BIBLIOTECÁRIOS - APB

Gestão da Qualidade e Bibliotecas Públicas: o difícil caminho para as instituições brasileiras

Waldomiro C. S. Vergueiro

Ensaio APB, n. 25

São Paulo
Dezembro
1995

- 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 Infante-Juvenil. 1994. (Ensaio APB, 3)
 - MURCIA, 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 Nôse 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)
- VERGUEIRO, Waldomiro C. S. Gestão da Qualidade e Bibliotecas Públicas: o difícil caminho para as instituições brasileiras. Dez. 1995. (Ensaio APB, 25)

GESTÃO DA QUALIDADE E BIBLIOTECAS PÚBLICAS: O DIFÍCIL CAMINHO PARA AS INSTITUIÇÕES BRASILEIRAS¹

Waldomiro C. S. Vergueiro²

1 INTRODUÇÃO

Não é preciso ir muito longe: um rápido levantamento histórico facilmente demonstrará que o Brasil, como todos os outros países latinoamericanos, sempre enfrentou grandes dificuldades para a administração de seus serviços de informação. Na busca pelo desenvolvimento social, as circunstâncias têm sido frequentemente adversas para as questões informacionais. Nem sempre os governantes brasileiros, ainda que se possa eventualmente creditar-lhes boas intenções, incluem essas questões em suas prioridades administrativas, fazendo com que o progresso nesse campo ocorra muito mais lentamente do que certamente seria o desejável. A experiência mostra que muitas vezes a prioridade é dada ao desenvolvimento de outras áreas, deixando os serviços de informação como os beneficiários de improváveis resíduos dos recursos financeiros originalmente alocados. Como a existência desses resíduos acontece apenas esporadicamente, o passo com que os serviços de informação têm-se desenvolvido no país parece ser trôpego e vagamundo.

Embora seja necessário reconhecer que algumas vezes as prioridades podem ser totalmente justificadas - como a atual campanha contra a fome no país -, é um pouco triste verificar que o panorama geral dos serviços de informação no Brasil continua refletindo uma interminável e talvez invencível luta contra orçamentos totalmente inadequados, quando existentes. Mas talvez a consequência mais padoxal disso tudo esteja ligada ao fato de que esse panorama pode também ser considerado como mais um motivo pelo qual as nossas possibilidades de sobrepujar as dificuldades econômicas ainda se encontrem tão longe de se tornarem realidade...

A experiência de países de Primeiro Mundo demonstra que não existe maneira de atingir o desenvolvimento nacional sem aumentar o fornecimento de informação, hoje considerada como um ingrediente imprescindível para o progresso e para a sobrevivência pessoal. Neste sentido, este trabalho busca focar uma das instituições responsáveis pelo fornecimento de informação no país - as bibliotecas públicas - e como elas podem aumentar sua efetividade, trazendo maiores

¹ Este trabalho foi baseado em artigo a ser publicado no periódico *Library Management*, no primeiro semestre de 1996.

² Professor Doutor, Departamento de Biblioteconomia e Documentação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.

benefícios para as comunidades cujas necessidades informacionais visam atender. Para essa análise, buscou-se centrar a abordagem no ponto de vista da gestão administrativa. Entre as alternativas existentes, a gestão da qualidade é enfatizada enquanto um caminho viável para o aperfeiçoamento dessas instituições no país.

2 AS QUESTÕES INFORMACIONAIS NO FINAL DO SÉCULO XX

As duas últimas décadas abriram enormes perspectivas para os serviços de informação. Vislumbra-se um consenso de que “as infraestruturas informacionais se transformaram em uma área vital para o debate político internacional e movimentos estratégicos da indústria” (Santucci, 1994, p. 237). Já é possível inclusive acreditar que os avanços da informação eletrônica irão finalmente transformar o mundo na **aldeia global** prevista por McLuhan (McMurdo, 1995).

Entre os fatores que estão atualmente influenciando os serviços de informação, podem ser destacados os seguintes:

- Fatores tecnológicos: o desenvolvimento das tecnologias informacionais tornaram possíveis grandes realizações na área. A biblioteca virtual já é muito mais que um objeto de curiosidade de alguns estudiosos, sendo vista por muitos pesquisadores como uma possibilidade bastante concreta (Saunders, 1993; Seiler e Surprenant, 1993).
- Fatores econômicos: com o aumento substancial dos preços dos materiais impressos nos últimos anos, principalmente no que diz respeito às assinaturas de periódicos, as instituições de informação são chamadas, cada vez mais, a maximizar a eficiência de seus procedimentos administrativos (Newell, 1993, p.102). Por outro lado, com o crescente oferecimento de novos produtos, pode-se esperar pelo barateamento das chamadas “publicações eletrônicas”, como os vídeo discos, os discos digitais de áudio e os CD-ROMs. Certamente, isto modificará a composição do acervo das bibliotecas no mundo inteiro.
- Fatores políticos: o mundo vive um momento de evidente predisposição para a unificação de fronteiras entre os países. Existem já muitas iniciativas de eliminação de barreiras alfandegárias ou tratados formais estabelecendo zonas de mercado comum, algumas delas já totalmente implementadas (CCE - Comunidade Econômica Européia; NAFTA - Tratado Norte-Americano de Livre Comércio), outras em processo de implementação (MERCOSUL - Mercado Comum do Sul) enquanto outras (Países Bálticos, Sudeste Asiático, etc) ainda constituem apenas previsões de pesquisadores (Drucker, 1993, p.135-8). Neste sentido, é interessante salientar que uma atenção especial vem sendo dada, a nível internacional, à atualização da legislação que afeta a área informacional, procurando ajustá-la à nova realidade política.
- Fatores sociais: o mundo acadêmico parece já estar atingindo uma fase na qual já não pode prescindir das ferramentas da eletrônica. O uso dos meios eletrônicos cresce em proporções geométricas. Ao mesmo tempo, a popularização de sistemas globais de comunicação como a Internet, hoje já transformados até em temáticas para novelas televisivas, transforma os

computadores em elementos corriqueiros do cotidiano, como os telefones, as televisões e os rádios portáteis. A auto-estrada da informação chega até as massas. Ou, como preferem outros, o “mercado global da informação” torna-se realidade (Gates, Myhrvold, Rinearson, 1995, p.17).

Por outro lado, apesar de todas as previsões futurísticas, parece possível esperar que, no que se relaciona com o fornecimento de informações, a jornada em direção ao pleno desenvolvimento não acontecerá de forma instantânea, exigindo a coordenação de uma série de esforços tanto a nível nacional como regional. Todo e qualquer país que deseje tornar-se um dos sócios na “Infraestrutura Global da Informação” proposta pelo Vice-Presidente dos Estados Unidos (Vitro, 1994, p.224) deverá necessariamente modificar suas deficientes infraestruturas nacionais; se não o fizerem, não conseguirão conversar em condições de igualdade com as outras nações do mundo.

Esse é o caso do Brasil. Aqui, como acontece na maioria dos países subdesenvolvidos, o valor da informação não é ainda suficientemente considerado tanto pelo cidadão comum como pelos ocupantes de cargos governamentais. Isto faz com que os avanços no campo da informação sejam mais difíceis de ocorrer do que em qualquer outra área. Mas, de uma certa forma, isto é até compreensível quando se pensa que, além da obrigação de prover informação à população, os responsáveis pela administração pública têm também que dirigir sua atenção para a provisão de necessidades básicas como habitação, comida, água potável, eletricidade, estradas e o aparato escolar básico (Ferguson, 1992, p.341).

No fim do presente Século, os países mais desenvolvidos já consideram a informação como “dramaticamente e estrategicamente importante” (Gassol de Horowitz, 1993, p.171). Em vista disso, é possível concluir que o Brasil terá necessariamente que priorizar as questões informacionais a fim de reduzir a distância que o separa dos países mais avançados. É fácil imaginar que aquelas organizações informacionais mais diretamente relacionadas aos setores produtivos - os centros de informação das áreas industriais, principalmente - serão os primeiros a serem afetados, sendo seguidos de perto pelas instituições da área científica e do ensino superior. Mas aquelas instituições provedoras de informações não diretamente ligadas à obtenção de lucros também serão chamadas a aumentar sua produtividade. As bibliotecas públicas estão incluídas nesta última categoria.

3 BIBLIOTECAS PÚBLICAS E EFETIVIDADE NO PROVIMENTO DE INFORMAÇÕES

Tradicionalmente, as bibliotecas públicas brasileiras têm feito parte daquelas instituições que não têm seus objetivos claramente definidos. Apesar do Manifesto da UNESCO para as Bibliotecas Públicas, atualmente em processo de revisão (Gill, 1994), ter funcionado como uma espécie de guia para bibliotecas do mundo inteiro, o fato de tentarem atender a uma clientela vasta e não muito bem definida constituiu muitas vezes uma cilada para os profissionais da informação. Nas atividades de rotina, no dia-a-dia das bibliotecas, o Manifesto não foi suficiente para proporcionar-lhes uma visão clara sobre quem eles estavam servindo e a quais necessidades

informativos eles deveriam dar apoio. De uma certa forma, os bibliotecários dos países mais desenvolvidos parecem ter estabelecido os objetivos das bibliotecas públicas de maneira muito mais efetiva que seus pares brasileiros.

A maioria dos países mais desenvolvidos foram bem sucedidos na organização de Sistemas de Bibliotecas Públicas, aumentando o nível de serviços que oferecem a seus clientes e obtendo um melhor retorno para seus investimentos. Infelizmente, não se pode afirmar o mesmo a respeito do Brasil, que ainda muito tem que realizar a fim de obter o máximo de benefícios de suas bibliotecas públicas. É certo que algumas exceções - verdadeiras ilhas de excelência em um oceano de mediocridades, - podem ser eventualmente encontradas. No entanto, não seria injusto afirmar que elas se devem principalmente às capacidades excepcionais de seus dirigentes que a um esforço racionalmente direcionado para a eficiência. Pobre país este, que depende da existência de super-profissionais para proporcionar serviços de informação de alto nível!...

Algumas razões podem ser encontradas para explicar as dificuldades de organização das bibliotecas públicas brasileiras, entre elas salientando-se as características culturais e educacionais, as limitações econômicas e as condições políticas existentes no país. No entanto, deixando por um momento essas questões de lado, é possível dirigir a atenção mais de perto às questões administrativas, que podem ser consideradas como um instrumento para se lidar com pressões que as bibliotecas públicas sofrem.

Entre outras coisas, pode-se entender a duvidosa efetividade dos Sistemas de Bibliotecas Públicas no Brasil como um indicador de que se deve buscar uma mudança radical de filosofia antes que a jornada para a efetividade possa ser considerada bem sucedida. Neste sentido, é possível argumentar que somente o estabelecimento de uma cultura organizacional na qual todos os recursos disponíveis sejam plenamente utilizados irá representar uma diferença significativa no panorama geral das bibliotecas públicas brasileiras. Essa necessidade já foi assinalada em relação aos países latinoamericanos, para os quais os pesquisadores têm apontado como essencial o "aperfeiçoamento dos recursos de infra-estrutura humana, financeira e tecnológica, bem como sua administração, a fim de aumentar os níveis de eficiência, eficácia e efetividade desses serviços" (Páez Úrdaneta, 1992, p.19). Nada leva a crer que o Brasil seja diferente deles.

É possível imaginar, em relação ao aperfeiçoamento das bibliotecas públicas brasileiras, que as teorias tradicionais de administração podem eventualmente trazer alguma ajuda quanto a um uso mais racional dos recursos disponíveis. No entanto, os modelos de administração racionais-burocráticos tendem a ignorar os fatores de satisfação humana: mesmo quando são bem sucedidos em obter o máximo benefício dos recursos físicos e econômicos, eles correm um sério risco de falhar na obtenção de um compromisso total do corpo técnico, e isso certamente irá comprometer qualquer melhoria a longo-prazo. Mais que isso, eles poderão contribuir para aumentar os índices de insatisfação existentes, criando um grupo de trabalhadores com poucas motivações para dar o melhor de si às necessidades informativas da comunidade. Um grau de mudança como o que se entende necessário às bibliotecas públicas brasileiras jamais será alcançado por intermédio de bibliotecários desmotivados. Ou deprimidos.

Desta forma, pode ser vantajoso buscar outras alternativas para a administração pública como, por exemplo, aquelas teorias de administração centradas no aumento da qualidade, que têm a vantagem de também estar preocupadas com a satisfação dos trabalhadores. Elas não vão contra a natureza humana ou presumem que os recursos humanos são a causa exclusiva das

imperfeições do trabalho. Na realidade, os principais defensores da gestão da qualidade acreditam que são poucos os problemas de qualquer organização que podem ser atribuídos aos trabalhadores (Riggs, 1992, p.103). Eis porque é possível acreditar que a gestão da qualidade pode trazer reais benefícios às bibliotecas públicas brasileiras.

4 GESTÃO DA QUALIDADE EM BIBLIOTECAS PÚBLICAS: COMO INTRODUZÍ-LA E IMPLEMENTÁ-LA

O atual movimento pela gestão da qualidade originou-se e desenvolveu-se inicialmente na indústria de manufatura, principalmente pela aplicação das idéias de Deming e Juran no Japão do pós-guerra, que depois foram disseminadas por todas as áreas de produção (Leavitt e Nunn, 1994). Mais recentemente, a utilização dessas teorias às áreas de prestação de serviços passou a ser buscada pelos pesquisadores, podendo-se já confirmar sua aplicabilidade nesse campo (Morgan e Murgatroid, 1994). No que se refere a sua aplicação em bibliotecas e serviços de informação, um crescente número de experimentos e projetos pode já ser encontrado na literatura especializada, mas quase a totalidade deles vem de países desenvolvidos (HERTIS, 1993; Jurow, 1993; Mullen, 1993). Especificamente em bibliotecas públicas, muitas propostas têm sido recentemente implementadas no Reino Unido e parecem estar trazendo bons resultados (Curtis et alii, 1993; Lane, 1994; Richardson e Stevens, 1994).

Na realidade, como é demonstrado pela literatura, existem razões para acreditar que as questões da qualidade não são alguma coisa nova para os bibliotecários (Whitehall, 1992). Padrões de desempenho, estudos de uso e de usuários, avaliação de coleções, análise da capacidade de recuperação das bases de dados representam diferentes maneiras de avaliar a qualidade dos serviços das bibliotecas. Isto pode talvez explicar o fascínio que a teoria da qualidade vem ultimamente exercendo sobre os profissionais da informação. No entanto, ainda que os bibliotecários, de uma maneira geral, possam estar abertos para aceitar as proposições da qualidade sob o ponto de vista avaliativo, é possível levantar-se algumas dúvidas a respeito do alcance e profundidade dessa postura. Certamente, é preciso ir muito além da avaliação dos serviços se se desejar implementar mudanças realmente significativas no panorama das bibliotecas públicas brasileiras.

Parece óbvio mas vale à pena enfatizar novamente: a jornada para a qualidade nunca é facilmente cumprida. Não existem atalhos. Não existem caminhos menos árduos de serem percorridos. Muito existe a ser feito. A implementação da qualidade nas bibliotecas públicas brasileiras só será realizada com sucesso se algumas perguntas puderem ser satisfatoriamente respondidas:

- a) Que qualidade é essa que queremos para nossas bibliotecas públicas?
- b) Como vamos medir nosso sucesso na busca da qualidade?
- c) Como podemos obter o compromisso total dos trabalhadores?

As próximas seções deste trabalho tentarão refletir sobre essas questões, buscando fornecer subsídios para que elas possam ser plenamente respondidas pelos profissionais brasileiros.

5 QUE QUALIDADE É ESSA QUE QUEREMOS PARA NOSSAS BIBLIOTECAS PÚBLICAS?

Em geral, os bibliotecários parecem estar buscando uma mistura entre um **enfoque mais tradicional da qualidade** e um considerado como **científico**, quando dão tanta ênfase à avaliação.

O enfoque **tradicional** é o mais familiar a qualquer leigo, normalmente significando um ideal de perfeição que parece estar identificado com produtos específicos (Pfeffer e Coote, 1991, p.4). Ele é normalmente enfatizado pelas estratégias de marketing, que sempre tentam convencer o público consumidor que o produto anunciado é a “nata da nata”. O grande público, de uma forma mais ou menos empírica, acaba também estabelecendo alguns conceitos não muito claros de excelência para os produtos de alguns lugares, como o uísque escocês, o perfume francês, o chá inglês e o café brasileiro (embora este último tenha, nos últimos tempos, perdido um pouco da sua aura de excelência...).

Já o enfoque **científico** baseia-se na opinião de especialistas para estabelecer padrões ou níveis de aceitação (Pfeffer e Coote, 1991, p.5). Suas raízes podem ser identificadas com o modelo taylorista de administração e sua busca pela maneira correta de executar cada trabalho específico (normalmente definida pelos especialistas). Com o tempo, entretanto, os padrões perderam um pouco de suas conotações negativas e agora são encarados como **adequação ao propósito**, com instituições internacionais de normalização, como é o caso da **ISO - International Standards Association**, - zelando por sua aplicação. Neste contexto, a qualidade de um serviço ou produto é uma função direta de sua conformidade aos padrões estabelecidos para ele. Indubitavelmente, o uso apropriado de padrões tem muitos benefícios para oferecer aos serviços bibliotecários no Brasil.

No entanto, apesar desses dois enfoques proporcionarem várias vantagens para as bibliotecas, eles não parecem oferecer garantias suficientes para uma mudança radical dos conceitos tradicionalmente utilizados nas bibliotecas públicas brasileiras. Por um lado, enfoque tradicional parece colocar-se muito mais como uma função de relações pública que como um instrumento eficiente para garantia de qualidade; por outro lado, os padrões “têm até agora se mostrado incapazes de conciliar as percepções com frequência radicalmente diferente dos provedores e do público leigo” (Pfeffer e Coote, 1991, p.9).

Existem outras propostas para gestão da qualidade que buscam centralizar sua atenção no cliente e suas necessidades específicas. O enfoque da **excelência** encontra seus maiores entusiastas em grandes empresas ou conglomerados como a IBM, Benetton e Sainsbury's, que colocam seu próprio sucesso comercial como o avalista maior de sua filosofia organizacional (Barter, 1994; Peters, 1992). O enfoque **consumerista** também busca dar o máximo de

satisfação possível aos clientes, mas busca esse objetivo pelo fortalecimento dos clientes e por dar a eles maior poder de decisão sobre o que desejam (Pfeffer e Coote, 1991, p.15). O aumento do número de associações de consumidores e a adoção de práticas de licitação por muitos serviços públicos, inclusive optando-se, em alguns casos, pela própria terceirização desses serviços, podem ser encarados como consequências diretas deste enfoque.

Essas duas últimas proposições parecem apresentar um maior fascínio para os profissionais das áreas de serviços. Na realidade, isto talvez aconteça porque, ao dar ênfase à satisfação do cliente, elas não caminham em sentido contrário à natureza dos bibliotecários. Os serviços ao público constituem o próprio coração da Biblioteconomia e é possível imaginar que a grande maioria dos profissionais de nossas bibliotecas públicas almejam proporcionar melhores serviços à sua clientela. No entanto, é preciso mais uma vez lembrar que as teorias da qualidade foram desenvolvidas para uso na área de produção: sua aplicação em serviços públicos só pode ser atingida após uma análise cuidadosa das características das instituições nas quais se busca aumentar a qualidade.

Em relação à implementação da qualidade nas bibliotecas públicas brasileiras, algumas precauções parecem ser apropriadas: é realista imaginar que nem tudo o que funciona para os países mais desenvolvidos poderá ser aplicado com idêntico sucesso no Brasil. Apesar da globalização da economia, de uma certa forma, concorrer para o nivelamento de todas as especificações, não é razoável acreditar que, pelo menos a curto prazo, as características culturais de um país deixarão de ser fatores determinantes de seu desenvolvimento. Ainda que se considere o sucesso dos chamados "gurus" da qualidade, a aplicação de suas metodologias a bibliotecas públicas brasileiras irá exigir uma avaliação precisa da realidade dos serviços existentes.

A missão institucional das bibliotecas públicas brasileiras deve estar claramente relacionada com nosso meio ambiente. O tipo de intervenção social que desejamos para essas instituições deve deixar de ser objeto de uma discussão interminável. Isto não significa que todas as bibliotecas públicas do país deverão ter a mesma missão (é perfeitamente lógico estabelecer algumas bibliotecas públicas como centros culturais, algumas como centros de preservação nacional ou regional, outras como centros de ensino, etc.). Mas isso significa, no entanto, que **nenhuma** biblioteca pública estará isenta de declarar claramente sua missão, pois a definição da missão institucional é pré-condição para o estabelecimento de objetivos, metas e estratégias.

6 COMO MEDIR O SUCESSO NA BUSCA DA QUALIDADE?

Existem talvez incontáveis maneiras de medir a qualidade. Independentemente de suas diferenças de enfoque, todos os "gurus" da qualidade são unânimes em afirmar que é possível saber quando as coisas estão ocorrendo da forma correta ou não. Nos setores comerciais, por exemplo, o simples declínio das vendas pode servir como um fator de avaliação. Entretanto,

mesmo os dados de venda acabam proporcionando muito pouco em termos da qualidade do produto que está sendo comercializado. A satisfação do cliente, conformidade aos requisitos pré-estabelecidos para o produto, "dia de defeito zero", etc. têm recebido atenção como medidas da qualidade.

Para as bibliotecas públicas brasileiras, é razoável pensar que os métodos definitivos para garantia da qualidade estão ainda para ser desenvolvidos. Isto será tanto mais difícil quando se sabe que não haverá forma dos bibliotecários buscarem a resposta nas fontes de referência que usam rotineiramente, porque o processo de garantia da qualidade deve ser desenvolvido de dentro para fora da organização bibliotecária. O suporte prestado por fontes externas, ainda que seja muito valioso, pode oferecer uma contribuição apenas relativa.

Neste sentido, os padrões de excelência utilizados para garantia da qualidade nos países mais desenvolvidos podem não ser apropriados para as bibliotecas públicas brasileiras. São elas que terão que definir o que desejam alcançar e o que é viável de ser feito, antes de começar a padronizar suas atividades. Entretanto, é razoável pensar que algum tipo de requisitos mínimos terão que ser produzidos, a partir dos quais será possível julgar todos os componentes dos serviços e produtos das bibliotecas públicas. Da mesma forma, é preciso atentar que não existe necessidade de se partir do zero para a definição desses requisitos: os métodos para atingir a efetividade dos serviços de biblioteca pública já desenvolvidos em outros países poderão e deverão ser utilizados como um ponto de partida para o estabelecimento de padrões próprios (Office of Arts & Libraries, 1990; Childers e Van House, 1993).

Igualmente, a avaliação da satisfação dos clientes necessitará ir mais longe que os estudos de usuários, apesar deles continuarem a ser importantíssimos para medir a adequação e impacto dos serviços. É importante possibilitar o envolvimento dos clientes em todas as atividades do processo de garantia da qualidade. Neste sentido, os bibliotecários deverão colocar de lado alguns dos preconceitos que ainda possuem sobre os clientes, mesmo quando experiências particulares parecem corroborar esses pré-julgamentos. Não se trata apenas de, mais ou menos demagogicamente, ouvir as reclamações dos clientes ou colocar caixas de sugestões em locais acessíveis. É mais que isso. Trata-se de desenvolver modelos de administração participativa nos quais os mecanismos para envolvimento e satisfação estejam estruturalmente previstos e sejam conscientemente buscados. Isto significa desenvolver indicadores de satisfação dos clientes que levem em consideração as peculiaridades dessa clientela.

Por outro lado, a definição de padrões e o estabelecimento de canais de comunicação com os clientes, por si sós, dificilmente serão suficientes para o sucesso de projetos da qualidade. Eles podem apenas proporcionar estimativas de como os objetivos propostos estão sendo cumpridos e podem ser utilizados para motivar ações corretivas. Entretanto, eles não podem ser considerados responsáveis pelos resultados em si. Os agentes reais da qualidade serão os trabalhadores das bibliotecas públicas, tanto os profissionais especializados da Biblioteconomia como o pessoal de apoio. Todos os esforços devem ser direcionados para que eles se engajem e dêem total apoio aos projetos da qualidade.

7 COMO OBTER O COMPROMISSO TOTAL DOS TRABALHADORES?

O compromisso dos trabalhadores é sem dúvida o requisito básico para qualquer proposta de implementação da qualidade. A definição de requisitos e estratégias serão inúteis se a administração falhar em convencer o pessoal de nível mais baixo sobre os benefícios de proporcionar melhores serviços ao público. Especificamente em relação às atividades das bibliotecas públicas, terá pouca utilidade a definição da satisfação dos clientes como o primeiro objetivo a ser buscado se não se conseguir convencer aqueles subordinados em contato direto com o público - como, por exemplo, o pessoal da área de circulação e empréstimo - que eles devem dar o melhor de si ao clientes. Infelizmente, aumentar as funções de supervisão, encarregando alguns da fiscalização sobre outros, algo sempre considerado uma alternativa eficiente para garantir a obediência aos padrões estabelecidos, não funciona por muito tempo. O entusiasmo, a crença quase religiosa nos benefícios da qualidade deve ser compartilhada por todos os membros do corpo profissional das bibliotecas. Sem esse compartilhar, não existirão resultados duradouros. Nem mudanças significativas.

Mas que não se alimentem as ilusões: atingir este propósito não é uma tarefa fácil. A experiência tem demonstrado que poucas organizações de serviço foram capazes de gerar e manter o entusiasmo pela qualidade em suas equipes de profissionais. Isto é especialmente deplorável, pois a satisfação dos clientes "começa realmente com empregados satisfeitos, empregados que sentem prazer em seu trabalho" (McDonald, 1994, p.7). O maior desafio para as bibliotecas públicas brasileiras é criar as mais satisfatórias condições de trabalho possíveis para seu pessoal, com todas as limitações financeiras que certamente continuarão a enfrentar pelos tempos que virão. Independentemente dessas limitações, no entanto, o máximo esforço deve ser direcionado para fazer com que bibliotecários e pessoal de apoio, no dizer de Deming, não encontrem tantas barreiras a impedi-los de sentir orgulho do trabalho que fazem (Deming, 1986).

Felizmente, a gestão da qualidade proporciona várias recomendações com o objetivo de obter o compromisso dos trabalhadores. Este propósito é atingido principalmente através do fortalecimento e do respeito pelas pessoas, fazendo com que as decisões sejam tomadas no nível mais baixo possível e insistindo em que **todos** fazem parte do processo da qualidade. **Todos** são responsáveis pelo sucesso da implementação da qualidade. Todos os mecanismos possíveis devem ser utilizados de forma a conseguir a participação total do corpo de profissionais, bem como para a criação de um ambiente de trabalho onde a auto-estima seja constantemente fortalecida, com os trabalhadores ativamente engajados na procura de soluções criativas para os problemas comuns.

Uma atenção especial deverá ser dirigida à capacitação do pessoal. Isto é importante não somente para proporcionar-lhes a aquisição de novas habilidades para a implementação da qualidade, mas também porque esse processo de capacitação para a qualidade tem, em si, um efeito motivador (Motwani, Frahm, Kathawala, 1994). As bibliotecas públicas brasileiras certamente irão ter necessidade de priorizar a organização de programas de treinamento e educação em serviço a fim de garantir a correta implementação das questões da qualidade. Neste sentido, existe muito trabalho à frente. Muitas décadas de programas de educação inapropriados terão que ser efetivamente corrigidos.

8 BARREIRAS PARA A GESTÃO DA QUALIDADE EM BIBLIOTECAS PÚBLICAS BRASILEIRAS

Não vamos nos iludir: a implementação da gestão da qualidade nas bibliotecas públicas brasileiras não será absolutamente uma tarefa fácil. Muitas barreiras existem, impedindo este objetivo de se tornar realidade, tais como:

- a baixa consciência do pessoal das bibliotecas quanto à necessidade de implementar a qualidade;
- a falta de padrões ou requisitos mínimos apropriados à realidade das bibliotecas públicas brasileiras;
- a dificuldade para obtenção de contínuo apoio da administração pública superior;
- o custo para implementação da qualidade.

Dessas barreiras, as duas primeiras podem ser vencidas através da conscientização e esclarecimento de todos os agentes do processo. Parece óbvio, entretanto, que a gestão da qualidade em bibliotecas públicas brasileiras - assim como provavelmente em qualquer país da América Latina - só será atingida depois que algumas medidas iniciais de controle e garantia da qualidade tenham sido tomadas. Isto certamente significará um grande caminho. Como mencionado no início deste trabalho, não existem atalhos.

As duas últimas barreiras parecem estar além da competência ou campo de atuação dos profissionais das bibliotecas públicas. Elas provavelmente terão que ser resolvidas em níveis mais altos da administração, onde a lógica da política partidária mantém um rígido controle sobre todas as decisões. Os bibliotecários, através de suas organizações profissionais, podem dar uma valiosa contribuição para que essas barreiras também sejam sobrepujadas.

9 CONCLUSÃO

Apesar do tom talvez excessivamente otimista deste trabalho, é importante salientar que não existem garantias de que a gestão da qualidade pode ser a melhor solução para a melhoria das bibliotecas públicas brasileiras. Entretanto, considerando que os modelos tradicionais de administração parecem ter esgotado todas suas possibilidades, a sugestão para implementação da gestão da qualidade pode pelo menos ser defendida como uma proposta viável. Além do mais, a implementação de programas voltados para a qualidade exigirá que os profissionais da

informação estejam certos a respeito da missão social que estão tentando cumprir, tornando-lhes possível um melhor entendimento sobre o papel que as bibliotecas públicas podem desempenhar na questão do desenvolvimento do país. De uma certa maneira, a principal vantagem que a gestão da qualidade pode proporcionar às bibliotecas públicas brasileiras está exatamente em sua abordagem educativa. Acima de tudo, o estabelecimento de uma cultura da qualidade implica em uma total reversão de comportamento, resultando no abandono de posturas conformistas. A mediocridade não tem futuro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARTER, R. F., Jr. In search of excellence in libraries: the management writings of Tom Peters and their implications for library and information services. **Library Management**, v. 15, n. 8, p. 4-15, 1994.
- CHILDERS, T. A., VAN HOUSE, N. **What's good? Describing your public library's effectiveness**. Chicago and London : American Library Association, 1993.
- CURTIS, M. et al. Quality assurance in Kent. **Public Library Journal**, v. 8, n. 1, p.1-4, 1993.
- DEMING, W. E. **Out of the crisis**. Cambridge : MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986.
- DRUCKER, Peter F. **Post-capitalist society**. Oxford : Butterworth-Heinemman, 1993.
- FERGUSON, S. Strategic planning for national libraries in developing countries: an optimist's view. **IFLA Journal**, v. 18, n. 4, p. 339-44, 1992.
- GASSOL DE HOROWITZ, R. Literacy and development in the Third World: Could librarianship make a difference? **IFLA JOURNAL**, v. 19, n. 2, p.170-80, 1993.
- GATES, Bill; MYHRVOLD, Nathan, RINEARSON, Peter. **A estrada do futuro**. São Paulo : Companhia das Letras, 1995.
- GILL, P. The revision of the Unesco Public Library Manifesto. **Public Library Journal**, v. 9, n. 1, p. 1-2, 1994.
- HERTIS Information and Research. **Total quality management: the information business: Key Issue' 92**. Hatfield : HERTIS, 1993.
- JUROW, S., BARNARD, S. B., eds. **Integrating total quality management in a library setting**. New York : Haworth Press, 1993.

- LANE, G. Quality inspection in Westminster. **Public Library Journal**, v. 9, n. 2, p. 39-40, 1994.
- LEAVITT, J., NUNN, P. C. **Total quality through project management**. New York : McGraw-Hill, 1994.
- MACDONALD, J. Service is different. **TQM Magazine**, v. 6, n. 1, p.5-7, 1994.
- McMURDO, George. Getting wired for McLuhan's cyberculture. **Journal of Information Science**, v. 21, n. 5, p. 371-81, 1995.
- MORGAN, C., MURGATROYD, S. **Total quality management in the public sector: an international perspective**. Buckingham : Open University Press, 1994.
- MOTWANI, J. G., FRAHM, M. L., KATHAWALA, Y. Quality training: the key to quality improvement. **Training for Quality**, v. 2, n. 2, p.7-12, 1994.
- MULLEN, J. A. Total quality management: a mindset and method to stimulate change. **Journal of Library Administration**, v. 18, n. 3/4, p. 91-108, 1993.
- NEWELL, A. H. Access to journal information and the impact of new technologies. In: Cook, B., ed. **The electronic journal: the future of serials-based information**. New York : Haworth Press, 1993. p.45-68.
- OFFICE OF ARTS AND LIBRARIES. **Keys to success: performance indicators for public libraries**. London : HMSO, 1990.
- PÁEZ URDANETA, Iraset. Bibliotecas publicas: La tercera oleada. **Revista Interamericana de Bibliotecología**, v. 15, n. 1, p. 7-28, 1992.
- PETERS, T. J., WATERMAN, R. H., Jr. **In search of excellence: lessons from America's best-run companies**. London : Harper-Collins, 1992.
- PFEFFER, N., COOTE, A. **Is quality good for you: a critical review of quality assurance in welfare services**. [S.l.] : Institute for Public Policy Research, 1991.
- RICHARDSON, S., STEVENS, A. Improving the quality of stock: Berkshire's experience of using standards and audits. **Public Library Journal**, v. 9, n. 4, p.104-6, 1994.
- RIGGS, D. E. Strategic quality management in libraries. **Advances in Librarianship**, v. 16, p. 93-105, 1992.
- SANTUCCI, G. Information highways worldwide: challenges and strategies. **FID News Bulletin**, v. 44, n. 10, p.237-47, 1994.
- SAUNDERS, Laverna M., ed. **The virtual library: visions and realities**. Westport : Meckler, 1993.

SEILER, L. H., SURPRENANT, T. T. The virtual information center: scholars and information in the twenty-first century. **In:** LANCASTER, F. W. **Libraries and the future: essays on the library in the twenty-first century.** New York : Haworth Press, 1993. p.157-80.

VITRO, Richard A. Knowledge-based development: the "global information infrastructure" challenge. **FID News Bulletin**, v. 44, n. 10, p.224-7, 1994.

WHITEHALL, Tom. Quality in library and information service: a review. **Library Management**, v. 13, n. 5, p.23-5, 1992.