

GERENCIAMENTO DA ROTINA DIÁRIA EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Edilene Galdino dos Santos, CRB-4/ 958^{*}

Izabel França de Lima, CRB-4/098^{**}

Mônica Paiva Santos de Abrantes, CRB-4/1108^{***}

RESUMO: O desenvolvimento de novos conceitos de gerenciamento muito contribui para a atualização dos métodos adotados na administração de Unidades de Informação. Foi selecionada uma ferramenta do TQC (Total Quality Control), O GRD (Gerenciamento da Rotina Diária), para ser explorado como fundamento básico de aplicação em Unidades de Informação.

Palavras-chave: unidade de informação; gerenciamento da rotina diária; qualidade em serviços de informação.

1 INTRODUÇÃO

As publicações sobre qualidade aplicada na gestão de bibliotecas, ainda não constitui um acervo de grande vulto; contudo, é possível encontrar em algumas publicações, referenciais, que demonstram a preocupação em divulgar uma literatura sobre o campo teórico da gestão da qualidade em biblioteca e/ou unidade de informação.

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,

^{*} Bibliotecária da Biblioteca Central da UFPB. Mestre em Biblioteconomia. E-mail edilene@bc.biblioteca.ufpb.br

^{**} Coordenadora da Biblioteca de Odontologia/CCS da UFPB. E-mail belbib@bol.com.br

^{***} Bibliotecária da Biblioteca Central da UFPB. E-mail monica_paiva@yahoo.com

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 (Rocha, Gomes, 1993).

As autoras ainda mencionam 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; contato direto com o cliente; e, tempo de atendimento. : Barbalho apud Rocha, Gomes (1996)

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 atribuídas responsabilidades pelo desenvolvimento de um produto ou serviço, formando cadeia de clientes e fornecedores internos.

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.

Para Ferraz (1998), a aplicação de um programa de qualidade implica em uma nova forma de agir por parte de todo o corpo funcional da instituição, tendo como requisitos a participação, a cooperação e a informação.

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 perder-se 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.

Andrade et al. (1998), afirma que uma equipe integrada, agindo proativamente e direcionada para o usuário, estar-se-ia em condições de alcançar melhoria da qualidade do trabalho realizado. Isto revela ser a gestão participativa uma forma de atribuir autonomia de ação e um grau elevado de comprometimento com os resultados qualitativos de um processo de implantação de um programa de qualidade.

Portanto, adotar princípios de gestão da qualidade significa um movimento de concepção de uma filosofia interativa, em que todos são envolvidos no processo de melhoria da qualidade, acarretando a otimização de processos, através de métodos apropriados para procedimentos de baixo custo, evitando reprocessos e em consonância com as necessidades da clientela.

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.

Na aplicação de um processo de melhoria da qualidade dos serviços de informação, torna-se factível o uso das ferramentas da administração, cujos modelos de gerenciamento proporcionam um melhor desempenho competitivo da organização.

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.

2 O GRD como estratégia de gestão

A estratégia gerencial no âmbito da administração representa a capacidade de flexibilização de uma organização, frente à complexidade de exigência de competitividade. É, portanto, usada como instrumento de conquista de objetivos a longo prazo.

Enquanto conceito gerencial, a estratégia é determinada por uma previsão de qual objetivo a organização deve atingir (Cortada, 1994).

Drucker (1975) salienta que estratégias são ações com propósitos. Para sua eficácia é necessário que seja determinada a área de concentração da organização, o que se quer operacionalizar, ou seja, a decisão do que se quer ou se deseja por meta, que é a base para uma estratégia eficaz.

Dentro desta perspectiva, o GRD pode ser considerado como fator estratégico para conduzir uma organização a um desenvolvimento estratégico, com o estabelecimento de uma visão de futuro, metas estabelecidas e definição de processo padrão.

Nesse contexto, o uso do GRD, como prática de gestão estratégica para a qualidade, se coaduna com o ponto de vista de Primožic apud Cortada (1994), o qual refere-se a estratégia como propósito cíclico contínuo, que se inicia com a elaboração de uma estratégia para a organização, passando pelo desenvolvimento de táticas adequadas. Este processo implementa planos estratégicos e planos operacionais, que todos os membros devem executar na rotina diária da organização.

3 Experiência de GRD em unidades de informação

O panorama de gestão implementada para melhoria da qualidade de serviços nas unidades de informação demonstra que, a busca do nível de excelência, é um processo em que o desafio de quebra de paradigma precisa ser constantemente superado, tornando a qualidade dos serviços de informação um ponto forte na satisfação da clientela interna e externa, legitimado por uma recompensa a profissionais que contribuem para a construção dessa excelência.

No contexto das novas tendências de gestão administrativa no âmbito da biblioteca, ainda não há um expressivo quantitativo de práticas divulgadas. Contudo, deve-se considerar esforços realizados em algumas unidades de informação e bibliotecas, na condução

qualitativa de práticas para a melhoria da qualidade dos processos de serviços de informação.

4 Princípios de base do Gerenciamento da Rotina Diária

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.

Campos (1994) apresenta os pontos nos quais centra-se o GRD:

- *Perfeita definição da autoridade e da responsabilidade de cada pessoa.*
- *Padronização dos processos e do trabalho.*
- *Monitoração dos resultados destes processos e sua comparação com as metas.*
- *Ação corretiva no processo a partir dos desvios encontrados nos resultados quando comparados com as metas.*
- *Ambiente de trabalho saudável e na máxima utilização do potencial das pessoas.*
- *Busca contínua da perfeição.*

Conforme se observa, estes princípios contribuem como suporte da racionalização das operações do dia-a-dia, maximizando os processos para obtenção de melhores resultados em qualidade e produtividade.

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, tais como: PDCA, MASP, Gráfico de Pareto, entre outras.

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.

5 Requisitos para implantação do GRD

Como parte do gerenciamento pelas diretrizes, o GRD se estabelece como base de apoio à implantação de uma gestão pela qualidade total.

Implementado numa célula que é a Unidade Gerencial Básica - UGB, o GRD é aplicado tomando-se a UGB como uma micro-estrutura funcional, onde todos que dela fazem parte assumem a responsabilidade para com os princípios de controle da qualidade total, de forma a alcançar as metas propostas para a sobrevivência competitiva da organização.

Campos (1992, p. 45) considera o GRD como um

conjunto de atividades voltadas para alcançar os objetivos atribuídos a cada processo. Destaca ainda as etapas de implantação: definição da função, macrofluxograma, verificação dos itens de controle, fluxograma de tarefas, definição de procedimentos-padrão de operação, identificação dos problemas e educação/treinamento.

- Definir a função da organização de cada setor e cada pessoa é um procedimento para a distribuição de responsabilidades e engajamento de todos no gerenciamento participativo, além de determinação das funções das pessoas, nos setores, definição das características de produtos e/ou serviços e as entradas e saídas de insumos, nos meios e fins da organização.

- O macrofluxograma constitui uma forma simplificada de apresentar os processos desempenhados na empresa ou UGB.

- Identificar os itens de controle, determinando a frequência de verificação e quais as metas a serem estabelecidas.

- Organizar o fluxograma das tarefas em conjunto, visando a padronização.
- Padronizar dos processos, observando o alcance das metas propostas nos itens de controle.
- Resolver problemas de forma participativa, melhorando continuamente o padrão operacional.
- Educar e treinar como forma de girar o PDCA, ou seja, aplicar eficazmente o GRD.

Estas etapas constituem o principal requisito de implantação do GRD numa empresa.

Estabelecer um sistema de padronização, de maneira que proporcione a sustentação da melhoria dos processos, é um dos principais requisitos de implantação do GRD.

A rotina é composta de atividades que visam o controle de qualidade dos processos que se estabelecem, a partir da identificação dos itens de controle, sistematização e delegação de responsabilidades dentro de uma UGB.

Para Campos (1992, p. 71),

a rotina é estabelecida de tal forma que a administração da empresa possa delegar a condução dos processos às pessoas que os operam e passar a se preocupar com os projetos de melhorias que visam a conferir maior competitividade à empresa.

A aplicação de um gerenciamento da rotina diária, enquanto ferramenta do TQC, se estabelecerá com sucesso, se houver comprometimento da alta gerência da organização.

Por outro lado, a delegação de responsabilidades para as pessoas que atuam na Unidade Gerencial Básica, proporciona uma

participação na condução da meta proposta de garantia do nível de qualidade de produtos e/ou serviços para a clientela final.

Como garantia da qualidade na execução dos processos, Campos (1992, p. 97) apresenta alguns aspectos com os quais a alta gerência deve estar comprometida: estabelecimento de metas de qualidade visando o cliente final; garantia de segurança do produto/serviço; gerenciamento participativo; acompanhamento em todo o ciclo de vida do produto/serviço.

Neste contexto, O GRD apresenta um aspecto de racionalização do TQC, cujo objetivo é a melhoria contínua dos processos executados por toda a organização, de maneira a alcançar as metas propostas no plano de gestão pela qualidade total.

6 Considerações Finais

O GRD, como método de ação administrativa, organiza a rotina diária do sistema de informação, influenciando nos variados aspectos que envolvem o fluxo de informação.

Um sistema de informação tem uma função caracterizada por: armazenamento de informações várias, tratamento do material informacional, disseminação e divulgação dessa informação, sendo distribuída numa estrutura técnica de atividades que propiciam a produção de serviços ou de produto final, que é posto à disposição da clientela.

Neste contexto, o GRD provoca melhoria nos processos de fluxo de informação, quando este insere-se no enfoque de variáveis como: *presteza, precisão, confiabilidade, prazo, rapidez etc*, atribuindo qualidade aos meios de aquisição da informação pretendida pelo cliente externo.

Para o cliente interno, esta melhoria dá-se basicamente no fator motivação, tendo em vista o feedback com o cliente externo e o modelo participativo de gerenciamento.

A melhoria da qualidade no serviço de informação dá-se basicamente em função do modelo tradicional, que pouco visualiza os aspectos de ruído nos processos, provocando um distanciamento do serviço de informação e seu gerenciamento com qualidade.

A gestão pela qualidade, usando-se como ferramenta o GRD, promove uma organização dos processos, bem como estabelece a tomada de decisão baseada nos fatos identificados por meio de um controle de processos e capacita a gerência para uma visão de futuro das metas a serem atingidas.

Seguindo o caminho de novas ferramentas para gerenciamento em unidades de informação, o GRD como ferramenta tem demonstrado ser útil à otimização de processos, contribuindo para a mudança de paradigma.

Contudo, existem dificuldades que desafiam os gerentes da área de informação, na luta por um enfoque atualizado de gestão da qualidade total em unidade de informação e/ou bibliotecas.

7 Referências Bibliográficas

ANDRADE, Maria Teresinha Dias de, et al. Mudanças e inovações: Novo modelo de organização e gestão de biblioteca acadêmica. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS , 10, Fortaleza, 1998. Anais.... Fortaleza, UFCE, 1998. [sem paginação]

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, 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. [Sem paginação]

_____. 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.

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. (sem paginação)

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. (sem paginação)

CORTADA, James W., QUINTELA, Heter M. TQM: gerência da
qualidade total. São Paulo: Makron Books, 1994. 356 p.

DRUKER, Peter. Administração: responsabilidade, tarefas e práticas.
São Paulo: Pioneira, 1975.

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. (sem paginação)

LIMA, Maria Esther Russo. Implantação do programa de treinamento em
serviço de biblioteca, com base nas técnicas de Gerenciamento da
Rotina: um caminho para a qualidade total. In: CONGRESSO
BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 18,
1997, São Luiz: FMA, 1997. p. 1-15.

PAIM, Isis, NEMHY, Rosa Maria Quadros, GUIMARÃES, César Geraldo.
Problematização do conceito “Qualidade” da informação. Perspectiva
Ciência da Informação. v. 1, n. 1, p. 111-119, jan./jun. 1996.

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, 2 maio/ ago. 1993.

VERGUEIRO, Waldomiro, BELLUZZO, Regina Célia Baptista.
Indicadores de qualidade em bibliotecas universitárias em face da
globalização da informação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE
BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 18, 1997, São Luiz: FMA,
1997. P. 1-14.