V

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

GERENCIAMENTO DA ROTINA DIÁRIA NA BIBLIOTECA SETORIAL DO CAMPUS II DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA: ANÁLISE DE RESULTADOS NA PERSPECTIVA DO CLIENTE INTERNO.

EDILENE GALDINO DOS SANTOS

CE/UFPB
023:658.56(043)
S2379

JOÃO PESSOA – PB

1999

P... CENTRAL/UFPB

1 - Ciência da informação - Gestão de qualidade
2 - Gerenciamento de rotina - Unidade de informação

GERENCIAMENTO DA ROTINA DIÁRIA NA BIBLIOTECA SETORIAL DO CAMPUS II DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA: análise de resultados na perspectiva do cliente interno.

EDILENE GALDINO DOS SANTOS

GERENCIAMENTO DA ROTINA DIÁRIA NA BIBLIOTECA SETORIAL DO CAMPUS II DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA: análise de resultados na perspectiva do cliente interno.

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Ciência da Informação da Universidade Federal da Paraíba, em cumprimento às exigências para obtenção do Grau de mestre.

Orientador: Prof. Dr. Cosmo Severiano Filho

Co-Orientadora: Professora Mcs. Emeide Nóbrega Duarte

João Pessoa – PB
1999

EDILENE GALDINO DOS SANTOS

GERENCIAMENTO DA ROTINA DIÁRIA NA BIBLIOTECA SETORIAL DO CAMPUS II DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA: análise de resultados na perspectiva do cliente interno

Aprovada em ____ / _____ / _____ .

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Cosmo Severiano Filho
Orientador

Professora Dra. Eliany Alvarenga de Araújo
Examinador (a)

Professora Dra. Anatália Saraiva Martins
Examinador (a)

Com o coração de saudades *(in memoriam)*, a minha mãe *Beatriz Toscano dos Santos.*

Com muito carinho, ao meu pai *Ernani* e minha irmã *Ediane.*

DEDICO.

AGRADECIMENTOS

Chegando ao final desta jornada árdua, olho pela janela do tempo e visualizo todo esforço para um desempenho satisfatório, e, reconheço nesta caminhada a participação solidária de todos que direta e indiretamente contribuíram para ampliação das fronteiras de meu saber.

Mormente, agradeço do fundo de minha alma a ***DEUS***, que na sua onipresença não abandonou-me nos momentos mais difíceis e solitários deste fazer; na sua onipotência por seu amor na consagração de minhas forças para perseverança do caminhar; na sua onisciência iluminando os recônditos escuros de minha mente, para o exercício de preenchimento da luz permanente e ativa do saber.

A minha mãe ***Beatriz Toscano dos Santos*** (*in memoriam*), cuja presença em vida, sempre, de maneira obstinada e dedicada incentivou-me a caminhar na direção da vitória pelo estudo. E na sua presença em meu coração, meu exemplo de firmeza de propósito.

A meu pai ***Ernani Galdino dos Santos***, pela compreensão e aprendizado de uma nova dinâmica de vida.

A minha irmã ***Ediane***, pelo resgate do sonho, em realizar esta pós-graduação, e, por sua virtude de fortaleza sempre presente em meus momentos difíceis de superação.

A Dra. ***Patrícia Carvalho***, por sua efetiva presença de apoio na realização deste sonho, conduzindo-me a exercitar a persistência, na superação de obstáculos internos e externos do meu existir neste fazer.

Aos orientadores pelas luzes indicadas neste caminhar. Sendo:

O Professor Dr. ***Cosmo Severiano Filho***, meu agradecimento por ter aceito conduzir a orientação, desta pesquisa em andamento. Sendo preciosa sua colaboração para a condução final de minha jornada.

E, a Professora Mcs. ***Emeide Nóbrega Duarte***, por sua prestimosa participação desde o início desta pesquisa, sempre mostrou-me com ponderação, e paciência qual rumo a seguir.

A amiga ***Bia***, por sua amizada e solidariedade.

A amiga ***Bernardina***, por sua amizade, solidariedade e as eurecas na retomada da caminhada.

Aos amigos do Mestrado em Engenharia da Produção, pelo coleguismo principalmente a ***Cezar, Djosete e Rosângela***.

Aos amigos **Jonas, Fabrício, Mônica e Amelinha** pela ajuda na reta final deste trabalho.

A todos das bibliotecas: **Biblioteca Central da UFPB**, **Biblioteca Setorial do Campus II**, **Biblioteca Setorial do CCSA**, **Biblioteca de Engenharia de Produção** e **Biblioteca da CEF** que atenderam-me, com dedicação no levantamento bibliográfico para realização deste estudo.

A Professora Dra. ***Eliany Araújo***, por suas bem colocadas palavras de incentivo e exigência no comando da coordenação do CMCI.

A Professora Mcs. ***Joana Coeli***, por não me deixar esquecer, que precisava cruzar a linha de chegada nesta maratona.

Ao Professor Dr. ***Rolando Lazarte***, que mostrou a exigência de uma força interna o DAIMON, na árdua caminhada da pesquisa social.

A todos que fazem o CMCI, em especial a ***Jô, Laurencita, Francinete*** e *meu caríssimo* ***Antônio***, pelo atendimento com dedicação prestados neste longo período como aluna deste Mestrado.

A Coordenação do Mestrado em Engenharia da Produção por disponibilizar a infra-estrutura de recursos ao dispor de minha necessidade para este estudo.

A todos que fazem a PRPG pela atenção recebida e pela luta dedicada a educação continuada do servidor Técnico Superior da UFPB, na sua formação "latu senso" e "stricto senso".

A Diretora da Biblioteca Setorial do Campus II, bibliotecária ***Carmem Souto Franca***, pela compreensão de minha necessidade de afastamento funcional para concluir esta pesquisa.

A todos os partícipes ***(cliente interno)*** da Biblioteca pesquisada e aos entrevistados que prestaram as informações necessárias para o encaminhamento adequado deste estudo.

Ao CNPQ e CAPES pelo financiamento da bolsa de estudo, que proveu de melhores recursos esta pesquisa.

Finalmente, aos anônimos não presentes aqui, mas que marcaram vossa presença, com uma palavra, um gesto, um sorriso de incentivo, um pensamento na torcida por minha vitória.

A todos Minha gratidão.

SER SOL

NEM OS NÃOS,
NEM OS CÃES
DEVEM SER
MOTIVO
DE DESALENTO.
PORQUE
APESAR
DAS NUVENS,
DA CHUVA,
DO INVERNO,
E DA NOITE,
O SOL
INSISTENTE,
DETERMINADO
E BRILHANTE
BRILHARÁ.

(VIRIATO MOURA)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 19

1.1 Problemática 23
1.2 Justificativa 25
1.3 Objetivos 29
1.3.1 Objetivo geral 29
1.3.2 Objetivos específicos 29

2 TENDÊNCIAS ATUAIS DO GERENCIAMENTO ORGANIZACIONAL 30

2.1 Bases conceituais da gestão da qualidade 30
2.2 Gestão focalizada 44
2.3 Reengenharia dos processos 46
2.4 A revolução dos serviços 49

3 NOVOS PARADIGMAS NA GESTÃO DE SERVIÇOS 52

3.1 Práticas de gestão em serviços 54
3.2 Normalização dos serviços 55
3.3 Programa de qualidade em serviços 56
3.3.1 Total Quality Control (TQC) 57
3.3.2 Time da qualidade 61
3.3.3 Análise de Valor 63
3.3.4 Programas 5s 67
3.3.5 Gerenciamento da Rotina Diária 68

4 GERENCIAMENTO DA ROTINA DE SERVIÇOS 70

4.1 Princípios de base do GRD 70
4.2 Requisitos para implantação do GRD 72
4.3 Projeto e implantação do GRD 75
4.4 Aplicação do GRD em organização de serviços 79

5 GERENCIAMENTO DA ROTINA DIÁRIA EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO 81

5.1 O GRD como estratégia de gestão 86
5.2 Experiência de GRD em unidades de informação 87
5.3 Benefícios obtidos com a implantação do GRD 94
5.3.1 Impactos do GRD na satisfação do cliente interno 95
5.3.2 Impactos do GRD no fluxo de informação da biblioteca 96
5.3.3 Impactos do GRD na gestão da informação 97

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 100

6.1 Etapas da pesquisa 101
6.1.1 Referencial Teórico 102
6.1.2 Pesquisa documental 102
6.1.3 Caracterização do ambiente de pesquisa 102
6.2 Identificação dos sujeitos 107
6.3 Descrição dos instrumentos de pesquisa 108

7 ANÁLISE DE DADOS 110

7.1 Análise quantitativa e descritiva do perfil do cliente interno 110
7.2 Análise de dados qualitativos 111
7.3 Análise de dados da Entrevista 135

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS 142

9 ABSTRACT 147

10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS 148

11 ANEXOS 161

ANEXO A - PLANO DE TQC/PRAI 162
ANEXO B – ORGANOGRAMA DA UFPB 163
ANEXO C – ORGANOGRAMA DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UFPB 164
ANEXO D – ORGANOGRAMA DE IMPLATAÇÃO DO GQT NA REGAP 165
ANEXO E – MACROFLUXOGRAMA DE PROCESSOS DA DESUD/SEDOT .. 166
ANEXO F – *QUESTIONÁRIO APLICADO AO CLIENTE INTERNO* 167
ANEXO G – ROTEIRO DA ENTREVISTA ESTRUTURADA 170
ANEXO H – RESPOSTAS DA PERGUNTA OITO DO QUESTIONÁRIO *APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DA BIBLIOTECA SETORIAL DO* CAMPUS II DA UFPB 171
ANEXO I – RESPOSTAS DA PERGUNTA DOZE DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DA BIBLIOTECA SETORIAL DO CAMPUS II DA UFPB 172
ANEXO J – RESPOSTAS DA PERGUNTA OITO DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DA BIBLIOTECA SETORIAL DO CAMPUS II DA UFPB 173
ANEXO K – RESPOSTA DA ENTREVISTA ESTRUTURADA 174

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Etapas de evolução do gerenciamento pela qualidade 31

Quadro 2 – Principais características que diferenciam serviços de manufatura 49

Quadro 3 – Etapas do QCEMS 59

Quadro 4 – Dificuldades apresentadas na experiência da SEDOT 92

Quadro 5 – Resultados obtidos na experiência da ETFRN 95

Quadro 6 – Distribuição dos sujeitos por Seção com a codificação 111

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Características básicas de serviços 50

Figura 2 – Diagrama de causa-e-efeito 58

Figura 3 – Princípios básicos em times da qualidade 62

Figura 4 – Características intrínsecas da qualidade em unidades de informação 83

Figura 5 – Macroprocessos da Seção de Circulação 103

Figura 6 – Macroprocessos da Seção de Referência 105

Figura 7 – Macroprocessos da Seção de Periódicos 106

Figura 8 – Macroprocessos da Seção de Catalogação e Classificação ... 107

Figura 9 – Diagrama Ciclo do PDCA aplicado em processos 114

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Uso dos ensinamentos da qualidade 112

Tabela 2 – Denominação da qualidade 115

Tabela 3 – Houve aumento da motivação..... 116

Tabela 4 – Estabelecimento de treinamento rotineiro 118

Tabela 5 – Mudanças ocorridas na rotina diária, a partir do GRD 120

Tabela 6 – Participação no programa de GRD 122

Tabela 7 – A valorização do ser humano no local de trabalho 123

Tabela 8 – Identificação da clientela das Seções 125

Tabela 9 – Meios de identificação da satisfação do usuário 126

Tabela 10 – Categorização das respostas da pergunta quinze..... 128

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Plano de TQC/PRAI 162

ANEXO B – Organograma da UFPB 163

ANEXO C – Organograma do SISTEMOTECA da Biblioteca Setorial do Campus II da UFPB 164

ANEXO D – Organograma de implantação do GQT na REGAP 165

ANEXO E – Macrofluxograma de processos da DESUS/SEDOT 166

ANEXO F – Questionário aplicado ao cliente interno 167

ANEXO G – Roteiro da entrevista estruturada 170

ANEXO H – Respostas da pergunta número oito 171

ANEXO I – Respostas da pergunta número doze 172

ANEXO J – Respostas da pergunta número quinze 173

ANEXO K – Respostas da entrevista estruturada 174

LISTA DE SIGLAS

AACR2 – Anglo American Catalouing Rules

ABNT – Assossiação Brasileira de Normas Técnicas.

CCQ – Círculos de Controle da Qualidade.

CDU – Classificação Decimal Universal.

CEMIG – Companhia Energética de Minas Gerais.

5s – **S**eiri, **S**eiton, **S**eiso, **S**eiketsu e **S**hitsuke.

CQT – Controle de Qualidade Total.

CSN – Companhia Siderúrgica Nacional.

CQT – Controle de Qualidade Total.

CWQC – Company Wide Quality Control.

DESUD – Distrito de Exploração do Sudeste.

DOCUMENTAR – Assessoria em Documentação e Informação

DPT – Divisão de Processos Técnicos.

DSDM – Divisão Setorial de Documentação Médica.

DSU – Divisão de Serviços ao Usuário.

ELETRONORTE – Centrais Elétricas do Norte do Brasil.

ETFRN – Escola Técnica Federal do Rio Grande do Norte.

FIEP – Federação da Industria do Estado da Paraíba

GQT – Gestão pela Qualidade Total.

GRD – Gerenciamento da Rotina Diária.

ISO – International Standard Organization.

MASP – Métodologia de Análise para Solução de Problemas.

PB – Paraíba.

PDCA – Plan, Do, Check e Action (Planejar, Fazer, Avaliar e Ação).

PETROBRAS – Empresa de Petróleo do Brasil

PRAI – Pró-Reitoria para Assuntos do Interior.

PROBIB – Programa de Treinamento em Serviço de Biblioteca.

REGAP – Refinaria Gabriel Passos.

QCEMS – Qualidade, Custo, Entrega, Moral e Segurança.

QFD – Quality Function Deployement.

QUALIFIC – Serviços em gerenciamento da Qualidade

SCC – Seção de Catalogação e Classificação.

SCE – Seção de Coleções Especiais.

SCI – Seção de Circulação.

SEDOT – Seção de Documentação Técnica.

SERVQUAL – Standard Service Quality.

SESU – Secretaria de Ensino Superior.

SID – Seção de Informação e Documentação.

SIN – Seção de Intercâmbio.

SISTEMOTECA – Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba.

SMD – Seção de Manutenção do Patrimônio Documental.

SMT – Seção de Multimeios.

SPE – Seção de Periódicos.

SSE – Seção de Seleção.

SRF – Seção de Referência.

TELPA – Telecomunicações da Paraíba.

TQC – Total Quality Control.

TQM – Total Quality Management.

3Q 1POC – Quem, Quando, o Que, Por que, Onde e Como.

UGB – Unidade Gerencial Básica.

UFPB – Universidade Federal da Paraíba.

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais.

RESUMO

SANTOS, Edilene Galdino dos. **Gerenciamento da Rotina Diária: Uma análise na perspectiva do cliente interno da Biblioteca Setorial do Campus II da Universidade Federal da Paraíba**. João Pessoa: UFPB, 1999. 167 p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – UFPB.

Explorou-se, a abordagem do Gerenciamento da Rotina Diária (GRD), aplicado na Biblioteca Setorial do Campus II da Universidade Federal da Paraíba, na visão do cliente interno. O conteúdo teórico referente à temática, tanto de forma geral como no âmbito específico, norteou o desenvolvimento deste trabalho. Durante a pesquisa, procurou-se averiguar o pensamento do cliente interno no que tange à questão do GRD, através de questionário junto aos funcionários da referida Biblioteca. Também, buscou-se conhecer a perspectiva da alta gerência envolvida neste processo de aplicação da melhoria da qualidade de serviços desta unidade de informação, através de entrevista estruturada ao gerente do Escritório de TQC da PRAI e à Direção da Biblioteca focalizada. Foram analisadas a ocorrência de aplicação do GRD em quatro seções: Seção de Circulação, Seção de Referência, Seção de Periódicos e Seção de Catalogação e Classificação, utilizando-se para tanto uma sistematização de procedimentos de investigação. Os resultados apontam pontos positivos e negativos na visão do cliente interno quanto à aplicação do GRD. Mostram, também, que há necessidade de um maior aprofundamento, por parte dos envolvidos, neste processo de melhoria da qualidade, no sentido de conhecer melhor a abordagem da qualidade total aplicada em serviços de Biblioteca. Por fim, foram levantados os pontos fracos e fortes visando esclarecer melhor a aplicação do GRD no ambiente focalizado e servindo como base para uma continuidade do programa na biblioteca na ação corretiva em busca da melhoria dos serviços prestados à comunidade.

1 INTRODUÇÃO AO ESTUDO REALIZADO

Nesta pesquisa estudou-se a aplicação do TQC (Total Quality Control) com a adaptação do GRD como nova dinâmica de gerenciamento na Biblioteca Setorial do Campus II da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), situada em Campina Grande (PB), a partir da adesão do Plano de TQC elaborado e implantado pela Pró-Reitoria para Assuntos do Interior (PRAI), aplicado a partir de 1994, junto aos órgãos do Campus II da UFPB, (Anexo – A).

Em princípio o plano de implantação do TQC visa:

- criar a estrutura organizacional para implantar o TQC;
- implantar a rotina;
- definir projeto de QCEMS (Qualidade, Custo, Entrega, Moral e Segurança)
- divulgar a qualidade total;
- promover o crescimento do ser humano e;
- gerenciar o plano de implantação do TQC.

Estes objetivos contemplam, genericamente, todo o conjunto organizacional do campus II da UFPB, em adesão ao plano de TQC da PRAI.

A referida biblioteca, enquanto órgão aglutinado à PRAI, utilizou-se de objetivos do plano de TQC, considerando as adaptações necessárias ao caráter específico de cada Seção.

Na biblioteca em tela utilizou-se de um dos objetivos "implantar a rotina", do plano de TQC para implementar o programa de Gerenciamento da Rotina Diária (GRD). Isto é, usar os elementos da técnica do GRD, e, após transcorrido o

tempo de implantação, foi realizado a análise de resultados obtidos com esta dinâmica gerencial.

A implantação não ocorreu norteada por uma diretriz de plano geral específico para toda a Biblioteca. Ao contrário, deu-se de maneira gradual, sendo a Seção de Circulação a primeira a utilizar-se dos conteúdos do GRD para implantação do TQC nesta referida Biblioteca, sendo seguida pela Seção de Referência, Seção de Periódicos e Seção de Catalogação e Classificação.

Foram adaptados os procedimentos do GRD às rotinas de trabalho de cada Seção, embora tomassem por referência os objetivos da PRAI, anteriormente referidos.

A aplicação do GRD consistiu das seguintes etapas:

- Sensibilização da alta gerência para uma nova consciência do gerenciamento voltado para a qualidade total.

- Treinamento de gerentes colaboradores para atuação nas Seções.

- Palestras para sensibilização do cliente interno (funcionário) da Biblioteca Setorial do Campus II.

- Definição da função e da missão de cada Seção, seguindo os procedimentos de identificação de fornecedores, processos, cliente interno e externo, itens de controle, e produto final.

- Treinamento para aplicação do GRD.

- Verificação dos itens de controle.

- Avaliação dos dados.

- Ação corretiva e plano de ação para padronização dos processos.

A Biblioteca Setorial integra, como unidade suplementar no organograma da organização do campus II da UFPB, (Anexo – B), sendo

também integrante do SISTEMOTECA (Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba), (Anexo – C). 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.

A biblioteca está 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 8 (oito) bibliotecárias e 50 (cinqüenta) fucionários de apoio aos processos auxiliares.

Funciona para o público usuário no horário das 7:00 às 22:00, das segundas-feiras às sextas-feiras.

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 Reestrufuração desta biblioteca, o volume armazenado é de maneira geral uma proporção que situa-se 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 freqüência 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.

1.1 Problemática

A qualidade na área da Ciência da Informação constitui um tema de significativa importância nos dias atuais. Segundo Paim et al. (1996), a qualidade da informação é considerada de caráter multidimensional, todavia não há um consenso na literatura sobre definições teóricas e operacionais da qualidade da informação.

Enquanto as discussões teóricas buscam sua afirmação para uma composição epistêmica da qualidade aplicada à área em foco, no campo prático as experiências ocorrem com o uso de novas metodologias aplicadas às necessidades específicas de cada unidade de informação, constituindo-se num desafio e num rompimento com o gerenciamento tradicional.

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.

A clientela externa é composta por usuários que encontram-se externamente ao processo desenvolvido pela organização ou nos departamentos. Pode ser considerada também como cliente final. Por clientela interna entende-se o quadro funcional da organização. Sua satisfação está relacionada com garantia da qualidade do desempenho.

Rocha (1993) diz que a clientela também possui necessidades e expectativas a serem atendidas, necessidades estas que "interferem no desenvolvimento correto de suas atribuições, refletindo, numa reação em cadeia, no resultado de um processo, de um produto ou de um serviço.

Observa-se que a tendência da gestão pela qualidade oferece métodos e ferramentas que podem ser utilizados na melhoria dos processos de um sistema de informação. Entre essas ferramentas, o gerenciamento da rotina diária (GRD) constitui um recurso simples e capaz de proporcionar uma maximização dos processos de uma biblioteca ou unidade de informação.

O GRD (Gerenciamento da Rotina Diária) é considerado uma técnica de melhoria da qualidade, por conter elementos que proporcionam uma medição com variáveis importantes na execução de serviços, os quais evidenciam de maneira nítida as falhas existentes em um procedimento operacional.

Como conjunto de atividades, o GRD tem por finalidade alcançar os objetivos atribuídos a cada processo, definindo de maneira clara e objetiva os itens de controle a serem trabalhados de maneira participativa na definição dos

métodos de operação padrão, identificação e resolução de problemas, bem como educação e treinamento com o intento de manter a melhoria constante de cada processo ou Unidade Gerencial Básica (UGB), (Campos, 1992).

A UGB corresponde, neste caso, a cada uma das Seções da Biblioteca Setorial do Campus II da UFPB, que, a partir do plano de implantação de TQC (Total Quality Control), elaborado pela PRAI (Pró-Reitoria para Assuntos do Interior), adere à proposta de melhoria da qualidade de processos e serviços, adotando o gerenciamento da rotina.

Para um ambiente de gestão tradicional, ou seja, do trabalho prático, a implantação de um processo como o GRD implica em mudanças, com obtenção de resultados positivos ou negativos dos procedimentos desempenhados.

Nesta contextualização, buscou-se com esta pesquisa obter resposta para a seguinte questão :

Quais os resultados obtidos, do ponto de vista do cliente interno, com a implantação do GRD na Biblioteca Setorial do Campus II da UFPB?

1.2 Justificativa

Esta pesquisa possui na sua temática um importante elemento de justificativa, uma vez que se vive numa época marcada pela chamada era da informação, onde 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, p. 53), *o planejamento de eventos futuros e alternativos de ação implica ação no presente e em causação 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.

Algumas experiências revelam que, a adaptação de metodologias administrativas às peculiaridades do ambiente bibliotecário, pode ser satisfatória, considerando-se, no entanto, o conhecimento de métodos que melhor se adequem aos Serviços de Informação.

A aplicação da gestão da qualidade no sistema de bibliotecas da UFMG (Universidade Federal de Minas Gerais), é apresentado por Caldeira (1994), como um fator positivo para a solução de problemas e para o desenvolvimento estratégico do sistema, oferecendo um serviço com qualidade ao usuário.

Sobre os resultados de implantação do gerenciamento pela Qualidade, Tomael & Zaninelli (1995, p. 53) demonstram, em sua experiência no setor de referência da Universidade de Londrina, que a *interação com o usuário foi otimizada e toda a equipe passou a empenhar-se mais no atendimento...* . O modelo norteador desta experiência foi a filosofia Deming, com ênfase no ser humano.

Relatando a implantação da gestão pela qualidade total na unidade de informação da REGAP (Refinaria Gabriel Passos), Abreu (1993) afirma que a gestão pela qualidade total permite que se busque continuamente um patamar de melhores condições através de ferramentas simples. Quanto aos resultados, a autora afirma serem satisfatórios em relação às metas estabelecidas.

Costa & Lima (1993) enfatizam a importância da universalidade dos conceitos de qualidade total, podendo ser adaptados à área industrial, bem como

à área de serviços. A aplicação dos conceitos de qualidade total na seção de documentação técnica da DESUD-PETROBRAS está sendo vista de forma positiva, embora apresente algumas dificuldades. Alguns dos resultados foram destacados:

> *motivação e comprometimento da equipe com as fases do processo; atuação com a prática do "feedback"; reconhecimento de melhorias pelo cliente. Algumas dificuldades foram destacadas: literatura escassa na área de qualidade em serviços, bem como, na área de documentação; problemas em administrar o tempo, devido ao processo lento e contínuo, etc,* (Costa & Lima, 1993).

Desse quadro apresentado, com experiências de aplicação da qualidade total na gestão de bibliotecas e/ou unidades de informação, pode-se extrair pontos em comum: o fator positivo da gestão da qualidade total aplicada nesta área e as dificuldades enfrentadas, considerando a época de cada experiência e a falta de uma literatura que forneça o fundamento teórico para este processo inovador de gestão da qualidade na área de serviços de informação.

Como adequação ao gerenciamento para a Qualidade Total, Mackey & Mackey apud Pinto (1993), sugerem o método Deming de Administração, por apresentar conformidade aos processos de bibliotecas, sendo os pontos apresentados por Deming de maior flexibilidade para aplicação em áreas de serviços.

Coutinho (1994) defende a aplicação do Controle de Qualidade Total (ou TQC - Total Quality Control) em bibliotecas, sugerindo a observância de quatro itens:

a) conhecimento do perfil de seu usuário ou cliente;

b) prestação de um serviço em conformidade com as necessidades de informações desses usuários;

c) ação administrativa com planejamento estratégico competitivo;

d) visão de futuro, conceito que deve permear a evolução constante das pessoas e da Instituição.

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).

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

O conhecimento da experiência abordada nesta pesquisa, tem sua relevância na demonstração da aplicabilidade do GRD em biblioteca, bem como, se constitui em um estudo acadêmico, prestando assim, uma contribuição na linha de pesquisa: **Informação para o Desenvolvimento Regional,** do **Curso de Mestrado de Ciência da Informação.**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

- Avaliar os resultados obtidos, do ponto de vista do cliente interno, com a implantação do gerenciamento da rotina diária (GRD) na Biblioteca Setorial do Campus II da UFPB.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar o grau de satisfação do cliente interno com a implantação do GRD.

- Investigar as melhorias obtidas nos processos das Seções: de Circulação, de Referência, de Periódicos e de Catalogação e Circulação.

- Verificar o grau de melhoria obtido no processo de comunicação a partir do GRD.

2 TENDÊNCIAS ATUAIS DO GERENCIAMENTO ORGANIZACIONAL

Nas últimas décadas, a área de gestão empresarial tem passado por profundas mudanças, em decorrência do desenvolvimento de métodos gerenciais para atingir os objetivos estratégicos da organização, provocando uma revolução no campo da administração.

Os novos métodos de gerenciamento, criados como estratégias para garantia de sobrevivência num mercado competitivo, contribuem para o aumento da produtividade e qualidade de produtos e serviços, melhorando o potencial competitivo da organização frente às exigências de competitividade demandada pelo mercado mundial. Desta maneira, a qualidade hoje é a palavra-chave das organizações modernas, sejam elas empresariais ou institucionais. Posto tratar-se de um atributo do produto ou serviço, são vários os conceitos emitidos por uma diversidade de autores, dentre os quais, alguns apresentados no desenvolvimento deste estudo a seguir.

2.1 Bases conceituais da gestão pela qualidade

Qualidade é um aspecto intrínseco na evolução da experiência humana.

A busca de explicações de novas teorias que respondessem aos questionamentos humanos no decorrer dos tempos pode ser considerada como uma busca de melhoria da qualidade da experiência estabelecida.

A questão da qualidade, enquanto conceito de uso gerencial, tem seu enfoque primordial a partir do início do século XX. Até a administração alcançar a concepção de qualidade enquanto ação gerencial, utilizou-se de enfoques do ato de inspecionar como forma de obter qualidade.

Após a virada do século XIX, a atividade de inspecionar ganha um sentido mais específico, a partir dos trabalhos desenvolvidos por Frederick Taylor iniciando o enfoque da inspeção como meio de alcançar a qualidade e a produtividade, voltada a uma melhor maneira de fazer ("the best way"), aprimorando processos e reduzindo custos. Inaugurou-se assim, uma fase revolucionária para a administração (Cerqueira Neto, 1993).

O processo evolutivo do conceito de qualidade envolve várias etapas, sintetizadas no quadro a seguir:

Quadro 1 - Etapas de evolução do gerenciamento da qualidade.

ETAPAS DA QUALIDADE	TEMPO	CONSIDERAÇÕES
INSPEÇÃO	Antes / 1900	A qualidade do trabalho era determinada através de uma inspeção informal. Não havia a formalização do método para inspeção, apenas separava-se o "joio do trigo".
CONTROLE DE QUALIDADE COM INSPEÇÃO	1900 / 1922	A inspeção é considerada uma das primeiras etapas do controle pela qualidade por viabilizar um efetivo enfoque na detecção de falhas, tendo no supervisor o principal instrumento de mediação para solução dos problemas no sistema de produção em massa.
CONTROLE ESTATÍSTICO DA QUALIDADE	1931	A visão da questão da qualidade sob o prisma da variabilidade e probabilidade estatística foi de forma pioneira iniciada por W. Shewart, que adaptou os conceitos estatísticos a serviço do gerenciamento da qualidade na indústria. Este processo baseia-se na seleção de causas anômalas ao processo produtivo de variação das causas típicas do sistema de produção.
GARANTIA DA QUALIDADE	1950	Após a segunda guerra mundial, o processo sofre outras mudanças de concepção, sendo a sobrevivência da organização, no qual todos estão empenhados em garantir um produto ajustado com os pré-requisitos de qualidade declarados.
GESTÃO ESTRATÉGICA PARA A QUALIDADE	1980	O desenvolvimento de conceitos que acompanham o gerenciamento para qualidade pode-se acompanhar ao longo das décadas, através de fases de produtividade, competitividade e atualmente de sobrevivência da organização, face às exigências promovidas pela aldeia global demandada por uma sociedade cada vez mais voltada às exigências de qualidade, custo e prazo. A gestão estratégica da qualidade surge em meio a esta nova realidade, em que alguns critérios devem ser considerados como: estratégia de competição; abordagem holística da qualidade na organização; liderança do processo pela alta gerência; profissionais capazes de abordagens interdisciplinares; e concepção da qualidade como algo que deve ser administrado.

Fonte:etapas sugeridas por Garvin, apud Cerqueira Neto (1993)

O desenvolvimento da gestão pela qualidade, observa-se, sofreu uma evolução caracterizada por fases, enfocando inicialmente a produtividade, a seguir a competitividade e atualmente, a sobrevivência da organização, da qual exige-se flexibilidade e aporte de conhecimento, como recursos imprescindíveis para vencer os desafios, antecipando as tomadas de decisão, através das estratégias de qualidade, frente à exigência de qualidade, custo e prazo demandado pela sociedade globalizada.

Buscando-se fazer um apanhado na literatura das principais bases conceituais da gestão pela qualidade, foi empreendido um esforço no sentido de apresentar uma visão genérica do panorama das filosofias que fundamentam o gerenciamento moderno.

O desenvolvimento de uma teoria de análise estatística baseada na variação do processo, é atribuído a Shewart, cuja finalidade é aperfeiçoar a qualidade. Começa, então, a corrida para o controle da qualidade.

O controle estatístico da qualidade é um meio de conhecer as conformidades e não conformidades de um processo, podendo-se, a partir dos dados coletados, identificar-se o problema e ajustar os procedimentos de acordo com as especificações da produção, seja de produto ou serviço.

Atualmente, o trabalho de Shewart é a base para os métodos modernos de controle estatístico da qualidade. Como principal representante desta fase, além de ter simplificado os procedimentos de aplicação de gráficos de controle, criou ainda o método PDCA (Plan, Do, Check e Action), correspondendo a planejar, fazer, avaliar e atuar ou agir. Transformou-se, assim, em uma ferramenta importantíssima para a aplicação do controle de qualidade em sua variada abrangência de conceitos metodológicos.

Com o desenvolvimento da teoria do controle estatístico de qualidade, os gráficos de controle passam a ser usados em larga escala, para identificar a variação no processo de produção do serviço ou produto.

Os gráficos de controle podem ser especificados para uso do controle das variáveis e dos atributos. Os gráficos de controle das variáveis exigem medição em escala contínua, o que não favorece à medição dos atributos. Para medir os atributos, ou seja, a característica da qualidade do produto, utiliza-se o gráfico de atributo, que só tem utilidade se a quantidade de falhas for alta. A medição é possível através da inspeção visual (exemplo: cor, danos etc).

O processo de produção, para estar ajustado às especificações, faz-se necessário o levantamento de dados, através de um controle de processo para detectar o problema de conformidade, de maneira que a alteração no procedimento seja um ajuste para a produção de acordo com as especificações.

De acordo com Ekambaram (1966) o objetivo do controle da qualidade é:

- Avaliar os padrões da qualidade na recepção da matéria-prima, no processo e no produto final;

- julgar conformidade do processo a padrões estabelecidos e tomar ação apropriada quando são notados os desvios;

- melhorar a qualidade e produtividade por meio de controle de processos e da experimentação;

- desenvolver consciência da qualidade, tanto dentro como fora da organização.

Para Juran (1993), o controle da qualidade representa a aplicação de técnicas estatísticas para medir e aprimorar a qualidade de processos.

Conforme é observado, o desenvolvimento do controle da qualidade é representado por três estágios: *inspeção, controle estatístico da qualidade e confiabilidade.*

A **inspeção** - teve seu início na revolução industrial, com a ciência da medição, métodos da inspeção e acurácia dos procedimentos. Atualmente, a inspeção é parte importante no controle da qualidade.

O **controle estatístico da qualidade** - fundamenta-se na percepção de que, para exercer o controle sobre um processo, faz-se necessário entender todas as etapas do processo, levantando todos os desvios, eliminando-os, para que o processo possa ser um modelo bom e produzir com qualidade aceitável.

A **confiabilidade** - pode ser entendida como a probabilidade de executar uma função específica sem falha, sob condições específicas, durante um determinado período de tempo. Um programa de confiabilidade é baseado em dois aspectos: o planejamento e o controle. O primeiro estabelece padrões de desempenho e o segundo mede o desempenho de cada tarefa.

O controle estatístico da qualidade significa, portanto, uma forma de avaliação e análise de dados, visando a obtenção de informação que possa ser usada como feedback para a melhoria da qualidade do processo de produção, ajustando a não-conformidade de acordo com as especificações determinadas para o produto ou serviço.

Consoante com o controle estatístico da qualidade, a filosofia Deming de administração surge como um ponto norteador de melhoria da qualidade, com a característica de envolver o aspecto humano no processo da melhoria da qualidade gerencial.

Esta filosofia possui como âncora 14 princípios, desenvolvidos para suprir teoricamente as bases de fundamentação quanto ao processo de transformação gerencial iniciado na primeira metade do século XX. Para Deming (1990), criador dos 14 princípios, estes formam um sistema que pode ser aplicado nas organizações de grande e pequeno porte, tanto no setor privado, quanto no setor público.

Os princípios são os seguintes:

- Instituir como sobrevivência e objetivo permanente o aperfeiçoamento de produtos e serviços.

- Adotar a nova Filosofia.

- Evitar a inspeção em massa, introduzindo a qualidade no produto, a partir do primeiro estágio.

- Acabar a prática de aprovar orçamentos baseados somente no preço.

- Aperfeiçoar constante e indefinidamente o sistema de produção e de serviços.

- Instituir treinamento no local de trabalho.

- Instituir liderança, para auxiliar as pessoas a executarem um trabalho melhor.

- Eliminar o medo.

- Romper barreiras entre os departamentos.

- Evitar slogans, exortações e metas para a força de trabalho que exijam nível zero de falhas e estabeleçam novos níveis de produtividade.

- Eliminar cotas numéricas.

- Remover as barreiras ao orgulho pelo trabalho executado.

- Instituir um vigoroso programa de educação e auto-aprimoramento.

- Empreender as ações para realizar a transformação.

Com esse sistema estabelecido nos 14 princípios, Deming apresenta um fundamento teórico para um gerenciamento que visa a qualidade de produtos e serviços.

Observam-se em Walton (1992), outros princípios, também definidos por Deming como as *sete doenças mortais* e seus *obstáculos*.

As doenças mortais

- Falta de constância de propósitos.

- Ênfase nos lucros a curto prazo.

- Avaliação por desempenho, classificação por mérito ou revisão anual do desempenho.

- Mobilidade gerencial.

- Direção da empresa com base somente nas cifras visíveis.

- Gastos excessivos da assistência médica.

- Gastos excessivos com ações judiciais.

Obstáculos

- Esperar pelo mérito instantâneo ou a qualidade e produtividade conseguidos rapidamente, através de ***uma afirmação de fé.***

- Supor que a solução dos problemas está na automação e nos novos dispositivos mecânicos e aquisição de novo maquinário.

- Procurar exemplos, quando é a empresa que deve traçar seu próprio caminho para a qualidade.

- Responsabilizar o departamento de controle da qualidade por todos os nossos problemas de qualidade.

- *Instalar o controle de qualidade...*

- *Atender às especificações.*

Walton ainda apresenta outros princípios, também apregoados por Deming:

A **regra 85-15** - baseia-se na premissa de que 85% das falhas deve-se ao sistema e apenas 15% aos indivíduos ou problemas isolados.

Conheça o seu **cliente** - a organização deve identificar e considerar a sua clientela interna e externa, como parte integrante do processo de melhoria da qualidade de produtos ou serviços.

PDCA (Plan, Do, Check e Action) - denominado por Deming como *Ciclo Shewart* em homenagem ao pioneiro Walter Shewart que criou o controle estatístico de qualidade. Apresentado por Deming aos japoneses, estes passaram a denominar *ciclo Deming*. Este princípio apresenta quatro fases: Planejar, fazer, checar e agir; tendo como principal característica a circularidade, no entendimento de que o processo tem uma "natureza" de aperfeiçoamento constante e infinita.

A junção do controle estatístico e os princípios de Deming servem para ele fundamentar sua filosofia numa administração voltada para a qualidade e a valorização do ser humano.

Se antes, na fase de inspeção, o papel do controle de qualidade era exercido por um supervisor que instituí o medo, na filosofia Deming este mesmo supervisor transforma-se em um facilitador, que proporciona ao trabalhador a autonomia na identificação do problema, o qual é relatado ou transformado em dados estatísticos que renderão uma verificação e análise de processos e/ou produção, sendo possível identificar com precisão causas de problemas e solucionar com eficácia os problemas surgidos. Assim, o supervisor passa a ter a responsabilidade da liderança junto aos trabalhadores no caminho para produzir com qualidade.

Dessa forma, Deming cria uma teoria para a administração aplicável em qualquer tipo de organização, seja ela indústria ou instituição de âmbito público ou privado.

Na perspectiva de Juran (1990), o controle de qualidade baseia-se na percepção de que *qualidade não é a ausência de falhas*, ou seja, as características do produto ou serviço vão ao encontro das necessidades dos clientes, proporcionam satisfação de uso, a qual ele chama *de qualificação associada*, traduzida como: cortesia no serviço, facilidade de manutenção e rapidez na entrega do produto. Juran define ainda a qualidade como *adequação ao uso*, na qual ele mostra a existência de vários tipos de usos e usuários.

O modelo que ele dá ao planejamento da qualidade como filosofia gerencial moderna abrange a forma de evitar a prática de projetos consecutivos em busca do aperfeiçoamento lento do produto, através da tolerância de erros, o que conduz a desperdícios, desmotivação do pessoal e descrédito no êxito do processo.

Juran (1990) afirma, também, que o planejamento fornece uma motivação sistemática que impulsiona funcionários a atingir metas. A motivação só ocorre sob a forma de *liderança supervisional, sistemas de avaliação dos esforços e incentivos.*

No GQTE- Gerenciamento da Qualidade por toda a Empresa, Juran apresenta a abordagem utilizada nas finanças, aplicável em qualquer setor, com os mesmos conceitos:

.- Estabelecer políticas e metas para a qualidade.

- Estabelecer planos para atingir essas metas.

- Providenciar recursos necessários para executar planos.

- Estabelecer controles para avaliar o progresso em relação as metas e agir apropriadamente.

- Fornecer motivação para estimular os funcionários a atingir as metas.

A melhoria da qualidade na organização, do ponto de vista de Crosby apud Brocka & Bricka (1994), passa por um posicionamento de que qualidade é a conformidade com as especificações, que são medidas pelo custo da não-conformidade . A prevenção da falha é o objetivo, não havendo, portanto, a necessidade de uso de ferramentas para medir as falhas. Desse modo tem-se o principal ponto de sua teoria que é baseada por um padrão de *zero defeito*.

Brocka & Brocka (1994, p. 73) mostram os 14 passos de melhoria da qualidade criados por Crosby, como:

- Esteja certo de que o gerenciamento está comprometido com a qualidade.

- Forme equipes de melhorias da qualidade com representantes de cada departamento.

- Determine como medir onde os problemas correntes e potenciais com a qualidade se assentam.

- Avalie o custo da qualidade e explane a sua utilização como uma ferramenta de gerenciamento.

- Faça surgir as advertências a respeito da qualidade e o interesse pessoal de todos os empregados.

- Efetive ações formais para corrigir problemas identificados por meio dos passos exteriores.

- Estabeleça um comitê para o programa de zero defeito.

- Treine todos os empregados para carregarem ativamente as suas partes no programa da qualidade.

- Estabeleça um "dia do zero defeito" para permitir que todos os empregados realizem o que tem sido uma mudança.

- Encoraje as pessoas a estabelecer metas de melhoria para si mesmas e seus grupos.

- Encoraje os empregados a comunicar à gerência os obstáculos encontrados em face dos objetivos de melhoria .

- Reconheça e dê apreço a quem participe.

- Estabeleça conselhos de Qualidade para comunicação sobre uma base regular.

- Faça tudo novamente para enfatizar que o programa de melhoria da qualidade nunca termina.

Segundo Crosby (1990), a melhoria da qualidade passa também por enunciados absolutos, conhecidos como os quatro absolutos:

- A qualidade é de acordo com conformidade aos requisitos estabelecidos, não como bondade.

- A qualidade é conseguida por meio da prevenção, não por meio de avaliação.

- O padrão de desempenho para a qualidade é zero defeito, não níveis de qualidade aceitáveis.

- A qualidade é medida pelo preço da não-conformidade, não por índices.

Observa-se portanto, que a melhoria da qualidade, segundo Crosby (1990) passa por uma definição de metas e objetivos, de uma determinação na prevenção de falhas, o estabelecimento do padrão *zero defeito* para diminuir os custos.

O padrão *zero defeito*, evidenciado, tem por suporte, a vacina para combater a não-conformidade. Esta vacina é constituída por três pontos básicos: *determinação, educação e implementação.* Pode-se ver que os pontos determinação e educação são pontos em comum com a filosofia Deming no que tange aos princípios de constância de propósitos e instituição de um programa de educação. Entretanto, o *zero defeito* não busca a qualidade através do uso de ferramentas de avaliação, pois a prevenção na busca do *zero defeito* é a meta da qualidade.

Desse modo, a filosofia fundamentada na prevenção da falha tem pontos divergentes de outras filosofias, pois o *zero defeito* é uma forma de evitar a qualidade através de processos de avaliação A qualidade deve ser obtida *fazendo-se certo da primeira vez.* Assim é estabelecido como padrão de qualidade o *zero defeito,* como o ideal para obtenção de produtividade e a satisfação do cliente.

Em continuidade à conceituação básica, o controle da qualidade começa e termina com a educação. Esta é a ênfase dada por Ishikawa (1993) ao desenvolvimento do controle de qualidade, considerando a empresa como um todo, permitindo aos trabalhadores estudar os problemas de seus setores, através de grupos formados com o objetivo de melhorar a qualidade.

Dentro desse contexto, surgem os círculos de controle da qualidade (CCQ), cuja adesão à formação dos grupos é voluntária. Estes objetivam a execução de atividades de controle da qualidade de maneira contínua e disseminada por todas as divisões da empresa.

O CCQ baseia-se nos princípios que Ishikawa (1993, p. 145) que para uma melhor aplicação racionalizou-os em dez itens fundamentais:

- *Auto desenvolvimento*

- *Voluntarismo*

- *Atividades em grupo*

- *Participação de todos da empresa*

- *Utilização das técnicas de Controle da Qualidade (CQ)*

- *Atividades relacionadas aos grupos*

- *Continuidade e motivação nas atividades de CQ*

- *Desenvolvimento mútuo*

- *Criatividade*

- *Consciência do melhoramento da qualidade*

Com esta abordagem, atribui-se assim ao controle de qualidade total (CQT) ao estilo japonês, uma diferenciação do CQT empregado por Feigenbaum (1994), que considera o CQT uma atividade desenvolvida por especialistas em qualidade, enquanto Ishikawa (1993) promove o CQT como atividade de responsabilidade de todos os departamentos e trabalhadores, visando o estudo e promoção de melhorias da qualidade.

Sensível à questão da educação no processo produtivo, Ishikawa (1993) promove a aplicação de algumas ferramentas para obtenção de controle da qualidade: diagrama de causa-e-efeito ou espinha de peixe; gráfico de Pareto; estratificação; folha de verificação; histograma; diagrama scatter e gráfico do controle.

Com estas sete ferramentas, os problemas de qualidade podem ser identificados e solucionados de maneira simples por todos.

De acordo com Brocka & Brocka (1994, p. 92), a filosofia do controle de qualidade total desenvolvido por Ishikawa está fundamentada nos seguintes princípios:

- *A qualidade começa e termina com a educação.*

- O primeiro passo na qualidade é conhecer as especificações do cliente.

- O estado ideal do controle de qualidade é quando a inspeção não é mais necessária.

- A remoção da causa fundamental e não os sintomas.

- O controle de qualidade é responsabilidade de todos os trabalhadores e de todas as divisões.

- A distinção entre meios e objetivos

- Colocação da qualidade em primeiro lugar e estabelecimento das perspectivas de longo prazo.

- O marketing é a entrada e a saída da qualidade.

- Resolução de noventa e cinco por cento dos problemas da companhia pelas sete ferramentas do controle da qualidade.

- Obtenção da veracidade de dispersão dos dados, caso contrário são dados falsos.

Por esta forma de pensar e aplicar métodos de controle de qualidade, Ishikawa (1993) afirma que o CQT é uma *revolução do pensamento administrativo.* Numa visão de que qualidade deve estar em primeiro lugar, ser voltada para o cliente que pode influir diretamente no sistema de produção, a qualidade deve também basear-se em fatos, dados realísticos e na valorização do ser humano, como filosofia de administração.

Seguindo o roteiro das novas tendências que fundamentam a gestão para a qualidade, chega-se ao Controle de Qualidade Total (CQT), cuja criação é atribuída a Armand V. Feigenbaum, o qual considera-o como sendo um sistema integrado da organização, objetivando a manutenção e melhoria da

qualidade de produtos e serviços, de maneira a se obter economia e satisfação do cliente (Brocka & Brocka, 1994).

Do ponto de vista de Feigenbaum (1994), o CQT tem a visão da qualidade ampliada para além da inspeção na planta, é idealizada como uma filosofia e um compromisso direcionado para a excelência.

Os principais pontos da filosofia de CQT são: a liderança para a qualidade, tecnologia moderna da qualidade e compromisso organizacional. A empresa tem em sua alta gerência uma qualificação que pode desenvolver programas bem sucedidos de controle de qualidade total, desenvolvendo meios de alcançar as metas gerenciais numa perspectiva de envolvimento de toda a estrutura organizacional (Brocka & Brocka, 1994).

2.2 Gestão focalizada

Na luta pela conquista da excelência, de novos mercados e do cliente, as organizações sofisticam os métodos de gerenciamento, investindo em controle de qualidade, melhoria de produtividade e novas tecnologias.

As estratégias de gestão pela qualidade total que ajudaram o Japão na garantia de mercado com uma produção de bens com qualidade, faz despertar o ocidente que passa a ter atenção pelas estratégias de qualidade, criadas ou aperfeiçoadas pelos japoneses.

A qualidade como ponto estratégico da organização passa a receber, a princípio, uma atenção focalizada no cliente e no mercado. O decorrer da busca pela excelência e o avanço ilimitado das tecnologias de gerenciamento chegam a ampliar a atenção, que se focaliza, também, na organização, processos, produtos e nos recursos humanos.

O cliente é um dos principais focos de gestão da qualidade. Atender às necessidades da clientela com alto nível de satisfação implica na garantia de

mercado e, conseqüentemente, na sobrevivência da organização frente à competitividade exigida pela conjuntura atual de mercado.

Observa-se que a organização deve identificar quem é seu cliente interno e externo, além de conhecer suas necessidades, na busca de um atendimento satisfatório da clientela. Para identificação dos problemas, utiliza-se das ferramentas de controle da qualidade já conhecidas, tais como: PDCA, gráfico de Pareto, diagrama de causa-e-efeito, coleta de dados e informações, entre outras ferramentas do repertório, que sejam úteis ao processo de gestão pela qualidade total (Moura, 1993).

O planejamento da qualidade é considerado como fator preponderante para o empreendimento de focalizar o cliente e o mercado, exigindo da organização uma capacidade de adaptação às necessidades da clientela e do mercado.

Para Moura (1993), a fase de planejamento é crítica para o fornecedor e cliente, considerando que o planejamento da qualidade consiste em atender e negociar requerimentos do cliente, suas necessidades e expectativas quanto a qualidade, custo e prazos de entrega.

Como forma de sondar o mercado para saber da satisfação do cliente, são comumente usadas as pesquisas de satisfação, de onde pode-se extrair problemas para serem analisados e solucionados pela equipe de gerenciamento.

Com as ações focalizadas no cliente, assertivas como "***o cliente tem sempre razão***" ou "***o cliente é o rei***", adquirem importância, de maneira que as metas de satisfação do cliente sejam uma prioridade para a organização.

O foco na organização apresenta uma flexibilidade de atuação voltada de maneira interativa e integrada à satisfação do cliente, diferenciando-se da organização tradicional verticalizada, sob orientação de um gerenciamento por objetivos e com uma estrutura hierárquica, cuja cultura está direcionada para o lucro a curto prazo (Moura, 1993)

Contudo, o foco na organização visa estratégias de qualidade com vistas a uma simplificação de processos e às melhoria contínua da qualidade de produtos e serviços ofertados ao cliente.

Nesse contexto, surgem várias estratégias de aplicação e desenvolvimento de metodologias para obtenção de um padrão de qualidade satisfatório ao atendimento das necessidades do cliente e, conseqüentemente, à sobrevivência da organização.

2.3 Reengenharia dos processos

A década de 90 apresenta-se como um marco do surgimento de uma nova configuração de abordagem de desempenho de uma organização. A reengenharia surge como uma visão radical de recomeço organizacional.

Pressionada pela força japonesa na produção de bens com qualidade, as empresas americanas diante da necessidade de sobrevivência ao desafio liderado pelos japoneses, concentram esforços num novo estilo gerencial e propõem um radical processo de mudança organizacional que é a reengenharia. Esta nova forma de conduzir a organização tem o aspecto primordial na capacidade competitiva da empresa.

A reengenharia constitui uma estruturação de conceitos e idéias, cuja sobrevivência empresarial está associada a mudanças tecnológicas, gerencial, social, política, entre outros aspectos. Melhorar os processos é um aspecto de mudança, todavia, mudar por mudar não é a forma mais racional de mudança, a qual deve ocorrer com o propósito de melhorar a missão da empresa.

Quando o processo não possui mais a perspectiva de ser aperfeiçoado, a mudança de maneira radical passa a ser uma oportunidade para a reengenharia, mudar o que é fundamental para ser mudado.

Neste enfoque, a reengenharia significa eliminação e alterações de funções, quebrando cadeias de comando, ampliando responsabilidades e mudando o comportamento na estrutura organizacional.

Com esta nova concepção de competitividade, não adianta contornar suavemente a necessidade de alterações profundas. Ao contrário, estas devem ocorrer de forma radical, criando novas formas de atuação dos processos, redefinindo o papel da empresa frente ao mercado globalizado.

Tendo como característica a radicalidade de mudança, a reengenharia reflete-se em toda a organização, entretanto, o objetivo deve ser a criação de novos processos, revolucionando o fazer da empresa. Embora o enfoque seja dado ao processo, a organização de forma global é envolvida por este novo modelo gerencial, isto porque os processos envolvem as várias áreas e departamentos da organização.

Para Chiavenatto (1995), a reengenharia não é um meio de mudança organizacional, mas uma forma de reordenar processos que não possuem valor competitivo, de forma que os problemas com que a reengenharia lida são ligados à estrutura dos processos e não à estrutura organizacional.

A implantação de reengenharia de processos abrange a criação de novas estratégias, um projeto do processo real e uma mudança ampla e radical nos fatores tecnológico, humano e organizacional (Davenport, 1994).

Por sua obra Reengenharia, Hammer e Champy, é considerado por Chiavenatto (1995, p. 23), como precussores da reengenharia. Segundo o mesmo autor as palavras-chaves que compõem o significado da reengenharia, têm a seguinte explicação:

Fundamental - fazer o estritamente necessário, o essencial.

Radical - criar novas formas de fazer, renovar.

Drástica - promove a destruição do antigo ou do estabelecido, substituindo por uma nova abordagem sem aproveitamento do já existente.

Processos - O trabalho é orientado para os processos e não para as tarefas, busca entender o quê e o porquê e não o como do processo.

Davenport (1994) aponta três aspectos propulsores da reengenharia: a competitividade, o cliente e as finanças.

A competitividade destaca-se como fator importante por reconhecer que as estratégias tradicionais não conseguem a manutenção da empresa no mercado nem lhes proporciona capacidade de novos mercados. Dessa forma, a reengenharia surge como uma força competitiva capaz de manter a empresa em seu nível de concorrência.

O cliente é importante neste processo por lhe ser atribuída a oportunidade de intervenção, pois a proposta da empresa é criar um novo processo se o cliente assim o exigir.

O fator financeiro é de suma importância para a empresa, pois a decisões adotadas estão voltadas para as finanças. Entretanto não deve a empresa limitar-se a aplicação de reengenharia apenas por exigência do setor financeiro.

A reengenharia de processos na busca de êxito tem como ponto de enfoque combinatório uma visão processual e os processos-chave. Esta combinação proporciona à empresa um ganho no custo e no tempo de realização do processo (Davenport, 1994).

Estes (novos) enfoques de gerenciamento determinam, portanto, o sucesso da empresa na atualidade. O setor de serviço apresenta-se como um dos promissores meios de investimento, fazendo com que as ações e o desenvolvimento de tecnologias administrativas contemplem a área de serviços, provocando a verdadeira revolução na sustentação do desenvolvimento econômico.

2. 4 A revolução dos serviços

Nos dias atuais, a área de serviços tem despertado grande interesse para a chamada *indústria de serviço*, desenvolvida por condições favoráveis de urbanização, novas tecnologias e melhor qualidade de vida, principalmente nos países industrializados.

A área de serviço vem ocupando espaços, aprimorando e adaptando conceitos desenvolvidos, em princípio, para o setor manufatureiro. Assim, já não é mais só a produtividade um fator relevante no panorama competitivo na sociedade atual. Também se atribui importância às operações voltadas a um alto desempenho de serviços, em que se começa, por uma conceituação de serviço, considerando o que fazer, como fazer, ou seja, planejar, controlar e aprimorar as operações de serviço, visando atender aspectos de qualidade que o cliente valoriza.

Na conceituação de serviço faz-se necessária a consideração de características que diferenciam os serviços da manufatura. Normann (1993) apresenta algumas destas diferenças:

Quadro 2 - principais características que diferenciam serviço de manufatura

INDÚSTRIAS MANUFATUREIRAS	INDÚSTRIAS DE SERVIÇOS
Geralmente o produto é concreto.	O serviço é tangível
O produto pode ser demonstrado	O serviço não é demonstrado
A posse é transferida na compra efetuada.	A posse não é transferida
O produto pode ser estocado	O serviço não é estocado
O consumo depende da produção	Produção e consumo se confundem
O produto pode ser transportado	O serviço não pode ser transportado
O vendedor fabrica	O comprador tem participação direta na produção
É possível contato indireto entre empresa/cliente	O contato direto é quase sempre necessário.
O produto pode ser exportado	O serviço não pode ser exportado, mas o sistema de prestação de serviços pode.

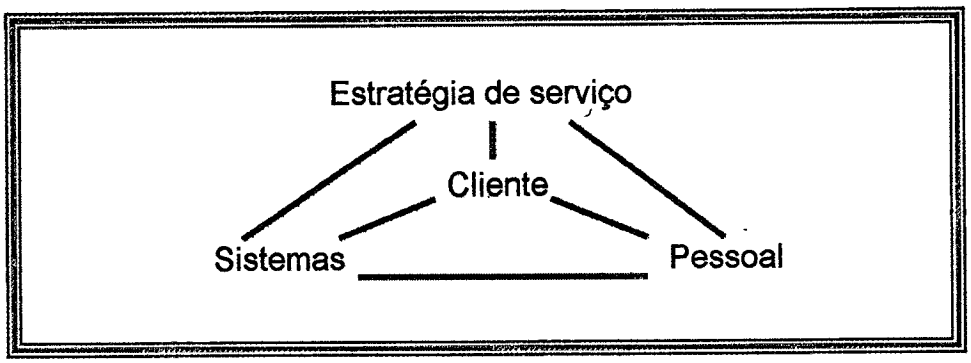
Fonte: Normam (1993, p. 31)

Para Albrecht (1994), a administração de serviços é o enfoque organizacional global que faz da qualidade do serviço, tal como sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa .

Serviço está definido na ABNT/ISO 9004-2 (1996), como sendo os resultados gerados por atividades na interface fornecedor-cliente, e por atividades internas do fornecedor para atender às necessidades do cliente.

Albrecht (1994) idealizou uma demonstração, a qual denominou triângulo do serviço, que mostra três características básicas que atuam para um nível de qualidade de serviço.

Figura1 - Características básicas de serviço



Fonte: Albrecht (1994, p. 32)

a) Uma visão, ou estratégia do serviço. Este aspecto requer da organização uma definição do serviço que desenvolve, criando consenso unificador dos membros da organização para as verdadeiras prioridades do cliente.

b) Pessoal de linha de frente orientado para o cliente. A eficácia da orientação centrada no cliente visa a manutenção desse cliente sintonizado com a qualidade do serviço, de maneira que o cliente volte a adquirir e indique a outros o serviço.

c) Sistemas voltados para o cliente. O sistema é projetado para atender as conveniências do cliente e não da organização. Assim, as instalações, as

políticas, os procedimentos, os métodos, os processos de comunicação e o sistema de entrega estão direcionados para o cliente. Este tem um papel importante no programa de qualidade dos serviços de uma organização. É para ele que toda atenção se volta, pois este é quem vai consumir e garantir a sobrevivência da empresa.

Assim, é visto de dois focos: o cliente interno e o cliente externo. São também identificados por Albrecht (1994) três critérios que integram as informações necessárias para a excelência do serviço: os atributos-chave da qualidade do serviço; a importância relativa de cada atributo para o cliente; e os escores da empresa nesses atributos e os escores dos concorrentes.

Desta forma, percebe-se o cliente sob dois prismas: primeiro ele faz parte do segmento de mercado e, segundo, como integrante do próprio sistema de prestação de serviços. Isto implica no grau de envolvimento do cliente, que avaliará o serviço de forma totalizada indicando, em parte, quanto e de que maneira ele tem que participar da prestação de serviço, e quais, problemas e satisfação estão envolvidos nesse processo.

Observa-se que, nesta abordagem da qualidade aplicada à área de serviços, em princípio existe uma dificuldade de conceituação do que vem a ser serviço, por sua constituição diversa do que fazer e como fazer. Entretanto, há um empenho em transportar do campo prático para o teórico a identificação de fatores que servem como indicativo de valores e atributos que contribuam para uma conceituação de serviço com qualidade.

3 NOVOS PARADIGMAS NA GERÊNCIA DE SERVIÇOS

O controle de qualidade de produtos e serviços representa um aspecto da modernidade, decorrente da evolução de métodos que visam um aprimoramento contínuo das organizações na conjuntura atual de um mercado globalizado.

As iniciativas para elevação dos níveis de qualidade numa organização podem cair em armadilhas como a cultura da organização. As expectativas de melhoria da qualidade devem estar, tanto no aspecto individual, quanto na organização como um todo.

Alguns valores devem estar presentes, faz-se necessário crer no projeto, exige também um senso de cooperação do trabalho em equipe. E para Albrecht (1994) *as pessoas devem ter senso razoável de lealdade e identificação com a organização para que estejam dispostas a investir sua energia e seu entusiasmo na maioria das organizações.*

Assim, ter uma filosofia comum para toda a organização, proporciona sintonia e coesão voltadas para a aquisição de níveis de excelência no serviço prestado pela organização.

Normann (1993, p. 65) concentra importância ao estudo dos sistema de administração de serviços como recurso para desenvolver um processo de qualidade nos serviços. Para isto demonstra cinco etapas:

- ***Segmento de mercado*** - especificidade do cliente para quem o sistema total de serviço foi projetado.

- ***Conceito do serviço*** - constitui os benefícios oferecidos para o cliente. Portanto, um conjunto complexo de valores difíceis de analisar. Estes benefícios podem ser de caráter físico, psicológico ou emocional; alguns podem

ser denominados de *serviço-núcleo*, e outros de *periféricos*; podem ter características mensuráveis e especificadas, outros de extrema importância, mas de especificações difíceis.

- ***Sistema de prestação de serviço*** - é o sistema de produção de serviços. Nesta etapa ocorre uma subdivisão em três partes: Recursos humanos; cliente e apoios tecnológicos e físicos.

- ***Imagem*** - é utilizada como ferramenta de informação para influenciar funcionários e clientes, funcionando como recurso importante para o posicionamento de mercado e eficiência de custos. Além de contribuir para a criação de uma nova realidade.

- ***Cultura e Filosofia*** - envolve os princípios globais que moldam e renovam os principais valores e o moral que conduzem a empresa a uma prosperidade.

No enfoque da cultura organizacional com fatores que dificultam a melhoria da qualidade dos serviços, Albrecht (1994, p. 15) chama atenção para os ***sete pecados*** do serviço:

- ***Apatia*** - é dada pouca importância ao cliente.

- ***Dispensa*** - rechaça o cliente não atendendo sua necessidade ou problema.

- ***Frieza*** - tratamento ríspido, com hostilidade e desatenção.

- ***Condescendência*** - é dispensado ao cliente um tratamento com paternalismo.

- ***Automatismo*** - mecanização no atendimento com frases treinadas e de pouco valor no contato com o cliente.

- ***Livros de Regras*** - As normas são mais importantes do que o cliente.

- ***"Passeio"***- informar ao cliente para dirigir-se a outro setor que o indicará a outro e assim por diante.

A observação desses itens sugere uma atenção para um serviço aplicado sem qualidade, apontando as principais falhas ocorridas no setor de serviços. Este diagnóstico serve para que medidas de cunho prático sejam tomadas na solução deste tipo de anomalia que interfere na oferta de serviços com qualidade.

3.1 Práticas de gestão em serviços

A qualidade em serviço é percebida pelo cliente na prática, no uso que faz de um determinado serviço, visando o suprimento de uma necessidade específica. Quando um cliente confronta-se com um serviço que não lhe atende à totalidade de sua necessidade, este não considera a qualidade em sua parcialidade de atendimento. Para o cliente, o defeito de um serviço ganha uma proporção ampla não considerando o êxito relativo.

Nesse sentido, numa política de qualidade do serviço, é essencial assegurar a maior homogeneidade entre seus elementos. A oferta, quer se trate de um produto, quer de uma prestação de serviço, é julgada em sua globalidade. Se faltar um aspecto é um fracasso. *Em* matéria de serviço, ***a qualidade é total, ou não existe!*** (Horovitz, 1993).

A gestão de qualidade em serviço é um aspecto de extrema importância para a organização, pois a redução de erros na prestação de serviços significa a garantia de rentabilidade. Outro aspecto importante é a

diferença de visão de controle de qualidade entre a área industrial e a área de serviços. A inspeção e o controle de defeitos na área de serviço não são realizados por um supervisor, mas, pelo próprio cliente, atribuindo uma simultaneidade na prestação do serviço e no controle realizado pelo cliente.

3.2 Normalização de serviços

A determinação de critérios que avaliem os serviços é um passo importante para compreensão das expectativas dos clientes. Nas discussões sobre "atributos ou critérios" de desempenho, o segmento de serviços tem contribuído para o esforço de avaliar os serviços segundo o processo de avaliação do cliente.

Gianesi & Corrêa (1994, p. 90) apresentam cinco critérios que constituem o **SERVQUAL,** que é um sistema para avaliação do desempenho de serviços, desenvolvido por Valaire A. Zeithaml, A. Parasurama e Leonard L. Berry (1990), como instrumento para avaliar a percepção do cliente quanto à qualidade do serviço:

- ***Confiabilidade-*** serviço prestado de forma confiável e consistente.

- ***Responsividade-*** prestar o serviço prontamente.

- ***Confiança-*** conhecimento, cortesia, credibilidade e segurança.

- ***Empatia-*** atenção individual, comunicação com o cliente.

- ***Tangíveis-*** imagem do ambiente, dos equipamentos, dos funcionários e dos materiais de comunicação.

Assim, a avaliação que o cliente faz do serviço ocorre através da *expectativa formada durante e após a prestação do serviço* (Gianesi & Corrêa, 1994).

A definição de normas de qualidade em serviços tem sua importância no controle que deve ser realizado, para saber-se do cumprimento das propostas anunciadas.

Alguns pontos operacionais são considerados por Horovitz (1995, p. 97) na normalização da qualidade em serviços, a saber:

- *Expressar o ponto de vista do cliente baseado no que ele espera.*

- *Mensuráveis*

- *Servir a toda a organização, através de métodos de funcionamento.*

É na série ISO 9000, onde se encontra a orientação para a aplicação de políticas e sistemas de qualidade. Porém, é a ISO 9004-2 que estabelece as diretrizes para um padrão de qualidade na área de serviço, objetivando *fornecer orientação para o estabelecimento e a implantação de um sistema da qualidade em uma organização* (ABNT/ISO 9004-2, 1996).

Neste contexto, espera-se que a normalização atue como indicador de desempenho, não limitando-se a padrões de funcionamento.

3.3 Programas de qualidade em serviços

Um programa de qualidade de serviços exige uma alta administração envolvida no processo de excelência do serviço, bem como a formação de estratégias que possam ser desempenhadas por uma "força-tarefa"

BIBLIOTECA CENTRAL / UFPB

constituída para operacionalizar o processo de excelência na organização, de maneira que todos participem da missão da empresa e estejam comprometidos pessoalmente nesta ação.

Para a execução de um programa de qualidade do serviço, é indicado cinco fases como pré-condições o para estabelecimento de um programa de qualidade de serviço: ***compreender o cliente; definir a estratégia de serviço; educar a organização; implantar as melhorias a nível operacional; e tornar a mudança permanente.*** Estas etapas ocorrem com o fluxo individualizado ou podem ocorrer com simultaneidade, dependendo das necessidades da organização (Albrecht,1994, p. 163).

Dessa forma, um programa de qualidade envolve um conjunto de fatores que se coadunam para obtenção de um nível de excelência dos serviços prestados por uma organização.

3.3.1 Total Quality Control (TQC)

Com a evolução dos métodos principiadores da cultura organizacional para a qualidade, surgiram novas técnicas a exemplo do Total Quality Control (TQC), sistema instituído por Feigenbaum Este visa propiciar a satisfação do consumidor, gerando os produtos ou serviços por meio de um sistema organizado, de forma econômica e de assistência ao usuário, estruturando-se de modo que todos os empregados da organização possam participar e contribuir para o esforço de desenvolvimento, manutenção e melhoria da qualidade de forma global na organização (Pinto, 1993).

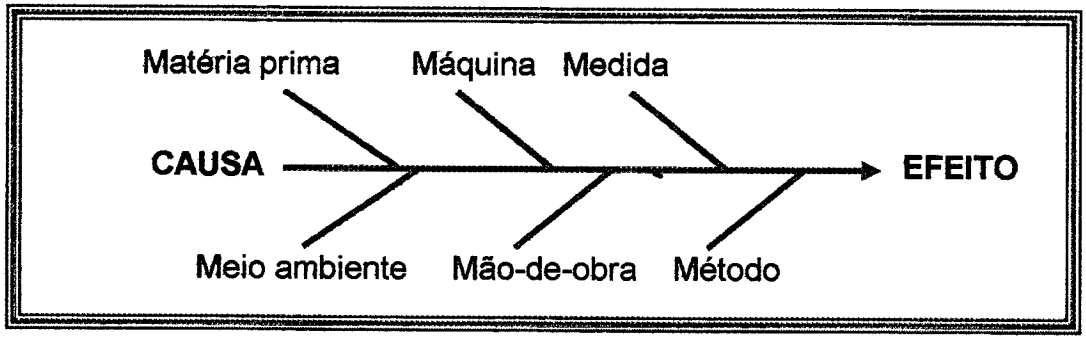
Os japoneses deram importante contribuição para o desenvolvimento da qualidade total, sendo atribuído a Kaoru Ishikawa as

adaptações às condições do Japão. gerando o *TQC à moda japonesa*, conhecido em outros países como CWQC (Company Wide Quality Control), Controle da Qualidade por toda a Empresa ou ainda TQM (Total Quality Management) ou seja, Gestão da Qualidade Total.

Ishikawa cria os círculos de controle da qualidade (CCQ) que dão ênfase ao envolvimento de toda a organização com a qualidade, seja de produto, seja serviço. Como maneira de apresentação dessa técnica, formulou ainda um diagrama de causa e efeito, também denominado **espinha-de-peixe** ou **Diagrama de Ishikawa**, isto porque adota o princípio de que para todo *problema* existe uma *causa* e para toda *causa*, um efeito.

Desse modo, busca na participação de todos a identificação das causas sistematizadas nos seguintes itens: matéria prima, máquina, método, meio ambiente, mão-de-obra e medida, indicando assim causas e efeitos de problemas existentes no processo de um produto ou serviço que interferindo, assim, na qualidade dos mesmos.

figura 2 (diagrama de causa e efeito)



Fonte: Campos (1992, p. 18)

Tomando-se por base a idéia de que uma organização é constituída de micro-sistemas, formando um sistema que integra um macro-sistema, pode-se melhor compreender o processo de Controle de Qualidade Total.

Este processo considera como objetivo da organização a satisfação do cliente, através de um processo integrado de dimensões que correspondem à estratégia do QCEMS (Qualidade, Custo, Entrega, Moral e Segurança), atingindo, assim, todas as pessoas que fazem parte da organização: clientes, funcionários e acionistas. Ver quadro 3.

Quadro 3 - Etapas do QCEMS

	DIMENSÕES DA QUALIDADE	PESSOAS ATINGIDAS
Qualidade total	**Qualidade**:Produto/serviço; rotina	Cliente, vizinho
	Custo: Custo; Preço	Cliente, acionista, empregado e vizinhos.
	Entrega: Prazo; local; quantidade certa	Cliente
	Moral: Empregados	Empregado
	Segurança: Empregado; usuário	Cliente, empregado e vizinho

Fonte: Campos (1992, p. 12)

O Controle de Qualidade Total, portanto, constitui um sistema administrativo de gerenciamento participativo. É *o controle exercido por todas as pessoas da empresa de forma harmônica (sistêmica) e metódica* (Campos, 1992).

Quanto a aplicação do processo, e, embora, seja um controle exercido por todos, é também considerado como *top-down*, por ser de aplicação a partir da cúpula gerencial, ou seja, a decisão do Controle de Qualidade é de competência da alta gerência.

A atuação da alta gerência na melhoria de qualidade concentra-se nas macrometas, sendo que,

> *os altos gerentes devem participar pessoalmente do exame do progresso dos melhoramentos e devem também: estabelecer metas de qualidade, fornecer recursos, (...), participar das equipes de projetos e enfrentar as apreensões dos empregados* (Juran, 1992, p. 81).

Considerando, ainda, a garantia de que o sistema de Controle de Qualidade seja adequado. Campos (1992, p. 15) argumenta que, *como o objetivo de uma organização é satisfazer às necessidades das pessoas, então o objetivo, o fim, o resultado de uma empresa é a Qualidade Total.*

Ainda na perspectiva do TQC, este fundamenta-se numa abordagem abrangente, com vistas a aceitação e implementação de melhorias que visam aumentar a competitividade, eficácia e flexibilidade de toda uma organização. Sua aplicação dá-se por meio de planejamento, organização e treinamento das atividades, sendo a sinergia do trabalho cooperativo e participativo entre todas as partes e todos os níveis da organização, um aspecto relevante para a conquista de melhorias, utilizando-se as técnicas pelo método de gestão da qualidade total.

Conforme Brocka & Brocka, os passos de implantação do TQC encontram nos dezenove pontos estabelecidos por Feigenbaum, uma base de fundamentação para uso de um controle de qualidade, Alguns destes pontos merecem destaque:

- Definição de um programa de TQC voltado para o cliente
- Estabelecimento de padrões de avaliação das conformidades
- Ênfase nos recursos humanos
- Racionalização da aplicação dos recursos, reduzindo custos e aumentando a satisfação do cliente
- Definição de um sistema de TQC
- Formação da liderança
- Continuidade do programa de TQC
- Controle baseado na prevenção da falha no início do processo

- Ênfase no processo através de controle de novo projeto, entrada de material, produto, bem como estudo de processos especiais.

Para Mirshawka (1994) e Paladini (1995), o TQC tem seu enfoque gerencial no planejamento da organização, voltado para o cliente, com uma participação efetiva de todos, buscando a aplicação de métodos quantitativos com vistas a melhoria contínua de produtos e serviços.

O TQC apresenta, portanto, uma amplitude gerencial que envolve toda a organização no processo de controle da qualidade, enfatizando o desempenho participativo e o cliente como alvo de todo o processo de excelência, sendo enfocado como forma de manutenção da competitividade.

3.3.2 Time da qualidade

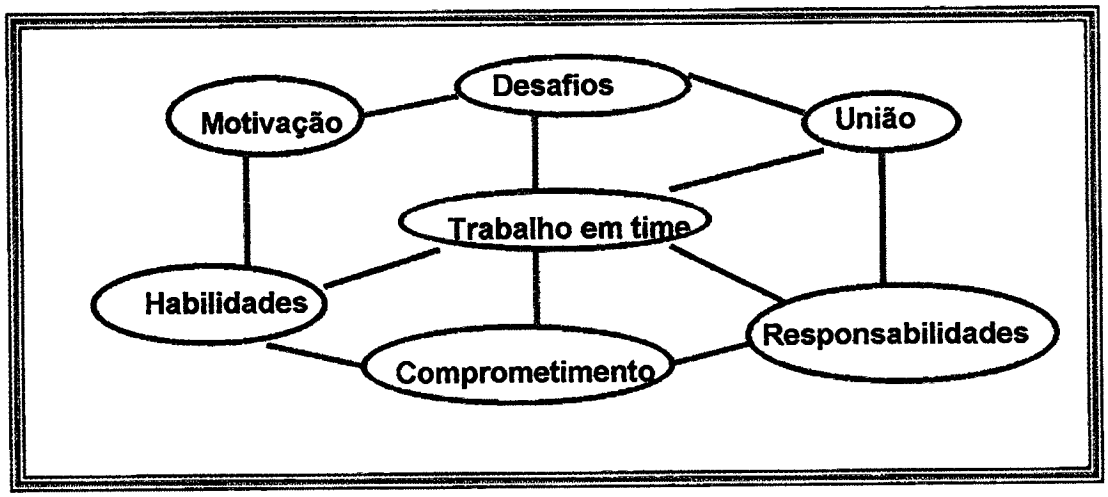
Enquanto abordagem de gestão participativa pautada nas bases da gestão pela qualidade total, os times da qualidade apresentam-se como ferramenta gerencial de comprometimento e responsabilidade com a melhoria do desempenho do sistema organizacional.

Na área gerencial, o senso comum atribue ao **time** uma concepção de pouco teor de definição, considerando apenas o aspecto de um conjunto de pessoas esforçadas por manter o rumo certo da empresa.Todavia, sintetiza-se o significado de **time** para a construção formal do pensamento de emprego ao contexto de melhoria da qualidade, como sendo *uma unidade especial de alto desempenho.* Este fragmento, enquanto significado, foi encontrado em Goldbarg (1995) que considera times como:

> *Unidades especiais de operação que possuem uma lógica e um comportamento bastante distinto do trabalho comum. (...) objetivando a qualidade de vida, a redução de tensões no trabalho e o estabelecimento de parcerias entre a organização e a força de trabalho* (Goldbarg, 1995, p. 54).

A configuração de um time está representada em diagrama idealizado por Goldbarg, em que constam princípios básicos de trabalhos em times, conforme instrução da figura a seguir:

Figura 3 – Princípios básicos em times da qualidade:



Fonte: Goldbarg (1995, p. 55)

Observa-se, portanto, que o time da qualidade enfoca um ponto importante que é a reunião de variáveis organizadas, de forma que um grupo possa desempenhar a função de manter a competitividade da organização, enquanto mantém, também, uma atenção na resolução de conflitos entre a força de trabalho e os objetivos de sobrevivência da organização.

3.3.3 Análise de Valor

A partir da segunda guerra mundial, nos EUA, novos meios de redução de custos são pesquisados, descobrindo-se mais uma forma de reduzir custos sem diminuir a qualidade do produto.

A Análise do Valor ou Engenharia do Valor passa a compor o mundo do gerenciamento voltado para à produtividade, tendo como principais precursores metodológicos Miles, Heller de Mudge, que sistematizaram o novo paradigma denominado **Análise de Valor ou Engenharia do Valor.**

Este termo é atribuído à técnica de pesquisa de novas formas de redução de custos, através de reavaliação do projeto e descobertas de novas possibilidades de recursos que substituam os existentes, sem onerar os custos de operação. Com o desenvolvimento de aplicação, a análise de valor e engenharia do valor passam a ser reconhecidas na atualidade como **gerenciamento do valor**, por considerar a globalidade da organização e não apenas o enfoque no produto ou serviço.

A segunda metade da década de 60 consolida este novo conceito, o qual amplia sua abordagem de aplicação para a área de serviços, obtendo grande aceitação no setor público do governo norte-americano.

Esta técnica enfoca a redução de custos, com a identificação de redutores e com a flexibilidade de alterações ainda no projeto da área analisada. Talvez por esta característica de abordar objetivamente a redução de custos no gerenciamento, tenha alcançado no senado americano destaque, a nível de obter aprovação para orientação de aplicação na área governamental e no âmbito das empresas contratantes.

No Brasil, a metodologia de análise do valor foi introduzida por volta de 1964, através das empresas multinacionais, que aplicavam a análise de valor

em sistemas de produção, além de divulgar a técnica no país por meio de seminários sobre o tema.

Para Paladini (1997, p. 155), esta metodologia é constituída por quatro fases, quais sejam:

*- Relacionar das funções secundárias e as de uso não comum. É a fase do **diagnóstico** das funções, produtos e consumo.*

*- Agregar de valor a cada função identificada, definindo o valor pelo cliente, através de **avaliação** de preço, de mercado e motivacional.*

*- Determinar do desempenho referencial para cada função, enfatizando **desempenho** identificando os elementos e os níveis de desempenho destes elementos.*

*- Desenvolver melhorias de desempenho das funções a partir do referencial básico de desempenho, realizado por meio de **análise** do referencial básico de desempenho desses elementos.*

A aplicação da Análise do Valor dá-se com o uso de técnicas desenvolvidas para proporcionar uma melhor visão do problema.

Csillag (1995), observa que *é o uso da técnica que determinará o sucesso ou malogro do plano de trabalho no projeto a ser implementado.* E apresenta a seguinte classificação:

Técnicas de suporte: corresponde a um conjunto **heurístico** de técnicas idealizadas por Miles apud Csillag (1995, p. 127), que servem como regra de orientação na análise do valor, a saber:

- concentrar no específico;

- usar informações de fontes idôneas;

- recorrer a especialistas quando for necessário;

- analisar o bom emprego dos recursos;

- empregar boas relações humanas;

- inspirar equipe de trabalho;

- aplicar o critério de julgamento profissional;

- usar o critério do bom uso dos recursos

Técnicas específicas - são técnicas que analisam os resultados de um plano de trabalho e estão subdivididas em:

- técnicas de análise global;

- técnicas reestruturantes;

- técnicas de geração de idéias;

- técnicas de seleção e avaliação de idéias;

- técnicas de implementação.

Este conjunto de técnicas, que formam a abordagem da análise de valor, podem ser usado associado a outros recursos de gerenciamento para a qualidade, como, a **QFD** (Quality Function Development), que se adequa ao uso associado com a Análise do Valor. Isto porque dispor de *técnicas para identificar o que o cliente deseja e como transformar a preferência do cliente em especificações básicas para o produto ou serviço* (Paladini, 1997, p. 140).

Criada pelos japoneses, a QFD, constitui-se na participação do cliente no projeto do produto ou serviço a ser desenvolvido.

Com esta técnica, é possível a resolução de problemas, tomada de decisões e ações de planejamento. Sua aplicabilidade dá-se com a capacidade que a organização desenvolve ao ouvir o cliente para atendê-lo com o máximo possível de exatidão, dentro das condições dos recursos disponíveis.

A metodologia QFD apresenta um corpo de dados extraídos de fontes variadas, que verificam as expectativas do cliente através de análise de competitividade, conhecimento de engenharia, metas estratégicas, custos, recursos disponíveis.

Este método consiste na captação de dados estatísticos para serem avaliados, como fundamentação para tomada de decisão. Para Mirshawka e Mirshawka Jr. (1994, p. 27), alguns passos são considerados na aplicação da QFD:

- *aprender;*
- *mostrar interesse pelos próprios problemas e por problemas dos outros;*
- *despertar o interesse;*
- *esclarecer;*
- *ter realimentação;*
- *conseguir concordância;*
- *discordar sem uma confrontação;*
- *manter o orador falando;*
- *evitar uma pergunta que você não queira responder.*

A QDF pode ser aplicado na indústria de manufatura ou de serviços. Sua grande vantagem é dispor de recursos para identificação de mudanças ainda na fase do projeto, podendo haver modificações, minimizando custos e adequando o produto ou serviço ao cliente.

3.3.4 Programas 5s

Os 5'S, como é mais conhecido, é uma técnica que foi desenvolvida nas empresas japonesas, visando eliminar o desperdício e assim melhorar os índices de produtividade e qualidade.

A origem do nome 5's dá-se em função das cinco palavras de origem japonesa: ***Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e shitsuke.***

No Brasil, como forma de manter a proximidade com a origem dos **S** (esses), passa a ser disseminada como sendo os cinco sensos: ***senso de organização, senso de arrumação, senso de limpeza, senso de padronização e senso de disciplina.***

Osada (1992) apresenta os 5's como sendo uma forma de mudar o pensamento das pessoas em relação a seu trabalho.

Dessa forma, a implantação de um programa de 5's com sucesso, exige a participação de todas as pessoas, sendo importante manter a *determinação, a persistência e a cooperação* para a continuidade do programa.

Os 5's criam um ambiente de mudança imediato por estar baseado na ***ação***, fazendo as pessoas envolvidas no processo sentirem os resultados, transformando, assim,velhos pontos de vista no ambiente de trabalho, que são substituídos por uma nova concepção de trabalho baseada nos cinco sensos.

SEIRI -Organização - determina o que é necessário, eliminando o desnecessário, com o objetivo de adotar um gerenciamento pela estratificação e definindo as prioridades. Em sua aplicação podem ser adotadas outras técnicas: **kaizen** e **padronização**.

SEITON - Arrumação - Realiza o arranjo do ambiente de maneira prática para se obter o que se precisa, quando necessário. O principal objetivo é

o Layout e arrumação eficiente, com aumento da produtividade, através da eliminação do tempo gasto procurando as coisas. A aplicação é baseada na estocagem funcional e no 3Q 1POC. (**Quem, Quando, O que, Por que, Onde e Como**)

SEISO - Limpeza - Estabelece a limpeza como forma de inspeção, descobrindo níveis compatíveis com as necessidades, bem como identificando pequenos problemas através da inspeção de limpeza.

SEIKETSU - Padronização - Manutenção da ordenação, arrumação e limpeza no nível pessoal e de meio ambiente. Para isto faz-se necessário à criação de padrões de gerenciamento para manter os 5's.

SHITSUKE - Disciplina - O fazer certo com naturalidade no cotidiano, usando a comunicação e o feedback como rotina diária, participando do desenvolvimento dos bons hábitos estabelecidos no local de trabalho.

3.3.5 Gerenciamento da Rotina Diária (GRD)

O TQC apresenta inúmeras metodologias para o seu desenvolvimento entre as quais: o gerenciamento pelas diretrizes que é uma forma de implantação do TQC numa organização.

Como procedimento sistemático, o gerenciamento pelas diretrizes se desdobra em gerenciamento interfuncional e funcional ou **Gerenciamento da Rotina Diária** (GRD).

É através do GRD, conduzido nas unidades gerenciais básicas, que a organização fundamenta a prática do gerenciamento pelas diretrizes.

O GRD visa a melhoria do gerenciamento, apostando numa administração participativa compromissada com a eficácia dos resultados, baseando-se em dados concretos e previsíveis. Sua principal contribuição como ferramenta está na facilidade do gerente em identificar suas metas de desempenho prioritário e, assim, realizar a melhoria contínua de processos na busca da excelência (Campos, 1992).

Esta ferramenta não apresenta apenas uma conformidade para aplicação em "chão de fábrica", ou seja, nos processos da indústria de manufatura, mas também se adequa aos processos da indústria de serviços.

Neste contexto a área de serviços apresenta-se como um campo de aplicabilidade do GRD, por ser a rotina constituída de processos que necessitam de planejamento, controle, avaliação e estabelecimento de padrões de qualidade, na expectativa de aquisição de competitividade.

4 GERENCIAMENTO DA ROTINA DE SERVIÇOS

4.1 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, p. 19) 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.

4.2 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 freqüência 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.

4. 3 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"**

São determinadas também as funções no nível gerencial que envolve as ações de direção (planejamento da qualidade), gerenciamento (manutenção da qualidade) e Assessoria técnica (melhoria da qualidade); e no 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"**

Nessa fase identifica-se a área que apresenta maior problema para envidar esforços na resolução dos problemas, aplicando ações correspondentes a eliminação de 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.

Corresponde, dessa forma, a uma seqüência de itens a serem adotados:

- instituir o programa de 5s e girar o PDCA.

- padronizar para otimizar os processos e atingir metas de trabalho, com aumento de produtividade e garantia da qualidade.

- eliminar anomalias usando o PDCA para identificação das causas dos problemas e atuando corretivamente no processo, ajustando os resultados críticos à satisfação do cliente.

- monitorar resultados através dos itens de controle de processos que podem ser monitorados, utilizando-se de ferramentas do controle estatístico para obter uma melhoria contínua do processo.

- manter resultados a um nível de padrão de qualidade aceitável e a melhoria desses resultados, atendendo de forma superior às expectativas da meta-padrão de qualidade.

- melhorar resultados estabelecendo planos de ação, os quais consideram a objetividade do que se deseja com o item de controle, obtendo informações para conhecer o que está sendo controlado. Enfatizar a análise das causas críticas que dificultam o resultado da meta e indicação de soluções que ajam satisfatoriamente na resolução dos problemas encontrados.

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.

Terceira fase - **"Ajustando a máquina"**

Esta fase significa a verificação de todos os itens problemas dos processos, os quais necessitam serem solucionados.

Constantemente, se faz necessário o aperfeiçoamento, a monitoração dos resultados dos processos, sendo avaliados os resultados obtidos, ajustando as melhorias aos interesses do cliente final.

Para atingir o ajuste da máquina, busca-se: definição da responsabilidade, melhorias do gerenciamento, conhecimento detalhado do processo que atua, identificação de produtos/serviços e os clientes interno/externo, estabelecimento de item de controle dando prioridade aos mais críticos, determinação de itens de verificação, fixação das próprias metas a partir do uso do benchmarking e definição dos problemas (Campos, 1994).

Segue-se no ajuste da máquina usando o método do PDCA para atingir as metas estabelecidas, associando duas técnicas: "shake-down" para o levantamento dos problemas e MASP para solução dos problemas. Desse modo, estabelece-se o PDCA para cada meta, visando a melhoria constante da qualidade dos processos.

Os resultados devem ser gerenciados para manter o controle do processo na UGB, adotando um padrão gerencial através do PDCA, mantendo os resultados e o planejamento do gerenciamento do processo, de maneira que se faça

o tratamento das anomalias através da ação corretiva, garantindo o padrão de qualidade que foi estabelecido.

Com este ajuste, a garantia da qualidade torna-se um fator importante, passando a ser exigido dos fornecedores igual padrão de garantia da qualidade para manter a qualidade exigida pelo cliente final.

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*, ou seja, usando a filosofia Crosbiana de *Zero Defeito*, já mencionada anteriormente.

- *Gerenciamento centrado nas pessoas,* enfatizando a educação e treinamento contínuo, bem como, tornando o ambiente propício a uma satisfação moral do empregado e permitindo-lhe a liberdade de iniciativa.

- *Melhorias sucessivas ou melhorias drásticas*, se fazem necessários, manterem-se em constante avaliação do mercado e da clientela, observando as tendências nesses segmentos, de maneira a adotar as mudanças que se façam necessárias para manutenção e ganho de mercado e clientes.

4.4 Aplicação do Gerenciamento da Rotina Diária em Organizações de Serviços

Os serviços constituem uma área de aplicação de gestão pela qualidade total com características diferentes da área de manufatura.

A principal diferença entre serviço e manufatura está na percepção de que o serviço possui uma configuração intangível, sendo portanto, a definição de serviço, algo difícil de ser estabelecido, devido a dificuldade de se mensurar a tangibilidade intrínseca de um serviço.

Por outro lado, a estrutura organizacional de uma empresa de serviço não difere muito da de uma empresa de manufatura. Para o modelo de controle de qualidade pelo GRD, diferença não constitui impedimento de aplicação de gerenciamento para melhoria de resultados que se tem por meta atingir.

A implantação do GRD na ELETRONORTE (Centrais Elétricas do Norte do Brasil), CSN (Companhia Siderúrgica Nacional), CEMIG (Companhia Energética de Minas Gerais) e Barros (1996) apresenta a experiência da TELPA (Telecomunicações da Paraíba), são algumas das experiências do Gerenciamento da Rotina Diária na área de serviços.

Pode-se observar nestas experiências uma preocupação em adotar medidas atualizadas de acompanhamento das transformações no cenário mundial, quanto a competitividade das organizações e à necessidade de

> *buscar não só a satisfação, mas também, o encantamento de seus clientes, atendendo ao mesmo tempo às necessidades do corpo funcional, o que constitui a tônica das organizações do*

> *futuro, sejam elas privadas ou públicas* (Casos reais...1994, 218).

Assim exposto, o GRD proporciona oportunidades de mudanças no contexto do ambiente interno e externo da organização, contribuindo para um ganho de competitividade necessário à manutenção de excelência dos processos numa organização.

5 GERENCIAMENTO DA ROTINA DIÁRIA 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 ao 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.

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, 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.

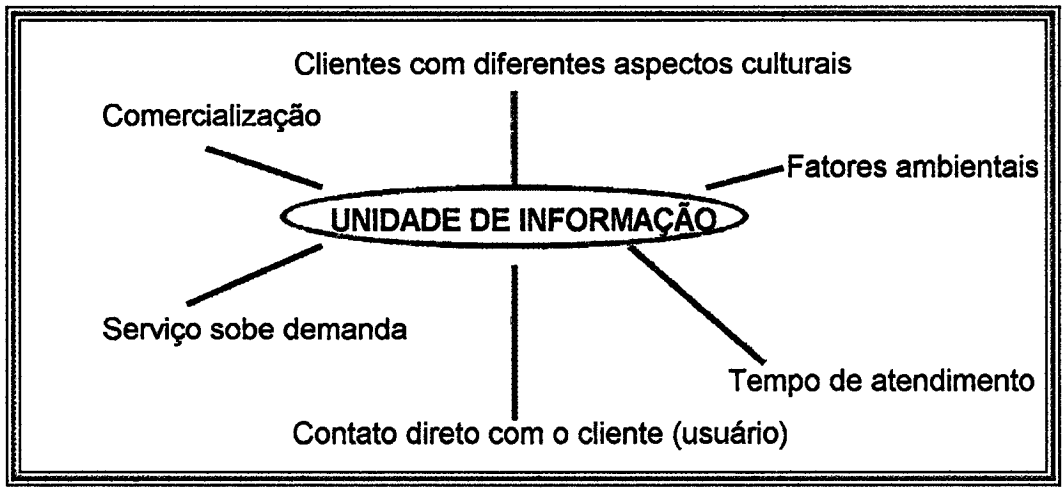
b) A qualidade no gerenciamento de serviços. Esta situação apoia-se no conceito de que a *informação transforma-se em serviços quando ocorre o processo de utilização da informação manufaturada.*

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. Estas características foram colocadas em diagrama por Barbalho (1996), conforme instrução da figura a seguir:

Figura 4 - Características intrínsecas da qualidade em unidades de informação.



Fonte: 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.

5.1 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 Primozic 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.

5.2 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.

Algumas experiências de implantação de GRD na área em foco são demonstradas a seguir:

Segundo Abreu (1994), a aplicação dos fundamentos do gerenciamento da rotina diária na área de documentação técnica da REGAP (Refinaria Gabriel Passos - PETROBRAS), teve início em 1988, com a tentativa isolada de algumas partes deste complexo organizacional. A seguir tem-se uma síntese de outras etapas de acordo com a autora.

Em um segundo momento, houve necessidade de participação efetiva da alta administração, que ainda não estava totalmente envolvida com as novas idéias. Dessa forma, foi possível estabelecer objetivos para toda a organização, dentro da perspectiva de um programa de GQT que garantisse um padrão internacional de qualidade para a refinaria.

A metodologia aplicada constou de etapas descritas em organograma de implantação do GQT (Anexo - D), treinamento de facilitadores para aplicação do gerenciamento da rotina, elaboração do MASP (Método de Análise de Solução de Problemas) e padronização.

Visto a partir da Divisão Técnica de Documentação, o programa de qualidade constou da prática de brainstorming para identificação dos itens de controle; utilização de coleta de dados fazendo-se uso dos meios de controle estatístico; desenvolvimento do MASP por meio de shake-down e brainstorming e análise de Pareto; chegando-se ao processo de padronização com a análise dos pontos críticos, fluxogramas de processos, itens de verificação usando o diagrama de Ishikawa e, por fim, a elaboração de manuais de treinamento, estabelecendo os padrões de qualidade de uma nova rotina para a Divisão.

Esta experiência revela, com clareza, da importância da unidade organizacional para implantação eficaz de melhoria da qualidade numa organização. As resistências enfrentadas para quebra de paradigma na REGAP não se

sustentaram, dada a necessidade de mudanças, ainda que seja uma mudança cultural que todo processo de transformação provoca, mas que atenda às exigências de competitividade da sociedade atual.

Nessa perspectiva, a autora enfoca a questão da quebra de paradigma como uma reflexão:

> *Idéias novas interrompem o* ***status quo****, trazendo mudanças. Nossos paradigmas são bloqueados, cegadores, pois se procurarmos ver o mundo através de nossos paradigmas, como se o futuro fosse uma extensão do passado, estamos agindo* ***o efeito do paradigma****, ou seja, a incapacidade de prever o futuro, pois o vemos através de velhas normas e regras. Chegamos então à conclusão de que éramos capazes de mudar regras e normas, rejeitar um paradigma e aceitar outro e ver o mundo de outra forma.* (Abreu, 1994)

Dessa maneira, as mudanças puderam ser estabelecidas nesta unidade de informação, cujos resultados apresentados revelam um esforço em promover o gerenciamento da rotina do dia-a-dia. Algumas das observações explicitadas pela autora merecem destaque:

a) *dedicação ao trabalho a realizar;*

b) *é preciso haver comprometimento da alta gerência para que o processo da gestão pela qualidade total tenha continuidade.*

c) *controlar a rotina é fundamental para se ter os problemas resolvidos, para que a melhoria possa ocorrer de forma contínua.*

Costa & Lima (1994) apresentam a racionalização da gestão pela qualidade total, através do uso do GRD na seção de documentação técnica da DESUD (Distrito de Exploração do Sudeste - PETROBRAS).

As autoras apontam o ano de 1992, como o início de implantação do modelo de GQT nas áreas de documentação técnica da DESUD. Iniciado na Seção de Documentação Técnica - SEDOT, por meio da educação, por tratar-se de uma mudança na forma de trabalhar, este processo deu-se na seguinte seqüência:

Participação da gerência no curso da GQT; participação da equipe no curso *qualidade total nos serviços de documentação e informação* da DOCUMENTAR/QUALIFIC; início do treinamento para gerentes e substitutos, objetivando a capacitação dos mesmos na metodologia adotada pela Companhia; participação da equipe no curso GQT do SUDESTE. O curso em referência teve uma carga de 40 h, tendo como objetivo dar aos participantes uma base conceitual na linguagem da qualidade, voltada para a utilização na Companhia.

A descrição metodológica do trabalho realizado passa por uma ***visão interna do setor***, cujo objetivo era a motivação da equipe, além de promover o conhecimento do processo da SEDOT, para que houvesse ações em parcerias de clientes e fornecedores.

Na implantação do gerenciamento da rotina diária, são desenvolvidas, entre outras, as seguintes etapas:

- identificação dos produtos, clientes e fornecedores;

- características dos produtos em relação a custo/atendimento, cliente e fornecedor;

- elaboração do macro-fluxograma de processos.

A realização deste processo identificou o produto como sendo todos os serviços desenvolvidos nos setores da SEDOT, caracterizando a qualidade intrínseca sob determinadas variáveis: precisão, confiabilidade e integridade do acervo; quanto ao custo: pessoal, material e equipamentos; e quanto ao atendimento: rapidez, prazo e local certo.

Na seqüência, desta experiência relatada, apresenta a elaboração do macrofluxograma de processos, como forma de reconhecer as atividades desenvolvidas com sua interfuncionalidade de setores e a relação com clientes e fornecedores. Em seguida, houve o desdobramento do fluxograma de cada processo. (Anexo - E)

É ainda demonstrado o que foi realizado para o desenvolvimento de aplicação do GRD:

- **Identificação do problema,** usando o brainstorming. Identificou-se que *solicitações não atendidas* representa o item mais crítico da SEDOT.

- **Estratificação** por meio do diagrama de Ishikawa, com a elaboração de planilhas de verificação para coleta de dados.

- **Técnica de grupo nominal,** usada como subsídio à elaboração do gráfico de barras, pois sua fundamentação reside na percepção de cada membro do grupo quanto às variáveis *urgência, importância, tendência, risco, probalidade de sucesso e do nível de cooperação interna e externa relacionada às áreas da SEDOT de processamento técnico, biblioteca/arquivo técnico e gerência.*

Os resultados e dificuldades apresentados, segundo os autores Costa & Lima consta no quadro 4.

Quadro 4 - Dificuldades apresentadas na experiência da SEDOT.

RESULTADOS	DIFICULDADES
- Motivação e comprometimento da equipe em função de sua participação em todas as fases, através da educação, treinamento e discussão de cada processo. *- Implementação da prática do "feedback" no setor.* *- Reconhecimento, por parte de alguns clientes, das melhorias já implementadas.*	*- Literatura escassa sobre qualidade em serviços.* *- Inexistência de exemplos em áreas de documentação, que tenham implantado o GQT.* *- Problemas em administrar o tempo, pois o GQT é um processo que exige bastante estudo e discussão, elaboração de padrões de procedimentos e de controle, dentre outros fatores, e que deve ser desenvolvido paralelamente às atividades de rotina já implementadas.*

Fonte: Costa & Lima (1994)

Em outra experiência, desta feita apresentada por Lima (1997) com a utilização de técnicas do GRD no programa de treinamento da Biblioteca da ETFRN (Escola Técnica Federal do Rio Grande do Norte), é apresentada como uma forma de integração ao GQT implementado em a ETFRN.

O programa de treinamento na biblioteca teve como tema ***caminho para a qualidade total,*** cuja ênfase metodológica é baseada no GRD.

Com base no universo da clientela externa, foi realizada uma pesquisa, cujos pontos fracos apontados foram: *atendimento sem presteza, instalações e meio-ambiente desconfortáveis, acervo deficitário sem atualização e falta de serviço para atendimento às necessidades individuais de estudo.* (Lima, 1997)

Ainda conforme a autora, a pesquisa investigou também o cliente interno, identificando causas para a desmotivação no trabalho. Considerando a identificação dos pontos críticos, ocorreram tomadas de decisão objetivando a correção das falhas possíveis de serem modificadas. Para isto foi iniciada uma

preparação do pessoal através de treinamento em serviço e dentro do programa **"caminho para a qualidade total"**, cuja implantação do gerenciamento da rotina observou os seguintes passos:

- Apresentação do PROBIB (Programa de treinamento em serviço de Biblioteca), seus objetivos e metas;

- Ênfase no crescimento do ser humano, através dos conceitos sobre qualidade total.

- Compreensão dos serviços em biblioteca e seus paradigmas do setor em relação a uma visão de futuro.

- Perfil ideal para o trabalho numa instituição de biblioteca escolar/especializada.

- Realização de brainstorming para definição das características do setor.

- Identificação do problema crítico para uso do diagrama de Ishikawa.

- Discussão dos resultados obtidos com o cliente interno e externo.

- Plano de ação.

A seqüência do desenvolvimento desta experiência segue com a aplicação do PDCA e do módulo de padronização.

Assim, pode-se observar, num plano sucinto, a implantação do gerenciamento da rotina na biblioteca da ETFRN, cujos resultados identificados pela autora foram satisfatórios, observando a participação de todos neste processo de gerenciamento moderno.

Dessa forma, as práticas observadas ocupam um contexto de aplicação em instituições do setor público e estatal, cuja experiência demonstra a intenção de avançar no desafio da quebra de paradigma, face à maneira tradicional de administrar unidades informacionais.

5.3 Benefícios obtidos com a implantação do GRD

Conforme se observa na literatura consultada, o GRD apresenta um aspecto positivo para o desenvolvimento de uma melhoria da qualidade nos processos e para um melhor desempenho dos recursos humanos.

Entretanto, as dificuldades a serem superadas são grandes, principalmente no que se refere a instituições públicas, em que a estrutura burocrática apresenta-se como obstáculo ao empreendimento de aplicação de um gerenciamento moderno.

Fica evidenciado, nas experiências de Abreu 1994), Costa & Lima (1994) e Lima (1997), que os aspectos positivos merecem destaque: **padrornização, motivação dos recursos humanos, satisfação do cliente e visão estratégica de futuro.** São aspectos extraídos destas práticas com o GRD em bibliotecas e serviços de informação.

5.3.1 Impactos do GRD na satisfação do cliente interno

Considerando as experiências citadas, apenas uma trata com mais evidência o impacto provocado pelo GRD na clientela da própria organização (cliente interno), ou seja, o corpo funcional da biblioteca.

A prática do GRD na Biblioteca da ETFRN demonstra uma preocupação em colher informações do cliente interno, estabelecendo itens de controle, cujos resultados apontam os principais fatores críticos que interferem negativamente na satisfação e/ou motivação do cliente interno nesta biblioteca.

De acordo com Lima (1997), os resultados obtidos foram os seguintes:

Quadro 5 - Resultados obtidos na experiência da ETFRN.

ITENS DE CONTROLE	FATOR CRÍTICO
Relacionamento interno	- Falta de reconhecimento da competência e, - Falta de prestígio na organização pelo trabalho executado.
Gerência	- Falta de incentivos e elogios - Falta de oportunidade de execução de competência.
Organização	- Sistema de avaliação de desempenho - Discordância dos critérios de promoção
Ambiente de trabalho	- Insatisfação com recursos materiais e equipamentos

Fonte: baseado nos resultados apresentados por Lima (1997)

É ainda evidenciado pela autora, a falta de reconhecimento, constituindo-se o fator mais crítico no resultado da pesquisa realizada na Biblioteca da ETFRN.

Este aspecto é importante por indicar um sintoma que interfere na satisfação do cliente interno, e que transcende o âmbito do treinamento para execução de tarefas, ou de mudança de valores na cultura interna desta Biblioteca.

Importa se fazer ressalvas, quanto ao sistema organizacional em questão que, sendo do setor público, está submetido a uma teia cultural burocratizante de critérios *políticos*, *corporativos*, que interferem na valorização do desempenho competitivo, seja a nível individualizado, seja a nível da organização no todo.

Nessa mesma ótica, Bueno et al. (1996) reforçam o pensamento, referindo-se ao desempenho como uma questão a ser considerada dentro de um contexto de cultura organizacional, cuja conjuntura atual de serviço público é fortemente influenciada pela burocracia que dificulta a motivação do servidor no seu trabalho.

Salientam as autoras que,

> *Os servidores públicos encontram-se desmotivados e inseguros com as medidas governamentais. Isto não significa, no entanto, que não queiram fazer um bom trabalho. Os servidores, de modo geral, desejam, como a maioria das pessoas, trabalhar em algo que seja bom, que faça sentido e lhes dê orgulho e satisfação. Mas não se sentem assim em relação ao seu trabalho* (Bueno, 1996).

5.3.2 Impactos no fluxo de informação

O GRD, como método de ação administrativa, organiza a rotina diária do sistema de informação, influindo 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.

Conforme pode-se observar, 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.

5.3.3 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.

Pode-se definir processos como sendo uma

> *combinação dos seguintes elementos equipamentos, insumos, métodos ou procedimentos, condições ambientais, pessoas e informações do processo ou medidas, tendo como objetivo a fabricação de um bem ou fornecimento de um serviço* (Werkema, 1995).

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 volorização 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.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Caracteriza-se este trabalho por um dimensionamento de um estudo exploratório/descritivo para obtenção sistematizada do conhecimento sobre a aplicação do Gerenciamento da Rotina Diária no ambiente composto pelas Seção de Referência, Seção de Circulação, Seção de Processos Técnicos e Seção de Periódicos da Biblioteca Setorial do Campus II da UFPB, sob a perspectiva do cliente interno.

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 documentação indireta constitui-se na etapa de levantamento de dados, através da pesquisa documental, em que foram coletadas informações sobre a origem de implantação do GRD na Biblioteca em foco. De posse destas informações, analisadas à luz da teoria, visou-se a obtenção de conhecimento sobre o Gerenciamento da Rotina Diária aplicado a um ambiente de serviço, que tem a informação e/ou fontes de informações como recurso principal de seus procedimentos de rotina.

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

A observação sistemática corresponde a uma observação planejada, que necessita de operações específicas para o seu desenvolvimento. Teve por meta atingir os objetivos, identificar o grau de satisfação junto aos funcionários da Biblioteca em tela e a aplicação dessa filosofia na rotina de trabalho. Deu-se através de questionário para coleta dos dados. (Anexo - F)

A entrevista estruturada é um recurso da investigação social. Constitui-se, no estabelecimento, de um roteiro atribuindo uniformidade às perguntas que seriam feitas. Através desta técnica, visou-se o acompanhamento da aplicação de uma nova filosofia de trabalho, através do plano de TQC da PRAI. Foi aplicada a dois entrevistados (Anexo – G):

a) ao coordenador do Escritório de TQC/PRAI;

b) a diretora da Biblioteca Setorial do Campus II da UFPB.

6.1 Etapas

A que se considerar neste trabalho desenvolvido a situação temporal da pesquisa, cuja aplicação do GRD na referida biblioteca teve início em 1994, sendo a coleta de dados ocorrida em 1996.

Ressalva-se ainda, sobre a temporalidade da pesquisa, quanto ao seu exercício final de apresentação dos dados ocorrida no início de 1999, obstáculos de caráter de saúde e funcional de dispensa do trabalho para finalizar a pesquisa em andamento impediram o desenvolvimento de maneira mais ágil em sua temporalidade. Todavia, espera-se, ser este obstáculo apenas um detalhe neste fazer científico, sem maiores conseqüências para o discernimento do conteúdo pesquisado.

Contudo, a configuração metodológica desenvolveu-se nas etapas a seguir:

6.1.1 Referencial teórico

Com o intuito de situar a pesquisa, no seu enfoque teórico e prático, foi realizado um levantamento bibliográfico para suporte de referencial teórico, contextualizando o tema *qualidade* e o uso da ferramenta GRD, visando clarificar o assunto em seu conteúdo teórico.

6.1.2 Pesquisa documental

O conteúdo prático está fundamentado na coleta de dados e documentação, que teve por razão de ser o recolhimento de informações que pudessem melhor explicar a ocorrência da aplicação do GRD no ambiente focalizado.

6.1.3 Caracterização do ambiente de pesquisa

Na departamentalização da Biblioteca em evidência, considera-se como partes do organograma (incluído no Anexo - C), as Seções subscritas:

***a)* Seção de Circulação**

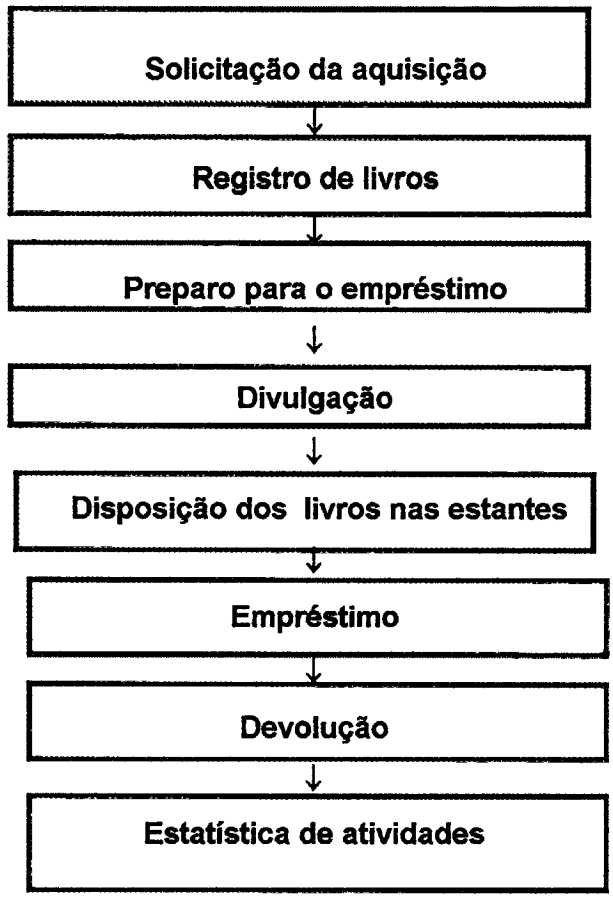
A circularidade evidenciada pela movimentação do livro, no processo de fazer parte do acervo da biblioteca, bem como ter a flexibilidade de empréstimo domiciliar para o usuário, caracteriza a denominação ***Circulação***, podendo fazer parte de uma biblioteca em seu aspecto departamental.

Para Buonocore (1963), a Circulação de livros constitui um sistema de organização interna que visa controlar o empréstimo domiciliar, assegurando a entrega e devolução de volumes, *a fim de evitar extravios e demora no prazo de devolução.*

A seção de circulação desta Biblioteca está diretamente subordinada à Divisão de Serviços ao Usuário (DSU).

Nesta seção, a rotina é composta dos seguintes procedimentos de empréstimo, renovação, devolução, entrega de declaração do tipo *nada consta*, reposição do livro devolvido e/ou consultado (nas estantes) para o acervo geral, além da coleta de dados estatísticos dos procedimentos diários, entre outros.

Figura 5 - Macroprocessos da Seção de Circulação



Fonte: documentação direta

***b)* Seção de Referência**

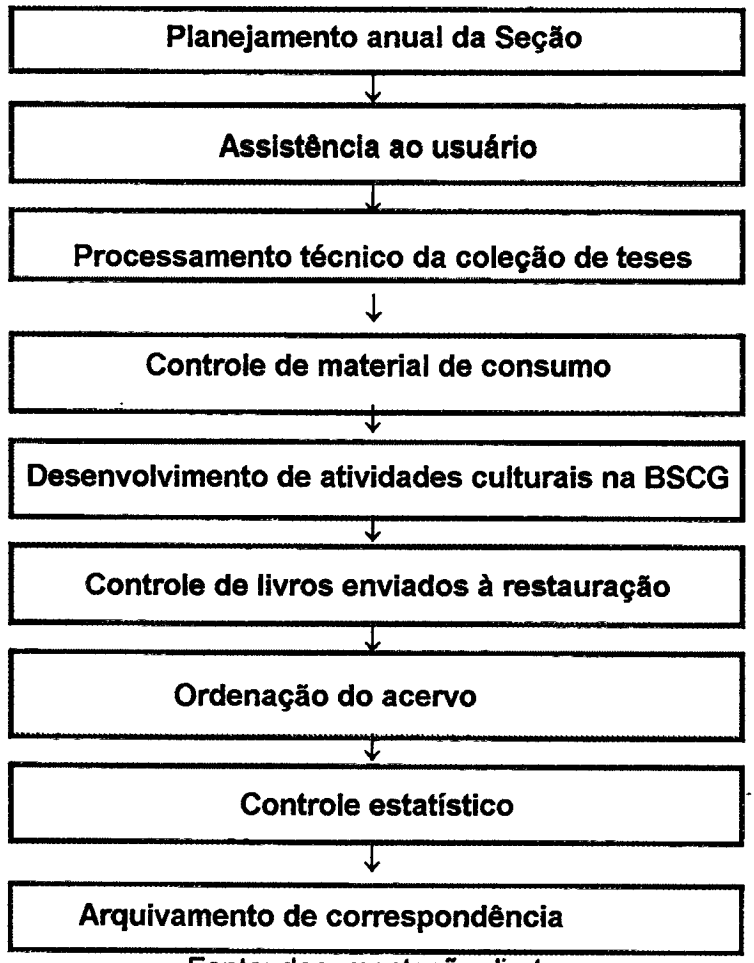
O termo Referência possui inúmeras definições, que a literatura especializada na área, mostra a partir da etimologia. Martins & Ribeiro (1979) apresenta uma ampla discussão do termo, cuja origem reporta-se ao vocabulário latino, o verbo ***referre*** *(referir)* com seu significado informar. Dentre as várias definições, foi esta a escolhida por melhor apresentar conformidade com este trabalho de pesquisa.

Para Kroeger apud Martins & Ribeiro (1979), a Referência constitui a *parte administrativa da biblioteca, que diz respeito à assistência dada aos leitores no uso das fontes da Biblioteca.*

Nesta perspectiva teórica, a Seção de Referência se constitui, como parte departamental da Biblioteca em evidência. Congrega além da coleção de Referência, as coleções especiais de teses e dissertações, bem como a coleção Paraibana.

A rotina desta situa-se nos procedimentos descritos em macroprocessos:

Figura 6 - Macroprocessos da Seção de Referência



Fonte: documentação direta

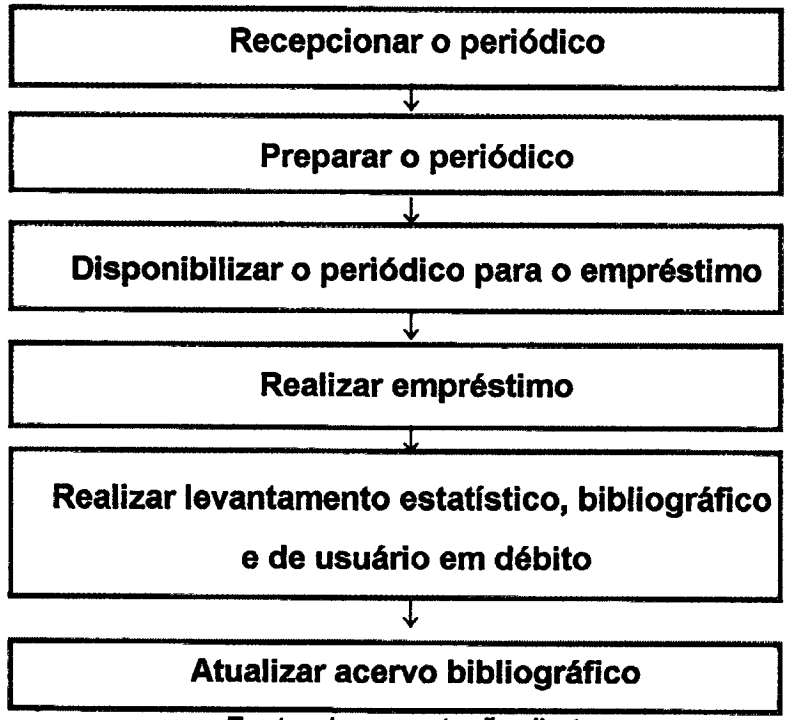
c) Seção de Periódicos

A denominação **periódicos** dá-se em função da periodicidade atribuída a tipos de publicações. É encontrada no Harrod's Librarians' Glossary (1987), como sendo *uma divisão de classificação de esquemas para trabalhos de cobertura por limitado período de tempo.*

Esta Seção de periódicos dispõe de um fichário *Kardex* com registro e controle dos títulos de periódicos existentes na Biblioteca. Oferece ao usuário publicações variadas: jornais, revistas e Diário Oficial da União, para consulta.

A rotina está descrita no macroprocesso ilustrado pela figura seguir:

Figura 7 - Macroprocessos da Seção de Periódicos



Fonte: documentação direta

d) Seção de Catalogação e Classificação

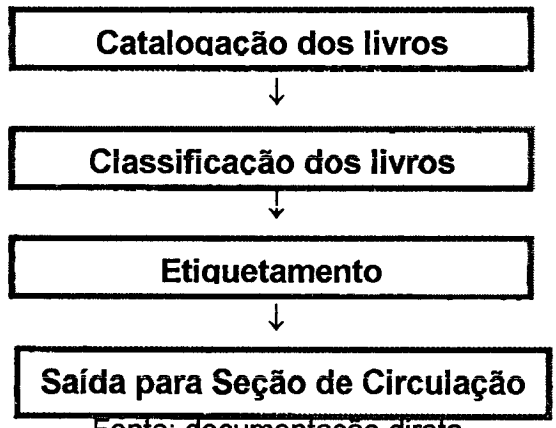
A Seção de Catalogação e Classificação está imediatamente subordinada à Divisão de Processos Técnicos.

Seja por meio manual ou automatizado, os procedimentos de catalogação e classificação constituem o processamento técnico da Biblioteca. Os procedimentos desta Seção caracterizam-se, de forma simplificada pelo tratamento bibliográfico de livros, que são dotados de um controle interno, através do uso de sistemas codificados, tais como: *Anglo American Catalouing Rules - 2 (AACR-2)*, sistema de catalogação adotado, normas bibliográficas da *Associação Brasileira de Normas Técnicas - (ABNT)*, e sistema de *Classificação*

Decimal Universal - (CDU), usado na classificação do material bibliográfico. Ainda são usados Cabeçalhos de assuntos do CALCO e do próprio SISTEMOTECA.

O macroprocesso foi elaborado, a partir de consulta à bibliotecária responsável pela Seção, que relatou o fluxo de processos da SCC (Seção de Catalogação e Classificação), representada na figura a seguir:

Figura 8 – Macroprocesso da Seção de Catalogação e Classificação



Fonte: documentação direta

6.2 Identificação dos sujeitos

O trabalho desenvolvido enfocou a amostra da população constituída por 30 (trinta) funcionários da referida Biblioteca, configurados numa distribuição por Seção em que constam: 04 (quatro) para a Seção de Referência; 12 (doze) para Seção de Circulação; 10 (dez) para a Seção de Processos Técnicos; 04 (quatro) para Seção de Periódicos.

Deste universo de 30 funcionários, porém por motivo de absenteísmo de parte do universo total da população pesquisada, foram entregues 26 (vinte e seis) questionários, havendo um resgate de 26 (vinte e

seis) questionários respondidos, obtendo-se 87% de amostra do universo total de funcionários das Seções.

6.3 Descrição dos instrumentos de pesquisa

Os dados necessários para este estudo tiveram a sua coleta instrumentalizada, através:

a) **da aplicação de questionário** junto à população de funcionários das Seções já mencionadas neste trabalho (Anexo – F).

Ocorreu a aplicação do questionário com a colaboração da direção da Biblioteca do Campus II da UFPB. Os funcionários foram entrevistados em dois grupos, considerando a hora de entrada para o cumprimento do expediente. O questionário foi entregue com as devidas orientações de preenchimento e a participação dos mesmos deu-se de maneira satisfatória.

Nas 5 (cinco) perguntas iniciais procurou-se definir o perfil do cliente interno em foco. Observando o caráter confidencial da pesquisa, nesse sentido as respostas transcritas literalmente, estão identificadas com código atribuído a cada questionário.

As perguntas 6, 7, 10, 11, 13 e 14 foram de múltipla resposta, caracterizando-se por um somatório de freqüência de respostas acima do somatório da população questionada. Esta ocorrência se justifica pela natureza da questão, que possibilita a escolha de mais de uma resposta a ser dada por informação ao questionamento realizado.

Nas perguntas 8 e 12, as justificativas foram discutidas dentro do texto tomando-se por variáveis os objetivos propostos para o estudo.

A pergunta 15 constitui uma questão aberta, estando fundamentada no objetivo do estudo desenvolvido, cuja proposta foi a obtenção de informações do cliente interno, a partir de sua visão sobre a implantação do programa de Qualidade Total através do Gerenciamento da Rotina Diária, na Seção em que desempenha suas atividades.

b) **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.

7 ANÁLISE DE DADOS

7.1 Análise dos dados do perfil do cliente interno

Estabeleceu-se à luz dos resultados obtidos com os dados coletados e confrontados com o referencial teórico consultado. A apresentação analítica das informações compôs-se de uma avaliação qualitativa/quantitativa descritiva.

Foi definido o perfil do cliente interno pesquisado, a partir dos dados coletados com as 05 (cinco) perguntas iniciais, que apresentam: grau de instrução, sexo, faixa etária, seção em que trabalha e tempo de serviço na seção.

Estas informações indicaram que 50% possuem um grau de escolaridade com formação superior, 42%, com o nível médio e apenas 8% da população consultada possui o 1º grau.

A maioria é do sexo feminino, detendo 73% do contingente de funcionários nas quatro Seções.

Situa-se a maior parte na faixa etária de 41 a 50 anos, representando 42% , seguidos de 35% da população consultada na faixa etária de 31 a 40 anos de idade.

O tempo de trabalho indica que 58% estão acima de 10 anos de permanência na Seção, onde atualmente desempenham suas atividades.

Obtém-se, portanto, o perfil do cliente interno com predominância para um nível de escolaridade superior, sexo feminino, uma faixa etária de 41 a 50 anos, concentrados nas Seções: SCC e SCI e com um desempenho de atividades, na maioria, acima de 10 anos de trabalho nas respectivas Seções.

As Seções apresentam uma distribuição de funcionários conforme descrita no quadro 6, a qual mostra ainda a distribuição numérica de formulários

por Seção. Esta distribuição atende ao aspecto de codificação dos sujeitos, que estão identificados no texto por um código, numa combinação da Sigla da Seção associada a um número aleatoriamente notificado no formulário, seguindo uma distribuição crescente de 1 a 26.

Desse modo, busca-se identificar os sujeitos nas questões abertas, a exemplo: SRF 12 é o sujeito que fala a transcrição literal, incluída a interpretação dos dados.

Quadro 6 - Distribuição dos sujeitos por Seções com a codificação

SEÇÕES	CÓDIGO	SEQUÊNCIA DOS QUESTIONÁRIOS
SEÇÃO DE CIRCULAÇÃO	**SCI**	1-10
SEÇÃO DE REFERÊNCIA	**SRF**	11-13
SEÇÃO DE PERIÓDICOS	**SPE**	14-16
SEÇÃO DE CATALOGAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO	**SCC**	17-25
NÃO IDENTIFICOU	**NI**	26
TOTAL		26

Fonte: Pesquisa direta

Estabelecido o perfil do cliente interno, segue-se com a análise qualitativa das respostas obtidas como resultado do GRD na referida Biblioteca.

7.2 Análise quantitativa e qualitativa dos dados

Esta etapa da análise corresponde à compreensão e interpretação das respostas dadas pelos funcionários consultados na ambiente pesquisado.

A pergunta número **seis**, atendeu à necessidade de conhecer quais ensinamentos da qualidade total foram aplicados na rotina da seção em que o cliente interno trabalha.

Tabela 1 - Uso dos ensinamentos da qualidade

RESPOSTA	FREQÜÊNCIA	%
Instituição de metas para a qualidade	05	15
Treinamento rotineiro das atividades da Seção	07	21
Comunicação eficaz com outras Seções e usuário	07	21
Adoção de melhoria permanente dos serviços	04	12
Avaliação periódica dos processos realizados	—	—
Participação em planos para atingir as metas	02	6
Nenhuma das respostas	06	18
Não respondeu	02	6
Total	33	100

Fonte: pesquisa direta

De acordo a tabela 1, observou-se que a variação percentual de uma alternativa dada a outra é muito pouca, mostrando que o conhecimento sobre a qualidade total ainda não está sedimentado.

A alternativa **treinamento rotineiro das atividades da Seção** apresenta 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 que é o treinamento, defendido pelos seguintes teóricos: Deming (1990), quando formulou o princípio *instituir o treinamento em local de trabalho;* Ishikawa (1993) ao enfatizar que a qualidade *começa e termina com a educação;* e Campos (1992) com o decálogo da educação e treinamento.

Para Normann (1993, p. 93),

> *o treinamento é especialmente importante nas operações de serviços, em que o momento da verdade necessariamente implica grande conteúdo de incerteza e em que situações são difíceis de ser totalmente programados, que os funcionários sejam também treinados em habilidades interativas.*

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.

De acordo com Davis & Newstrom (1996), *as organizações precisam de uma comunicação eficaz.* A comunicação ocorre de forma ascendente, descendente ou lateral, ou seja, é uma transferência de informações em todos os níveis. Para uma comunicação eficaz em duas vias os autores consideram ser importantes oito etapas : *desenvolver uma idéia, codificar, transmitir, receber, decodificar, aceitar, usar e fornecer retorno.*

A comunicação constitui um processo importante na estrutura organizacional, sendo que, nesta questão, uma das maiores incidências, é o que indica que o cliente interno da biblioteca está reconhecendo esta importância da comunicação para o desenvolvimento das atividades de rotina diária. Ainda pode-se considerar que a comunicação passa também por uma associação com outros itens importantes, tais como: educação, treinamento e desenvolvimento das relações interpessoais dentro da Biblioteca.

Entretanto, o índice de 18% na alternativa **nenhuma das respostas**, mostra que os ensinamentos da qualidade total não estão sedimentados na cultura da Biblioteca em foco, visto que o paradigma com o trabalho tradicional não chegou a ser quebrado.

Evidencia-se ainda mais esta resistência quando soma-se ao percentual anterior, mais 6% que **em branco**, perfazendo um somatório de 24%, ou seja, o maior índice de clientes internos que não reconhecem a aplicação dos ensinamentos da qualidade na Seção em que trabalham.

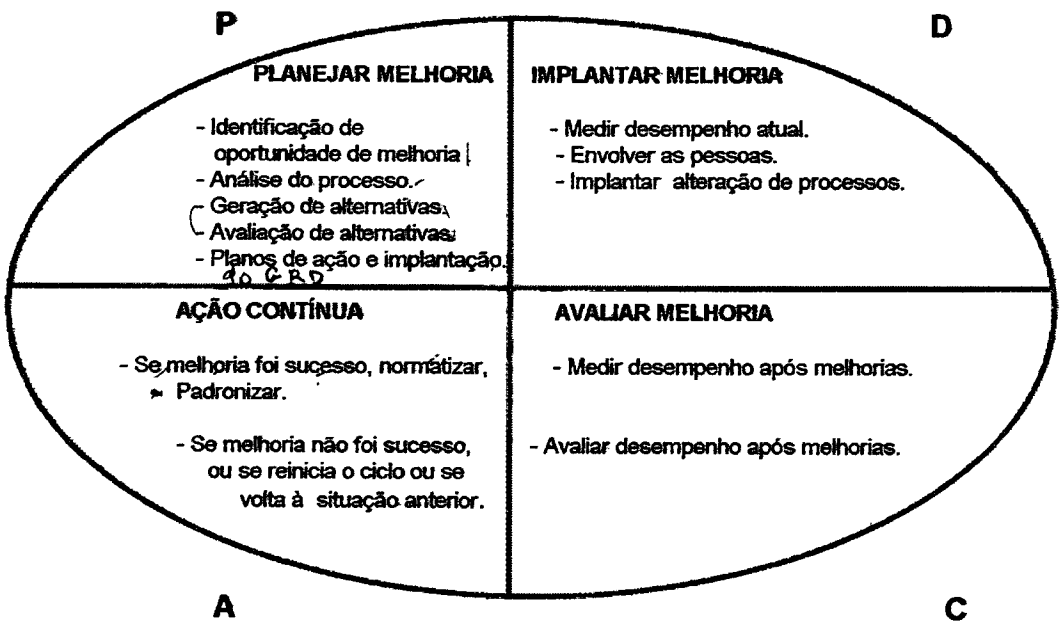
Das alternativas respondidas, **instituir metas,** obteve-se 15% de respostas.

Na alternativa **adoção de melhoria permanente,** 12% responderam estar sendo aplicada na rotina de trabalho. Este índice relativamente baixo induz a uma interpretação da não existência do procedimento da melhoria contínua, de acordo com as fontes teóricas.

O comportamento da alta gerência é um fator de relevância para proceder à continuidade da melhoria no serviço. Entretanto, a alta gerência isoladamente não constitui um fator que, "por si só", conseguirá o estabelecimento de uma operação de melhoria contínua. (Gianesi & Corrêa, 1994)

Nesta perspectiva, os autores apresentam um diagrama de implantação de um processo de melhoria continuada, usando o método do PDCA.

Figura 9 – Diagrama Ciclo do PDCA em processos



Fonte: Gianesi & Corrêa (1996)

A alternativa **avaliação periódica dos processos**, não obteve escolha de nenhum cliente interno. Desse item, questiona-se: por que não houve reconhecimento da opção apresentada como um dos itens da qualidade total, tendo em vista, que o GRD muito se baseia na avaliação dos processos?

Observa-se que a aplicação, ainda que sistematizada da etapa check (checar, avaliar) proposta pelo PDCA, se não tiver uma base constante de aplicação não haverá uma avaliação dos processos de maneira a se obter índices de um padrão de qualidade estabelecido.

Constitui-se a fase de avaliação um procedimento para obtenção de um "feedback" da atuação dos processos, de maneira a verificar as anomalias existentes para implementação de ações corretivas que visem à melhoria contínua do serviço.

Brocka & Brocka (1994), consideram como os *mecanismos de avaliação, relatórios orais ou escritos, sistemas de informação ou análise estatística integrada a sistemas especializados,* ou seja, o importante é avaliar o processo, identificar as causas anômalas e agir corretivamente.

A pergunta de número **sete** investigou qual alternativa o cliente interno considera como definição de qualidade total.

Tabela 2 - Denominação da qualidade

RESPOSTA	FREQUÊNCIA	%
Melhoria constante dos serviços oferecidos	15	58
Revolução na relação das pessoas com outras pessoas	02	8
Utopia para a realidade do seu ambiente de trabalho	05	19
Nenhuma das respostas	01	4
Não respondeu	03	11
Total	26	100

Fonte: pesquisa direta

Considerando que, o maior índice de respostas 58%, é 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.

Se for tomado o somatório 19% atribuído a **utopia**, mais 11% à **nenhuma das respostas,** obtém-se um significativo somatório de 34% que não considera a qualidade total como **melhoria dos serviços**.

A pergunta de número **oito**, visou conhecer se houve aumento do nível de motivação, a partir da aplicação do GRD, considerando a justificativa aberta da população inquirida (ANEXO – H).

Tabela 3 – Houve aumento da motivação

RESPOSTA	FREQÜÊNCIA	%
Sim	13	50
Não	11	42
Não respondeu	02	8
Total	26	100

Fonte: pesquisa direta

O pretendido com a pergunta sobre o aumento da motivação é obter dados sobre até que ponto o GRD influenciou como estímulo para motivação do desempenho das atividades diárias.

Para melhor situar este aspecto motivação Bergamini (1990, p. 38) tende a considerar que

> *a motivação do ser humano seja uma função tipicamente interior a cada pessoa, como uma força propulsora que tem suas fontes freqüentemente escondidas no interior de cada pessoa e cuja satisfação ou insatisfação fazem parte integrante de sentimentos experimentados tão somente dentro de cada pessoa.*

Sendo, portanto, a motivação um fator intrínseco a cada pessoa, as respostas revelam um estado em que se encontra cada sujeito interrogado quanto à influência do GRD na sua satisfação para o desempenho das atividades da rotina da Seção que atua.

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.

Na pergunta número **nove** averiguou o estabelecimento efetivo de treinamento rotineiro da atividade desenvolvida nas respectivas seções focalizadas neste estudo.

Tabela 4 – Estabelecimento de treinamento rotineiro

DENOMINAÇÃO	FREQÜÊNCIA	%
Sim	04	15
Não	21	81
Não respondeu	01	4
Total	26	100

Fonte: pesquisa direta

Neste item as respostas apresentaram um percentual de 81%, negando haver **treinamento rotineiro**, 15% confirmando ter havido, e não responderam 4%.

Salienta-se, no entanto, que o treinamento no trabalho é a base para melhoria dos resultados das atividades desenvolvidas. É também o treinamento um aspecto gerenciado pelo item de controle MORAL do método do

QCEMS, ao qual a alta gerência deve desenvolver de maneira a considerar as três formas de condução: *treinamento do trabalho, auto-desenvolvimento e treinamento em grupo* (Campos, 1992).

Questiona-se quanto ao confronto existente dos resultados obtidos entre a pergunta seis, que apresenta a alternativa **treinamento rotineiro** como um fator aplicado na Seção de trabalho, e a pergunta nove, que interroga sobre a existência deste aspecto "treinamento" no local de desempenho das atividades.

Suscita este confronto a clareza desse item, que apesar de 21% dos sujeitos consultados terem conhecimento do treinamento como fator importante para o controle da qualidade, o mesmo não existe, enquanto procedimento rotineiro, para 81% destes mesmos sujeitos, das Seções abrangidas pelo GRD.

Pinheiro & Costa (1998) afirmam ter o *treinamento como uma função administrativa.* E por isto mesmo constitui-se num *desafio (...) conciliar as necessidades pessoais e profissionais do trabalhador com os objetivos declarados da organização.*

Nesta contextualização, o treinamento é um fator reconhecidamente importante pelos sujeitos, porém não consta na rotina do dia-a-dia.

Fazem-se ainda ressalvas de questionamentos: quais obstáculos de fato são existem para inibir a prática desse item de controle da qualidade?

Sherkenbach (1994), ao interpretar o princípio *instituir o treinamento* no local de trabalho, apresenta alguns inibidores no estabelecimento do treinamento, dentre os quais: *é para o pessoal, não para mim* e *confiamos em nossa experiência.* Estes inibidores podem ser considerados como obstáculos na efetiva implantação do treinamento.

Estes dois obstáculos são reais no ambiente pesquisado. Há quem proceda dentro de uma "forma" cultural da instituição pública, de que não precisa

conhecer mais sobre o que faz devido aos anos de experiência no local em que trabalha.

Este pensamento é inibidor de uma reação criativa que a educação contínua e/ou treinamento provocam no indivíduo.

Dentro dessa contextualização, o treinamento é um fator reconhecidamente importante pelos sujeitos, mas também, denunciado por não existir na rotina do ambiente de trabalho um programa de treinamento para aperfeiçoamento contínuo.

A pergunta de número **dez** inquiriu sobre a ocorrência de mudança na rotina de trabalho a partir da aplicação do GRD.

Tabela 5 - Mudanças ocorridas na rotina diária a partir do GRD

RESPOSTA	FREQÜÊNCIA	%
Racionalização do tempo e das tarefas realizadas	02	6
Planejamento das ações a serem realizadas	06	18
Estabelecimento de metas, com a visão de futuro	03	10
Melhoramento no meio-ambiente e método de trabalho	05	15
Adoção de pesquisas estatísticas para análise dos serviços e satisfação do usuário	03	10
Nenhuma das respostas	11	33
Não respondeu	03	10
Total	33	100

Fonte: pesquisa direta

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, onde 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.

Demonstra o resultado que 15% das respostas afirmam ter havido mudanças em relação ao ambiente de trabalho, onde obteve-se um ganho de melhoria.

O controle estatístico para o controle da qualidade visa uma análise de dados para obter informações a serem usadas como fator de retroalimentação para a melhoria da qualidade do processo, ajustando os desvios, as falhas para uma operação melhorada e estabelecida como procedimento operacional padronizado. Observa-se, no entanto, que a **adoção da análise estatística dos serviços** corresponde a 10% das respostas obtidas. Nesse contexto, e considerando a variabilidade em outras alternativas, o resultado indica que é quase inexistente o uso da análise de controle estatístico como condutor de uma melhoria na qualidade dos processos e serviços, neste ambiente de trabalho.

Conforme se observa, o **estabelecimento de metas** teve 10% das respostas, representando o primeiro passo da etapa de planejamento do PDCA.

Reportando-se à pergunta 8 (que trata da motivação), num confronto de respostas, afirma o sujeito SCI 17 que *_Com o uso da qualidade total, as atividades são bem planejadas, sendo mais fácil atingir as metas desejadas.* Este reconhecimento, por um dos sujeitos, reforçando os 9% de respostas ao **estabelecimento de metas**.

Ao estabelecer um somatório das alternativas escolhidas como respostas, tais como: **racionalização do tempo, otimização dos processos, ações planejadas, visão de futuro, melhoria no método de trabalho e no meio-ambiente, coleta de dados estatísticos**. Tem-se 57% das respostas

reconhecendo mudanças distribuídas nestas variáveis, propostas como alternativas de respostas.

Observa-se, portanto, que houve mudanças na rotina de trabalho. Contudo, salienta-se a falta de procedimentos de continuidade das melhorias estabelecidas e de medidas que apontem as causas e soluções para os problemas que transparecem nos depoimentos.

Para uma implantação eficaz do GRD, afirma Campos (1992), que é preciso haver alguns pré-requisitos: *comprometimento da alta gerência; competência na aplicação de métodos para solução de problemas, e por fim, um sólido gerenciamento da rotina diária.*

Ocorre que, se não houver uma implantação de maneira consistente e satisfatória do GRD, este transforma-se numa tentativa de metas não atingidas, frustrando expectativas quanto aos resultados previstos para melhoria de serviços, desacreditando o cliente interno quanto às mudanças previsíveis para a acontecer. Isto de forma que, as desvantagens se evidenciam, consolidando a resistência cultural da organização, (diga-se) biblioteca, quanto a novos processos de ação administrativa.

Na pergunta número **onze** verificou-se a participação do cliente interno no programa de GRD na seção que trabalha.

Tabela 6 - Participação no programa de GRD.

RESPOSTA	FREQÜÊNCIA	%
Muito envolvido com o programa de qualidade total adotado	04	14
Indiferente as propostas do programa de qualidade total		
Pouco interesse com o processo de aplicação da qualidade	03	10
Pouco integrado as propostas da qualidade total	05	17
Bastante integrado as metas estabelecidas no plano de ação	08	28
Nenhuma das respostas	07	24
Não respondeu	02	7
Total	29	100

Fonte: pesquisa direta

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.

Quando totalizam-se os índices de **pouco integrado** com 17%, **pouco interesse** com 10%, e **não respondeu** com 7%, obtem-se um percentual de somatório parcial igual a 34% das respostas, afirmando não estar muito comprometido com o programa de GRD na Seção em que trabalha.

Confrontando estes resultados com os da pergunta **oito** que aponta o aumento da motivação para o desempenho da rotina de trabalho diário a partir da aplicação do GRD. Implica, portanto, dizer que o cliente interno, foco desta pesquisa como sujeito, tende a aceitar novos padrões para desempenho das tarefas, contribuindo para a qualidade dos serviços prestados pela biblioteca em tela ao usuário (cliente externo).

A pergunta número **doze** investigou se a valorização do ser humano proposto pela qualidade total é uma realidade no ambiente de trabalho a partir do GRD e qual a justificativa do cliente interno (ANEXO – I).

Tabela 7 - A valorização do ser humano no local de trabalho

DENOMINAÇAO	FREQUENCIA	%
Sim	16	61,5
Não	10	38,5
Total	26	100

Fonte: pesquisa direta

Os resultados obtidos segue-se na análise a seguir:

Cerca de 61,5% das respostas são afirmativas quanto a valorização do humano no ambiente de trabalho, Algumas das justificativas demonstram 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 conseqüentemente facilitar nosso atendimento.*

Ishikawa (1993) enfatiza que a administração deve ter como um dos pontos primordiais as pessoas, e assim defende que ... *sua humanidade precisa ser respeitada e eles devem ter a oportunidade de gostar de seu trabalho e levar uma vida feliz.*

Campos (1992), em consideração, sobre os fatores fundamentais para uma competitividade sem deixar de lado o valor humano, salienta que *o resultado do trabalho de cada ser humano deve significar muito para sua vida.*

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.

Foram contrários, respondendo não haver valorização do ser humano, um significativo grupo de 39% dos respondentes. Em justificava, afirmam que:

SCC 23 _ *Não. Porque não há qualidade total no setor de trabalho.*

Esta expressão nega toda a existência do processo de implantação de uma nova ação para melhoria da qualidade nesta Seção.

O percentual de justificativas em branco é de 76%, omitindo opinião quanto ao questionamento formulado.

Ao considerar o lado humano da qualidade, Moller (1995) afirma que *a qualidade pessoal pode ser definida como a satisfação das exigências e expectativas técnicas e humanas próprias da pessoa e das outras.*

A pergunta número **treze** tratou da identificação do principal cliente da seção de trabalho dadas as categorias do cliente externo.

Tabela 8 – Identificação da clientela das seções

RESPOSTA	FREQÜÊNCIA	%
Funcionário da UFPB	09	18
Professor da UFPB	08	16
Estudante de pós-graduação	11	22
Estudante de graduação	19	37
Comunidade externa ao Campus II	03	6
Nenhuma das respostas	01	1
Total	51	100

Fonte: pesquisa direta

No contexto da Gestão Focalizada, o cliente deve ser um dos principais focos para o estabelecimento de metas para a qualidade.

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 freqüência de atendimento é composto por predominância a este segmento da clientela.

Os demais segmentos dividem o percentual de 41% de maneira que o quadro se compõe da seguinte forma:

Funcionário da UFPB é reconhecido como principal cliente com 18% das respostas, este segmento pode estar nas duas faces da questão, como cliente externo, usuário dos serviços ofertados , e também, como cliente interno, executor das atividades dos serviços desenvolvidos na Biblioteca em tela.

Na seqüência está o segmento **professor da UFPB** com 16% das respostas.

A **comunidade externa ao Campus II** obteve 6% das respostas. Apesar de ser considerado de pouca consistência de percentual, é um dado relevante por revelar a falta de conhecimento mais aprofundado sobre a clientela para a qual a biblioteca deve estar voltada.

A pergunta número **quatorze** procurou observar por quais meios se é identificado a satisfação do usuário pelo serviço prestado na seção de trabalho.

Tabela 9 – Meios de identificação da satisfação do usuário

RESPOSTA	FREQÜÊNCIA	%
Fácil acesso do usuário a informação de que necessita	09	19.5
Atendimento com atenção à necessidade de informação do usuário	18	39.1
Ambiente adequado ao bem-estar do usuário	06	13
Serviços prestados capaz de atender a necessidade de informação do usuário	09	19.5
Funcionamento em adequação a necessidade do usuário	02	4.3
Interação entre usuários e outros setores	01	2.2
Nenhuma das respostas	01	2.2
Total	46	100

Fonte: pesquisa direta

Com o intento de saber do cliente interno **quais são os meios de identificação da satisfação do usuário**, as respostas obtidas demonstram que:

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.

Facilidade no acesso à informação e **serviços oferecidos de acordo com a necessidade de informação do usuário**, obtiveram índices iguais a 19% das respostas. Dessa forma, a satisfação do usuário é identificada pela oferta da facilidade em obter a informação, representando uma inferência intuitiva da parte do cliente interno, quanto à satisfação do usuário aos serviços disponibilizados.

Foi também inferido pelo cliente interno que **Ambiente fornecedor de bem-estar ao usuário**, com 13% do percentual de respostas, é um fator de satisfação para o usuário.

Esta pergunta não aborda a questão da consulta aos usuários. Entretanto, as respostas indicam um vazio quanto à opinião do usuário, se o mesmo sente-se satisfeito ou não com os serviços prestados pelas seções focalizadas.

A pergunta número **quinze** procurou investigar qual a visão do cliente interno sobre o GRD, em seu ambiente de trabalho. A característica que marca esta pergunta é sua natureza aberta, pois os sujeitos inquiridos tiveram a oportunidade de expressar livremente seu pensamento.

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 (ANEXO – J) 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 10 - Categorização das respostas da pergunta quinze.

CATEGORIZAÇÃO	FREQÜÊNCIA	%
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

1 Em branco

Das 34 respostas categorizadas dos questionários aplicados e coletados, houve um percentual de 44% das respostas **em branco**. Os sujeitos se eximiram de expressar seu pensamento sobre o desempenho das atividades diárias no ambiente de trabalho, regidos por um gerenciamento da rotina em busca da melhoria da qualidade dos serviços oferecidos.

2- Planejamento

Uma das possibilidades a que conduz o GRD na busca da qualidade total é o planejamento e o desenvolvimento das etapas propostas pelo plano de implantação. Dessa forma o GRD passa a ser um instrumento de melhoria de desempenho, conforme pode ser visto no depoimento dos sujeitos:

SCC 17 _ *...Considerando a parte do planejamento, já podemos perceber a sua importância.*

SRF 11_ *A qualidade total ajuda muito no ambiente do desempenho de nossas atividades.*

SCC 23 _ ... *se trabalhando com qualidade tudo se torna mais fácil e eficiente dentro do setor.*

O cliente interno reconhece a importância do planejamento como recurso de melhoria dos processos desempenhados, ratificando a orientação de autores como: Juran (1990), Deming (1990) e Campos (1992), que orientam a observância da etapa de planejamento, como forma de atingir a melhoria de serviços.

Estes depoimentos se correlacionam também, com os 18% de respostas da pergunta 10, que afirmam ser a aplicação do planejamento um fator de mudança na rotina de trabalho.

Deve-se este reconhecimento à aplicação do método do PDCA, cuja característica é iniciar um procedimento de melhoria do padrão de qualidade através da primeira etapa que é o planejamento, no qual desenvolvem-se quatro itens, já descritos, que são: identificação do problema, observação, análise do processo e plano de ação.

3- Motivação

A motivação é revelada de acordo com os depoimentos. Embora não haja uma formalização de transmissão do conhecimento sobre a implantação das etapas do gerenciamento. Os funcionários eram orientados pelos gerentes participantes dos cursos oferecidos pelo escritório de TQC/PRAI. Assim relatam:

SPE 14 _ *Apesar de não termos feito o* ***curso de qualidade total,*** *aplicamos na nossa rotina de trabalho (...) alguns itens importantes da qualidade total.*

SCI 9 – *...Embora as dificuldades, causadas por uma série de fatores, que nos atormentam psicologicamente, as deixamos fora do ambiente de trabalho. Dignidade faz-nos evidenciar o controle de qualidade.*

SRF 12 – ... *eu sempre tive vontade de fazer o curso de qualidade, porque eu achei muito importante quando veio uma pessoa aqui na biblioteca falar sobre a qualidade total.*

A falta de motivação também, apresenta-se com uma visão mais crítica sobre a temática.

SCC 18 _ *...Acho que qualidade total só prosperará quando as pessoas forem incentivadas e reconhecidas pelo que de bom puderem produzir em prol da melhoria dos serviços...*

As respostas dadas se compatibilizam com Bergamini (1990), para quem, a motivação é uma condição intrínseca a cada pessoa. Os sujeitos expressam-se livremente, segundo o que pensam e seu estado de satisfação ou não satisfação, no momento que se encontravam quando foram interrogados.

4- Recursos materiais e de pessoal

Evidencia-se nestes depoimentos que a condição de funcionamento influi no desempenho das atividades, no tocante à prática na busca da qualidade dos serviços. Observa-se nos depoimentos a falta de condições apresentadas tanto de "material" quanto de "pessoal". Assim expressam-se os sujeitos:

SCC 24 _ *A qualidade total não deixa ter possibilidade, mas quando partimos pra prática sentimos as dificuldades de material de trabalho, bem como de pessoal.*

A importância do GRD para estes sujeitos é reconhecida, mas não resiste à evidência das condições insatisfatórias de desempenho das atividades. Assim, fica explícito nos depoimentos apresentados, e reforçado na clareza do depoimento a seguir:

SCI 3 _ *A qualidade total no ambiente de trabalho é de grande importância , mas para isto é preciso dar condições para desempenhar o trabalho com qualidade.*

A falta de condições exposta nestes depoimentos se constitui numa evidência da falta de comprometimento da alta gerência da Instituição em seu sentido macro-estrutural e mesmo no sentido da organização biblioteca, o que significa um obstáculo para a consolidação do GRD no ambiente de trabalho pesquisado.

5- Melhoria dos serviços

A melhoria contínua baseia-se no controle dos padrões de qualidade, em que a monitoração é um procedimento usado, adotando-se métodos adequados como o PDCA, MASP, entre outros.

A conjugação dessas técnicas é uma forma de se obter o sucesso na implantação de um programa de qualidade para alcançar as melhorias contínuas nos processos: *manutenção e melhorias*, ou seja, manter o que é padrão estável e melhorar padrões inadequados, estabelecendo mudanças para um padrão que corresponda ao nível satisfatório de qualidade (Campos, 1992).

Assim se revela nos depoimentos a seguir:

SCC 23 – ... *se trabalhando-se com qualidade, tudo se torna mais fácil e eficiente dentro do setor.*

Porém, a falta de comprometimento organizacional é revelado no depoimento a seguir:

SCC 18 – .... *Qualidade total só em empresa muito séria que vise unicamente a melhoria cada vez maior dos serviços oferecidos. E até acho que o usuários (contribuintes) bem que merecem um serviço melhor.*

SCI 7 _ ... *é um esforço conjunto para que o sujeito (...) goste do está buscando e sinta-se atraído pelo serviço prestado ou pela qualidade do produto oferecido ...*

Dentro deste contexto, observa-se que a busca da melhoria pode ocorrer com aplicação das ferramentas adequadas na busca de uma padrão de qualidade melhor.

SRF 11_ *A qualidade total ajuda muito no ambiente do desempenho de nossas atividades.*

Dentro deste contexto o depoimento do sujeito corrobora para uma afirmação de um gerenciamento da rotina diária.

SPE 14 _ ... *aplicamos na nossa rotina de trabalho (...) alguns itens importantes da qualidade total.*

Todavia, percebe-se que há uma lacuna existente entre o que o cliente interno tem de expectativa da qualidade total e o que a Instituição disponibliza em realidade.

6- Atendimento

O atendimento não deve ser apenas uma atividade dos que participam da linha de frente de uma empresa, mas um processo que envolve a todos.

Realiza-se um atendimento cada vez que o cliente procura usar os serviços de uma organização. Portanto é um processo que envolve uma condição interpessoal entre as partes atuantes, ou seja, o cliente interno e o cliente externo.

Nesse aspecto, é importante a motivação do cliente interno para o trabalho, pois terá melhor condições de realizar um atendimento satisfatório.

Esse conteúdo encontra-se revelado no seguinte depoimento:

SCI 7 _ *...que o atendimento seja um convite a voltar sempre...*

Ainda, considerando o aspecto da interpessoalidade no atendimento, percebe-se no depoimento a seguir o esforço em realizar o melhor atendimento dentro das condições que o ambiente de trabalho oferece:

SCI 9 _ *Embora carecendo de uma evolução, o serviço de atendimento são publico usuário, tem se constituído numa* ***arma forte****, pela abnegação dos servidores, suprindo assim as falhas.* ***Amor a causa****, esse é o lema de todos.*

Entretanto, em um serviço de informação com características próprias, deve-se considerar como qualidade do serviço de atendimento a relevância da atitude do pessoal durante o atendimento: *amabilidade, cortesia, auxílio e iniciativa.*

Realizando um atendimento com estes preceitos tem-se portanto, um serviço em conformidade com as pretensas expectativas dos usuários. E para reconhecer as expectativas e conformidade de satisfação dos usuários, necessita-se ser estabelecida na rotina diária do ambiente de trabalho um processo constante de avaliação da satisfação dos usuários, para que sejam sanadas as anomalias que, possivelmente, forem identificadas.

10-Continuidade do programa

A constância de propósitos constitui um dos princípios de administração para a qualidade.

Nesse sentido, enfatiza Deming (1990):

> *A inovação que fundamenta o futuro não poderá prosperar, a menos que a direção tenha declarado seu compromisso inarredável com a qualidade e com a produtividade. Até que tal política seja consagrada como instituição, a administração média e todos os demais níveis da empresa permanecerão cépticos quanto à eficácia de seus melhores esforços.*

Assim exposto, a credibilidade do gerenciamento depende de uma base sólida de implantação para ter sucesso e se afirmar na organização.

Desta feita, exprime-se o sujeito:

SCC 17 _ *Em linhas gerais, houve uma tentativa de implantar a qualidade total, mas não foi possível em sua totalidade....*

Observa-se a reação de reconhecimento da importância da qualidade do serviço. No entanto, a não continuidade parece ser um obstáculo a ser transposto, ficando melhor dito no depoimento a seguir:

SCC 23 _ *Seria bom que o dia da qualidade total tivesse continuado, mas chegou e logo foi embora, não se estabeleceu ....*

Observa-se que apesar do Gerenciamento da Rotina Diária não ter se estabelecido plenamente, é revelado uma necessidade de se trabalhar como uma metodologia definida, com metas a serem atingidas, enfim, com a garantia de qualidade a ser conquistada.

7.1 Análise dos dados da entrevista

Utilizou-se, como instrumento auxiliar da coleta de dados a entrevista estruturada junto a alta gerência envolvida no programa de Qualidade Total. O coordenador do Escritório de TQC da PRAI e da referida Biblioteca.

Inicialmente o projeto pretendida realizar a entrevista com todos os que participaram do programa: do coordenador aos facilitadores. Porém não houve possibilidade de concretização da proposta.

Todavia, o processo desta etapa de coleta de dados transcorreu sem quaisquer obstáculos da parte dos que foram entrevistados, sendo autorizada a gravação da entrevista, cujas informações verbais, puderam constar como um registrograma, neste procedimento da coleta de dados .

Estes sujeitos serão identificados, ao longo da análise, por um código atribuído aleatoriamente, sem obedecer a nenhuma seqüência. Assim, tem-se: entrevista **T**, entrevista **B**, (ANEXO – K).

Quanto ao conteúdo, procede-se com os comentários dos entrevistados a cada pergunta e fazendo uma correlação com os dados coletados do questionário aplicados junto aos funcionários da referida Biblioteca.

Na indagação sobre a origem do programa de TQC no Campus II foi respondido na entrevista **T** em que se tem informações detalhadas de ocorrência do TQC nesta Instituição, sendo o início da idéia de implantação de um programa de melhoria da qualidade no Campus II da UFPB, a partir de uma reunião realizada pela SESU - ... em 1992.

> *Houve uma reunião núcleo aqui em Campina Grande ... foi quando a gente começou a tomar ciência do que era qualidade, do que a qualidade fazia ou que deixava fazer, até a gente diria que era um zero a esquerda Ouvia-se falar mas não sabia-se bem como era a coisa, como se dava a coisa. Então, nessa época, houve um seminário de sensibilização de 8 horas, onde as pessoas de outros Estados vieram expuseram o que estavam fazendo, desenvolvendo. Após isso algumas pessoas, entre elas eu (...) a gente participou de um curso que houve aqui.*

Este curso foi a nível de especialização, em *qualidade e produtividade,* conveniado com *UFPB, IBM e FIEP.*

Estando a alta gerência da PRAI envolvida com os conhecimentos de uma nova filosofia de gerenciamento e tendo participado do curso de especialização, partiram para "*implantar*" tais conhecimentos adquiridos. Assim teve início o programa de controle da qualidade total no Campus II da UFPB. De acordo com a entrevista **T**.

...E foi aí que tudo começou....

Sobre a implantação na Biblioteca Setorial do Campus II, a ocorrência deu-se através de um chamado do Escritório de TQC, para um "*Seminário de sensibilização*" destinado a alta gerência dos órgãos que compõem a PRAI, dentre os quais a Direção desta Biblioteca.

O Gerenciamento da rotina começa a se expandir com a participação dos representantes da alta gerência do órgãos e mais alguns chefes de Seções que participaram de um curso realizado pela *Fundação CERTI.* A partir desse, curso foram elaborados outros pela equipe do Escritório de TQC,

> *...que era um curso (...) aprendia a usar as ferramentas que a gente tem em qualidade até para melhorar a rotina do trabalho do dia a dia.*

Quanto aos resultados obtidos, considera-se o gerenciamento da rotina um fator positivo, nos departamentos que aderiram ao programa obtendo como principais resultados:

- **Redução do desperdício**, relacionado a este aspecto tem-se na entrevista **T**.

> *A gente sabe que no serviço público tem muito desperdício de material, até dizer chega. Até porque as pessoas não têm noção e... desconhecendo onde estão. ... Então isso é uma coisa que as pessoas usam e abusam, não porque querem desperdiçar por desperdiçar, mas é porque não têm noção do que estão desperdiçando.*

- **Redução do retrabalho** ou desperdício de tempo, no qual é observado que,

> *a pessoa fazia a coisa, estava errada, refazia tudo de novo porque não tinha planejamento. Quer dizer, isso, em alguns setores se conseguiu fazer com que antes de desenvolver o trabalho houvesse com que o planejamento para exatamente você não ter que fazer, desmanchar tudo e começar tudo do zero. Então o planejamento veio para quê? Veio pra que você fizesse o planejamento chegasse numa certa situação. Então se sentisse que aquilo ali não tivesse atingido a meta que você definiu, você replanejava, mas continuava daquele ponto e não do zero como era feito antigamente.*

Os dados do entrevistado estão em concordância com os depoimentos dos sujeitos pesquisados na biblioteca em foco quando reconhecem o planejamento como um elemento importante do TQC e, conseqüentemente, do gerenciamento da rotina aplicado. Corroborando com o conteúdo teórico estabelecido por autores como: Deming (1990), Juran (1990) entre outros.

- **Melhor relacionamento humano**, ressalvando o aspecto do valor humano enfocado pela filosofia da qualidade total, dessa forma foi expressado na entrevista T.

> ... a *qualidade também tem o lado humano da qualidade, até diria uma forma mais ... vamos dizer humana das pessoas se tratarem, numa interação com as pessoas do mesmo setor, as pessoas se conhecerem melhor, saber que um depende do outro, que antes isso não existia...*

A fala do entrevistado está de acordo como as respostas da pergunta **doze**, que obteve um percentual de 61% de respostas, afirmando a existência da valorização humana no local de trabalho.

No que concerne aos obstáculos enfrentados, enfatizam-se alguns pontos:

- **"Inércia do serviço público"**.

> *A inércia do serviço público é tanta. Porque essas coisas nunca são feitas. Então, no dia que é feita, se está numa inércia tão grande que até se absorver a idéia melhor....*

- A meta "**Quebra de paradigma"** não foi atingida.

> *... mudar a cabeça das pessoas porque qualidade é basicamente isso, é mudança. Mudar paradigma, quebrar*

> *paradigma... Isso é uma coisa complicada não é muito fácil você pegar uma pessoa que há 20 anos está fazendo uma coisa de uma forma e de uma hora para outra você dizer: (...) não é desse jeito e a pessoa aceitar isso....*

Na entrevista **B** pode-se focalizar especificamente a Biblioteca Setorial do Campus II, e a implantação do GRD que ocorre através da participação da direção da biblioteca e da coordenação da DSU - Divisão de Serviços ao Usuário.

> *A origem deu-se com o curso de qualidade oferecido pela PRAI, e daí algumas bibliotecárias participaram do curso e depois que elas vieram do curso, então foram pôr em prática aquilo que viram no curso, em alguns setores da Biblioteca. A gente foi implantar isso dentro daquilo que viram no curso. A princípio ficou apenas em um setor. O setor de Circulação.*

As etapas de implantação do GRD na biblioteca obedecem, portanto, ao programa de TQC/PRAI, assessorado pelo Escritório de TQC e numa seqüência de sensibilização para todos os funcionários da Biblioteca Setorial. Nesse sentido, obteve-se o resultado contido na entrevista **B**.

> *Criou-se uma expectativa que a princípio muitas pessoas acreditavam. De qualquer forma, aconteceram palestras, para dizer o que era o TQC para todos os participantes funcionários da Biblioteca assistirem; para saber o que estava ocorrendo. Criou-se uma expectativa de a coisa era super importante para o bom funcionamento da biblioteca.*

Essa nova forma de gerenciamento se evidencia para os funcionários a partir dos resultados da Seção de Circulação, expostos em seminários para todos na Biblioteca e em seminários promovidos pelo Escritório do TQC/PRAI.

> *...aí, com a implantação nessa seção de circulação (...) verificou-se se todas as Seções tivessem a oportunidade*

> *que a Circulação teve ia fluir, ia ter lucros, ia se modificar muita coisa na biblioteca.*

Na entrevista **B**, encontra-se a afirmação de aspectos positivos na implantação do GRD,

> *...onde foi implantado, onde foi colocado em prática aquilo que foi visto no curso, acho que teve uma resposta positiva....*

No que tange a uma implantação abrangente na biblioteca focalizada, não houve da parte da PRAI, um apoio relativo a custo de implantação de reforma na estrutura física. Assim apresenta a entrevista B a seguir:

> ***... alguma coisa, que implicasse em algum custo de pequeno porte e isso a gente não contou de jeito nenhum (...) precisava-se contar com o apoio, só que não se conseguiu (...), nessa parte não se conseguiu nenhum respaldo, nada que dependesse do valor de um fator X em dinheiro...***

A que se considerar também a questão da dependência administrativa da PRAI, quanto a macroestrutura organizacional da UFPB, bem como, todo o processo burocratizante da instituição pública, onde não se pode realizar projetos que implicam em custos sem que haja procedimentos burocráticos que duram longos períodos de encaminhamentos para realização. Contudo, não se quer, amenizar a responsabilidade da PRAI quanto ao encampamento de custos de aplicação do GRD na biblioteca em foco, mas contextualizar uma das principais dificuldades enfrentadas nesta tentativa de inovar no gerenciamento.

Assim, percebe-se que a implantação do GRD na Biblioteca Setorial do Campus II da UFPB, sofre conseqüências diretas no tocante ao não envolvimento da alta gerência da Instituição UFPB quanto à proposta de uma

ação administrativa fundamentada em atualizados princípios de padrão de qualidade.

Contudo, a experiência deixa o aprendizado e alguns aspectos positivos, bem como, evidenciou outros aspectos negativos, que merecem atenção para uma ação corretiva.

BIBLIOTECA CENTRAL / UFPB

8 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 velhas 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, devesse se considerar que a Biblioteca em tela, está inserida num macrossistema 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.

Todavia, 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.

Por fim, esta temática pode ser focalizada através de outros prismas, recomenda-se a título de sugestão, algumas abordagens a seguir:

- Controle estatístico como fator de diagnóstico para implantação de programas de melhoria da qualidade em bibliotecas.

- Viabilidade do GRD como ferramenta auxiliar na abordagem da cultura organizacional de bibliotecas universitárias.

- Padrões de desempenho como fator de melhoria da qualidade de serviços de informação.

- Aplicabilidade das proposições da filosofia Deming à gestão de bibliotecas.

9 ABSTRACT

This work aims to explore the approach of Managing of the Daily Routine (MDR) with emphasis on the internal client at Sectorial Library of Campus II of Federal University of Campina Grande. The development of speciffic or general form of this work was based on the theoretic content. During this research, the internal clients' opinion was analysed referring to the MDR through a questionnaire that was applied at the Library. The perspective of the managers involved in the process of improvement in the quality of the services in the information unit were also taken into consideration. A structured interview was done with the manager of the TQC (Total Quality Control) of PRAI (Pro-Reitoria para assuntos do interior) and the Managers of the Information unit. The occurence of MDR was analysed through a sistematization invstigation process in four sections , Circulation, Reference, Periodicals, Cataloguing and Classification. The results show positive and negative points through the internal clients' perspectives of GRD. It also has been shown that there is a necessity of a deeper involment of the people in this process to improve the quality so it is possible to know the approach of total quality applied in services of the library. At the end, the weak and strong points were seen in order to clarify the application of GRD in the focused environmnent serving as a base to continue a program of corrective action aiming the improvement of the services for the community.

10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Daisy Abras Guimarães de. Implantação da gestão pela qualidade total na área de documentação técnica da Refinaria Gabriel Passos. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE BIBLIOTECA DOCUMENTAÇÃO, 2, e CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 17, 1994, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte: Biblos 2000, 1994. p. 82 -98.

ALBRECHT, Karl. Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1994, 254 p.

ALMEIDA, Léo G. Gerência de processos: mais um passo para a excelência. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993. 128 p.

ALMEIDA, Mário. Os descaminhos da IS O 9000. Exame. P. 30, maio, 1995.

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]

ASSOCIAÇAO 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.

BARROS, Iara Queiroz de, SILVA JÚNIOR, Dário Alves da, SILVA, Manoel Antônio da. Proposta de implantação da metodologia GRD na TELPA. João Pessoa, 1996. 54 p. (monografia)

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]

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.

BONZATO, José Maurício. O lado humano das normas IS O 9000. Treinamento & Desenvolvimento. P. 18-19, out., 1995.

BROCKA, Bruce, BROCKA, M. Suzanne. Gerenciamento da qualidade: implementando TQM, passo a passo, através dos processos e ferramentas recomendadas por Juran, Deming, Crosby e outros mestres. São Paulo: Makron-Books, 1994. 425 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. (sem paginação)

BUONOCORE, Domingo. Dicionário de Bibliotecologia: terminos relativos a la bibliologia, bibliografia, bibliofilia, biblioteconomia, archivologia, documentologia, tipógrafia y materiales afins. Santa Fé (Arg.): Libreria y Editorial Castellvi, 1963. 336 p.

CALDEIRA, Paulo da Terra. O sistema de Bibliotecas da UFMG na perspectiva de Qualidade Total. Belo Horizonte: Revista de Biblioteconomia da UFMG. v.23, n.1, p.56-64, jan./ jun. 1994.

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.

CARR, David K., LITTMAN, Ian D. Excelência nos serviços públicos: gestão da qualidade total na década de 90. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992. 331 p.

CARVALHO, Maria Carmem Roncy de. Estabelecimento de padrões para Bibliotecas Universitárias. Fortaleza: Edições da UFC, 1981. 67 p. (coleção Biblioteconomia,1)

CASOS reais de implantação de TQC. [s. n. t.] 286 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)

CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de. Gestão da qualidade: princípios e métodos. São Paulo: Pioneira, 1993. 156 p.

_____. Preconceitos da qualidade: ... em ambiente de mitos e paradigmas. Rio de Janeiro: Imagem Ed., 1992. 109 p.

CERVO, Ana Luiz. Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários. São Paulo: McGraw-Hill, 1983. 249 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 1996. 319 p.

_____ . Manual de reengenharia: um guia para reinventar e humanizar a sua empresa com a ajuda das pessoas. São Paulo: Makron Books, 1995. 236 p.

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

COSTA, Maria Francisca Teresa de J. F., LIMA, Ely Bastos de. Implantação da gestão pela qualidade total - GQT na seção de documentação técnica do Distrito de Exploração do Sudeste (DESUD) - PETROBRAS. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE BIBLIOTECA E DOCUMENTAÇÃO, 2, e CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇAO, 17, 1994. Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte: Biblos 2000, 1994. p. 69-80.

COUTINHO, Gledson Luiz. O TQC (Controle de Qualidade Total) e seu impacto na área de informação. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE BIBLIOTECA E DOCUMENTAÇÃO, 2, e CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 17,1994, Belo Horizonte.Anais... v. 2 . Belo Horizonte: Biblos 2000, 1994.

CROSBY, Philip B. Qualidade é instrumento. 2 ed. Rio de Janeiro, José Olympio, 1988.

_____. Qualidade sem lágrimas: a arte de gerencia descomplicada. Rio de Janeiro: José Olympio, 1992. 243 p.

_____. Qualidade: falando sério. Rio de Janeiro: Makron Books, 1990. 201 p.

CRUZ, Tadeu. Reengenharia na prática: metodologia do projeto com formulários. São Paulo: Atlas, 1995. 242 p.

CSILLAG, João Mário. Análise do Valor: metodologia do valor. São Paulo: Atlas, 1995, 370 p.

DAVENPORT, Thomas H. Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 391 p.

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.

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

DUARTE, Emeide Nóbrega, NEVES, Dulce Amélia de Brito, SANTOS, Bernardete de Lourdes Oliveira dos. Manual técnico para realização de trabalhos monográficos. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 1998. 80 P.

EKAMBARAM, S. K. A base estatística dos gráficos de controle de qualidade: um manual para dirigentes industriais e comerciais. São Paulo: Plígono, 1966. 160 p.

EUREKA, William E., Ryan, Nancy E. QFD: perspectivas gerenciais do desdobramento da função qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993. 105 p.

FARIA, Sueli de Fátima. A busca pela padronização: procedimentos para coleta de dados quantitativos. In: Seminário de Bibliotecas Universitárias, 11, 1996, Curitiba. Anais... Curitiba: UFPR/PUC, 1996. (Sem paginação)

FEIGENBAUM, Armand V. Controle da qualidade total: gestão e sistemas. São Paulo: Makron Books, 1994. 205 p. v. 1

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)

FIGUEIREDO, Nice de Menezes. Metodologias para a promoção do uso da informação: técnicas aplicadas particularmente em bibliotecas universitárias e especializadas. São Paulo: Nobel, 1990. 144 p.

FIGUEIREDO, Reinaldo B. As normas ISO 9000. Revista INMETRO. V. 2, n. 2, abr. jun. , 1993.

FREEMATLE, David. Incrível atendimento ao cliente. São Paulo: Makron Books, 1994. 199 p.

FURLAN, José Davi. Reengenharia da informação: do mito à realidade. São Paulo: Makron Books, 1994. 132 p.

GARCIA, Fernando Coutinho. Qualidade Total: japoneisação a la Brasilis. Belo Horizonte. Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG.v. 23, n.1, p. 43-45. jan./ jun.. 1994.

GARVIN, David A . Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.357 p.

GESTÃO pela qualidade total em serviços: casos reais. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996. 398 p.

GIANESI, Irineu G. N.,CORRÊA, Henrique Luiz. Administração estratégia de serviços: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas,1994.233 p.

GIL, Antônio de Loureiro. Qualidade Total nas organizações: indicadores, de Qualidade, gestão econômica da Qualidade, sistemas especialistas de Qualidade. São Paulo: Atlas, 1992. 110 p.

GOLDBARG, Marco. Times: ferramenta eficaz para a qualidade total. 1995. 273 p.

HAMMER, Michael. Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes da concorrência e das grandes mudanças da gerencia. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 189 p.

HARROD'S Librarian's glossary: of terms used in librarianship, documentation and the book crafts and reference books. Vermont (USA): Gower, 1987. 855 p.

HOROVITZ, Jacques. Qualidade de serviço: a batalha pela conquista do cliente. São Paulo: Nobel, 1993. 172 p.

ISHIKAWA, kaoru. Controle de Qualidade Total: à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 221 p.

JURAN, J. M. Juran na liderança pela Qualidade: um guia para executivos. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1993. 386 p.

_____ . A Qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 1990. 551 p.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Mônica de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas, 1993. 270 p.

LELLIS, Jimmy de Almeida. Qualidade: a normalização na industria de polpa de fruta. João Pessoa: UFPB, 1994. 172 p. (Dissertação de Mestrado) CT - Centro de Tecnologia Mestrado em Engenharia da Produção.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. Os equívocos da excelência: Petrópolis: Vozes, 1995. 357 p.

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.

LIN CHIN CHENG et al. Controle de qualidade total: implantação do gerenciamento da rotina utilizando o método para identificação de ítens de controle (MHC) através do macrofluxograma e fluxograma de processos. In.: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13, Florianópolis, 1993. CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ENGENHARIA INDUSTRIAL, 1, Florianópolis, 1993. Florianópolis. Anais.... 1993. P. 368 – 375.

LINS, Bernardo F. E. Ferramentas básicas da qualidade. Ciência da Informação. v. 22, n. 2, p. 153-161, maio/ago. 1993.

LOBOS, Julio. Encantando o cliente: externo e interno. São Paulo: Julio Lobos, 1993. 270 p.

MACEDO, Alberto Amarante, PÓVOA FILHO, Francisco Liberato. Glossário da qualidade total. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995. 76 p.

MARCONI, Mônica de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1996. 231 p.

MARQUES, Juracy C. , MIRSHAWKA, Victor. Luta pela qualidade: a vez do Brasil ênfase no setor público. São Paulo: Makron Books, 1993. 287 p.

MARTINS, Myriam Gusmão de. Planejamento Bibliotecário. São Paulo: Pioneira, 1980. 166 p.

MARTINS, Myriam Gusmão de, RIBEIRO, M. L. G. Serviço de referência e assistência aos leitores. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 1979. 257 p.

MAIOR, Roberia Cesar Souto. A revolução do conceito de qualidade na Johnson & Johnson do Nordeste Ltda: um estudo exploratório. João Pessoa: UFPB, 1993. (dissertação de mestrado) CCSA - Mestrado em Administração.

MIRANDA, Antônio. Planejamento bibliotecário no Brasil: a informação para o desenvolvimento. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1977.135 p.

MIRSHAWKA, Victor, MIRSHAWKA JR., Victor. QFD a vez do Brasil saiba o que se quer e o que ocorre. São Paulo: Makron Books, 1994. 189 p.

MOLLER, Claus. O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. São Paulo: Pioneira, 1995. 185 p.

MORRIS, Daniel, BRANDON, Joel. Reengenharia: reestruturando sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994. 312 p.

MOURA, José A . Marcondes de. Os frutos da qualidade: a experiência da Xerox do Brasil. São Paulo: Makron Books, 1993. 103 p.

NASCIMENTO, Memnandro Silva do, BEJA, Jorge Luiz. Uma experiência de TQC no ambiente universitário - PRAI/UFPB. In: SEMINÁRIO PARAIBANO DE QUALIDADE, 1, Campina Grande, 1996. Anais... Campina Grande, 1996. Sem paginação.

NEHMY, Rosa Maria Quadros, PAIM, Isis. A desconstrução do conceito de "qualidade da informação". Ciência da Informação. v. 27, n. 1, p. 36-45, jan/abr. 1998.

NEVES, Carlos. Desmistificando a IS O 9000. Treinamento & Desenvolvimento. P. 22 - 28, 1995.

NORMANN, Richard. Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços. São Paulo: Atlas, 1993. 208 p.

OAKLAND, S. John. Gerenciamento da qualidade total: o caminho para aperfeiçoar o desempenho. São Paulo: Nobel, 1994. 459 p.

OLIVEIRA, Darcio, PELUSO, Luciana. IS O é incrível. Isto é. v. 1314-7, dez, p. 87-90, 1994.

OSADA, Takashi. House keeping, 5s: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke. São Paulo: Instituto IMAM, 1992. 212 p.

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.

PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995. 286 p.

_____. Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. São Paulo: Atlas, 1997. 217 p.

PINHEIRO, Edna Gomes, COSTA, Maria de Fátima Oliveira. A qualidade total em biblioteca universitária - a filosofia de Deming e a biblioteca universitária: uma nova relação em busca da gestão da qualidade. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECA UNIVESITÁRIA, 10. Fortaleza, 1998. Anais... Fortaleza, 1998. (em disquete)

PINTO, Virgínia Bentes. Informação: a chave para qualidade total. Ciência da Informação. V. 22, n. 2, p. 133-137, maio/ago. 1993.

QUINTELA, Heitor M. Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora: análise transacional para reegenharia. São Paulo: Makron Books, 1994. 483.

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.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. ISO 9000: caminho para a qualidade total?. Revista de Administração, São Paulo, v. 29, n. 4, p. 13-21, out./dez., 1994.

SEVERINO, Antônio Joaquim, Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Cortez, 1993. 251 p.

SCHERKENBACH, William W. O caminho Deming para a Qualidade e Produtividade. Rio de Janeiro: Qualitymark,1994. 149 p.

SHIOZAWA, Ruy S. C. Qualidade no atendimento e tecnologia de informação: São Paulo: Atlas, 1995. 142 p.

TOMAEL, Maria Ines, ZANINELLI, Neide Jardinete. Relatos de experiência. Londrina: Informação & Informação , v.0, n.0, p. 47-54, jul./ dez. 1995.

TOWSEND, Patrick L. , GEBHARDT, Joan E. Qualicratas e hipócritas: um relatório desconcertante. Banas Controle de Qualidade, n. 59, p. 9-13, abril/97. 1997.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA -PRAI. Plano de implantação de TQC. 1994. [fotocopiado]

_____. Relatório de atividades. Campina Grande: UFPB, 1997. Sem paginação. [fotocopiado]

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.

WALTON, Mary. Método Deming na prática: seis empresas de sucesso que utilizam os princípios de qualidade do mundialmente famoso W. Edwards Deming. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 207 p.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995. 108 p.

11 ANEXOS

ANEXO A – PLANO DO TQC/PRAI

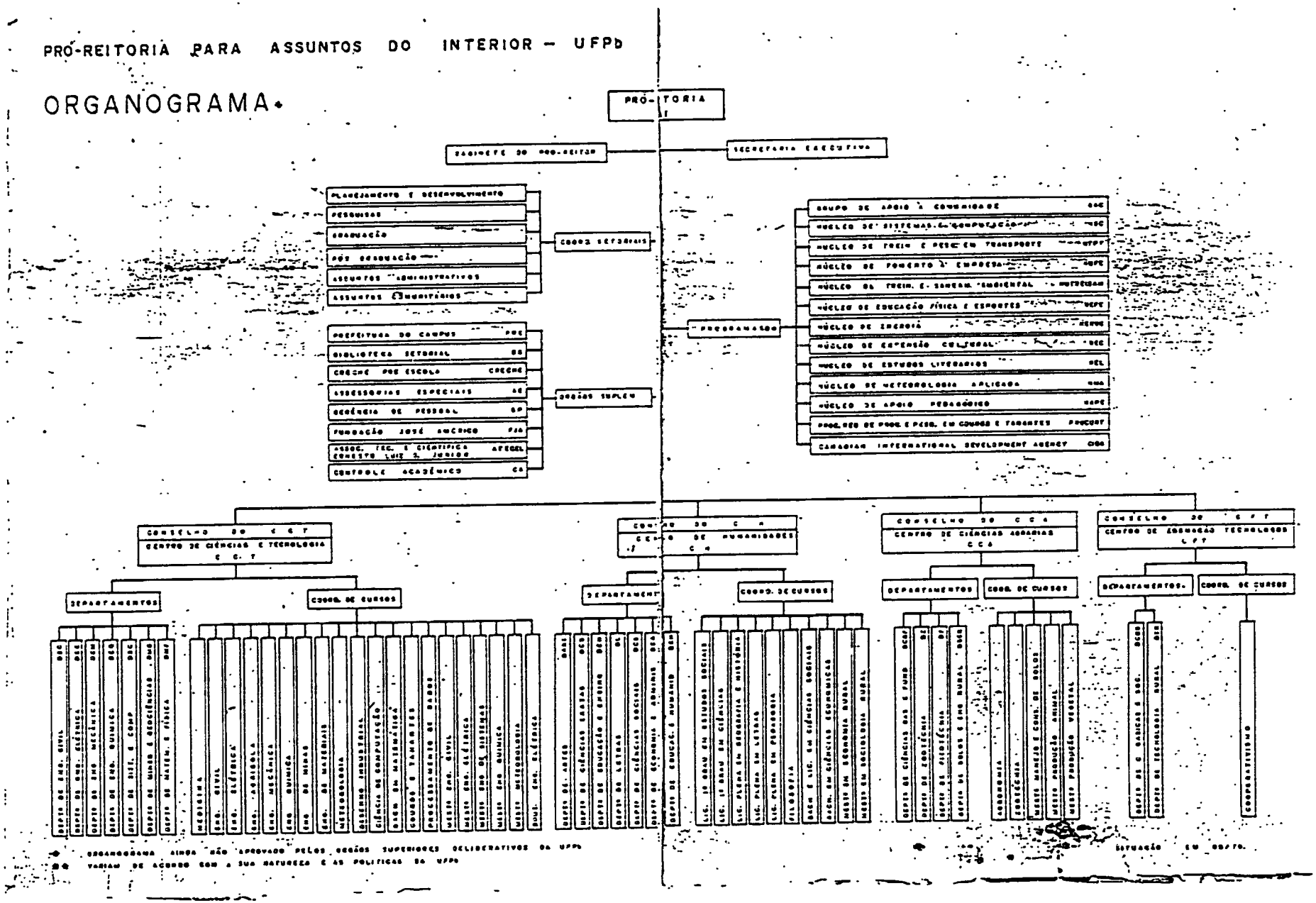
PLANO DE IMPLANTAÇÃO TQC — PRAI

IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE TOTAL.	O QUE FAZER ?	QUEM ?	ONDE ?	COMO ?	PORQUE ?	QUANDO ? (AGO 94 … DEZ 95)
CRIAR A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL P/ IMPLANTAR T.Q.C	INSTITUIR O COMITÉ DIRETIVO	PRÓ-REITOR	NA PRAI	INDICANDO POR CARGOS	P/AVALIAR, APROVAR E ACOMPANHAR O PLANO DE T.Q.C.	x
	CRIAR O ESCRITÓRIO DE T.Q.C.	PRÓ-REITOR	NA PRAI	INDICANDO OS MEMBROS MEDIANTE QUALIFICAÇÃO	PROMOVER O CONCEITO DE T.Q.C E IMPLEMENTAR O G. DA ROTINA.	x
	NOMEAR O COORD. DO ESC. DE T.Q.C.	PRÓ-REITOR	NA PRAI	INDICAÇÃO DIRETA	COORDENAR O ESC. DE T.Q.C.	x
	DEFINIR O COMITÉ DE PADRONIZAÇÃO	PRÓ-REITOR	NO ESCRITÓRIO DE T.Q.C.	INDICANDO ENTRE OS FACILITADORES DO ESCRIT. DE T.Q.C	PROMOVER O PROCESSO DE PADRONIZAÇÃO.	x
IMPLANTAR A ROTINA	PROMOVER CURSO SOBRE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL.	PRAI / FUNDAÇÃO CERTI / ESC. DE T.Q.C	NA PRAI / SENAC	ATRAVÉS DE SEM C/ INSTRUTORES E CURSOS DE 40 hs	CAPACITAR C/ TÉCNICA OS FUNCIONÁRIOS	x x x x x
	DESENVOLVER O MANUAL DE GERENC. ROTINA.	ESCRITÓRIO DE T.Q.C.	NA PRAI	ATRAVÉS DE ESTUDO DE GRUPO E CONSULTA BIBLIOGRÁFICA.	FORNECER SUBSÍDIOS P/O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO.	x x x x x
	IDENTIFICAR OS PROCESSOS (SHARE-DOWNSIZE-TAREFAS)	GERENTES DE PROCESSOS	EM TODOS OS SETORES	ELABORAÇÃO DE FLUXOGRADIA E PROCED. OPERACIONAIS.	P/ORGANIZAR OS PROCESSOS E REDUZIR VARIAÇÕES.	x x x x x
	DEFINIR ITENS DE CONTROLE DE TODOS OS PROCESSOS	GERENTES DE PROCESSOS	EM TODOS OS SETORES	ATRAVÉS DE INDICADORES ESTABELECIDOS P/GERENCIA DOS PRO.	P/ GERENCIAR OS PROCESSOS.	x x x x x
	ANALISAR OS PROCESSOS COM VISTAS Á Q.T.	GERENTES DE PROCESSOS	EM TODOS OS SETORES	LEVANTAR DADOS.	P/ APLICAR O MASP.	x x x x x
	APLICAR O MASP	TODAS AS GERÊNCIAS	EM TODOS OS SETORES	APLICANDO A METODOLOGIA E AUTO-TREINAMENTO.	P/ CHEGAR Á PADRONIZAÇÃO	x x x x x
	PADRONIZAR O ESTADO ATUAL	TODAS AS GERÊNCIAS	EM TODOS OS SETORES	EDUCANDO E TREINANDO	PARA MANTER DOMÍNIO TECNOLÓGICO.	x
	IMPLANTAR CONTROLE DE PROCESSOS	TODAS AS GERÊNCIAS.	EM TODOS OS SETORES	EDUCANDO E TREINANDO.	P/ PADRONIZAR OS PROCESSOS.	x
	DELEGAR A ROTINA (AUTO-CONTROLE)	TODAS AS GERÊNCIAS	EM TODOS OS SETORES.	ATRAVÉS DA PADRONIZAÇÃO E CONTROLE DE PROCESSO	P/ DEFINIR AUTORIDADE E RESPONSABILIDADE.	
DEFINIR PROJETO Q.C.M.E.S.	ELABORAR PLANO DE ACOMPANHAMENTO DE IMPLANTAÇÃO DO T.Q.C	ESCRITÓRIO DE T.Q.C	NA PRAI	ATRAVÉS DE AUDITORIAS INTERNAS.	P/ MONITORAR O PLANO DE IMPLANTAÇÃO.	x x
DIVULGAR A QUALIDADE TOTAL	DIVULGAR OS RESULTADOS OBTIDOS C/A METODOLOGIA.	ESCRITÓRIO DO TQC E ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO.	POR TODA A U.F. P.B.	ATRAVÉS DE BOLETINS E JORNAIS	P/DIVULGAR O TRABALHO DESENVOLVIDO E RESULTADOS OBTIDOS.	x
PROMOVER O CRESCIMENTO DO SER HUMANO	EDUCAR TODOS OS NÍVEIS P/A Q.T.	PRAI ESCRITÓRIO DO T.Q.C	NA PRAI	CURSOS SOBRE T.Q.C 40 HORAS	MOTIVAR P/ A QUALIDADE.	x x x
	TREINAR TODOS OS NÍVEIS NAS FERRAMENTAS.	ESCRITÓRIO DO T.Q.C MÉDIA GERÊNCIA	NA PRAI	ATRAVÉS DE CURSO E AUTO-TREINAMENTO	HABILITAR P/O GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS.	x x x x x
	IMPLANTAR 55.	ESCRIT. DO T.Q.C MÉDIA GERÊNCIA CONSULTOR.	NA PRAI	SEMINÁRIO E MANUAL DE IMPLANT. 55.	PREPARAR P/A IMPLEMENTAÇÃO	x
GERENCIAMENTO DO PLANO DE IMPLANTAÇÃO DO T.Q.C.	ESTABELECER IC DO PLANO DE IMPLANTAÇÃO.	ALTA ADM. ESCRITÓRIO T.Q.C MÉDIA GERÊNCIA.	NA PRAI	ATRAVÉS DO GERENCIAMENTO DE ITENS DE CONTROLE.	MONITORAR O PLANO DE IMPLANTAÇÃO.	x
	PREPARAR O PLANO DE AUDITORIA.	ESCRITÓRIO DO T.Q.C	NA PRAI	VERIFICANDO PONTOS FORTES E FRACOS E ORIENTADO PESSOAS	PROMOVER A QUALIDADE	x
	EXECUTAR A AUDITORIA	AUDITOR EXTERNO.	EM TODOS OS SETORES	APLICANDO O P.D.C.A	MELHORIA DO DESEMPENHO	x x x
	REVISAR OS OBJETIVOS DA Q.T. EM CADA ÁREA	ESCRITÓRIO DO T.Q.C / MÉDIA GERÊNCIA	NA PRAI EM TODOS OS SETORES	ATRAVÉS DO PLANO DE ACOMPANHAMENTO DE IMPE. DO T.Q.C	GERENCIAR OS ITENS DE CONTROLE.	x x
	AVALIAR O PLANO DE AÇÃO	ALTA ADM. MÉDIA GERÊNCIA ESCRIT. T.Q.C.	NA PRAI	ATRAVÉS DO GERENCIAMENTO DOS ITENS DE CONTROLE.	MELHORIA DE DESEMPENHO.	x x
	APLICAR O P.D.C.A.	ALTA ADM. MÉDIA GERÊNCIA ESCRIT. T.Q.C.	NA PRAI	ATRAVÉS DO P.D.C.A.	P/ATUAR SOBRE AS CAUSAS DOS PROBLEMAS DO PLANO.	x

ANEXO B – ORGANOGRAMA DO CAMPUS II DA UFPB

PRÓ-REITORIA PARA ASSUNTOS DO INTERIOR – UFPb

ORGANOGRAMA*



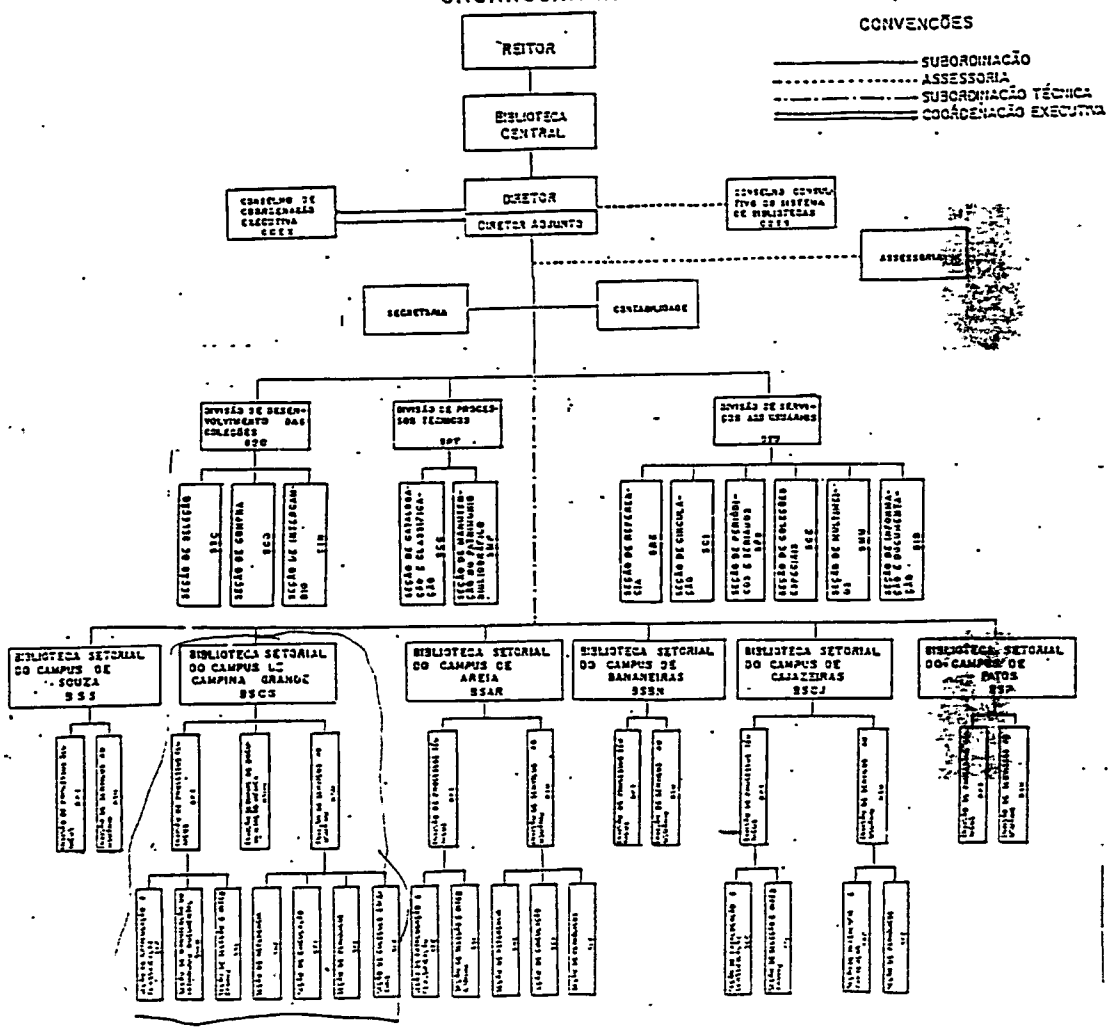
* ORGANOGRAMA AINDA NÃO APROVADO PELOS ÓRGÃOS SUPERIORES DELIBERATIVOS DA UFPb
** VARIAM DE ACORDO COM A SUA NATUREZA E AS POLÍTICAS DA UFPb

SITUAÇÃO EM 08/78.

ANEXO C – ORGANOGRAMA DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UFPB

SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UFPB

—ORGANOGRAMA—



ANEXO D – ORGANOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DO GQT NA REGAP

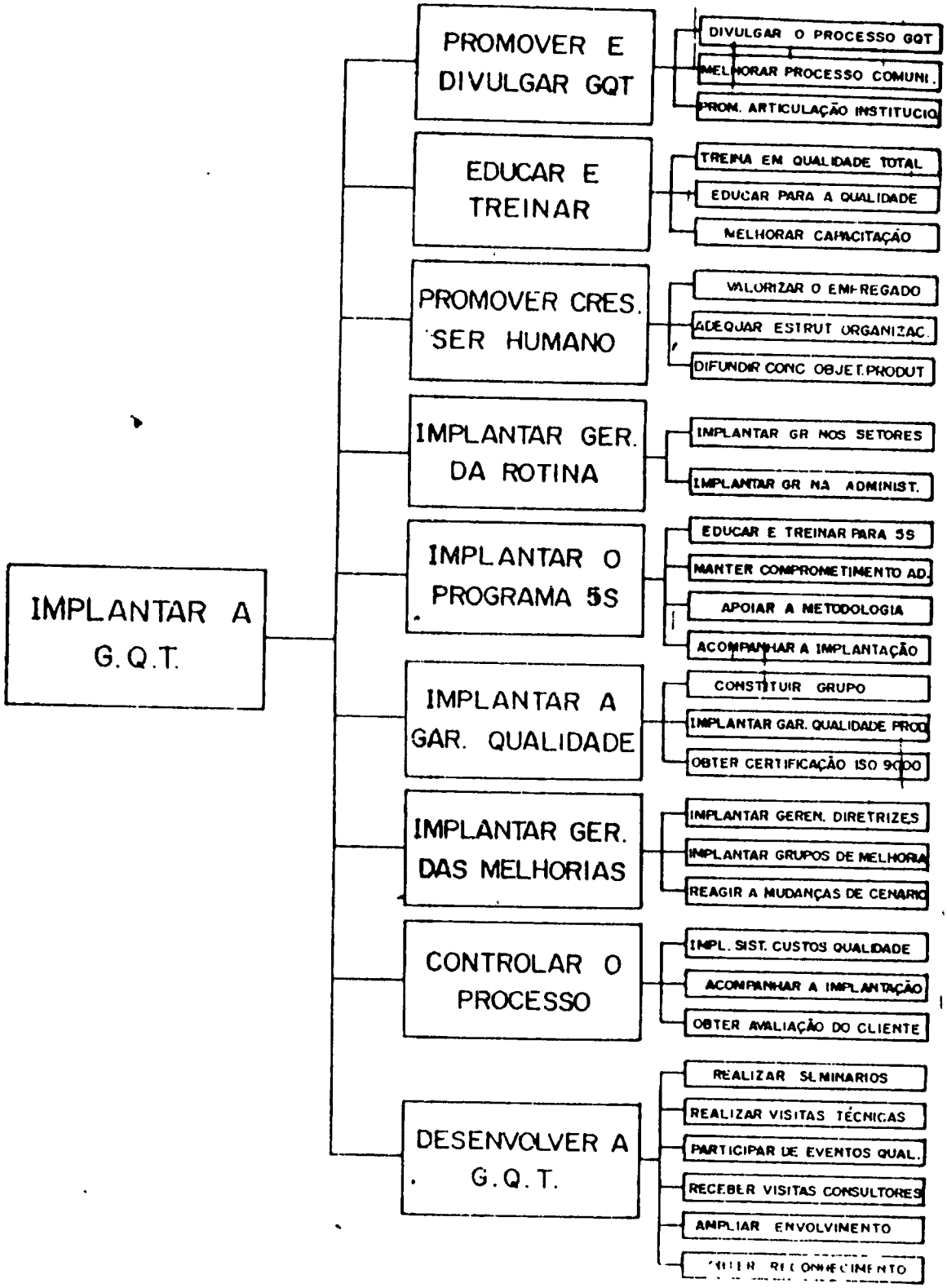
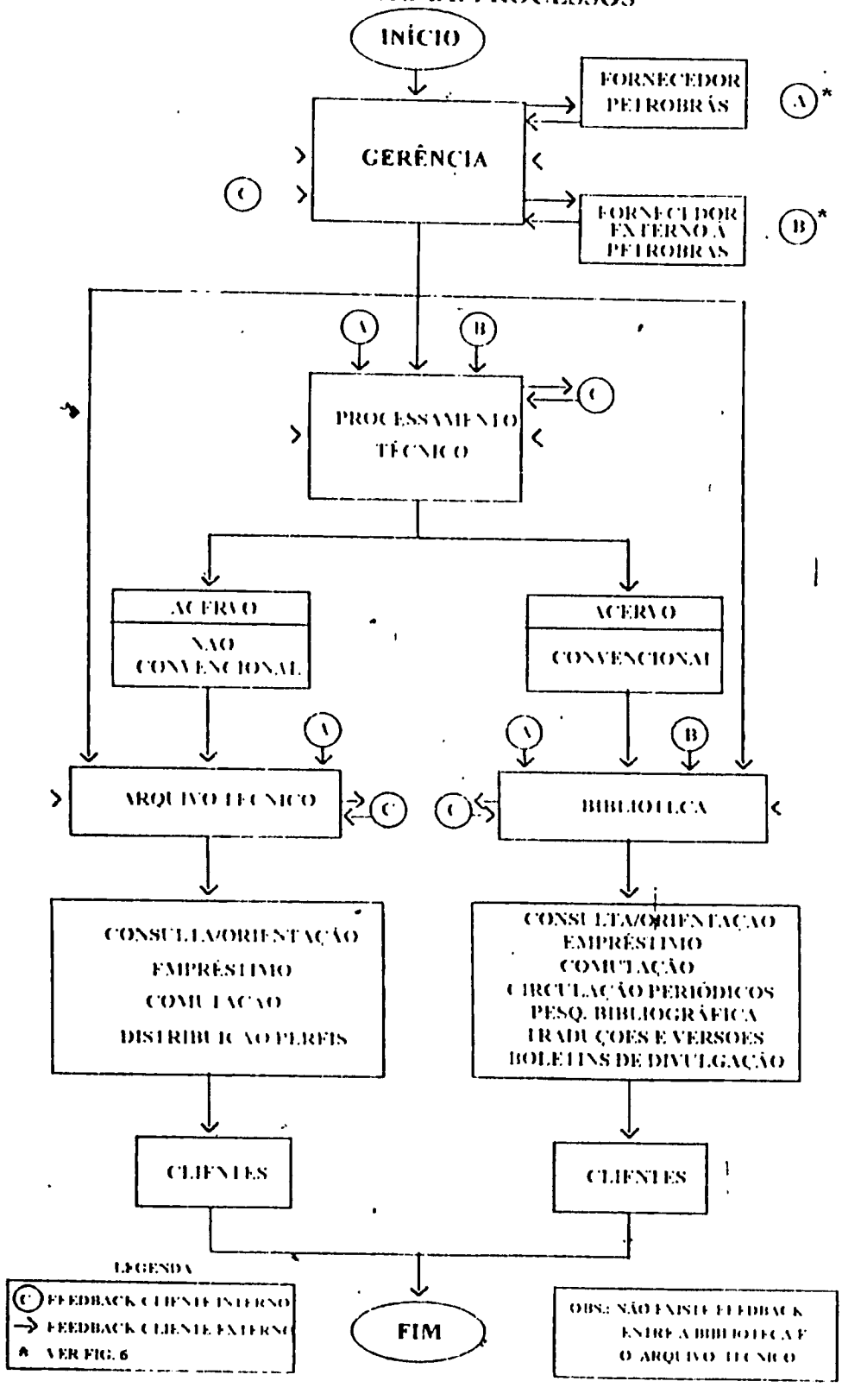


FIG. 2

FONTE: COORDENAÇÃO DA QUALIDADE DA REGAP

ANEXO E – MACROFLUXOGRAMA DE PROCESSOS DA DESUD/SEDOT

FIG. 7
DESUD/SEDOT
MACROFLUXO DE PROCESSOS



FONTE : COSTA, T. & LIMA E.B. (6)

ANEXO F – QUESTIONÁRIO APLICADO AO CLIENTE INTERNO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE MESTRADO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

QUESTIONÁRIO

Este questionário objetiva a coleta de dados, para subsídios de estudo na elaboração de dissertação de mestrado, enfocando o tema do Gerenciamento da Rotina Diária ocorrida na Biblioteca Setorial do Campus II da UFPB. A sua participação é muito importante. Agradecemos a colaboração.

1- Qual o seu grau de instrução?

( ) 1º grau
( ) 2º grau
( ) 3º grau

2- Sexo

( ) feminino
( ) masculino

3- Faixa etária

( ) 18 a 30 anos
( ) 31 a 40 anos
( ) 41 a 50 anos
( ) 51 a 60 anos
( ) Acima de 61 anos

4- Qual a Seção da Biblioteca que você trabalha?

_____

5- Há quanto tempo trabalha na seção?

( ) Menos de 1 ano
( ) 2 e 3 anos
( ) 4 e 5 anos
( ) 6 e 7 anos
( ) 8 e 9 anos
( ) Acima de 10 anos

6- Quais dos ensinamentos da qualidade total são aplicados na sua rotina de trabalho?

( ) Instituição de metas para a qualidade
( ) Treinamento rotineiro das atividades da Seção
( ) Comunicação eficaz com outras Seções e usuário
( ) Adoção de melhoria permanente dos serviços
( ) Avaliação periódica dos processos realizados
( ) Participação em planos para atingir as metas estabelecidas

7- Você considera a qualidade total uma

( ) Melhoria constante dos serviços oferecidos
( ) Melhoria constante dos serviços oferecidos
( ) Revolução na relação das pessoas com as outras pessoas
( ) Utopia para a realidade do seu ambiente de trabalho

8- Após a aplicação do Gerenciamento da Rotina na Seção, aumentou sua motivação para o trabalho?

( ) Sim
( ) Não

9- HÁ treinamento rotineiro sobre a atividade que desenvolve?

( ) Sim
( ) Não

10- Houve mudanças na rotina de trabalho a partir do Gerenciamento da Rotina Diária?

( ) Racionalização do tempo e das tarefas realizadas
( ) Planejamento das ações a serem realizadas
( ) Estabelecimento de metas, com a visão de futuro
( ) Melhoramento no meio-ambiente e método de trabalho
( ) Adoção de pesquisas estatísticas para análise dos serviços e satisfação do usuário

11- Como você classifica a sua participação no programa de Gerenciamento da Rotina Diária no setor que trabalha?

( ) Muito envolvido com o programa de qualidade total adotado
( ) Indiferente as propostas do programa de qualidade total
( ) Pouco interesse com o processo de aplicação da qualidade
( ) Pouco integrado as propostas da qualidade total
( ) Bastante integrado as metas estabelecidas no plano de ação

12- A valorização do ser humano proposto pela qualidade total é uma realidade em seu ambiente de trabalho?

( ) Sim
( ) Não

Justifique sua resposta:

_____

_____

13- Você considera como principal cliente da Seção em que trabalha?

( ) Funcionário da UFPB
( ) Professor da UFPB
( ) Estudante de pós-graduação
( ) Estudante de graduação
( ) Comunidade externa ao Campus II

14- A satisfação do usuário com os serviços prestados pela Seção é identificado através:

( ) Fácil acesso do usuário a informação de que necessita
( ) Atendimento com atenção a necessidade de informação do usuário
( ) Ambiente adequado ao bem-estar do usuário
( ) Serviços prestados capaz de atender a necessidade de informação do usuário
( ) Funcionamento em adequação a necessidade do usuário
( ) Interação entre usuários e outros setores

15- Este espaço está reservado para sua observação sobre a qualidade total no ambiente de desempenho das atividades.

_____

_____

_____

ANEXO G – ROTEIRO DA ENTREVISTA ESTRUTURADA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE MESTRADO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

ENTREVISTA

Esta entrevista estruturada visa à coleta de dados, para subsídios de estudo na elaboração de dissertação de mestrado, enfocando o tema do gerenciamento da Rotina Diária na Biblioteca Setorial do Campus II da UFPB. Sua participação é muito importante neste intento. Agradecemos a colaboração.

ROTEIRO

Qual a origem de implantação do TQC no Campus II?

Qual a previsão de benefícios com a implantação do TQC?

Como ocorreu a implantação do TQC na Biblioteca Setorial?

Quais os maiores obstáculos apresentados nessa implantação?

ANEXO H – RESPOSTAS DA PEGUNTA OITO DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DA BIBLIOTECA SETORIAL DO CAMPUS II DA UFPB

(X) sim SC13
( ) não

Justifique :

PORQUE NÓS TENTAMOS FAZER DE TUDO O QUE APRENDEMOS PARA UM MELHOR RELACIONAMENTO E CONSEQUENTEMENTE FACILITAR NOSSO ATENDIMENTO.

( ) sim
(X) não SC14

Justifique :

EM RESUMO "FALTA COMPANHEIRISMO" IMAGINE-SE A PESSOA ESQUECE-SE A CAPACIDADE, CONTA SE MUITO COR, TAMANHO RELACIONAMENTO COM O CHEFE

(X) sim SC1 1
( ) não

Justifique :

Porque a afinidade é evidenciada, tornando o trabalho como, digamos, uma diversão.

(X) sim
( ) não SC 12

Justifique :

Sim porque se não houvesse o fator humano, como se havia no setor de Trabalho a comunicação de um com o outro. Sim e eu acho muito valorizado

(X) sim SCC 11
( ) não

Justifique :

Tem-se priorizado a satisfação pessoal, pois é o primeiro passo para o bom desempenho das tarefas.

BIBLIOTECA CENTRAL / UFPB.

(X) sim SCC 18
( ) não

Justifique :

Porque a pessoa responsável diretamente pelo trabalho que atualmente estamos desenvolvendo além de ter feito o curso de qualidade total, já tinha entendido em seus municípios as metas e caminhos dos qualidade total.

Biblioteca Setorial

( ) sim SCC 23
(X) não

Justifique:

PORQUE HOUVE UM ESTÍMULO PARA A QUALIDADE TOTAL E DEPOIS NÃO SE FALOU MAIS NISSO.

ANEXO I – RESPOSTAS DA PEGUNTA DOZE DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DA BIBLIOTECA SETORIAL DO CAMPUS II DA UFPB

( ) sim
(X) não SC12

Justifique:

PELO MOTIVO QUE NÃO HOUVE APLICAÇÃO TUDO FICOU SO NO PAPEL.

(x) sim SC13
( ) não

Justifique:

PORQUE ORGANIZAMOS TUDO E FACILITOU BASTANTE NOSSO TRABALHO.

( ) sim
(x) não SC11

Justifique:

As pessoas que tinha maior interesse na implantação do programa foram substituídas faltou apoio o projeto não andou

(X) sim SC19
( ) não

Justifique:

O trabalho tornou-se prático

( ) sim
(x) não SC110

Justifique:

Porque não houve mais incentivo?

(X) sim SCF11
( ) não

Justifique:

Gosto do trabalho que se desenvolve aqui nesta sala

(X) sim
( ) não

Justifique:

Por que depois que algumas pessoas fizeram este Curso de Qualidade total houve mudanças no setor de trabalho sim para melhor.

(x) sim
( ) não

Justifique:

Sim por que se não tivesse havido este Curso, nos não tinhamos a capacidade de aprender mais

---

( ) sim
(X) não

Justifique:

Nesta biblioteca nós aplicamos o serviço da qualidade total. De acordo com o item 6 sempre fizemos este trabalho.

(X) sim
( ) não

Justifique:

A Seção Ficou mais organizada.

(X) sim
( ) não

Justifique:

A SEÇÃO FICOU MAIS ORGANIZADA COM A PADRONIZAÇÃO DOS FORMULÁRIOS.

(x) sim
( ) não

Justifique:

Com o uso da qualidade total as atividades são bem planejadas sendo mais fácil atingir as metas desejadas.

( ) sim
( ) não

Justifique:

Realmente a qualidade total não foi aplicada a esta biblioteca, até porque sabemos em que a qualidade total é incompatível com o ambiente politiqueiro em que vive a UEPB, onde o talento e a qualificação profissional são relegados a último plano.

( ) sim
(X) não

Justifique :

PORQUE NÃO HÁ QUALIDADE TOTAL NO SETOR DE TRABALHO.

( ) sim
(x) não

Justifique:

dificuldade no material de trabalho

SCC 18

Acredito que sei muito pouco sobre a qualidade total. Entretanto acho que enquanto a politicagem imperar na UFPb, onde o talento, a qualificação profissional não são levadas em consideração, acho difícil que a qualidade total obtenha sucesso por ser coordenada por mediocres em sua maioria, cabos eleitorais de um eleitorado que não aceita idéias. Acho que a qualidade total só prosperará quando as pessoas forem incentivadas e reconhecidas pelo que de bom puderem produzir em prol da melhoria dos serviços. No dia em que esta UFPb estiver mais profissional e menos politiqueira, acredito que todos só têm a ganhar.

Qualidade total só em empresa onde tenha que visa unicamente a melhoria cada vez maior dos serviços oferecidos. E até acho que o usuários (contribuintes) bem que merecem um serviço melhor.

SCC 23

SERIA BOM QUE A IDÉIA DA QUALIDADE TOTAL TIVESSE CONTINUADO, MAS CHEGOU E LOGO FOI EMBORA, NÃO SE ESTABELECEU MAS MINHA OPINIÃO É QUE SE TRABALHANDO COM QUALIDADE TUDO SE TORNA MAIS FÁCIL E EFICIENTE DENTRO DO SETOR.

SCC 24

A Qualidade total não deixa de ser positiva de, mais quando pedimos pra prática sentimos as dificuldades de material de trabalho como de pessoal.

SRF 11

A qualidade total ajuda muito no ambiente do desempenhos de nossas atividades.

SRF 12

Olha eu respondi tudo isto, mais para que eu pudesse responder, o que eu queria responder era preciso, que eu tivesse feito este curso de Qualidade TOTal, que eu achei Tão badalado quando começaram a falar sôbre isto eu falo de badalado, é porque eu sempre tive vontade de fazer, por que eu achei muito importante quando veio uma pessoa aqui na Biblioteca falar Sobre a Qualidade TOTal.

SPE 14

apesar de não termos feito o "curso de qualidade total", aplicamos na nossa rotina de trabalho (seção de Periódicos) alguns itens importantes da qualidade total.

SCC 17

Em linhas gerais, houve uma tentativa de implantar a qualidade total, mas não foi possível em sua totalidade.

Considerando a parte do planejamento, já podemos perceber a sua importância.

SCI 3

A Qualidade Total no ambiente de trabalho é de grande importancia, mas para isto é preciso dar condições para desempenhar o trabalho com qualidade.

SCI 7

O que entendo por qualidade total, é um esforço conjunto para que o sujeito do objetivo goste do que está buscando e sinta-se atraído pelo serviço prestado ou pela qualidade do prodoto offrecido, que (o atendimeto seje um convite a voltar sempre) no meu ambiente de trabalho ainda existe quem atenda o usuário pela presença ex: tem um estudante de sociologia que sempre está de pés descalço e sem se barbear. Resultado: ninguém gosta de atendeto.

SCI 9

Embora carecendo de uma evolução, o serviço de atendimento ao público usuário, tem ~~sid~~ se constituído numa "arma forte", pela abnegação dos servidores, suprindo assim as falhas.

Amor a causa, esse é o lema de todos.

Embora as dificuldades, causadas por uma série de fatores, que nos atormentam psicologicamente, as deixamos fora do ambiente de trabalho. Dignidade faz-nos evidenciar o controle de qualidade.

SCI 10

Falta mais interesse entre os colegas, nos existe compreensão entre aqueles que dizem "AMAR UNS AS OUTROS"

Não à compreensão entre colegas.

03/06/97

ANEXO K – RESPOSTA DA ENTREVISTA ESTRUTURADA.

ANEXO K – RESPOSTAS DA ENTEVISTA ESTRUTURADA

ENTREVISTADO B

Pesquisadora. _Qual a origem de implantação do GRD na Biblioteca Setorial do Campus II da UFPB?

Entrevistada. _ A origem deu-se com o curso de qualidade oferecido pela PRAI, e daí algumas bibliotecárias participaram do curso e depois que elas vieram do curso, então foram pôr em prática aquilo que viram no curso, em alguns setores da Biblioteca. Agente foi implantar isso dentro daquilo que viram no curso.
Criou-se uma expectativa que a princípio muitas pessoas acreditavam. De qualquer forma, aconteceram palestras, para dizer o que era o TQC para todos os participantes funcionários da Biblioteca assistirem para saber o que estava ocorrendo o que era o TQC criou-se uma expectativa de a coisa era super importante para o bom funcionamento da biblioteca. também uma ala não acreditava nisso que isso ia trazer frutos alguma coisa positiva para a biblioteca ai com a implantação nessa seção de circulação e empréstimo verificou-se se todas as Seções tivessem a oportunidade que a Circulação teve ia fluir ia ter lucros ia se modificar muita coisa na biblioteca. Entendi que onde foi implantado onde foi colocado em prática aquilo que foi visto no curso acho que teve uma resposta positiva.

Pesquisadora. Qual a previsão de benefícios com a implantação do TQC?

Entrevistada. Agente esperava dentro do contexto da PRAI a qual biblioteca é vinculada esperava um apoio da pró-Reitoria com relação as necessidades básicas que agente tinha pra implementar isso de uma forma. Né. Porque tudo tem um custo. Né. Modificar layout Modificar... então nessa parte agente não conseguiu nenhum respaldo nada que dependesse de valor de um fator X em dinheiro agente não contou. Daí então surgiu aquela crise financeira em que não tinha dinheiro para isso, isso... então o que agente sentiu mais no que se refere a implantação foi essa parte financeira que em alguma coisa agente queria modificar que implicava em alguns custos de pequeno porte e isso agente não contou de jeito nenhum.

Pesquisadora. Quais os maiores obstáculos apresentados nesta implantação?

Entrevistada. Considero estes como principais obstáculos. Porque quando estava programado para fazer a implantação do 5s. Em alguns setores foram feitos isoladamente só que agente queria na biblioteca toda. Né. Só que aí agente Precisava contar com o apoio da PRAI com a limpeza para consertar aparelhos,... Só que agente não conseguiu isso Alguns Setores como Referência fez, a Circulação fez, e morreu aí ... não se fez mais nada. Então. Agente dependia disso para dar uma caiação dar uma pintura na biblioteca para dizer assim... olha mudou alguma coisa de fachada. Né. Para dizer assim olha ... olha mudou isso! .... Porque desde que aquela biblioteca foi inaugurada que nunca e até hoje nunca se passou um pincel de tinta para dizer olha a biblioteca... para chamar atenção mas isso não aconteceu.

ANEXO K – RESPOSTAS DA ENTREVISTA ESTRUTURADA

ESNTREVISTADO T

Pesquisadora. _ Qual a origem de implantação do TQC no campus II?

Entrevistado. _ Bem. A primeira vez que se falou em TQC aqui em Campina Grande foi quando a SESU, ela tinha um grupo de qualidade, onde assessores de qualidade compostos de professores de vários universidades do País. E ela tinha um núcleo e esse núcleo se reunia sempre em algum Estado do País, de modo, que sempre era escolhida uma reunião do núcleo e esse núcleo quando se reunia vinha as pessoas que estavam envolvida em qualidade dos outros Estados etc... etc... Não lembro exatamente a data. Se não me engano foi 1992 eu não tenho certo 1993 por aí... Houve uma reunião núcleo aqui em Campina Grande. Por que a reunião aqui? Porque uma das pessoas que fazia parte do núcleo era Jorge Beja. Tá. E tinha além do Jorge tinha o professor Guerreiro Engenharia Elétrica que era consultor ad roc do núcleo. Então o Jorge conseguiu trazer essa reunião prá cá. Teve uma reunião núcleo aqui na FIEP que foi quando agente começou a tomar ciência do que era qualidade do que qualidade fazia o que deixava fazer até agente diria que era um zero a esquerda Ouvia falar mas não sabia bem como era a coisa como se dava a coisa. Então nessa época houve um seminário de sensibilização de 8 horas onde as pessoas de outros Estados vieram expuseram o que estavam fazendo desenvolvendo após isso algumas pessoas entre elas eu ... agente participou de um curso que houve aqui. Que também foi conseqüência desse curso que houve aqui. Um curso de qualidade e produtividade que foi um convênio entre UFPB, IBM, FIEP era um curso de especialização. Onde que... Ele surgiu porque as pessoas começaram a sentir a necessidade a achar interessante o fato da qualidade e produtividade. Nesse ínterim ah... estava fazendo o curso eu, Celma. Nessa época Celma era chefe do gabinete do Pró-Reitor no caso o Jorge Beja e eu era coordenador para assuntos comunitários da Pró-Reitoria e então enquanto estávamos fazendo o curso agente resolveu tentar implantar alguma coisa do que estávamos aprendendo. E foi aí que tudo começou que dizer se começou de implantação esse programa funcionou enquanto Jorge Beja era Pró-Reitor. Tá. Houve eu diria progressos em alguns setores agente não conseguiu cobrir todos os setores da PRAI mas eu diria que mais de 50 % foi coberto. Na época houve algum progresso, houve alguma mudança. Tá, mas não foi mudança que ficou consolidada, até porque após a gestão do Jorge Beja saiu todo mundo e o programa simplesmente estacionou.

Pesquisadora. Qual a previsão de benefícios com a implantação do TQC?

Entrevistado. Se tinha noção do benefício. A noção mais óbvia para agente era a do desperdício. Agente sabe que no serviço público tem muito desperdício de

material até dizer chega. Até porque as pessoas não tem noção e... desconhecendo onde estão. Tá. Então isso é uma coisa que as pessoas usam e abusam não porque querem desperdiçar por desperdiçar mas é porque não tem noção do que estão desperdiçando. Nesse aspecto. Quer dizer tem um trabalho junto ao RU que o desperdício era todo dia jogado fora mais de 200 quilos de restos de comida de refeição isso foi reduzido bastante foi reduzido para uma faixa de 20, 30 quilos por dia. É ideal não isso é menos custos e vamos dizer assim dinheiro em caixa além disso tinha o desperdício tempo que era o retrabalho a pessoa fazia a coisa estava errada refazia tudo de novo porque não tinha planejamento. Quer dizer isso em alguns setores se conseguiu fazer com que antes de desenvolver o trabalho houvesse o planejamento para exatamente você não ter fazer desmanchar tudo e começar tudo do zero. Então o planejamento veio para quê? Veio pra que você fizesse o planejamento chegasse numa certa situação então se sentisse se aquilo ali não tivesse atingido a meta que você definiu você replanejava, mas continuava daquele ponto e não do zero como era feito antigamente, neste aspecto teve economia de tempo, economia de dinheiro e eu diria até é... já que a qualidade também tem o lado humano da qualidade, até diria uma forma mais ... vamos dizer humana das se tratarem numa interação com as pessoas do mesmo setor as pessoas se conhecerem melhor saber um depende do outro que antes isso não existia.

Pesquisadora. Como ocorreu a implantação, A biblioteca Setorial houve uma formalização do chamando para esta se engajasse participasse do processo?

Entrevistado. Houve um chamado, até porque quando se pensou em iniciar a implantação da qualidade foi criado o que a gente chamou de Escritório onde na PRAI onde esse Escritório era composto de quatro ou cinco pessoas e aprimeira que se tentou fazer ... que se tentou não, que se fez de fato foi dar um tipo seminário de sensibilização para pessoas. Então houve logo após esse seminário... Quer dizer esse seminário foi dado pra pessoas de gerência, gerência para PRAI era o direfora da biblioteca, era coordenador de graduação, era chefe da gerência de pessoal, era o prefeito do campus era o pessoal que estava na cabeça da administração abaixo o pró-reitor. Então foi dado esse seminário de sensibilização, após esse seminário foi oferecido um curso que foi dado pelo pessoal da fundação SETS, um curso de 40 horas pelo gerenciamento da rotina, esse foi o primeiro curso que foi dado e foi dado basicamente pra esse pessoal e mais algumas pessoas que os chefes de cada setor indicavam. Tá, teve uma participação na época de uma faixa de 25 a 30 pessoas, após isso agente sentiu necessidade de expandir este curso para mais pessoas de cada setor e aí eu passei a fazer parte do Escritório de TQC, elaborou o curso, elaborou eu diria assim pegando o curso da Fundação SETS e adequando a necessidade nossas e esse curso agente deu para as pessoas dos claro indicado pelos chefes imediatos. Mas agente conseguiu dar dois cursos de 40 horas perfazendo um total se não me falha a memória na faixa de