

# GESTÃO DA QUALIDADE EM BIBLIOTECAS PÚBLICAS

**Francisco Carlos Palleta**

Doutor em Tecnologia Nuclear  
Professor do Departamento de Biblioteconomia e Documentação  
Universidade de São Paulo  
*fcpalleta@gmail.com*

**Joelma Alves Silva**

Graduanda em Biblioteconomia  
Curso de Biblioteconomia e Documentação  
Universidade de São Paulo  
*joelmaalvesdasilva@hotmail.com*

**Márcia Silva Augusto**

Doutora em Educação  
Professora do Departamento de Biblioteconomia e Documentação  
Universidade de São Paulo  
*marciaaugusto@yahoo.com.br*

**Yara Cristina Pereira da Silva**

Graduanda em Biblioteconomia  
Curso de Biblioteconomia e Documentação  
Universidade de São Paulo  
*yara cps@yahoo.com.br*

Artigo Original

## Resumo

Investiga as estratégias de Gestão da Qualidade utilizadas pelas unidades de informação e sua aplicabilidade em instituições de natureza pública, a partir do método de pesquisa bibliográfica. Inicialmente realiza uma caracterização da biblioteca pública, apresentando um breve histórico, bem como seus produtos e serviços. Expõe a importância da biblioteca pública na sociedade da informação, salientando seu papel fundamental para o público carente que não se enquadra seja na área de ensino, na área editorial e nem na área de pesquisa. Traça um panorama do comportamento dos usuários em bibliotecas e lista as características e barreiras da usabilidade. Apresenta os conceitos e fundamentos da Gestão da qualidade, assumindo que o conceito de qualidade reflete o objetivo comum de atingir a satisfação do cliente. Também expõe a trajetória da gestão da qualidade em unidades de informação no Brasil. Por fim, apresenta uma proposta de Gestão da Qualidade nas bibliotecas públicas brasileiras.

## Palavras-chave

Gestão da qualidade em biblioteca. Biblioteca pública. Usabilidade. Serviços de informação. Estudo de usuários da informação.

## 1 INTRODUÇÃO

A biblioteca pública é uma instituição com uma missão desafiadora, cujo principal propósito é ser uma fonte de informação confiável para a comunidade na qual está inserida. Para cumprir essa missão, no entanto, é necessária a utilização de estratégias que possibilitem a realização dos

serviços de maneira satisfatória. Nesse sentido, percebe-se que a utilização de normas consistentes que aumentam a qualidade dos processos de gestão, como por exemplo, a ABNT NBR ISO 9001, tão presentes em organizações de alta complexidade tecnológica e científica, podem ser perfeitamente aplicáveis em bibliotecas públicas.

Diante desse contexto, neste trabalho apresentamos uma reflexão sobre a gestão de qualidade e as bibliotecas públicas. Para realizar tal intento, faremos inicialmente uma caracterização da biblioteca pública, com seus principais produtos e serviços. Também abordaremos a questão da usabilidade e em seguida, analisaremos a gestão de qualidade.

Este trabalho busca analisar as estratégias de gestão de qualidade e avaliar sua aplicabilidade em unidades de informação de natureza pública. Essas estratégias foram criadas com o objetivo de otimizar o processo de planejamento de gestão da qualidade com o propósito de oferecer melhorias na qualidade dos serviços e produtos. Apesar de se tratar de modelos muito apropriados para as instituições privadas, onde a alta administração está totalmente envolvida nesse processo, este trabalho pretende oferecer uma proposta que seja passível de ser absorvida por bibliotecas públicas, considerando as características próprias de unidades de informação dessa natureza.

O método de trabalho adotado foi o da pesquisa bibliográfica, por meio da avaliação de artigos existentes em bases de dados como o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência da Informação (IBICT), a Scientific Electronic Library Online (SCIELO), e o Banco de Dados Bibliográficos da USP (DEDALUS). Também serão utilizados autores indicados na bibliografia da disciplina Informação, Ciência e Tecnologia.

## 2 BIBLIOTECA PÚBLICA

A biblioteca pública se caracteriza por ser um importante meio de acesso à informação da comunidade em que está inserida. Ela também é um acesso local ao conhecimento, fornecendo as condições básicas para a aprendizagem ao longo da vida, auxiliando as pessoas na tomada de decisão independente, além de ser um pólo de desenvolvimento cultural dos indivíduos e dos grupos sociais. (IFLA, 1994). Tem como principal objetivo:

Fornecer recursos e serviços em diversos suportes de modo a ir ao encontro das necessidades individuais ou coletivas, no domínio da educação, informação e desenvolvimento pessoal e também de recreação e lazer. Desempenha um papel importante no desenvolvimento e manutenção de uma sociedade democrática, ao dar aos indivíduos acesso a um vasto campo de conhecimento, ideias e opiniões (IFLA, 2013, p. 13).

A biblioteca pública é uma organização criada, mantida e financiada pela comunidade, quer através da administração local, regional ou central, quer através de outra forma de organização comunitária, oferecendo produtos e serviços a todos os membros da comunidade, independente de raça, idade, condição econômica, nível de escolaridade ou religião.

A biblioteca pública surge na segunda metade do século XIX, nos Estados Unidos e na Inglaterra, tendo como características: serem mantidas integralmente pelo Estado; com funções específicas e com a intenção de atender a toda a sociedade (ALMEIDA JÚNIOR, 2003). No entanto, não há consenso em relação aos motivos que determinaram seu surgimento.

Um fator que motivou o surgimento da biblioteca pública foi a necessidade, a partir das exigências da revolução industrial, de uma mão-de-obra mais qualificada. Nesse sentido, a biblioteca surgiria como um meio de aperfeiçoamento dos trabalhadores que já estavam no ensino formal. Outros, no entanto, sugerem que a razão de seu aparecimento foi a reivindicação da população por acesso à educação gratuita. (ALMEIDA JÚNIOR, 2003).

Durante muito tempo, a razão de ser da biblioteca pública era o trabalho com a preservação de materiais. O fundamental era guardar, manter e armazenar, deixando a disseminação da informação em segundo plano.

Atualmente, no entanto, as bibliotecas públicas oferecem invariavelmente os serviços de empréstimo e consulta. O empréstimo é um serviço

geralmente não realizado por bibliotecários. Ao passo que o atendimento ao usuário, forma mais importante para propiciar a consulta, é exercido também por bibliotecários.

Para Almeida Júnior (2003, p. 68), a preocupação exclusiva com o acervo faz parte das características da biblioteca pública tradicional, entre as quais também podemos citar: “o enfoque prioritário e exclusivo no livro e na leitura, a passividade, o isolamento, a falta de interesse em promover mudanças [...]”.

Algumas bibliotecas também oferecem serviços ligados à atividades culturais, denominados normalmente de ação cultural. Tais serviços são os seguintes: hora do conto, poesia, exposições, concursos, debates, palestras, oficinas etc. Normalmente tais serviços estão voltados para o incentivo do gosto pela leitura ou são oferecidos como eventos, desvinculados dos outros serviços e sem o planejamento necessário, vistos apenas como modismo das bibliotecas públicas.

O autor divide as bibliotecas em duas categorias de acordo com os serviços que oferecem: tradicional e alternativa.

As bibliotecas alternativas são designadas genericamente dessa maneira para referir-se às bibliotecas que possuem a intenção de atuar de modo diverso ao das bibliotecas públicas tradicionais, defendendo novas concepções de serviço, postura e mediação da informação.

Por outro lado, temos as bibliotecas tradicionais, que acreditamos tratar-se da maioria e que, segundo Almeida Júnior (2003), possuem características que merecem ser melhor analisadas, tais como:

- diferença entre discurso e prática;
- o usuário na prática não é o principal objetivo da biblioteca;
- os meios são considerados mais importantes que os fins;
- todo o trabalho é voltado quase que exclusivamente para o livro;
- só há biblioteca quando seu espaço é repleto de livros;

- as técnicas, o trabalho da biblioteca e os bibliotecários são entendidos como neutros e imparciais;
- a matéria-prima da biblioteca, a informação, não sofre nenhum tipo de interferência, quer política, social, econômica e cultural;
- o serviço de referência pode ser exercido por qualquer pessoa;
- não há efetiva participação efetiva da comunidade na gestão da biblioteca;
- o objetivo maior da biblioteca é promover e fornecer a boa leitura; e
- o usuário deve procurar a biblioteca e não o contrário.

Tais características impedem que as bibliotecas públicas brasileiras cumpram efetivamente sua missão de disseminar a informação para toda a comunidade. Dessa forma, torna-se necessária uma análise mais acurada de estratégias que atuem no sentido de solucionar esses problemas.

### 3 A BIBLIOTECA PÚBLICA E A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

Podemos observar que nos últimos anos o crescimento do conhecimento e da produção científica não é proporcional ao acesso a essas informações, o que contribui diretamente para a retenção de poder por aqueles que possuem privilégios. No que diz respeito à competitividade, também esse fato é refletido, uma vez que as camadas menos privilegiadas também não conseguem expor suas produções de conhecimento de forma igualitária e justa.

O acesso ao conhecimento não se dá somente em relação à tecnologia, como a internet em computadores ou *smartphones*, mas na evolução tecnológica no momento de atribuir valor e qualidade à informação. Por isso é necessário saber discernir entre o que é relevante, seja em uma pesquisa ou em informações para um crescimento pessoal. O papel do bibliotecário e das bibliotecas fica totalmente comprometido, pois, essa “autonomia” do usuário é quase sempre mal usada.

A biblioteca pública seria a peça fundamental para esse público carente que

não se enquadra nem na área do ensino (professores e alunos), nem na área editorial e de pesquisa. A população trabalhadora que move a sociedade fica órfã de acesso e apropriação da informação na formação da cidadania e de seus interesses, muitas vezes, básicos. Suaiden (1980) realizou levantamento das condições de 25 bibliotecas estaduais:

As conclusões revelaram que, na maioria, não havia profissionais qualificados, o acervo era deficiente e apenas um percentual mínimo da comunidade era atendido pela biblioteca. A grande massa da população, portanto, os não-usuários desconhecia a instituição, e as autoridades não encontravam razão para investir na biblioteca. Em 1995, o mesmo autor, estudando as necessidades informacionais da população, propôs prioridades para a coleta e disseminação nas bibliotecas públicas de informação utilitária que ajudaria as pessoas a resolver os problemas cotidianos. Os estudos realizados demonstram que, para as populações carentes, a informação oral é até mais importante que a informação bibliográfica. A medida que a biblioteca pública decida implantar um serviço de informação utilitária, dará um grande passo, contribuindo para a formação da cidadania, e poderá se tornar um real centro disseminador da informação. (SUAIDEN, 2000, p.58).

No Brasil, pouco se conhece sobre estudos de usuários em bibliotecas públicas e suas necessidades informacionais. Já nos Estados Unidos, há um grande investimento nesses estudos resultando em bibliotecas cheias de usuários satisfeitos cada vez mais com os produtos e serviços, o que faz com que estreitem os laços de fidelidade e interação entre a sociedade e a biblioteca. O usuário necessita sentir-se acolhido e pertencido à unidade de informação de forma natural e espontânea. Planejamento

estratégico resulta em melhorias de relacionamento com os usuários reais e em potências, ou seja, a curto, médio e longo prazo.

O modelo de marketing utilizado nas bibliotecas brasileiras é o *marketing indiferenciado*, que é nivelar todos os usuários como um único público, não respeitando as necessidades singulares e particulares, características socioeconômicas, regionais e etárias de cada um.

A sociedade da informação ainda atinge altos índices de desinformação, o que não muda muito no processo histórico a dominação dos mais fortes sobre os fracos. Medidas como alinhar os recursos das bibliotecas públicas com os interesses, muitas vezes simples e essenciais de uma comunidade, são fundamentais para reverter o cenário no qual mesmo sendo um país rico, não reconhece e nem legitima os direitos de seus cidadãos.

#### **4 COMPORTAMENTO DE USUÁRIOS EM BIBLIOTECAS**

Foi somente no início do século XX, com o surgimento da conectividade e devido a diferentes registros manipulados e disseminados pelas bibliotecas para diferentes públicos que surgiu a ideia de usuário.

Atualmente com a evolução tecnológica, o usuário não necessita estar presente em uma única biblioteca para ter acesso à informação, o que acaba otimizando o seu tempo, porém, tais tecnologias não farão diferenças se não forem bem utilizadas, problema denominado *barreiras de usabilidade*. O usuário precisa se sentir confortável no espaço físico bem como com a tecnologia.

A informática foi criada com o objetivo de controlar a grande quantidade gerada de informação. De acordo com Machado (2003 apud SILVA, 2008), o cérebro humano não suporta o peso desse conhecimento acumulado registrado em diferentes suportes. As bibliotecas, além de possuírem a função de organizadoras dos saberes e de sistematização do acesso à

informação, passam a atuar como centros de educação, recreação e pesquisa. São também reconhecidas como espaços informativos, para conhecer, discutir, criar e recriar, disponibilizando informações de maneira rápida e eficaz, ou seja, caracterizando-se pelas seleções qualitativas, que implicam redução de tempo e de precisão dos serviços.

Sistemas podem ser considerados elementos organizados para um objetivo comum que, no caso da informação recupera, processa e distribui de forma manual ou informatizada. Em uma unidade de informação a equação deve ser: usabilidade x custos x benefícios.

O maior desafio na criação de sistemas de informação é pensar nas reais necessidades dos usuários que possuem maiores dificuldades quanto ao uso das tecnologias. Portanto, é preciso buscar frequentemente melhorias quanto ao uso da informação e ao comportamento dos usuários.

Para Maia e Cendón (2005 apud SILVA, 2008), existem outros fatores que também comprometem o comportamento do usuário, como, por exemplo, a habilidade técnica específica desse usuário, influenciado diretamente na utilização dos sistemas, assim como, o contexto e o espaço onde a pessoa desenvolve o uso.

#### 4.1 Características da Usabilidade

Usabilidade é a característica que determina se o manuseio de um produto é fácil e rapidamente apreendido, com uma quantidade pequena de erros operacionais e oferecimento de um alto grau de satisfação, atingindo seus objetivos. (FERREIRA; LEITE, 2003; LIRA, 2005). Para Vidotti e Sanches (2004, apud SILVA, 2008) as características da usabilidade são:

- eficácia de uso: domínio do sistema pelo usuário;
- satisfação subjetiva: de maneira geral, o usuário está satisfeito com o sistema;

- baixa taxa de erros: mesmo que ocorram erros a recuperação das tarefas ocorre sem transtornos;
- consistência: as ações são padronizadas ocorrendo uma familiaridade sobre o uso e as formas;
- flexibilidade e feedback: o sistema é flexível e responde de maneira interativa a usuários de diferentes necessidades;
- facilidade de aprendizado: sistema de fácil aprendizado por todos os níveis de usuários;
- facilidade de memorização: uma vez aprendido, o usuário não esquece a utilização do sistema e retoma de forma mais rápida.

#### 4.2 Barreiras da Usabilidade

As barreiras da usabilidade podem ser:

- barreiras econômicas: miséria, que por sua vez, pode ser considerada falta de crédito, analfabetismo e carência;
- barreiras tecnológicas: desinteresse de conteúdo ou dificuldades tecnológicas ou comodismo;
- barreiras psicológicas: cyberphobia, preconceito tecnológico ou de mudanças no sistema;
- barreiras institucionais: sistemas que não possuem manutenção, uso restrito de pessoas, coleções defasadas e pessoas destreinadas.

A capacitação do usuário e dos funcionários em unidades de informação é fundamental para romper quaisquer barreiras de usabilidade, porém, o estudo de como o usuário busca a informação também é fundamental para o desenvolvimento dos sistemas e de treinamento de pessoal.

O usuário além de conhecer o sistema, deverá estar apto a localizar, selecionar e utilizar fontes mais adequadas para a realização de uma busca pertinente e eficaz. (SILVA, 2008).

Quanto ao profissional da informação, é preciso que este também se considere um usuário para que o desenvolvimento de todas as etapas seja coerente com a realidade de todos.

## 5 GESTÃO DA QUALIDADE: CONCEITOS E FUNDAMENTOS

A abordagem conceitual a respeito do termo qualidade tem sido discutida na literatura sob diversos aspectos. Apesar de não haver um consenso entre os teóricos, assume-se que o conceito de qualidade reflete um objetivo comum: o de atingir a satisfação do cliente. As definições clássicas de qualidade propostas por Oakland (1994) incluem as abordagens de outros autores:

- adequação à finalidade ou uso – Juran;
- conformidade com as exigências – Crosby;
- a qualidade deve ter como objetivo as necessidades do usuário, presentes e futuras – Deming;
- o total de características de um produto e de um serviço referentes a marketing, engenharia, manufatura e manutenção, pelas quais o produto ou serviço, quando em uso, atenderá às expectativas do cliente – Feigenbaum.

Além do conceito de qualidade, o autor afirma que é importante se compreender a definição de confiabilidade, já que, tão importante quanto à qualidade, ela é fator-chave nas decisões de compra, quando outras opções estão sendo consideradas. Nesse sentido, a confiabilidade se define pela “capacidade de o serviço continuar atendendo às exigências do cliente” (OAKLAND, 1994, p. 16).

Para uma melhor compreensão do conceito de qualidade dentro da proposta deste trabalho, ela será entendida sob a ótica da NBR ISO 9000. Assim, a norma define que qualidade é o “grau no qual um conjunto de *características* inerentes satisfaz a *requisitos*.” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2005, p. 8). As *características*, sob este ponto de vista, são

entendidas como *propriedades diferenciadoras* (grifo nosso). Já os *requisitos* são as necessidades ou expectativas que são expressas, geralmente de forma implícita ou obrigatória.

Partindo disso, entende-se que um sistema de gestão da qualidade são as “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização” (ABNT, 2005, p. 9). Ou seja, é determinada pela administração dos bens e serviços dentro de uma organização, de forma a alcançar a excelência e assim, satisfazer o cliente.

As características que identificam um sistema de gestão baseado nas teorias da qualidade são, segundo Alentejo e Baptista (2012, p. 135):

- um objetivo fundamental: a satisfação total do cliente;
- uma filosofia: contínua melhoria da qualidade, da produtividade e da adaptabilidade;
- ideias organizadoras do sistema: administração por liderança, participação de todos os funcionários e gestão participativa;
- foco na melhoria dos processos: através da utilização do método científico e visão sistêmica.

A ISO 9000 estabelece que, para que a alta direção conduza uma organização à melhoria do desempenho, sejam adotados oito princípios fundamentais de gestão da qualidade:

- *foco no cliente-usuário*: organizações dependem de seus clientes e, portanto, convém que atendam às necessidades atuais e futuras do cliente, e seus requisitos e procurem e procurem exceder as suas expectativas;
- *liderança*: líderes estabelecem unidade de propósito e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham o ambiente interno, no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização;

- *envolvimento de pessoas*: pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização, e seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização;
- *abordagem de processo*: um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo;
- *abordagem sistêmica para a gestão*: identificar, entender e gerenciar processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização no sentido desta atingir os seus objetivos;
- *melhoria contínua*: convém que a melhoria contínua do desempenho global da organização seja seu objetivo permanente;
- *abordagem factual para tomada de decisão*: decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações;
- *benefícios mútuos nas relações com os fornecedores*: uma organização e seus fornecedores são interdependentes, e uma relação de benefícios mútuos aumenta a habilidade de ambos em agregar valor.

Sob uma perspectiva histórica, Valls (2005, p. 19) entende que não há como se pensar na gestão da qualidade em seus padrões atuais sem identificar a forma como ela evoluiu, tendo como elementos fundamentais a modernização das práticas gerenciais e as relações entre as Organizações.

A mesma autora afirma que a evolução histórica da gestão da qualidade foi acompanhada de perto pela ascensão da *International Organization for Standardization* (ISO). Criada oficialmente em 23 de fevereiro de 1947, esta Organização tinha o objetivo inicial de “facilitar a coordenação internacional e a unificação de padrões técnicos [...]”. (VALLS, 2005, p. 19). No entanto, nos dias atuais sua aplicabilidade também está direcionada aos padrões de

gestão, tendo impacto no setor de bens tangíveis e na área de serviços.

Desta forma, considera-se que, aliada aos eventos históricos que marcaram a evolução da gestão da qualidade, a norma ISO série 9000 é responsável por parte deste processo, já que contribuiu de forma significativa para que as organizações adequassem seus padrões de qualidade às exigências do mercado.

### 5.1 A Trajetória da Gestão da Qualidade em Unidades de Informação no Brasil

A participação das unidades de informação nas iniciativas relacionadas à gestão da qualidade tem sido influenciada pela própria instituição mantenedora que, ao incorporar os programas de qualidade aos seus planos diretores, o faz envolvendo todos os setores da instituição. Segundo Valls e Vergueiro (2006), a iniciativa pode partir também do próprio profissional da informação, que vê nessa ação uma oportunidade de melhoria na qualidade dos serviços prestados.

Conforme observaram Alentejo e Baptista (2012), já na década de 1970 se demonstrava na literatura uma preocupação com o desempenho de bibliotecas. Nessa época, o desempenho das bibliotecas ainda carecia de padronização, o que inviabilizava o planejamento e melhoria de processos e serviços. A partir de então, somente em 2000 é que passa a constar, na literatura, abordagens sobre a qualidade baseada na Teoria da Qualidade Total.

A revisão dos trabalhos voltados para essa temática feita por Alentejo e Baptista revela que, entre os anos de 1970 e 2000, a preocupação com o desempenho das bibliotecas no país foi manifesta nos seguintes assuntos:

- *padronização de bibliotecas* – na década de 1970, a padronização de produtos já observada na indústria passa a influenciar o setor de serviços, consequentemente o da biblioteca. Segundo Alentejo e Baptista (2012, p. 140), nessa época os bibliotecários se preocupavam com uma

padronização que “permitisse a garantia da qualidade de produtos e serviços de informação com foco centrado no desempenho”. Assim, todas as atividades dentro das bibliotecas eram baseadas na padronização e uniformização de processos.

- *formação e desenvolvimento de coleções* – neste momento percebe-se que o foco da qualidade está no acervo. Voltam-se os esforços para as políticas de aquisição e a qualidade passa a ser dependente de planejamento. Sob essa perspectiva, acredita-se na ideia da quantidade (o tamanho do acervo) como garantia de satisfação do usuário.
- *estudos de uso e de usuário* – os bibliotecários passam a ter uma maior preocupação com a satisfação do usuário, no entanto, pelo menos em um primeiro momento (até a década de 1970), desenvolve os estudos de usuários com abordagem voltada para o sistema. A partir da década de 1970, tende-se a focar mais no usuário. Mesmo sob essa ótica, ainda não se percebia nessa época, o desenvolvimento do estudo de usuário do ponto de vista da Gestão da Qualidade. Há ainda que se considerar que, apesar de haver na literatura uma variedade de trabalhos que tratam do assunto, não havia um padrão nas abordagens e tipos de pesquisas realizadas.
- *sistemas de automação em bibliotecas* – a automação em bibliotecas no Brasil tem início na década de 1970. Neste momento, o foco da preocupação com o desempenho da biblioteca muda das coleções e passa a ser centrado no sistema de automação dos serviços. A qualidade, então, está em ordenar e tornar os sistemas mais eficazes, de forma que a informação passe a ser mais acessível, através do domínio das tecnologias. Acredita-se que “o emprego da automação promove a satisfação do usuário”

(ALENTEJO; BAPTISTA, 2012, p. 148).

- *marketing em bibliotecas* – usado como artifício para ajudar a melhorar o desempenho da biblioteca, o marketing contribui para que a mesma cumpra satisfatoriamente o seu papel como “organização essencial para o desenvolvimento social, econômico, político, cultural brasileiro” (AMARAL, 1990, apud ALENTEJO; BAPTISTA, 2012, p. 150). Neste sentido, o marketing em bibliotecas se aproxima da qualidade quando as teorias e técnicas de coleta de dados se baseiam em termos de gestão e marketing dos serviços, que se baseiam em alguns fatores, como a necessidade de informação, atendimento às demandas e prospecção de nichos de mercado, de forma a conhecer o contexto onde o usuário está inserido.

No Brasil, os primeiros relatos de aplicação da gestão da qualidade em unidades de informação datam do início da década de 1990. Valls (2005) afirma que alguns desses trabalhos foram pioneiros ao adaptarem ferramentas que até então eram utilizadas apenas nas indústrias para os serviços, com todas as dificuldades de adequação de entendimento.

Nota-se, a partir de 1997, que o tema da qualidade passa a ser objeto de pesquisa, indicando que

a questão da qualidade, até então abordada de maneira pragmática, ganhava aos poucos espaço nas escolas e faculdades de biblioteconomia e ciência da informação, como tema de estudos e análises teóricas mais aprofundadas (VALLS; VERGUEIRO, 2006, p. 119-120).

Visando obter maior eficiência no oferecimento dos seus produtos e serviços, percebe-se que no Brasil as unidades de informação têm levado em consideração a importância da gestão da qualidade para o seu desempenho. Isso demonstra que os



gestores de unidades de informação estão conscientes da necessidade de se buscar ferramentas e tecnologias gerenciais que forneçam bases para a implantação de uma política de gestão da qualidade.

Apesar do avanço considerável da questão da gestão da qualidade em unidades de informação no Brasil, nota-se ainda que há uma carência de estudos que contemplem a biblioteca pública. Algumas experiências de implantação de sistemas de gestão da qualidade que foram feitas comprovam que tal prática ainda está sendo feita somente em unidades onde a informação é tratada visando o lucro.

## **6 GESTÃO DE QUALIDADE EM BIBLIOTECAS PÚBLICAS**

A análise dos registros feita durante a revisão de literatura identificou que não há abundância de trabalhos que vislumbrem a aplicação da gestão da qualidade em unidades de informação mantidas por organizações públicas. Uma resposta para essa questão pode ser alcançada no fato de que a gestão da qualidade, em sua essência, visa alcançar a melhoria contínua de produtos e serviços de forma a satisfazer o cliente. Entende-se, portanto, que os princípios de gestão da qualidade foram pensados tendo em vista uma organização cujo objetivo final é o lucro financeiro.

Uma biblioteca universitária ou uma biblioteca especializada dentro de uma organização farmacêutica, por exemplo, possuem seus objetivos claramente definidos, que são atender aos clientes da sua instituição mantenedora da forma mais excelente possível. Assim, esse trabalho de buscar a melhoria contínua faz parte do plano de gestão da organização, já que o serviço prestado na biblioteca também faz parte dos produtos e serviços prestados pela própria empresa.

Numa unidade de informação pública, a instituição mantenedora é o setor público. No Brasil, percebe-se que não há investimento significativo na melhoria dos equipamentos culturais e educacionais, exceto em alguns casos. Nesse sentido,

admite-se que a implantação de um modelo de gestão da qualidade nessas unidades se torna quase inviável, já que a relação entre a biblioteca e a sua instituição mantenedora não se enquadra nos modelos cujo programa de gestão de qualidade de fato funcionaria.

Apesar de a gestão da qualidade total exigir uma política, o compromisso e a participação efetiva da alta administração das organizações, pode-se implantar um programa da qualidade em uma unidade de informação em que a política da qualidade não seja de iniciativa institucional. (ROCHA; GOMES, 1993, p. 144).

Considerando que uma unidade de informação possui características que a diferencia das demais organizações, Rocha e Gomes (1993) ainda afirmam que, em casos como esses, o conceito de qualidade total, que envolve totalmente a organização, não é aplicável. Adota-se, portanto, os mesmos requisitos para implantação da gestão da qualidade que seriam adotados na organização como um todo, assumindo se a responsabilidade pela política da qualidade apenas no âmbito da administração da unidade de informação.

Se nas unidades de informação vinculadas às organizações com fins lucrativos, as características que as diferenciam já são visíveis, na biblioteca pública elas se tornam ainda mais evidentes. No entanto, considerando que o objetivo geral das unidades de informação, independente da sua natureza, é oferecer produtos e serviços visando à satisfação do seu usuário, os princípios de gestão da qualidade também podem ser utilizados em bibliotecas públicas.

Valls (2004) afirma que, em unidades de informação, um dos princípios de gestão da qualidade aplicáveis e que vem sendo utilizado por organizações, alcançando resultados bastante satisfatórios, é a abordagem de processo. Segundo a NBR ISO 9000, o processo é o “conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em

produtos (saídas)” (ABNT, 2005, p.7). Deste modo, a abordagem de processo se define como qualquer atividade ou conjunto de atividades que usa os recursos para transformar esses insumos em produtos. A NBR ISO 9001 promove a adoção de uma abordagem de processo

para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade, para aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento aos requisitos do cliente (ABNT, 2000, p. 2).

Valls (2004) ainda argumenta que o enfoque por processos consiste em enxergar a organização de forma horizontal, ou seja, independente dos setores ou funções envolvidos na realização de uma atividade. Diferentemente das estruturas tradicionais onde as atividades são organizadas verticalmente, a abordagem por processos permite a visão do todo, incentivando todos os setores na busca por um objetivo maior, a satisfação do cliente.

### **6.1 Proposta de Gestão de Qualidade nas Bibliotecas Públicas Brasileiras**

Como já foi discutido, as unidades de informação de natureza pública possuem algumas limitações, principalmente no que diz respeito ao fornecimento de recursos visando à adequação às exigências dos usuários. Desta forma, propor-se-á, neste trabalho, um modelo de gestão de qualidade que busca adaptar os requisitos da NBR ISO 9001, agregando também as propostas analisadas durante a revisão de literatura.

Visto que as bibliotecas públicas não podem contar tanto com o apoio da sua instituição mantenedora no que se refere às melhorias na qualidade dos seus produtos e serviços, sugere-se que a administração da biblioteca estabeleça sua própria política de gestão da qualidade, de forma que possa dinamizar e oferecer qualidade, dependendo minimamente possível dos recursos e verbas. Por outro lado, é provável que, uma vez que se verifique na biblioteca um aumento na

quantidade e na assiduidade dos usuários, resultante de uma política de gestão da qualidade, a instituição mantenedora, neste caso, entidade governamental, passe a considerar a viabilização de recursos para a biblioteca. Para tanto, recomenda-se que o bibliotecário assumira uma postura pró-ativa, que vá em busca de melhorias para a sua biblioteca e se mostre disposto a modificar o cenário atual.

Além da postura pró-ativa, o bibliotecário à frente de uma biblioteca pública deve assumir uma posição de gestor de pessoas. Um bom líder é aquele que consegue mobilizar a sua equipe tendo em vista o bem comum.

Considerando que a norma NBR ISO 9001 é aplicável a “todas as organizações, sem levar em consideração o tipo, tamanho e produto fornecido” (ABNT, 2000, p. 3), sugere-se uma auto-avaliação por parte da biblioteca, a fim de identificar os serviços e processos dentro da instituição, e uma interface com os demais serviços da instituição mantenedora, fornecendo bases para o planejamento de ações favoráveis à implantação da Gestão da Qualidade.

A partir daí, identificar os usuários assíduos e potenciais, visando disponibilizar produtos e serviços que atendam de maneira eficiente às suas necessidades. Este trabalho pode ser feito através dos estudos de usuário centrados no usuário. Uma vez identificados os perfis desses usuários, estabelecer canais de comunicação, visando obter um feedback sobre a sua satisfação.

Sugere-se também estabelecer padrões para os processos, bem como o treinamento de todos os colaboradores. É importante que os membros da equipe estejam qualificados para as tarefas para os quais foram designados.

É fundamental a utilização das ferramentas da qualidade, bem como medidores do Índice de Desempenho dos dados do processo, visando à melhoria contínua e/ou correções.

Ainda, recomendam-se posturas favoráveis às mudanças. Embora possam causar desconforto a princípio, as mudanças são importantes para que a biblioteca

acompanhe a evolução da sua comunidade, podendo manter-se atraente e capaz de estabelecer um diálogo com os seus usuários.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pretendemos com este trabalho, apresentar uma proposta de gestão de qualidade para bibliotecas públicas. Para tal, iniciamos nossa reflexão com a caracterização da biblioteca pública, suas funções, histórico, produtos e serviços.

As bibliotecas públicas, desde o seu surgimento, passaram por várias mudanças, tanto na sua estrutura quanto nos seus objetivos. Um ambiente, que antes tinha a função de basicamente atender a comunidades de usuários específicas, se vê nos dias atuais engessado dentro de um modelo que não atende às necessidades reais da comunidade para a qual deveria oferecer seus produtos e serviços.

Aliados a esse problema, a biblioteca pública, assim como a biblioteca escolar e outros setores da educação e da cultura, são vítimas do descaso das entidades governamentais, assim como da falta de interesse do próprio profissional da área.

Dentro dessa perspectiva, observou-se pela análise da literatura voltada para o

assunto, que as iniciativas para melhoria da qualidade nas bibliotecas, baseadas em Teorias da Qualidade já aplicadas em outras organizações, não são tomadas por gestores de bibliotecas públicas. Isso porque a gestão de qualidade geralmente é aplicada em instituições que utilizam a informação de modo estratégico, a fim de se alcançar a inovação que será posteriormente aproveitada pelo mercado. Nesse contexto, portanto, a gestão de qualidade é fundamental para que se alcance a excelência.

Desta forma, buscou-se neste trabalho uma apropriação dos conceitos relacionados à Gestão da Qualidade, visando elaborar uma proposta de modelo de Gestão da Qualidade que fosse aplicável, mesmo no contexto das unidades de informação de natureza pública.

Mesmo considerando que as instituições públicas possuem uma missão distinta ao adotado por instituições de cunho privado, acreditamos que seja possível adotar os princípios da Gestão de Qualidade. Pensar em gestão de qualidade nas bibliotecas públicas significa sair da inércia em que nos encontramos. Significa pensar em alternativas para a falta de inovação e qualidade nos produtos e serviços prestados aos usuários dessas instituições.

---

## QUALITY MANAGEMENT IN PUBLIC LIBRARIES

### Abstract

*Investigate the quality management strategies used by information units and its applicability in institutions of public nature, from the bibliographic search method. Initially performs a characterization of the public library, with a brief history as well as your products and services. Exposes the importance of the public library in the information society, stressing their key role for the needy public that does not fit in area of teaching, in the publishing and in the search. Paints a picture of user behavior in libraries and lists the characteristics and usability barriers. It introduces the concepts and fundamentals of quality management, assuming that the concept of quality reflects the common goal of achieving customer satisfaction. Also exposes the trajectory of quality management in information units in Brazil. Finally, it proposes a quality management in Brazilian public libraries.*

### Keywords

*Library Quality Management. Public Libraries. Usability. Information Services. Information User Study.*

Artigo recebido em 08/07/2015 e aceito para publicação em 29/09/2015

---

## REFERÊNCIAS

ALENTEJO, Eduardo da Silva; BAPTISTA, Sofia Galvão. A Trajetória da Gestão pela

Qualidade nas Bibliotecas Brasileiras.

**Informação & Informação**, Londrina, v. 17, n. 1, p. 132-163, jan./jun. 2012. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/i>

nformacao/article/view/9508/11378>.

Acesso em: 20 out. 2012.

ALMEIDA JÚNIOR, Oswaldo Francisco de.

**Biblioteca Pública: avaliação de serviços.**

Londrina: Editora EDUEL, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS

TÉCNICAS. **Sistemas de gestão da qualidade - fundamentos e vocabulário:**

NBR ISO 9000. 2 ed. Rio de Janeiro, 2005.

\_\_\_\_\_. **Sistemas de gestão da qualidade - requisitos:** NBR ISO 9001. Rio de Janeiro, 2000.

IFLA. **Diretrizes da IFLA sobre os serviços da biblioteca pública.** 2. ed. rev. Lisboa, 2013.

\_\_\_\_\_. Public Library Manifesto 1994.

Disponível em

<<http://www.ifla.org/publications/iflaunesco-public-library-manifesto-1994>> Acesso em: 02 maio, 2015.

FERREIRA, S. B. L.; LEITE, J. C. S. P.

Avaliação da usabilidade em sistemas de informação: o caso do sistema submarino.

RAC: **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n.2, p.115-136, 2003.

LIRA, M. Você já ouviu falar no termo

usabilidade? **Diário de Pernambuco**, 13 abr. 2005. Caderno de Informática..

OAKLAND, John S. **Gerenciamento da Qualidade Total (TQM).** São Paulo: Nobel, 1994.

ROCHA, Eliana da Conceição; GOMES, Suely Henrique de A. **Gestão da qualidade em unidades de informação. Ciência da**

**Informação**, Brasília, v. 22, n. 2, maio/ago.

1993. Disponível em:

<<http://revista.ibict.br/cienciainformacao/index.php/ciinf/article/view/1187/1761>>.

Acesso em: 07 maio 2015.

SILVA, Patrícia Maria. O comportamento dos usuários de bibliotecas em sistemas de informação. **Revista Transinformação**,

Campinas, v. 20, n. 3, p. 255-263,

set./dez.2008. Disponível em:

<<http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/transinfo/article/view/524/504>>. Acesso em: 10 maio 2015.

SUAIDEN, Emir J. **Biblioteca pública**

**brasileira:** desempenho e perspectivas. São Paulo: Lisa, 1980.

\_\_\_\_\_. **Biblioteca pública e informação à comunidade.** São Paulo: Global, 1995.

\_\_\_\_\_. A biblioteca pública no contexto da sociedade da informação. **Ciência da**

**Informação**, Brasília, v. 29, n. 2, p. 52-60,

maio/ago. 2000. Disponível em:

<<http://revista.ibict.br/cienciainformacao/index.php/ciinf/article/view/252/220>>.

Acesso em: 10 maio 2015.

TARAPANOFF, Kira; ARAÚJO JÚNIOR,

Rogério Henrique de; CORMIER, Patrícia

Marie Jeanne. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação.

**Ciência da Informação**, Brasília v. 29, n. 3, p.

91-100, set./dez. 2000. Disponível em:

<<http://revista.ibict.br/cienciainformacao/index.php/ciinf/article/view/231/1708>>.

Acesso em: 10 maio. 2015.

VALLS, Valéria Martin. **Gestão da qualidade em serviços de informação no Brasil:**

estabelecimento de um modelo de referência baseado nas diretrizes da NBR ISO 9001.

2005. 247 p. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação). Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2005.

VALLS, Valéria Martin; VERGUEIRO,

Waldomiro de Castro Santos. A gestão da

qualidade em serviços de informação no Brasil: uma nova revisão de literatura, de 1997 a 2006.

**Perspectivas em Ciência da Informação**,

Belo Horizonte, v. 11, n. 1, p. 118-137,

jan./abr. 2006. Disponível em:

<<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/58/261>>. Acesso em:

10 maio 2015.