

GESTÃO PELA QUALIDADE: REFERENCIAL TEÓRICO

Célia Regina Simonetti BARBALHO
UFAM

RESUMO

Analisa a gestão pela qualidade e sua relação em busca de soluções coerentes com os macro-objetivos das organizações, abrangendo todos os níveis hierárquicos, incluindo-se neste cenário as Unidades de Informação. Analisa ainda os aspectos históricos que conduziram à gestão pela qualidade apresentando os aspectos mais relevantes para a certificação de Unidades de Informação.

Palavras-chave: Qualidade; Unidades de Informação.

INTRODUÇÃO

O desafio da sobrevivência aliado à competitividade e à agilidade da tecnologia fez emergir novas técnicas gerenciais: a reengenharia, o **benchmarking**, o TQM - **Total Quality Management** e o ABC - Custeio Baseado em Atividades.

Estas novas técnicas gerenciais buscam manter as organizações em um cenário de constante mudança, desenvolvendo sistemas administrativos eficientemente ágeis e suficientemente fortes para os padrões estabelecidos pela nova formação econômica da sociedade.

Entre os novos modelos gerenciais, a gestão pela qualidade se destaca em função da necessidade de buscar uma boa formação e gestão dos recursos humanos, racionalizar os métodos de produção e se desenvolver tecnologicamente. Machado (1994) afirma que a nova ideologia desenvolvimentista parte do pressuposto de que produzir com melhor qualidade significa produzir com maior produtividade, o que resultaria menos desperdício e menos retrabalho, e, por fim, menos custo.

A produção de bens e serviços de qualidade é a nova regra do mercado nacional e internacional que, com a formação de blocos econômicos, o fim das reservas de mercado e das situações oligopolísticas, a globalização da economia e o surgimento rápido e contínuo de novas tecnologias se impõe como forma de mobilizar as organizações para obtenção do grau máximo de competitividade, modernidade e de qualidade de modo a assegurarem sua sobrevivência e o seu crescimento.

A implantação da gestão pela qualidade é um processo educacional, que extravasa as fronteiras das organizações, em que o primeiro passo é desenvolver meios e métodos para conquistar e conservar o cliente. Todos estes aspectos são inerentes à gestão de unidades de informação.

Desta forma este trabalho se propõe a apresentar os elementos teóricos mais importantes para o sistema de gestão pela qualidade, avaliando os processos históricos que fizeram emergir esta forma de gestão como também os processos de certificação que ocorrem no cenário nacional e suas implicações para as unidades de informação.

Conceitos

Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT, em sua norma NBR ISO 8402, qualidade é a *totalidade de propriedades e características de um produto ou*

serviço, que confere sua habilidade em satisfazer necessidades explícitas ou implícitas.

Juran (1990), ao introduzir regras e metodologias para o estabelecimento pela qualidade e o envolvimento da alta gerência, determina que qualidade é adequação do produto ou serviço ao uso, ou seja à necessidade do consumidor.

Para Crosby (1990), um sistema de qualidade deve atuar de forma a prevenir defeitos. Sua definição é de que qualidade é fazer bem desde a primeira vez, isto significa manter um compromisso real com aquilo que está sendo realizado.

Para Falconi (1992), o verdadeiro critério para boa qualidade é a preferência do consumidor em relação ao concorrente, uma vez que isto garantirá a sobrevivência da empresa. A preferência se dá através da adequação do produto ou serviço às necessidades, expectativas e ambições do consumidor como uma forma de agregar valor ao que será produzido com menor custo.

Diante dessa diversidade e complexidade de conceitos, pode-se considerar:

- a) qualidade consiste nas características que o produto deve ter para satisfazer as necessidades do consumidor;
- b) qualidade consiste na inexistência de não-conformidade;
- c) qualidade é adequação ao uso; e
- d) qualidade está relacionada à capacidade da organização de satisfazer a requisitos pré-determinados e pressupostos.

Complementando esta variedade de significados, ressalta-se que todos estão baseados no conhecimento do que o cliente deseja e exige, na busca de preencher as suas expectativas. Isto significa que qualquer conceito de qualidade estabelece um ponto comum: o consumidor, o cliente ou o usuário.

Em síntese, qualidade pode ser definida como um conjunto de procedimentos que se iniciam com o conhecimento das necessidades e expectativas do cliente, influenciando na

confeção original (projeto) de um produto ou serviço, bem como na sua confeção final, com objetivo de cativar, manter e satisfazer o consumidor.

Histórico

Através dos tempos, o processo produtivo do homem passou por diversas fases com características bastante diversificadas. Entretanto, a qualidade existe desde o princípio.

O processo de industrialização iniciado com a Revolução Industrial apresenta como características a exploração das máquinas e equipamentos, além da mão-de-obra com jornadas de trabalho de mais de 16 horas diárias. Para Garcia (1994) a consequência mais evidente é a organização da força de trabalho através dos sindicatos que dão início a primeira grande crise do capitalismo.

Uma verdadeira revolução de conceitos, hábitos e procedimentos tem origem no trabalho de Taylor, quando de dentro da fábrica, ela passa a observar o comportamento do trabalho desenvolvido e formula os princípios básicos para a Administração Científica do Trabalho servindo de fortalecimento ao capitalismo enfraquecido pelas greves do movimento sindical.

A Administração Científica de Taylor prega entre outras coisas a baixa remuneração, a cronometragem e a total separação entre o planejamento e a execução. Com a baixa remuneração e o baixo poder aquisitivo dos trabalhadores, uma nova crise é gerada no capitalismo (Garcia, 1994), uma vez que não há consumidores para absorver o que é produzido.

Através do empresário Henry Ford surge a resposta que mantém o capitalismo: o Fordismo que introduziu novas inovações nas linhas de produção além de melhorias salariais. Posteriormente, com a capacidade de consumo aumentada, os trabalhadores começam a consumir conhecimentos e consequente-

mente a criar uma consciência crítica, o que gera uma nova crise no capitalismo.

Os processos de controle da produção e do desempenho que em Taylor faz parte das funções do cronometrista e em Ford está disfarçada na implantação de esteiras na linha de produção fazem surgir por volta de 1930, com os estudos científicos de Shewhart, o Controle Estatístico do Processo, considerado por muitos autores como o princípio da gestão da qualidade.

A Segunda Grande Guerra Mundial passou para a história como catalisadora de grandes mudanças. Houve modificações profundas nas relações econômicas entre países. A tecnologia passou a atuar como fator de agregação de valor aos bens e serviços, sendo a microeletrônica o setor que mais se desenvolveu. O controle ao desperdício passou a fazer parte da disseminação de técnicas avançadas para o controle pela qualidade de processos e produtos.

Ao final da Segunda Guerra, com o Japão derrotado, os Estados Unidos tentaram exportar suas novas técnicas, até então não utilizadas nas indústrias japonesas. Entretanto, segundo Garcia (1994), estas mantinham um rígido sistema de gestão e, ao passarem a adotar o Fordismo e posteriormente o conceito americano de produtividade concluíram que o aumento da produtividade está associado à melhoria pela qualidade e não ao modelo fordista. Como resultado, em meados dos anos 60, as indústrias japonesas buscam seus próprios caminhos e criam os CCQ - Círculo de Controle da Qualidade.

O surgimento dos CCQ no Japão deve-se especialmente às palestras e às consultorias dos americanos Joseph M. Juran e W. Edwards Deming, que tinham trabalhado com Shewhart e, no Japão, se destacaram no campo da qualidade defendendo a tese de que a identificação dos problemas organizacionais e sua solução está baseada na utilização de uma metodologia adequada - Trilogia de Juran - planejamento, controle e melhoria da qualidade; e que, conforme o princípio de Deming, o lado humano da organização é que promove e assegura a qualidade.

Destacam-se ainda Ishikawa, criador do Ciclo de Controle da Qualidade - CCQ e do Diagrama de Causa e Efeito (Espinha de Peixe), e Crosby autor do Programa de Defeito Zero.

O esforço japonês de recuperação após a guerra permitiu a rápida adaptação aos princípios de qualidade, e a adoção pela qualidade como um ideal a ser conquistado.

Desta forma, apesar de os grandes cientistas da qualidade serem americanos, foi no Japão que os princípios da qualidade, qualidade total, garantia da qualidade e administração da qualidade total - TQM ganharam investimentos e passaram a fazer parte do desenvolvimento estratégico do país, servindo de um grande laboratório para a área.

Pensadores da qualidade

As diversas concepções sobre qualidade diferem entre os pensadores; entretanto existem pontos comuns entre eles, tais como:

- a) olhar para o cliente;
- b) necessidade de possuir apoio da direção maior;
- c) buscar inovar constantemente;
- d) trabalhar em equipes;
- e) desenvolver programas de treinamento que envolvam todos os funcionários;
- f) fazer uso das ferramentas da qualidade, especialmente as estatísticas; e
- g) tornar os programas de qualidade integrantes a toda a estrutura organizacional.

Esta diversidade de princípios e concepções está inserida na história através da busca pela qualidade de vida. Estes princípios que hoje integram os sistemas pela qualidade foram desenvolvidos

por diversos autores e em diversas obras (nome) que serão apresentados historicamente a seguir.

	CONCEPÇÃO	INSTRUMENTO
Walter SHEWHART	Controle Estatístico do Processo - CEP	Ciclo PDCA
Willian Edwards DEMING	Método de Controle da Qualidade	14 Princípios de Deming
Joseph M. JURAN	Agir separadamente em cada ponto	Trilogia de Juran
Armand V. FEIGENBAUM	Controle da Qualidade Total - CTQ	
Kaoru ISHIKAWA	Compromisso Autêntico	Diagrama de Causa e Efeito
Philip B. CROSBY	Defeito Zero	Qualidade + Medição + Padrão de Desempenho = Sistema de Qualidade
Gen' ichi TAGUCHI	Agir sobre efeitos e não sobre causas	Ferramentas Básicas (Arranjos octogonais, Gráficos Lineares e Função de Perda)

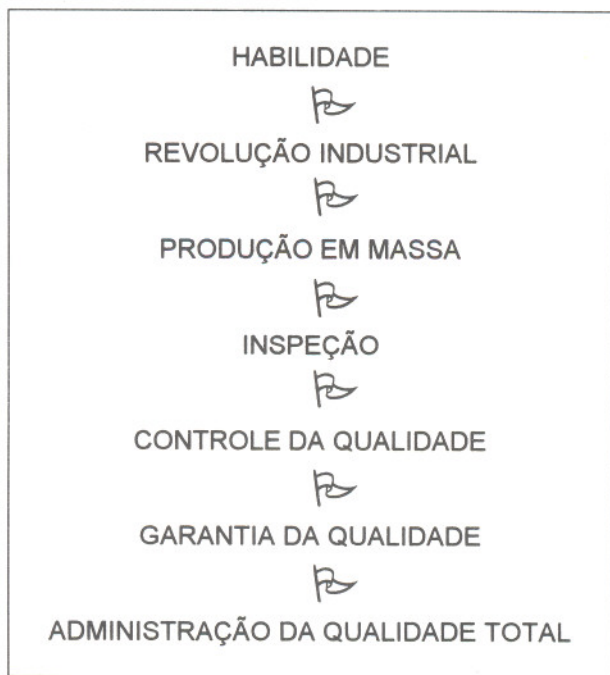
Evolução da qualidade

O conceito de qualidade adquiriu significados diferenciados com o passar do tempo. Conforme Harvard Business School (1990), a teoria (filosofia, metodologia) pela qualidade é um grande e bem sucedido arranjo conceitual, acrescido de um conjunto de técnicas e conhecimentos que se caracteriza por um forte perfil disciplinar.

Brockman (1992) apresenta as seguintes fases como uma evolução do conceito de qualidade:

**Figura 1 - EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE QUALIDADE
SEGUNDO BROCKMAN**

A análise da evolução do conceito segundo Brockman (1992) está relacionada com a evolução histórica do processo produtivo.



Fonte: BROCKMAN, John R. **Just another management fad?...** 1992.

Entretanto é concebível uma outra avaliação da evolução do conceito a partir da compreensão da evolução da própria filosofia da qualidade (SEBRAE, 1994).

A qualidade passou a ser incorporada à produção industrial a partir da década de 1920, justamente para impedir que produtos defeituosos chegassem à mão do consumidor; era baseada na inspeção final do produto, quando os bens já estavam finalizados, gerando uma perda total do produto.

Com o advento da produção em massa, e para atender mercados em crescimento, foram sendo introduzidas técnicas de controle estatístico de processo.

Após a Segunda Guerra Mundial, com o desenvolvimento da indústria aeronáutica, passou a ser adotado o controle de processo que englobava a avaliação em várias etapas buscando diminuir o desperdício causado no processo produtivo, aumentar a segurança e obter o zero defeito.

Este conceito evoluiu para a garantia de qualidade, que consiste na sistematização, por normas escritas, dos padrões e requisitos para cada etapa do processo produtivo, com objetivo de garantir qualidade uniforme para todos os produtos e serviços.

A partir da década de 1960, com a introdução de mudanças no ambiente de negócios, com a saturação dos mercados e a necessidade da criação de novos bens e serviços para satisfazer a demanda do consumidor, o conceito evoluiu para qualidade total.

O conceito de qualidade total significa, segundo o SEBRAE (1994), o resumo das condições para que a organização sobreviva e se desenvolva em um ambiente competitivo e de rápidas mudanças.

Ferramentas da qualidade

A adoção pela qualidade pressupõe a utilização sistemática de instrumentos que auxiliem na compreensão de problemas e solução de erros com base em dados factuais.

As ferramentas podem ser usadas tanto em conjunto como isoladamente desde que haja disponibilidade de dados suficiente para a solução dos problemas detectados.

Lins (1993) divide, para fins didáticos, as ferramentas em:

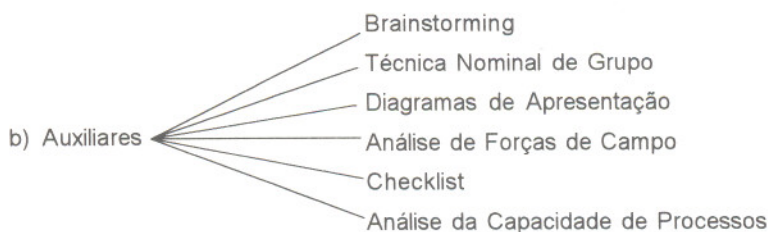
Ferramentas básicas

As ferramentas básicas são utilizadas para medidas quantitativas dos sistemas pela qualidade e contribuem de forma a otimizar os processos de gestão e tomada de decisão dos referidos sistemas.



Ferramentas auxiliares

As ferramentas auxiliares mencionadas anteriormente servem de apoio para a solução de problemas encontrados, contribuindo para a efetivação das mudanças necessárias e para a compreensão do impacto que elas irão proporcionar.



Fonte: LINS, Bernardo F. E. **Ferramentas básicas da qualidade...** 1993.

Contribuem também como facilitadoras nos processos de elaboração de idéias, verificação prévia das atividades que serão desenvolvidas, na compreensão da capacidade dos processos que

serão implantados ou ainda na avaliação dos fatores que influenciam um problema.

Abordagens da qualidade

Atualmente existem três abordagens distintas na área da qualidade: a americana, a japonesa e a européia.

A abordagem americana defende a idéia de que a qualidade não acontece por acaso, e sim por programa constituído de: planejamento de qualidade, controle da qualidade e aperfeiçoamento da qualidade, ou seja, nos princípios básicos da Trilogia de Juran.

A abordagem japonesa fundamenta-se nos métodos estatísticos e, sobretudo, no respeito e valorização do ser humano, ou seja, nos princípios de Deming.

A abordagem européia tem por base a padronização da International Organization for Standardization - ISO, fundada em Genebra, na Suíça e responsável pelo conjunto de normas ISO 9000, que estabelece os requisitos mínimos para que a organização elabore um sistema de qualidade. Há três níveis de exigências, desde a ISO 9003, a mais branda, à ISO 9001, a mais rigorosa, conforme o grau de controle ou garantia de qualidade que a organização se propõe a oferecer aos seus clientes. As organizações que cumprem os requisitos podem se candidatar a receber um certificado de qualificação homologado por um órgão nacional ou internacional.

Abordagem européia: Família ISO 9000

A ISO 9000 é uma série de cinco normas sobre sistema de qualidade (duas diretivas e três sobre normalização contratual) elaboradas pela International Organization for Standardization - ISO,

uma federação mundial de organismos nacionais de normalização, que conta com noventa e seis países membros. É uma organização não governamental, estabelecida em 1947.

A ISO tem por objetivo promover o desenvolvimento da normalização e de atividades mundiais relacionadas, com vista a facilitar o comércio internacional de bens e serviços, bem como desenvolver cooperação na esfera da atividade intelectual, científica, tecnológica e econômica (Nawa, 1994).

Considerando os diversos enfoques sobre normalização na área de qualidade, com alguns países à frente de outros, a comunidade mundial percebeu a falta de um documento que harmonizasse as diversas experiências e também que fosse um elemento facilitador entre as relações comerciais. Nesse sentido, foi formado na ISO o Comitê Técnico 176 - responsável pela normalização de uso internacional que tratasse da qualidade, sob a liderança do Canadá.

Composição da Família ISO 9000

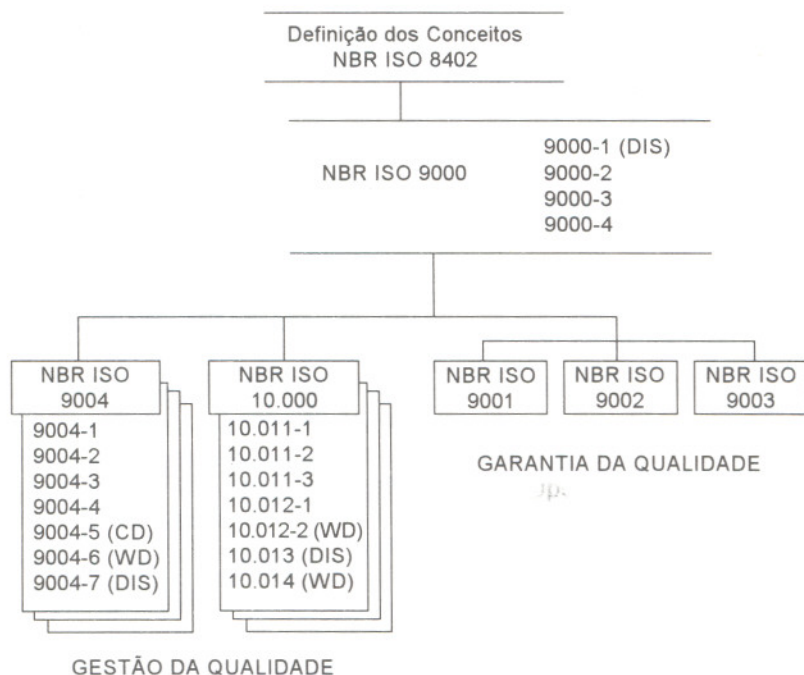
O conjunto de normas da ISO 9000 relativas à gestão e à garantia da qualidade, assim como a terminologia da qualidade, é denominado Família ISO 9000. A Família ISO 9000 é composta pelas seguintes normas:

- a) Série 9000 que trata da gestão e garantia da qualidade;
- b) Série ISO 10.000 que trata da tecnologia de suporte da qualidade, incluindo auditoria e sistemas de medição; e
- c) Norma ISO 8402 que trata da terminologia da qualidade.

No Brasil, a primeira versão das normas ISO 9000 foi editada em junho de 1990, sendo denominadas série NB 9000 (ou NBR 19000). A próxima revisão deveria ser editada ainda em 1994 e adotaria a denominação de NBR ISO 9000.

A estrutura das normas da Família ISO 9000 está representada a seguir.

Figura 2 - Família ISO 9000



Fonte: ABNT CB 25. **Seminário nacional - qualidade aspectos estratégicos ... 1994.**

Certificação

Os grandes avanços dos últimos anos nos sistemas de comunicação e transportes, contribuindo fortemente para a globalização da economia, resultaram no estímulo ao comércio internacional. A negociação dos bens e serviços depende, cada vez mais, da qualidade e de sua garantia.

A adoção das normas da Família ISO 9000, pelos organismos normativos nacionais, ocasionou um desenvolvimento na Certificação, que consiste na Avaliação de Conformidade do Sistema de Qualidade da organização (SEBRAE/ABNT 1993).

Isto implica a adequação da organização como um todo às exigências das normas, e não a adequação dos bens ou serviços em si. Não se trata de avaliar os bens ou serviços, nem de se realizar controles sobre os mesmos.

Entende-se por certificação a ação de uma terceira parte (que não é nem o fornecedor e nem o consumidor), demonstrando que um bem, processo, serviço ou sistema de qualidade, devidamente identificado, está em conformidade com a norma específica ou qualquer outro instrumento normativo.

A Certificação tem por objetivo demonstrar a capacidade da organização para produzir bens ou serviços em conformidade com as exigências, ou seja, é o reconhecimento de que a organização possui um sistema de qualidade. Ela funciona como um fator de *marketing* uma vez que assegura bens e serviços de qualidade aos clientes.

O Certificado de Conformidade é um documento emitido de acordo com as regras de um sistema de certificação, indicando existir um nível adequado de confiança de que bens, processos ou serviços devidamente identificados estão em conformidade com uma norma específica.

Natureza da certificação

Segundo os objetivos, a certificação poderá ser:

a) compulsória - quando exigida pelo governo para a comercialização de bens ou serviços. Ex.: Isenção de IPI para organizações certificadas na Zona Franca de Manaus (Dec. nº 783 de 25/03/93); no Setor de Informática e Automação (Port. nº 101 de 07/04/94) e para extintores de incêndio.

b) voluntária - quando é decisão da organização que produz bens ou fornece serviços, com objetivos mercadológicos.

Etapas do processo de certificação

Segundo o INMETRO (SEBRAE, 1994), as etapas para se obter o processo de certificação são as seguintes:

Figura 3 - Etapas do Processo de Certificação

PRÉ-AVALIAÇÃO	a) Solicitação da Certificação b) Análise do Processo pelo organismo de certificação c) Vista Preliminar d) Preparação de Auditoria pelo organismo de certificação
AVALIAÇÃO	Auditoria propriamente dita que avaliará os aspectos de operacionalização e implementação dos procedimentos necessários ao cumprimento da norma da base contratual que está sendo aplicada
PÓS-AVALIAÇÃO	a) Análise do relatório de auditoria pelo organismo certificador b) Emissão do Certificado e Contrato c) Acompanhamento

Fonte: SEBRAE/Folha de São Paulo. **Qualidade total** ... 1994.

Vantagens da certificação

De acordo com o SEBRAE/ABNT (1993), as vantagens da certificação são:

- a) registro da organização;
- b) benefícios para a implantação de sistemas de garantia pela qualidade e, portanto, prestação de serviços e fabricação de bens mais competitivos;
- c) possibilita a assinatura de acordos de reconhecimento de marcas e certificados;
- d) facilita e barateia a certificação de bens;
- e) facilita a implantação pela qualidade total nas organizações;
- f) evita avaliações de diferentes clientes e fornecedores;
- g) aumenta os argumentos comerciais.

Qualidade e unidades de informação

Informação e qualidade possuem grande valor na sociedade pós-capitalista, possibilitando a renovação dos processos e uma grande motivação dos recursos humanos envolvidos.

A qualidade e a confiabilidade da informação garantem a manutenção da competitividade, a inovação tecnológica e a eficiente gestão empresarial.

Aparentemente pouco se tem realizado sobre a gestão pela qualidade em Unidades de Informação tendo em vista a pouca existência de artigos na literatura nacional. Em se tratando da literatura estrangeira, a maior parte dos trabalhos tratam da qualidade em processos técnicos individualizados como a classificação, catalogação e bases de dados.

Johannesen (1992), ao fazer uma breve revisão da literatura na área, divide em três fases os trabalhos publicados: primeiramente os trabalhos eram acadêmicos e tratavam da filosofia pela qualidade (década de 1970), durante a década de 1980 os trabalhos apresentados discutiam as técnicas com ênfase na descrição das metodologias de erro e retrabalho e finalmente em uma terceira fase a discussão girou em torno das questões metodológicas pela qualidade referindo-se especialmente à elaboração e adoção de medidas e avaliação de sistemas de qualidade em Unidades de Informação.

Desta forma, apesar de a primeira fase discutir a filosofia da qualidade, não é encontrada na literatura uma conceituação específica para sistemas de qualidade em Unidades de Informação. Entretanto a maioria dos autores são unânimes em afirmar que qualidade, garantia da qualidade, qualidade total, administração pela qualidade total são temas que estão diretamente relacionados à gestão de Unidades de Informação.

Segundo Belluzo & Macedo (1993), o interesse pela qualidade em unidades de informação surgiu como resultado da preocupação do treinamento de recursos humanos em bibliotecas universitárias por se tratar de ponto estratégico para a implementação de novas filosofias de trabalho.

Atender às expectativas e às necessidades dos clientes é sem dúvida o ponto básico para que, segundo Luz (1994), as Unidades de Informação trabalhem a qualidade. Ainda segundo a autora, isto implicará que as Unidades de Informação devem conhecer efetivamente seus dados sobre o desempenho operacional, determinar a indicação de prioridades através do conhecimento dos seus pontos fortes e fracos, saber identificar sua clientela interna e externa, adotar medidas de desempenho para seus produtos e serviços, motivar seus recursos humanos além de mensurar seus serviços.

Os programas de qualidade mudaram substancialmente atitudes e processos dentro das organizações e, segundo Paula (1994), o profissional da informação é o primeiro a ser convocado para participar das equipes que iniciam este programas dentro das organizações.

Para Clayton (1992), a qualidade é matéria intrinsecamente relacionada às unidades de informação, uma vez que não se compreendem serviços de informação sem qualidade e com cliente insatisfeito; e Riggs (1992) complementa afirmando que as unidades de informação são organizações essencialmente de serviços em que as pessoas (clientes) significam a sua razão de ser.

Patrucciani & Poggiali (1992) afirmam que a gestão de unidades de informação deve estar aliada aos princípios básicos pela qualidade total, especialmente por se tratar de um fator diferenciador para o cliente final (interno ou externo).

A qualidade em unidades de informação é determinada pelo usuário e a administração deve reconhecer que somente níveis elevados de qualidade propiciarão a excelência dos serviços e conseqüentemente o sucesso almejado (Clair, 1993).

Entretanto, Drake (1993) afirma que a ênfase na qualidade não sobrevive em Unidades de Informação sem a confiança, a resposta em tempo oportuno e sem a satisfação do consumidor. A esta consideração o autor acrescenta ainda que sistemas de qualidade só poderão ser implantados se os bibliotecários forem capazes de compreender o valor percebido pelo consumidor da informação

recebida, ou seja, se forem capazes de avaliar os processos de transferência da informação, que deve ser o foco básico para o trabalho pela qualidade em Unidades de Informação.

Carr (1992) ensina que a qualidade total teve ter o foco nas metas e objetivos organizacionais, observando atentamente a sua missão e os seguintes princípios: Filosofia - prevenção e não retenção; Aproximação - lideranças; Escala - envolvendo as responsabilidades da qualidade; Medidas - de custo da qualidade; Normalização - para todos; Extensão - toda a organização e Tema - melhoramento contínuo.

Um outro elemento comum na literatura diz respeito à implantação de melhorias e constantes melhoramentos, necessitando que se estabeleça uma clara política de qualidade que seja de conhecimento de todos e que se torne capaz de definir a extensão do sistema de qualidade.

Tálamo (1992), no Relatório Final do II Congresso de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação, menciona que a qualidade em Unidades de Informação depende da:

a) elaboração de produtos considerando a informação como manufatura, ou seja, o uso de procedimentos técnicos e metodológicos que transformam os dados em informação, utilizando-se dos processos gerenciais de motivação e participação como forma de obtenção da qualidade; e

b) qualidade na gestão dos serviços, uma vez que a informação transforma-se em serviço no seu processo real de utilização.

O entendimento do real produto que as Unidades de Informação trabalham - informação - caracteriza-as basicamente como prestadoras de serviço, o que incide em uma série de aspectos diferenciados.

Considerações a respeito da implantação de sistemas de qualidade em Unidades de Informação

Alguns autores apresentam pontos que, para eles, são considerados indispensáveis para a implantação de um sistema de qualidade em Unidades de Informação.

McFadden (1994) ao descrever a implantação de um sistema de qualidade na AT & T Bell Laboratories apresenta como causas para a mudança qualitativa o declínio da demanda pelos serviços prestados, a pressão para redução dos custos dos serviços da biblioteca, exigências na mudança da postura dos recursos humanos, e um grande número de problemas para acesso à base de dados especialista. Com a implantação, as melhoras percebidas foram especialmente o melhor aproveitamento do tempo, expansão para acesso em outras bases de dados, treinamento dos recursos humanos possibilitando uma maior integração com as atividades desenvolvidas, entre outras.

Drake (1993), ao relatar a implementação do sistema de qualidade da Georgia Tech Library, apresenta as fases como sendo: envolvimento dos recursos humanos, identificação dos consumidores internos e externos, melhoria da satisfação do consumidor, inovações na comunicação com o consumidor permitindo o *feedback*, provimento do valor agregado dos serviços, encorajamento à inovação e eficiência, e treinamento educação e desenvolvimento dos recursos humanos.

Whitehall (1992) ao discutir a implantação, ressalta a necessidade do estabelecimento de medidas que ele classificou como: medidas de acessibilidade (acesso às fontes), de tempo de resposta, de cobertura da coleção e de relevância do acervo.

Certificação das unidades de informação

Recentemente, a Inglaterra adotou um sistema de certificação de Unidades de Informação (Hewlett, 1994) na área de ensino da saúde com o objetivo de garantir a informação precisa e aperfeiçoada e servir de catalisador de mudanças para as Unidades de Informação inglesas.

Este sistema surgiu da necessidade da distribuição mais adequada de verbas, de estabelecer prioridades para o sistema educacional, a fim de possibilitar a cooperação entre as bibliotecas da região onde o sistema de certificação foi implantado, além de

coordenar estatisticamente informações que são compiladas para uma bibliografia nacional.

As certificações são realizadas em três níveis:

1º Nível - quando todos os elementos das normas de certificação são aplicados;

2º Nível - quando os pontos essenciais estabelecidos pelas normas são aplicados e onde há evidências de um processo contínuo de melhoria em direção ao nível 1;

3º Nível - quando a aplicação dos pontos essenciais exige a cooperação de bibliotecas maiores para subsidiar os serviços e que haja um progresso contínuo de melhorias para o nível 2.

Em princípio, todas as Unidades de Informação integrantes do sistema são certificadas no nível 3 e, com o preenchimento do instrumento de avaliação (Anexo 4) e posterior visita do Comitê Certificador, passam a possuir níveis diferenciados conforme as análises realizadas, servindo de estímulo para a melhoria contínua dos serviços desenvolvidos.

Os pontos avaliados para certificação são:

a) Filosofia - envolvendo a filosofia administrativa da biblioteca, suas metas e objetivos bem como o real conhecimento de sua missão organizacional;

b) Acomodação e Equipamento - avaliação da estrutura física e dos equipamentos disponíveis na biblioteca visando verificar se a segurança e a capacidade das instalações estão de acordo com o público atendido;

c) Coleção da Biblioteca - avaliação da coleção, sua disponibilidade, formas de composição do acervo, arrumação etc. visando à satisfação do serviço prestado;

d) Finanças - análise da disponibilidade orçamentária da biblioteca e de seus gastos;

e) Recursos Humanos - avaliação dos recursos humanos envolvidos nos serviços da biblioteca bem como o grau de desenvolvimento ao qual são submetidos;

f) Serviços Básicos - análise dos serviços considerados elementares para a prestação adequada dos serviços bibliotecários: empréstimo, renovação, reserva, pergunta e resposta, educação do usuário, guia de serviços, intercâmbio entre bibliotecas, produtos como Listas de Novas Aquisições etc.;

g) Cooperação entre Bibliotecas - participação em redes de atendimento entre bibliotecas;

h) Tecnologia da Informação - analisa o grau de utilização das novas tecnologias da informação pela biblioteca.

CONCLUSÃO

A qualidade, de modo geral, significa o atendimento dos interesses, desejos e necessidades dos clientes. Esta prática faz parte da gestão da qualidade em Unidades de Informação que, através do conhecimento dos mecanismos de gestão da qualidade, fazem uma adaptação às suas necessidades tendo em vista a facilidade de entendimento dos conceitos e a adaptabilidade destes aos procedimentos de uma Unidade de Informação.

Muito embora esta prática necessite de maior conhecimento por parte dos profissionais da área, especialmente no que diz respeito ao conhecimento sobre a utilização de suas ferramentas, observa-se uma certa afinidade entre os conceitos da qualidade e a missão e os objetivos das Unidades de Informação.

Ao longo dos últimos anos, especialmente da década de 1980 em diante, o profissional da informação vem incorporando com sucesso técnicas da área de administração de empresas, como o planejamento estratégico e o *marketing*, procurando adaptá-las ao seu ambiente.

A filosofia, técnicas e modelos da qualidade são de fácil adaptação às Unidades de Informação tendo em vista a facilidade com que encontram pontos em comum entre a gestão pela qualidade e a necessidade de maior e melhor atuação diante das mudanças ocorridas no cenário nacional e internacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, Rio de Janeiro. **CB 25**. Notas. In: Seminário Nacional - qualidade aspectos estratégicos e gerenciais das normas NBR/ISO 9000. Campinas: ABNT, 1994.
- ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade**: diretrizes. NB 9004, 1990. 18 p.
- _____. **Gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade**: diretrizes para serviços. NB 9004-2, 1990. 18 p.
- BELLUZO, Regina Célia Batista & MACEDO, Neuza Dias. A gestão da qualidade em serviços de informação: contribuição para uma base teórica. **Ci. Inf.**, Brasília, v.22, n.2, p. 124-132, maio/ago., 1993.
- BROCKMAN, John R. Just another management fad?: the implication of TQM for library and information services. **ASLIB Proceeding**, Londres, v.44, n.7/8, p. 283-288, Jul./Aug., 1992.
- CARR, Stephen J. Strategic planning in libraries. **Library Management**, v.13, n.5, p. 4-17, 1992.
- CLAIR, Guy St. The future challenge: management and measurement. **Special Libraries**, New York, v.84, n. 3, p. 151-154, Summer, 1993.
- CLAYTON, Peter. Japanese management theory and library administration. **The Journal of Academic Librarianship**, v.18, n.5, p. 298-301, 1992.
- CROSBY, P. B. **Qualidade falada a sério**. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1990. 201 p.
- DRAKE, Mirian A. TQM in research libraries. **Special Library**, v.84, n.3, p. 131-136, 1993.
- FALCONI, Vicente. **Controle de qualidade total**: no estilo japonês. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992. 220 p.
- GARCIA, Fernando Coutinho. Qualidade total: a japoneização a la brasilis. R. **Esc. Biblioteconomia UFMG**, v.23, n.1, p. 43-55, jan./jun., 1994.

- HEWLETT, John. Quality control in library information services. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE OS DESAFIOS DA ERA DA INFORMAÇÃO, 1994, São Paulo. **Anais ...** São Paulo: BIREME, 1994. p. 1-8.
- JOHANNESSEN, Carl Gustav. The use of quality control principles and methods in library and information science theory and practice. **Libri**, v.42, n.4, p. 283-295, 1992.
- JURAN, J. M. **Juran planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990. 394 p.
- LINS, Bernardo F. E. Ferramentas básicas da qualidade. **Ci. Inf.**, v.22, n.2, p. 153-161, maio/ago., 1993.
- LUZ, Graça Maria Simões. Parâmetros e indicadores de qualidade para a área de informação e Biblioteconomia. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 17. Belo Horizonte: Associação de Bibliotecários de Minas Gerais, 1994. (Mesa Redonda).
- MACHADO, Lucília Regina de Souza. Controle da qualidade total. **Sinpro Cultura**, v.12, n.18, p. 11-14, maio, 1994.
- McFADDEN, Laurie. AT & T Bell Laboratories creates a quality to study technical reports. **Special Library**, p. 8-15, Winter, 1994.
- NAWA, Geraldo Takeo. ISO / TC 176 e a revisão das normas série 9000. **Controle da Qualidade**, São Paulo, n.25, p. 1- 6, 1994.
- A NOTE on quality: the views of Deming, Juran, and Crosby. Harvard: **Harvard Business School**, 1990. Fotocópia.
- PATRUCCIANI, Alberto & POGGIALI, Igino. La qualità totale in biblioteca. **Bolettino AIB**, v.32, n.1, p. 7-20, mar., 1992.
- PAULA, Rosália Paraíso Matta de. Aplicação da norma ISO 9000 no mercado da informação: uma chance de sucesso para a área de GDI. In: SEMINÁRIO SOBRE AUTOMAÇÃO EM BIBLIOTECAS E CENTROS DE DOCUMENTAÇÃO, 5, 1994, S. José dos Campos. **Anais ...** S. José dos Campos: UNIVAP/INPE, 1994. p. 14-16.
- RIGGS, Donald E. TQM: quality improvement in new clothes. **College & Research Libraries**, p. 481-483, nov., 1992.

SERVIÇO de apoio à micro e pequenas empresas de São Paulo/ Associação Brasileira de Normas Técnicas. Seminário regional: NBR/ISO 9000 visão tecnológica de incremento à competitividade. 1993, Campinas: SEBRAE/ABNT, 1993. (Anotações).

SEBRAE/Folha de São Paulo. **Qualidade total**. 1994. 8v.

TÁLAMO, Maria de Fátima M. Relatório final. In: CONGRESSO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 2, 1992, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Associação Paulista de Bibliotecários, 1992. p. 224-228.

WHITEHALL, Tom. Quality in library and information services: a review. **Library Management**, v.13, n.5, p. 23-35, 1992.

ABSTRACT

It analyses the management for quality searching for coherent solutions that matches the organization macro-objetives, with all the hierarchical levels embedded in the library/information unity.

Key words: quality control; information unity.