

## **A BIBLIOTECA-CDI no caminho da QUALIDADE Da Auto-Avaliação ao Plano de Melhorias**

Emília Calado Clamote  
BIBLIOTECA – CDI

[clamote@fm.ul.pt](mailto:clamote@fm.ul.pt)

### **1 - A Qualidade como ferramenta de Gestão na Biblioteca**

Embora a utilização da Qualidade como uma ferramenta de gestão nas organizações tenha surgido com Taylor na primeira metade do século XX, somente a partir da década de 80 se começou a aplicar na Administração Pública.

A procura da Qualidade nas organizações, em todas as etapas do processo produtivo e em todos os níveis hierárquicos, é uma preocupação que tem assumido particular relevo, orientando para melhoria de conceitos, hábitos e procedimentos e colocando particular ênfase na valorização do ser humano no processo de crescimento e desenvolvimento das organizações. Também nas Bibliotecas, já em 1966 a ALA: *American Library Association* se referia a padrões mínimos de qualidade nas bibliotecas quanto a “pessoal especializado, recursos bibliográficos, instalações adequadas, recursos financeiros e equipamento”.

A Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa, no actual contexto competitivo e respondendo aos desafios de um mundo em permanente mudança, elegeu também como sua prioridade a preparação da FMUL para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade. Neste sentido apresentou uma candidatura ao POPH: Programa Operacional Potencial Humano com vista a obter financiamento para recorrer a uma equipa de consultores externos, com saber técnico sobre avaliação, sistemas de gestão de qualidade e processos de melhoria contínua, destinada a dinamizar o processo de formação / acção da equipa de colaboradores da FMUL que assumiram o início da caminhada para a certificação na Qualidade.

Neste processo de formação / acção sobre a metodologia CAF para a auto-avaliação organizacional, participaram 4 elementos da equipa da Biblioteca - CDI os quais transmitiram progressivamente o envolvimento na caminhada para a Qualidade a toda a equipa, reflectindo sobre as oportunidades de melhoria de procedimentos, para incrementar a qualidade global dos serviços prestados aos clientes / utilizadores.

“O que se entende então por Qualidade num serviço de Biblioteca e Informação?”

Poder-se-á considerar o grau de satisfação dos requisitos dos clientes/utilizadores, obtido por um conjunto de características intrínsecas num produto ou serviço, nomeadamente:

- › facilidade de pesquisa
- › pertinência da informação fornecida
- › acessibilidade da informação
- › apoio na pesquisa
- › cortesia no contacto com o cliente
- › instalações adequadas e ambiente de acolhimento na prestação dos serviços

A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade tem implícito um ciclo de melhoria contínua na gestão dos processos, seguindo os quatro passos propostos por Deming no denominado Ciclo de Deming ou Ciclo PDCA: (*Plan*– planear o que fazer e como fazer, com definição de metas e métodos), (*Do* – fazer o que foi planeado, apresentando dados); (*Check* – verificar se foi feito de acordo com o planeado, comparando metas e resultados); (*Act* – actuar para melhorar, numa acção correctiva e preventiva), conforme a representação gráfica que se segue.

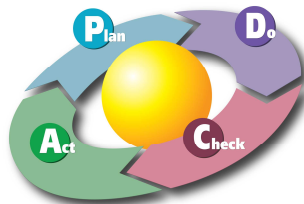


Fig.1 - Ciclo de Deming

O ciclo de Deming tem implícita a ideia de continuidade, isto é que a organização tem uma permanente preocupação com a qualidade dos serviços prestados, procurando melhorá-los continuamente.

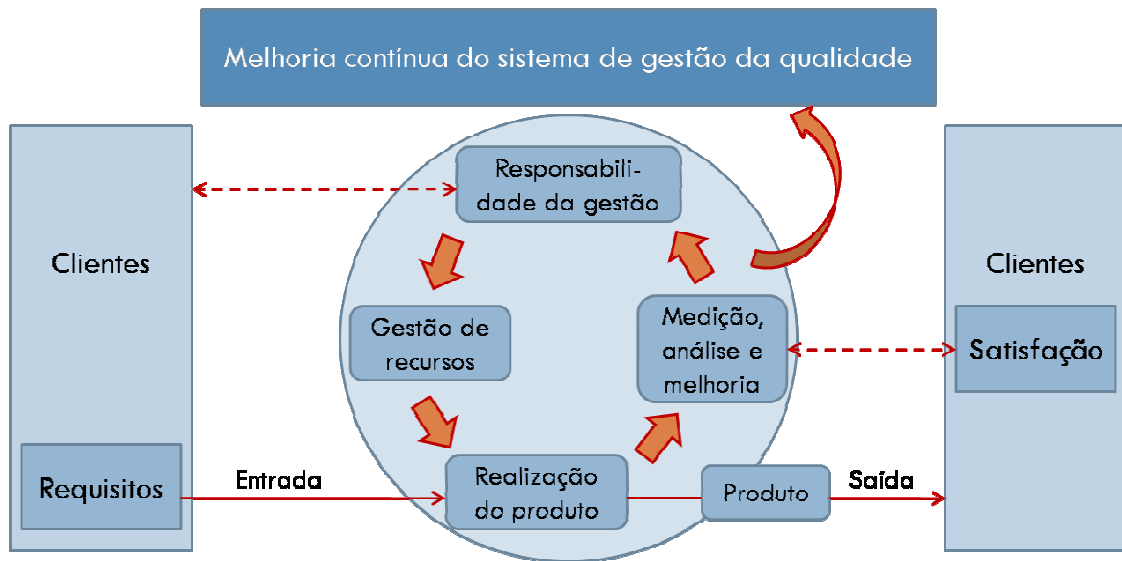


Fig. 2 - Sistema de Gestão da Qualidade

Deming coloca o ser humano como o elemento-chave no processo de Gestão de Qualidade, dado que é da motivação e comprometimento das pessoas que vai depender o sucesso do processo.

## 2 - Porquê a utilização da metodologia CAF para a Auto-Avaliação organizacional?

A Estrutura Comum de Avaliação do modelo CAF (*Common Assessment Framework*) baseou-se no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade EFQM (*European Foundation for Quality Management*) e a sua estrutura é constituída com base em **9 critérios** que representam os principais focos de uma análise organizacional, sendo ainda:

- um modelo Europeu de Auto-Avaliação criado para as Administrações Públicas;
- analisa as diferentes perspectivas que caracterizam os aspectos principais da gestão de uma organização;
- é um modelo disponibilizado gratuitamente, não implicando custos,

Habitualmente o modelo CAF é representado graficamente do seguinte modo:

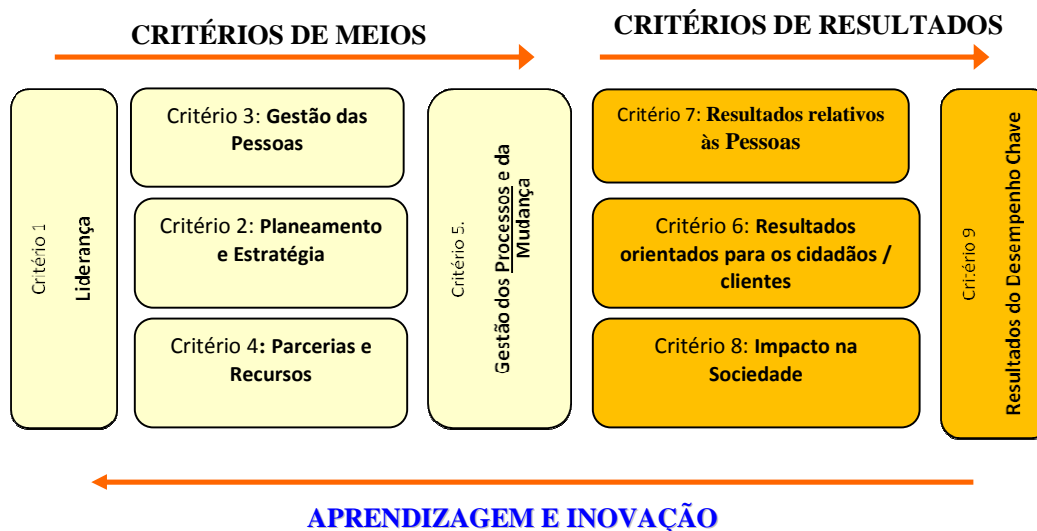


Fig. 3 – Modelo CAF

### 3 – Quais os objectivos da Auto-Avaliação pela metodologia CAF?

- Reflectir sobre os Pontos Fortes (o que já fazemos bem comprovado por evidências)
- Identificar Oportunidades de Melhoria (o que ainda podemos melhorar),
- A CAF não pretende avaliar pessoas mas antes as metodologias de trabalho na óptica positiva do sistema de melhoria contínua do Ciclo PDCA.

### 4 – Alguns dos Pontos Fortes identificados da Auto-Avaliação da Biblioteca – CDI

- Missão, Visão e Valores definidos para a Biblioteca;
- Regulamento Orgânico dos Serviços aprovado pela Direcção;
- Plano Estratégico / Análise SWOT e Tabela de Stakeholders;
- Carta de Qualidade exposta nas salas de leitura;
- Manual de Procedimentos com identificação dos diversos processos;
- Diversas Parcerias: SIBUL (recursos partilhados na UL), com o CAML para formação de utilizadores, com APDIS para a Gestão do EIB;
- Portal da Biblioteca onde gere a Biblioteca Digital disponível 24 horas/dia;
- Equipa especializada com competências para responder às crescentes solicitações dos utilizadores.

### 5 – Oportunidades de Melhoria identificadas na Biblioteca

As 67 oportunidades / sugestões de melhoria identificadas na Biblioteca agrupam-se pelas 7 áreas representadas no seguinte gráfico, onde se identifica a **comunicação** e o **planeamento e estratégia** como as áreas onde se verificam mais oportunidades de melhoria.

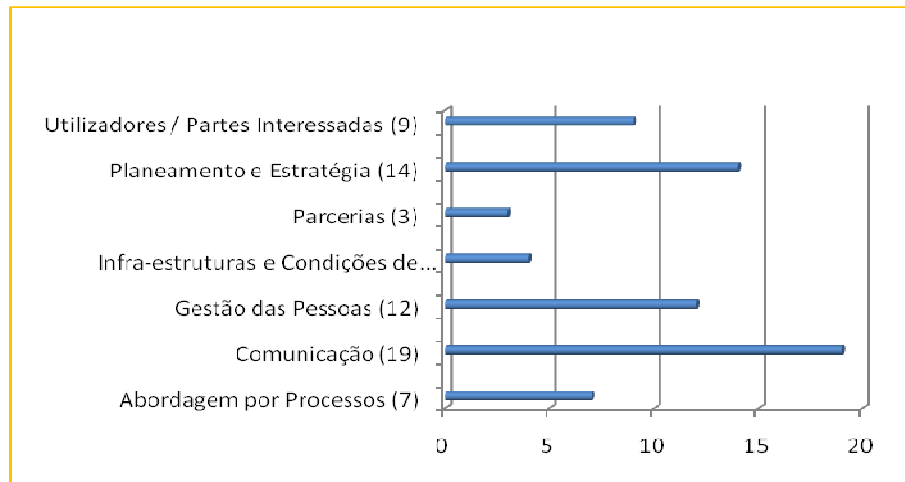


Fig. 4 – Gráfico de distribuição das Sugestões de Melhoria por áreas

Apresentam-se algumas das sugestões de melhoria propostas na análise organizacional da Biblioteca – CDI, referenciando o número do critério a que estão associadas.

#### Sugestões de Melhoria na Comunicação

- 1.1.3 – Melhorar a eficácia dos canais de comunicação;
- 1.1.6 – Instituir prazos regulares para as reuniões de planeamento e gestão dos Serviços;
- 3.3.3 – Criar regras para aplicação, de forma sistemática, de questionários de satisfação de clientes e colaboradores;
- 4.4.6 – Sistematizar e divulgar a informação recolhida em acções de formação e congressos frequentados;
- 4.4.7 - Criar Canais e regras para divulgação interna do resumo das acções de formação.
- 6.1.1 – Disponibilizar inquéritos online no Portal da Biblioteca;
- 9.1.1 – Criar uma área no Portal da Biblioteca para recursos de Formação de utilizadores;
- 9.1.2 – Criar uma área de *e-learning* da Biblioteca na Plataforma Moodle da UL

#### Sugestões de Melhoria no Planeamento e Estratégia

- 1.3.3 – Criar um procedimento sistematizado para planeamento, acompanhamento e avaliação das actividades;

- 1.3.4 – Criar registo das propostas de melhoria, monitorização da sua implementação e divulgação;
- 2.2.1– Adoptar um modelo de documento de planeamento, comum para todas as unidades, a ser criado para a FMUL;
- 2.2.4 – Estabelecer prazos e mecanismos de monitorização dos indicadores;
- 4.4.5 – Definir regras, prazos e responsabilidades pela actualização do manual de Procedimentos;
- 6.1.2 – Definir periodicidade de distribuição de inquéritos e de análise das respostas;
- 8.2.1 – Estabelecer indicadores que permitam medir o desempenho social da Biblioteca;
- 9.2.1 – Rever o quadro de indicadores de modo a permitir avaliar o desempenho dos processos.

## 6 - O Plano de Melhorias

Com metodologia CAF pretendeu-se promover um melhor conhecimento dos serviços, partilhando boas práticas já identificadas e elaborando uma proposta de Plano de Melhorias, servindo de instrumento de gestão da qualidade para melhorar o desempenho dos serviços prestados e induzindo processos de auto-avaliação sistemática.

No seguimento do Plano de Melhorias elaborado neste âmbito, estão em curso as seguintes Acções de melhoria que permitirão melhorar a **Comunicação** com os clientes/utilizadores:

- Criação de uma área no Portal da Biblioteca para recursos de Formação de utilizadores
- Criação de uma área de *e-learning* da Biblioteca na Plataforma Moodle da UL;
- Criação de um banco de dados de recursos de formação partilhado com as Bibliotecas da FMUP e FMUC com intuito de Bench Learning.

## 7 – A abordagem por processos

A acção de melhoria proposta no âmbito do Planeamento e Estratégia, a abordagem por processos, consiste no mapeamento de todos os processos/actividades existentes na Biblioteca, facilitando deste modo a análise da forma mais correcta de os executar.

Identificando e descrevendo todos os processos, com fluxogramas que passarão a constar no Manual de Procedimentos, inicia-se assim o primeiro passo “o planeamento” do Ciclo PDCA, o Ciclo da Melhoria Contínua de um Sistema de Gestão da Qualidade.

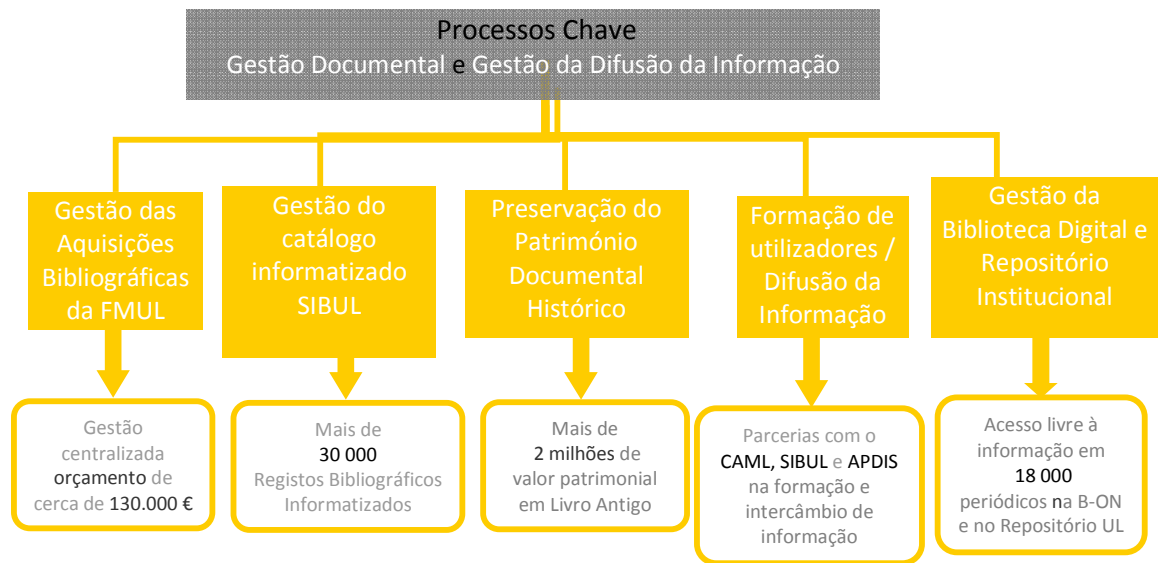
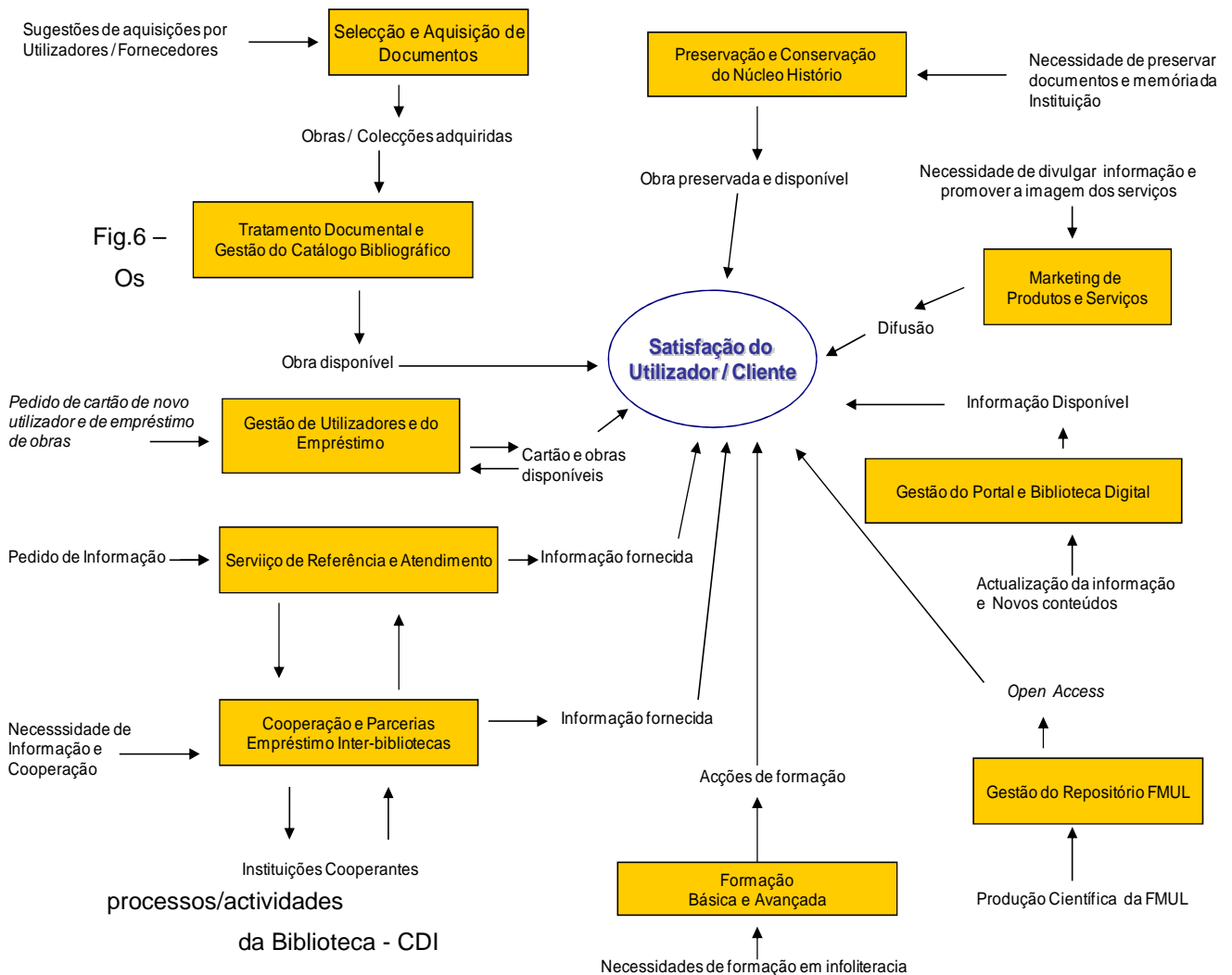


Fig. 5 – Os Processos Chave e de Suporte da Biblioteca – CDI

Os processos da Biblioteca – CDI identificados no gráfico seguinte caracterizam-se, tal como referido na definição de Qualidade, por um *input* de requisitos dos clientes/utilizadores que deverá conduzir a um *output* no sentido da satisfação do utilizador.



## 8 - A Mudança é feita pelas pessoas

Na procura da QUALIDADE na Biblioteca da FMUL, mantêm-se como linhas orientadoras:

- Assegurar que todos conhecem a **Missão, Visão, Valores** e os objectivos a atingir;
- Incentivar a participação e envolvimento de todos;
- Colocar os clientes/utilizadores como o foco de toda a actuação da equipa, razão pela qual a Instituição existe;
- Estimular o trabalho em equipa - dinamizar o potencial criativo e a inovação;
- Tentar adoptar a liderança adequada, na atitude de humildade de crescimento e aprendizagem constante com toda a equipa, focada no compromisso dos objectivos a atingir com um crescente nível de satisfação humana de clientes e colaboradores;
- Considerar que a liderança não deve ser exclusiva da chefia formal, procurando que sejam desenvolvidas capacidades de liderança genéricas em toda a equipa, fomentando o empowerment dos colaboradores, de modo a que exista poder de actuação tão rápida e adequadamente quanto cada situação o exija



- Reconhecer o trabalho das equipas, delegando responsabilidades, com base na convicção de que as pessoas são a chave para a concretização dos objectivos estratégicos.

A liderança da mudança bem sucedida ocorre ao nível individual. (...)

As pessoas são, cada vez mais, a chave do sucesso da Organizações (...)

– as pessoas, a sua formação ao longo da vida, a sua relação emocional com projectos, produtos e clientes.

Paula Ochôa