

# O Sistema de Bibliotecas da UFMG na perspectiva de Qualidade Total

PAULO DA TERRA CALDEIRA \*

**Motivos que influíram para que o Sistema de Bibliotecas aderisse ao Programa de Qualidade Total lançado pela Pró-Reitoria de Administração da UFMG. Estrutura do Sistema de Bibliotecas da UFMG, a importância da qualidade dos serviços biblioteconômicos, as ações desenvolvidas e os desafios que se apresentam.**

## 1 - INTRODUÇÃO

Ao assumirmos a direção da Biblioteca Universitária da UFMG tivemos como propósito otimizar a prestação de serviços à comunidade universitária. Pretendemos criar novos serviços, melhorar a qualidade dos já prestados, diversificar as coleções, ampliar o horário de funcionamento e melhorar as instalações físicas das bibliotecas, enfim dotar o Sistema de Bibliotecas da UFMG - SB/UFMG de uma estrutura dinâmica e moderna, em consonância com as necessidades de seus usuários. Entretanto, no decorrer da implantação dessas ações verificamos que as condições existentes no Sistema não eram suficientes para se atingir o que foi proposto. Decidimos, então, integrar o SB/UFMG ao Programa de Qualidade Total que já vem sendo desenvolvido pela Escola de Engenharia da UFMG.

Assim e ainda com o objetivo de otimizar as ações desenvolvidas

---

\* *Diretor da Biblioteca Universitária da UFMG*

nas diversas bibliotecas, foi solicitado à direção da Escola de Engenharia da UFMG um curso sobre Gestão da Qualidade Total para os bibliotecários do Sistema. Paralelamente, a Pró-Reitoria de Administração, também preocupada com a questão, decidiu implantar o Programa de Qualidade Total na Universidade, no âmbito dos departamentos e setores a ela vinculados, oferecendo um curso para o seu pessoal, bem como para as chefias dos órgãos suplementares e departamentos administrativos que aderiram ao Programa.

Considerando que um "Serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente" (1), o Sistema de Bibliotecas da UFMG julgou pertinente aderir ao Programa da Qualidade, de forma a se capacitar para prestar melhor atendimento ao seu usuário, uma vez que ações já vinham sendo implantadas, nesse sentido, pela direção da Biblioteca Universitária. A decisão foi referendada em reunião de lançamento do Programa, realizada no auditório da Biblioteca Central, no dia 15/04/93, da qual participaram as chefias de vinte bibliotecas setoriais, além da equipe da Biblioteca Universitária. O item seguinte registra a estrutura do Sistema de Bibliotecas da UFMG, o que pode indicar a complexidade que enfrentaremos na implantação do Programa de Gestão da Qualidade Total.

## 2 - O SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UFMG

O Sistema de Bibliotecas da UFMG é constituído pela Biblioteca Universitária (BU), órgão coordenador, e pelas bibliotecas setoriais.

A estrutura organizacional da BU compreende:

---

\* Após a redação deste trabalho o Conselho Universitário da UFMG aprovou, em 22/12/93, o Regimento Interno da Biblioteca Universitária sugerido pela Comissão de Legislação da Universidade. Nessa versão, a estrutura da Biblioteca Universitária foi bastante modificada passando a ser administrada por dois conselhos - um Diretor e outro Técnico. O Conselho Diretor é a instância deliberativa da BU e é constituído pelo Diretor da Biblioteca Universitária, na qualidade de Presidente, quatro professores, dois representantes do corpo discente (graduação e pós-graduação) e um representante dos funcionários. O Conselho Técnico é constituído pelo Diretor, Vice-diretor e chefias das divisões da BU, e por quatro chefes de bibliotecas setoriais escolhidos por seus pares. Também o número de bibliotecas foi alterado: de 30 bibliotecas passou-se a 22 sendo 19 bibliotecas de unidades acadêmicas, a do Centro Pedagógico, a do Museu de História Natural e a do Núcleo de Ciências Agrárias. A Biblioteca Central, apesar da denominação, passa a ser uma biblioteca setorial.

- I. Conselho Diretor;
- II. Diretoria;
- III. Divisão de Planejamento e Divulgação;
- IV. Divisão de Formação e Desenvolvimento do Acervo;
- V. Divisão Biblioteca Central, que se subdivide em
  - a) Serviço de suporte bibliográfico à pesquisa, ensino e extensão;
  - b) Serviço de Referência e Empréstimo,
- VI. Divisão de Serviços Administrativos, que se subdivide em
  - a) Apoio Administrativo
  - b) Apoio Operacional
- VII. Bibliotecas Setoriais.

O Conselho Diretor é a instância consultiva e deliberativa da BU e é composto pelo Diretor e Vice-Diretor, pelos Chefes das Divisões Técnicas, quatro Chefes de Bibliotecas Setoriais, quatro professores indicados pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, integrantes do quadro de pessoal docente da UFMG, dois discentes (um representante da Graduação e outro da Pós-graduação, indicados pelo DCE e Associação de pós-graduandos, respectivamente).

A Biblioteca Universitária está vinculada à Reitoria da UFMG e tem por função coordenar o Sistema de Bibliotecas da UFMG, estabelecer políticas e procedimentos e executar atividades relacionadas, com a administração, a formação e o desenvolvimento do acervo informacional do Sistema.

A Biblioteca Central está diretamente subordinada à Biblioteca Universitária e inclui em seu acervo coleções dos institutos de Ciências Biológicas e de Ciências Exatas; coleções de obras clássicas de diversas disciplinas remanejadas de outras bibliotecas (incluindo obras de referência); coleções especiais (Memória Intelectual da UFMG, Obras Raras, Linhares, Núcleo de Pesquisa e Estudos sobre a Mulher); coleções pessoais (Henriqueta Lisboa, Murilo Rubião, Oswaldo França Júnior, José Faria Tavares); obras adquiridas para os órgãos da Administração Central; coleção de lazer (livros, revistas de atualização, jornais, etc.); Vídeo-Clube Universitário Ciência e Cultura (em convênio com o Centro Audio-Visual da UFMG).

A Biblioteca Universitária tem funções normativa e coordenadora, relacionada ao Sistema como um todo e funções operacionais, relacionadas ao acervo sob sua responsabilidade, no caso, o da Biblioteca Central.

As bibliotecas setoriais estão vinculadas tecnicamente à BU e administrativamente aos diretores de unidades acadêmicas, chefes

de departamentos, etc. Integram, portanto, o Sistema de Bibliotecas da UFMG:

- a) Bibliotecas setoriais vinculadas diretamente aos diretores de unidades: Arquitetura, Belas Artes, Biblioteconomia, Ciências Econômicas, Educação, Educação Física, Engenharia, Farmácia, Filosofia e Ciências Humanas, Instituto de Ciências Biológicas, Instituto de Geo-Ciências, Letras, Medicina, Música, Odontologia e Veterinária;
- b) Bibliotecas vinculadas a chefes de departamentos: Ciência da Computação, Física, Matemática e Química;
- c) Bibliotecas vinculadas a diretores de escolas de 1º e 2º graus: Centro Pedagógico, Colégio Técnico, Núcleo de Tecnologia e Ciências Agrárias e Teatro Universitário;
- d) Biblioteca vinculada a coordenador de curso de mestrado: Centro de Ensino e Pesquisa em Administração - CEPEAD;
- e) Biblioteca vinculada a coordenador de extensão: Carro Biblioteca da Escola de Biblioteconomia da UFMG;
- f) Bibliotecas vinculadas a diretores dos órgãos suplementares: Biblioteca Central e Museu de História Natural;
- g) Biblioteca vinculada a diretor de instituto de pesquisa: Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional - CEDEPLAR.

### 3 - IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA NO SISTEMA DE BIBLIOTECAS

Após a adesão formal e o referendo do sistema de bibliotecas ao Programa de Qualidade Total promovido pela Pró-Reitoria de Administração, a direção da Biblioteca Universitária contactou os diretores de unidades, chefes de departamentos, de órgão suplementar, de escolas de 1º e 2º graus e do Centro de Extensão da Escola de Biblioteconomia para expor a decisão e solicitar apoio às chefias das bibliotecas para sua implantação, uma vez que a área acadêmica não participa do mesmo, no momento.

#### 3.1 Escritório Técnico

A ação seguinte consistiu na criação do Escritório Técnico da BU que tem como membros, representantes da própria BU e das bibliotecas setoriais, indicados por seus pares.

São objetivos do Escritório Técnico:

- atuar como consultoria e suporte interno aos facilitadores do Siste-

- ma de Bibliotecas da UFMG;
- apoiar a implantação do Programa de Qualidade Total no âmbito do Sistema;
  - registrar e divulgar toda a experiência com a Qualidade Total e o Programa 5S (Senso de utilização, senso de ordenação, senso de limpeza, senso de saúde e de auto-disciplina) adquirida pela Universidade;
  - organizar, com o apoio do Comitê Técnico, Escritório Técnico e Fundação Christiano Ottoni, programas de treinamento para todos os funcionários do Sistema;
  - proceder ao estudo contínuo da Qualidade Total, buscando conhecimentos já existentes, suas aplicações em órgãos públicos e similares, bem como o acompanhamento e evolução da área;
  - elaborar relatórios sobre os resultados da Qualidade Total na BU e no Sistema de bibliotecas;
  - fornecer suporte para a realização do Programa no biênio 1993/94, proposto pelo Escritório Técnico da Qualidade Total da UFMG.

Iniciando suas atividades o Escritório Técnico analisou os itens propostos pela Coordenação do Programa da Qualidade Total na UFMG para o período 1993/94:

- treinamento de pessoal;
- implantação do programa 5S;
- solução de problemas;
- definição de itens de controle, clientes, fornecedores, processos e produtos.

Elaborou-se, então, uma proposta (incluindo cronograma) que foi submetida à comunidade envolvida, visando ao desenvolvimento das atividades no âmbito do Sistema de Bibliotecas da UFMG.

### **3.2 Cursos**

Em relação ao treinamento de pessoal, a Biblioteca Universitária convidou os funcionários ligados ao sistema de Bibliotecas para participarem de dois cursos com a duração de 36 horas aula, sobre Gerência de Qualidade Total, oferecido pela Fundação Christiano Ottoni, com o objetivo de se consolidarem os principais conceitos e métodos relativos à aplicação do Programa. O primeiro curso foi realizado no período de 15 a 19 de março de 1993, no auditório da Escola de Belas Artes da UFMG e contou com a participação do diretor, cinco chefias de divisões da Biblioteca Universitária e dez

chefes de bibliotecas setoriais. O segundo curso, realizado no período de 21 a 25 de junho, contou com a presença de uma chefia da Biblioteca Central e doze chefes de bibliotecas setoriais.

Além dessas atividades, o pessoal do Sistema participou de cursos sobre o Programa 5S, ministrados pela Coordenação do Escritório Técnico da UFMG. Esses cursos tiveram como objetivo transmitir conceitos e noções básicas aos participantes a fim de despertar a necessidade de se trabalhar em ambientes que apresentem condições dignas. Esse pré-requisito constituiu-se em um mecanismo inicial de implantação da Qualidade Total, através da aplicação do conceito dos 5S.

São objetivos do programa 5S:

- alcançar a melhoria do ambiente de trabalho, a produtividade, a qualidade, o crescimento pessoal do funcionário e o incentivo à criatividade;
- prevenção de acidentes;
- gestão mais participativa.

Participaram desses cursos 143 servidores técnico-administrativos e bibliotecários, representando pouco mais de 50% dos funcionários do Sistema. Esse dado não implica rejeição ao Programa. Podem-se fazer diversas análises. Há bibliotecas com apenas um bibliotecário; outras, com pequeno número de funcionários e outras ainda que, embora contando com um número razoável de pessoal, devido às suas funções, não podem ausentar-se de suas atividades já que não há pessoal disponível para substituí-los.

### **3.3 Facilitadores**

A Biblioteca Universitária conta com uma equipe de facilitadores que prestará sua colaboração às bibliotecas setoriais. Entretanto, cada biblioteca setorial deverá escolher seu facilitador. As bibliotecas que não possuírem pessoal em número suficiente poderão eleger o facilitador entre aquelas que se situem mais próximas. Esse facilitador deverá representá-las em todos os foros, repassando-lhes as informações e decisões.

São funções dos facilitadores: propor plano de implantação na(s) sua(s) biblioteca(s) e atuar como elemento de ligação entre o Escritório Técnico e a(s) sua(s) biblioteca(s).

#### 4 - METAS PARA 1993/94

As metas propostas para o período de 1993/94 serão aquelas definidas pelas Divisões Técnicas da Biblioteca Universitária bem como as de cada Biblioteca Setorial, obedecendo a duas características: metas quantitativas e metas factíveis.

Deve-se registrar que algumas atividades já vêm sendo desenvolvidas no momento. Entre elas destaca-se o Dia do Descarte ocorrido em 31/08/93. O sistema participou ativamente dessa atividade, na qual as bibliotecas colocaram à disposição da comunidade da UFMG mobiliário (mesas, cadeiras, estantes, etc), equipamentos (máquinas de escrever, calculadoras, etc), além de material de escritório (pastas, fichas, etc).

Está prevista também a realização de outros cursos sobre o Programa 5S (para funcionários de bibliotecas), Gerência de Qualidade Total (para Chefes e Sub-Chefes de Bibliotecas). Preparação de Facilitadores (destinado aos facilitadores setoriais) e Formação Básica em Qualidade Total (para todos os funcionários envolvidos). Além dessas atividades, a UFMG vem divulgando as realizações do Programa de Qualidade Total em seu **Boletim UFMG** e nos boletins dos diversos órgãos envolvidos.

A nível do Sistema estão previstas ainda as seguintes atividades: a realização de palestras e de seminários para dirigentes, chefes e sub-chefes das bibliotecas setoriais, definição dos facilitadores e, promoção de reuniões locais e de acompanhamento por parte do Coordenador e dos Facilitadores da Biblioteca Universitária.

Para promover a capacitação contínua dos envolvidos, pretende-se elaborar estudo permanente junto a todos que realizaram os cursos de Qualidade Total através do método "Cumbuca". Este método consiste na leitura de um capítulo de livro ou apostila sobre o assunto e sua discussão pelos funcionários das bibliotecas ou setores, quando for o caso.

Outra atividade a ser desenvolvida consiste na identificação de três problemas verificados na biblioteca. O pessoal envolvido tentará resolvê-lo através de reuniões por área de trabalho. Devem-se escolher problemas simples, definindo suas causas, projeto de melhoria, estabelecimento de metas e cronogramas, adoção de ações corretivas, avaliação dos resultados obtidos e apresentação de relatório, descrevendo-se a situação anterior, o trabalho realizado e as soluções encontradas. Deve-se proceder da mesma forma em relação ao segundo e ao terceiro problemas. Os resultados alcançados deverão ser divulgados para todo o Sistema de Biblioteca da UFMG.

## 5 - DESAFIOS

A implantação do Programa de Qualidade no Sistema de Bibliotecas da UFMG apresenta alguns desafios que se pretende enfrentar com a colaboração da Administração da Universidade. O primeiro deles refere-se ao quadro de pessoal das bibliotecas. O Sistema de Bibliotecas da UFMG é composto por 30 bibliotecas, com um quadro de 105 bibliotecários e 141 funcionários. Utilizando-se a proporção de dois funcionários por bibliotecário para cada biblioteca e 77 funcionários (2). Esse fator dificulta a participação do pessoal em reuniões, palestras e cursos, uma vez que não há substituição para ausências eventuais. Outro fator observado refere-se à categoria do pessoal técnico-administrativo. De modo geral, integram o quadro das bibliotecas, além do bibliotecário, auxiliares e assistentes administrativos. Não existe no Plano de Carreira do funcionário público (3) a categoria de auxiliar de biblioteca que, imagina-se, estaria mais motivado a trabalhar nos diversos setores das bibliotecas.

Outro desafio refere-se à não participação das unidades acadêmicas no Programa de Qualidade da UFMG. Embora as bibliotecas estejam ligadas tecnicamente à Biblioteca Universitária, administrativamente elas estão subordinadas aos diretores de unidades. Mesmo contando com o apoio formal dos dirigentes, as bibliotecas sentem-se isoladas na instituição, em termos de aplicação do Programa de Qualidade.

Além desses fatores, há também a questão salarial. Os funcionários sentem-se desmotivados, uma vez que as bibliotecas exigem cumprimento rigoroso do horário de trabalho, com extensa jornada de trabalho, às vezes em três turnos além dos sábados e, na maioria dos casos, não existe gratificação de função pelo trabalho desempenhado.

Superando esses desafios consideramos que o Sistema de Bibliotecas da UFMG terá condições de prestar um serviço de qualidade para seus usuários, uma vez que suas bibliotecas concluíram a entrada de dados no sistema de catalogação cooperativa BIBLIODATA/CALCO na Fundação Getúlio Vargas, estando ultimando os preparativos para a automação do serviço de empréstimo.

O objetivo deste trabalho foi o de apresentar a situação em que está sendo implantado no Sistema de Bibliotecas da UFMG, um programa de Gestão pela Qualidade Total. Observou-se que alguns conceitos de qualidade já vinham sendo praticados intuitivamente e que a implementação da Gestão pela Qualidade Total no Sistema, apesar das dificuldades, é considerado um fator positivo pois trata-se

de um processo estratégico e à medida em que se forem determinando os problemas, poderão ser apresentadas sugestões e melhoradas as formas de atuação das bibliotecas.

A guisa de conclusão pode-se afirmar que existem problemas nas bibliotecas da UFMG e que a implantação da Gestão pela Qualidade Total é um processo que demanda perseverança. No entanto, a partir do momento em que os problemas forem enfrentados, pode-se afirmar que ocorrerão melhorias nos processos possibilitando aos bibliotecários maior disponibilidade para prestar um atendimento de qualidade a seus usuários.

### **The Total Quality Program at UFMG Library System**

**Aspects that led the UFMG Library System to adopt the Total Quality Control Program initiated by the Pró-Reitoria de Administração of the UFMG. It includes the UFMG Library System structure, the importance of library services quality, actions implemented and challenge to be faced.**

### BIBLIOGRAFIA

1. CAMPOS, V. F. **TQC: Controle de Qualidade Total** (no estilo japonês). Belo Horizonte: Escola de Engenharia da UFMG/Fundação Cristiano Ottoni, 1992. 220p.
2. UFMG. Biblioteca Universitária. **Alocação de pessoal no Sistema de Bibliotecas da UFMG**. Belo Horizonte, 1993.
3. UFMG. Biblioteca Universitária. **Diagrama de árvore**; implantação do 5S na Biblioteca Universitária e Sistema de Bibliotecas da UFMG. Belo Horizonte, 1993.
4. UFMG. Biblioteca Universitária. **Programa 5S; implantação**. Belo Horizonte, 1993.
5. UFMG. Biblioteca Universitária. **Qualidade Total**; programa de implantação. Belo Horizonte, 1993.
6. UFMG. Departamento de Pessoal. **Plano de Cargos**. [Belo Horizonte], 1987. 1v.