

A redescoberta contínua da qualidade: uma reflexão sobre práticas e intervenção de uma equipa (1996-2004)

PAULA OCHÓA

PALAVRAS-CHAVE

QUALIDADE

SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO

GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

R E S U M O

O artigo incide nos modelos da gestão da qualidade e na sua importância para os serviços de informação. Apresenta-se e discute-se um caso de implementação. Esta prática é justificada pelas diferentes estratégias usadas e sugere características específicas de como a aprendizagem das metodologias de qualidade está relacionada com a gestão de competências e a gestão do conhecimento.

A B S T R A C T

The article is focused on quality management models and their importance for information services. The practice implemented in one case is described and discussed. This practice is justified in terms of different strategies implemented since 1996 and suggests specific characteristics of how learning of quality methodologies is related with competence management and knowledge management.

INTRODUÇÃO

Criar uma cultura de serviço, uma cultura de competência ou uma cultura de qualidade são palavras-chave no novo modelo de gestão de serviços de informação. Para serem bem sucedidas, as organizações devem instituir processos que garantam a auto-reflexão e a auto-avaliação. Indivíduos, equipas e organizações devem pensar acerca do que pensam, aprender acerca do modo como aprendem, serem mais inovadores acerca do modo como inovam. A vantagem competitiva (e muitas vezes a sobrevivência organizacional) reside na inovação, na flexibilidade, na capacidade de mudar e no potencial criativo das organizações que são capazes de responder atempada e eficazmente aos desafios de uma economia globalizada e turbulenta. A questão da qualidade é hoje um campo de estudo multidisciplinar e de confronto de diversos modelos, assistindo-se a uma curiosa complementaridade das dimensões de análise sobre o comportamento das organizações. Falar em qualidade implica, também, compreender o que está na base da melhoria do desempenho dos profissionais. Numa tentativa de ilustrar esta dinâmica, pretende-se reflectir sobre as questões teórico-metodológicas que são importantes ter em conta na implementação e manutenção de um programa de qualidade.

A REDESCOBERTA CONTÍNUA DA QUALIDADE: AS PESSOAS

«A liderança da mudança bem sucedida ocorre ao nível individual. Qualquer líder empenhado na ideia de criar uma mudança eficaz precisa de compreender como as pessoas vêem o mundo e que lugar pensam ocupar nele e, em particular, como se vêem no cenário da organização. (...) O que é que faz a diferença? As crenças. (...) Em torno da identidade, de como o indivíduo se vê a si próprio, está um conjunto de crenças e de valores. (...) É o estado no qual nos encontramos a operar que é uma das verdadeiras determinantes do desempenho excelente» (HOOPER, POTTER 2003: 113-114)

As pessoas são, cada vez mais, a chave do sucesso das organizações como ficou patente nas últimas Jornadas de Gestão de Recursos Humanos da Escola Superior de Ciências Empresariais. A chave de criação de valor nas organizações reside, a médio e longo prazo na qualidade e no ritmo do processo de inovação em matéria de gestão estratégica, gestão do conhecimento e gestão dos recursos humanos, visando uma rápida acumulação dos factores intangíveis – as pessoas, a sua formação de base e ao longo da vida, a sua relação emocional com projectos, produtos

e clientes. Importa assim reflectir sobre as tendências¹ da gestão de recursos humanos em programas da qualidade que levam ao envolvimento das pessoas e das equipas nesses projectos.

Neste âmbito regista-se uma aposta forte na normalização através da Norma Portuguesa de Gestão de Recursos Humanos – NP 4427²; uma crescente curiosidade pela aplicação da certificação *investors in people*, uma atenção redobrada à gestão por processos de recursos humanos, um aprofundamento de metodologias de gestão estratégica como é o caso do *balanced scorecard*, e a construção de uma referência nacional nesta área com a actuação do Observatório Nacional de Recursos Humanos (ONRH). É importante referir que a criação do ONRH reflecte uma nova abordagem para a medição e análise da satisfação dos colaboradores no nosso País, direccionada para a avaliação e compreensão dos factores conducentes à satisfação, lealdade e envolvimento das pessoas nas organizações. As dimensões analisadas neste âmbito são: envolvimento; lealdade; qualidade; política e estratégia; expectativas; contexto organizacional; posto de trabalho; satisfação; cooperação e comunicação; relações com chefias; mudança e inovação; reconhecimento e recompensas (SARAIVA *et. al.* 2003).

A gestão da qualidade visa uma gestão participativa como forma de envolvimento rumo à melhoria contínua. Os trabalhos de investigação realçam o papel da liderança como fundamental para o sucesso da estratégia organizacional, valorizando-se os comportamentos de adesão dos funcionários aos novos objectivos organizacionais. Esses comportamentos podem ser agrupados em atitudes positivas e negativas, sendo estas constituídas pelas reacções aos estímulos do meio e determinadas pela assimilação que cada funcionário faz da cultura, clima, identidade e imagem da organização.³

Para que a motivação seja positiva é necessário que a qualidade seja construída e aderida individualmente. Cada pessoa deve concordar com os objectivos traçados, acreditar que os seus esforços conduzirão ao sucesso das metas delineadas, constatar que foram considerados objectivos pessoais desejáveis e que o seu desempenho seja avaliado positivamente pelo próprio trabalhador e pelas chefias.⁴

Segundo CEITIL (2004: 32) o envolvimento, a dedicação e o compromisso requeridos às pessoas correspondem a dois objectivos:

- dar resposta aos problemas que os diferentes modelos de motivação assinalam, designadamente no sentido de aumentar a valência e a relação de instrumentalidade

no domínio das actividades profissionais (motivações individuais), o que só é possível quando o colaborador sente o que faz como gratificante e que, através do seu desempenho, pode vir a concretizar objectivos sentidos como pertinentes e importantes na sua vida;

- concretizar os alinhamentos dos comportamentos e das acções individuais e colectivas com os objectivos e estratégias organizacionais, para garantir consistência e probabilidade de sucesso nos planos operacionais definidos para o alcance desses objectivos.

A auto-avaliação e as expectativas pessoais são determinantes para o sucesso de um programa da qualidade. Outras três dimensões do trabalho são também fundamentais: o desempenho, a cidadania organizacional⁵ e o trabalho de equipa⁶, considerados os pilares dos ciclos de melhoria.

A capacidade de formar equipas eficazes é uma competência essencial na liderança num programa da qualidade, registando-se várias modalidades: equipas de melhoria; equipas da qualidade, círculos da qualidade; pólos da qualidade.

REGO e CUNHA (2004) sintetizam o tipo de influência que os líderes possuem nas equipas:

- Projectando sobre os seus colaboradores elevadas expectativas de desempenho, podem reforçar entre eles os sentimentos de auto-eficácia e autoconfiança.
- Induzindo a participação dos seus colaboradores na tomada de decisão, podem reforçar os respectivos sentimentos de satisfação e incrementar o seu desenvolvimento na resolução de problemas.
- Podem contribuir para a melhoria da tomada de decisões em grupo e impedir o pensamento grupal se criarem um clima favorável à crítica e à dissensão construtiva.
- Pelas suas acções e omissões e pelo grau de convicção que transparece das suas percepções e actos revelam aquilo que deve ser considerado importante e/ou prioritário.

Podem fazê-lo através do encorajamento do pensamento crítico; encorajando os colaboradores a pesquisar e aprender o que fazem e como actuam as melhores organizações; incentivando os membros organizacionais a actuar como antenas e radares; fomentando a aplicação das ferramentas de criatividade dirigida, especialmente na resolução de problemas e na tomada de decisões em grupo; incentivando as pessoas a pensar nos assuntos como interdependentes e a ver as práticas organizacionais como temporárias e passíveis de alteração; criando um clima onde a experimentação é encorajada; tentando aprender com os fracassos;

proporcionando incentivos para a aprendizagem e a inovação; incentivando a rotação de funções.

Na 3.^a Conferência da Qualidade para a Administração Pública na União Europeia (3QC), realizada em Setembro de 2004 em Roterdão, saiu reforçada uma outra tendência: a importância das **cartas da qualidade** como instrumento de gestão dos serviços públicos, aliando o envolvimento dos colaboradores em relação aos compromissos da organização e à prestação com qualidade dos serviços aos cidadãos. Assume assim particular destaque a **gestão do conceito de serviço** que cada organização desenvolve, cujos pilares assentam na gestão de operações de serviços, uma disciplina a ser incorporada com urgência nos cursos de Ciências Documentais.

As preocupações com a qualidade dos serviços de informação têm estado patentes nos últimos quinze anos, tanto a nível internacional como nacional. A avaliação do desempenho tem sido uma área em expansão entre os profissionais da informação e uma garantia do sucesso da gestão. A grande batalha a travar prende-se agora com o valor social da profissão e com a gestão de competências que é necessária para que exista reconhecimento social e um reforço da nossa posição no mercado de informação⁷.

O foco das atenções incide no desenvolvimento do conceito de *boundaryless careers*, baseado na aprendizagem pessoal cumulativa de competências em vários locais de trabalho que realçam o seu valor no mercado: «people act and in doing so, they create the materials that become the constraints and opportunities they face. As individuals enact their careers, they enact the environment itself».⁸ A gestão da qualidade ao permitir uma variedade de novos papéis para os profissionais de informação num ambiente que valoriza competências, desempenho e resultados, é uma estratégia de gestão a conhecer com mais detalhe.

A REDESCOBERTA CONTÍNUA DA QUALIDADE: OS MODELOS E AS ESTRATÉGIAS

«Diria que não é com o modelo que se faz qualidade, o modelo indica um caminho e esse caminho é igual para todos. É preciso acreditar na qualidade para o percorrer da melhor maneira (...). Introduzir este instrumento de auto-avaliação para resolver os pontos fracos obriga a uma profunda alteração de mentalidades dos nossos gestores, além de que o diagnóstico tem de ser bem feito para que se apliquem as medidas correctivas mais adequadas e para que a terapia surta efeito.

Caso contrário, fica a ideia de que a qualidade não aportou resultados significativos e abandona-se.» (CONTI 2001: 11)

A descoberta dos modelos relacionados com a qualidade faz parte do percurso de aprendizagem das equipas na escolha da melhor estratégia de implementação. A família de normas da ISO 9000 constitui um referencial normativo internacional que orienta as organizações na implementação de sistemas de gestão da qualidade, definindo um conjunto de requisitos para tal.

A ISO 9000 representou a primeira norma internacional relacionada com uma garantia externa da qualidade e foi o ponto de partida para a certificação. A ISO 9000:2000⁹ incorpora nos seus requisitos algumas concepções essenciais da gestão da qualidade, integrando-se na linha dos modelos prémio¹⁰: EFQM e Malcom Baldrige, assentes na melhoria do desempenho através da auto-avaliação organizacional: focalização no cliente, liderança, envolvimento das pessoas, abordagem por processos, abordagem da gestão como um sistema, melhoria contínua, abordagem à tomada de decisões baseada em factos e relações com os fornecedores.

A avaliação periódica do sistema de gestão de qualidade visa a avaliação dos processos (identificação e definição, atribuição de responsabilidades, manutenção e implementação de procedimentos, eficácia na obtenção de resultados); a auditoria do sistema de gestão da qualidade; a revisão do sistema de gestão da qualidade (avaliação regular da adequabilidade e eficiência do sistema em relação à política de qualidade) e a auto-avaliação do desempenho da organização.

Na escolha do modelo está uma parte do sucesso organizacional: «Os gestores deveriam compreender melhor em que casos necessitam de uma norma e em que casos têm que passar pela dor de cabeça de procurar soluções mais personalizadas (...) A convergência entre os modelos ajuda a ultrapassar este problema. A evolução da ISO 9001 permite considerá-la como um elemento básico de construção de um sistema de garantia da qualidade, integrado num TQM. Por outras palavras, uma empresa poderá criar um modelo personalizado, que partilhe muitos dos seus elementos de construção com as normas relevantes e que, sempre que necessário, possa facilmente reverter para a norma específica. Quando estiver em causa a certificação, será mais fácil utilizar um subconjunto do modelo global (...) Quando a organização quiser que o seu nível de excelência seja estimado, será fácil fazer a conversão para o modelo padrão EFQM

e para as ponderações padrão.» (CONTI 2000: 39)

Nos últimos anos assistiu-se a uma vaga de artigos sobre a gestão da qualidade mas só uma pequena percentagem reflecte resultados de investigações organizacionais. A área mais estudada tem sido o impacto da gestão da qualidade na competitividade das empresas, analisando as diferenças entre a aplicação de modelos de garantia da qualidade (ISO 9000) e modelos de qualidade total. Segundo CONTI (1993) as vantagens competitivas da certificação transformam-se rapidamente em requisitos mínimos para aceder aos mercados e à medida que mais empresas obtenham a certificação, a vantagem diminui. Nos modelos TQM verifica-se uma tendência para responder melhor ao meio ambiente e às novas necessidades do mercado e para a melhoria contínua.

Associada ao sistema de gestão de qualidade, a gestão estratégica assume cada vez maior importância, sendo o *balanced scorecard* um instrumento que permite uma visão global e integrada do desempenho organizacional sob quatro perspectivas:

Financeira – o que determina o sucesso para as partes interessadas?

Mercado – Quais os aspectos críticos para os clientes?

Processos – O que é essencial nos nossos processos?

Aprendizagem e desenvolvimento – O que nos permite melhorar continuamente?

Cada perspectiva é desenvolvida em torno da visão e estratégia da organização, apresentando-se os objectivos, os factores críticos de sucesso, os indicadores de desempenho, as metas e as iniciativas.

Nos serviços de informação internacionais que se têm interessado pelos seus resultados de gestão assiste-se também a este caminho de complementaridade estratégica entre os vários modelos, traduzindo-se num percurso de aprendizagem e de criação de capital de competências de gestão que lhes proporciona uma capacidade reflexiva ímpar no meio profissional.

Outro tema estudado incide sobre o tempo que a introdução dos novos métodos de trabalho leva até à obtenção de resultados positivos e evidentes (WINTER 1996), relacionando o tempo com o sucesso ou fracasso organizacional. As conclusões apontam para a classificação dos processos de melhoria como resultantes de fases incrementais e de melhoria contínua, provando que não há soluções imediatas, nem únicas. Os melhores resultados obtidos em termos de tempo de actuação têm sido encontrados ao nível microscópico, nomeadamente de melhorias na gestão de processos e em indicadores de desempenho específicos.

A REDESCOBERTA CONTÍNUA DA QUALIDADE: OS DESAFIOS DE UMA EQUIPA

«Insistimos em acreditar que podemos conhecer antecipadamente a descoberta antes de termos realizado o trabalho de descobrimento.»

ZELANY, H. (1989) – "Knowledge as a new form of capital".
Human Systems Management, 8, 1, P. 45-58.

A experiência da equipa do Centro de Documentação da Secretaria-geral do Ministério da Educação¹¹ é representativa de um percurso de redescoberta contínua da qualidade. O seu programa da qualidade iniciou-se em 1996, seguindo o modelo da European Foundation for Quality Management (EFQM). Este programa teve como principais características:

- Desenvolver estratégias de aprendizagem organizacional, ou seja, um processo contínuo de aprendizagem e desenvolvimento de capacidades, competências e conhecimentos, detectando e corrigindo erros para aumentar a eficácia da equipa;
- Incentivar formas de cidadania organizacional, visando realçar o direito e o dever de participar de todos os colaboradores, como estratégia de motivação e envolvimento.

O processo de renovação organizacional englobou dois processos complementares: o de aprendizagem de novas maneiras de trabalhar em equipa e o de desaprendizagem dos antigos símbolos do trabalho.

A aprendizagem organizacional está intimamente ligada à gestão da qualidade e do conhecimento, já que os seus processos (aquisição de conhecimentos; partilha do que se aprende; assimilação pela memória organizacional; utilização dos novos conhecimentos para solução sistemática dos problemas, experimentação, auto-aprendizagem das experiências individuais e dos outros e disseminação rápida dos conhecimentos) apelam igualmente ao envolvimento e à participação para a melhoria do desempenho através da aprendizagem contínua.

Um dos problemas da gestão do conhecimento reside precisamente na transferência do conhecimento. É comum fazer-se a distinção entre generalização (aplicação da maior parte dos conhecimentos) e manutenção (o tempo em que se mantêm activos esses conhecimentos), visto assistir-se a fases de ascensão e queda dos níveis de conhecimento. Importantes são também as oportunidades oferecidas pela organização para aplicação e desenvolvimento da aprendizagem realizada, dependentes sobretudo do clima organizacional e do ambiente de trabalho.

O primeiro passo para a mudança esteve relacionado com a redefinição das tarefas, o enriquecimento dos cargos e a definição de novos projectos e medidas de desempenho associados à resposta eficaz, diversificada e rápida, às necessidades dos clientes. O passo seguinte consistiu na criação de um modelo de *readiness*, isto é, a promoção da aceitação das novas ideias, cujo suporte é imanente da própria organização e consequência da acção dos vários agentes organizacionais, mas principalmente dos líderes e gestores. Foi utilizada uma estratégia persuasiva através da comunicação oral e escrita, formas de participação activa no processo de mudança e a gestão de fontes de informação externas, com especial destaque para o conhecimento no terreno de boas práticas na Administração Pública.

Este modelo de funcionamento assentou no trabalho de equipa, especialmente de equipas funcionais cruzadas, tendo sido determinante para os seus elementos o uso que fizeram da informação, tanto aplicada à complexidade e inter-relação das tarefas, como aos padrões de qualidade praticados.

A estrutura das equipas foi definida pelos seus objectivos e papéis, normas para a realização do trabalho, controlo de tarefas e liderança. Embora existam equipas permanentes, procurou-se implementar uma certa mobilidade de funções através dos projectos em curso com equipas temporárias, na qual se incluem membros desta organização ou em parceria com outros elementos de outras instituições. Cada equipa (com um máximo de cinco elementos) trabalhou como uma unidade enquanto durou o projecto e, uma vez este completado, novas equipas se formaram para outros projectos.

Fundamental para o sucesso deste processo inovador nas relações de trabalho foi a comunicação entre os membros que encorajou o relacionamento e a coesão. Desta forma, afigurou-se primordial apostar na qualidade do diálogo durante a fase de implementação deste programa, pois esta foi determinante para a aprendizagem organizacional daí resultante.

Numa primeira fase, as tarefas foram definidas pela liderança a quem eram reportados os resultados e evolução dos trabalhos. Não se pretendeu obter a condescendência e a aceitação passiva perante este posicionamento estratégico. A mudança foi gradual e discutida interiormente, o que foi facilitado pela própria estrutura do trabalho documental, propiciador da discussão de normas e a experimentação de novos produtos e serviços.

Só foi possível mobilizar as pessoas através de projectos, objectivos ou valores cuja força, permanência e eficácia tenham criado oportunidades de envolvimento.

Para a sensibilização, dinamização e disseminação do programa de qualidade foi constituída (Maio 1997) uma equipa da qualidade composta por três licenciados que receberam formação (formal e informal) em gestão da qualidade. A equipa pesquisou e preparou novas estratégias de actuação, propôs acções de sensibilização e informação, estimulou a reflexão conjunta e o debate interno, preparou os questionários e entrevistas de avaliação/auscultação dos clientes e dos funcionários, difundiu os resultados e acompanhou a concepção de processos e procedimentos. A equipa coordenou, ainda, o círculo da qualidade, composto por um elemento de cada sector, num total de sete elementos, com quem reuniu, periódica e regularmente, para discutir problemas colocados por cada um dos representantes e com os quais procurou, em conjunto, soluções para futura apreciação da liderança.

A metodologia de sensibilização para a qualidade foi a seguinte:

- Mobilização de todos os colaboradores para a necessidade de fazer diagnósticos sobre a imagem, produtos e serviços desejados pelos clientes.
- Elaboração de um questionário semiestruturado com recolha de opiniões junto das equipas.
- Reunião de dirigentes sobre a problemática da qualidade.
- Foi redimensionada a missão da organização.
- Acções de formação com toda a equipa juntando várias categorias profissionais;
- Os objectivos do programa foram definidos por todos os funcionários; melhoria da qualidade dos serviços prestados; respostas eficazes aos pedidos; cortesia no atendimento; difusão da informação; melhoria dos espaços (objectivos externos); flexibilização das tarefas; melhor aproveitamento das capacidades dos funcionários; redução da inactividade; valorização pessoal; autoformação; melhores condições de trabalho (higiene e conforto).
- Realizaram-se sessões de informação semanais, com a duração de trinta minutos. Foram tratados temas como o código de procedimento administrativo, normas, produtos e clientes; trabalho de equipa, atendimento, desburocratização, gestão da qualidade na administração pública, ferramentas da qualidade, estabelecimento dos valores da equipa. Estas sessões foram organizadas e apresentadas por diferentes membros da equipa, voluntariamente.

A gestão da formação constituiu outro dos pilares do desenvolvimento da qualidade. Foi estabelecido um modelo de formação-acção que aliase os aspectos formativos,

da investigação e da aplicação prática. Valorizando o potencial formativo dos contextos de trabalho, preparou-se o terreno para a aquisição de novas competências e, acima de tudo, para formas de aprendizagem ao longo da vida.

Para além dos esforços de ajustamento e adaptação comportamental através da formação contínua, verificou-se um aumento da responsabilidade individual no desenvolvimento dos saberes profissionais, numa área em que as novas tecnologias e os novos procedimentos rapidamente originam formas de obsolescência profissional.

Destacamos três condições indispensáveis para criar e gerir esta metodologia de formação qualificante:

- a) Clima estimulante para a formação, incentivada pelos dirigentes, dando particular atenção ao aperfeiçoamento individual e colectivo, ao processo de socialização, adaptação a novas tecnologias e prevenção das inadaptações.
- b) Formação entendida como factor de realização no próprio local de trabalho.
- c) Estímulo pelo desenvolvimento autónomo e contínuo de novas competências, com o consequente aumento da auto-aprendizagem, incluindo a prática e o estudo para explorar novas possibilidades e soluções.

Tendo por base o Euro referencial de competências de informação, toda a formação visou desenvolver novas formas de organizar o trabalho, novos projectos e actividades para os clientes.

Em 1998 foi nomeado um gestor de processos que identifica, analisa, concebe, implementa e gere os processos e procedimentos junto dos diversos sectores para a melhoria contínua da prestação de serviços, reunindo periodicamente com os vários intervenientes.

No mesmo ano, foi nomeado um provedor do cliente que assegura os contactos com os clientes que necessitam de esclarecimentos e gere os conflitos, facilitando o diálogo e os relacionamentos com o cidadão-cliente.

Foi adoptado o novo código de ética dos profissionais BAD como referência deontológica da equipa.

O envolvimento das pessoas registou-se a vários níveis:

- Pela presença nas reuniões, numa fase inicial, mais ouvinte do que participante.
- Pela pertença a vários grupos de trabalho e de discussão, tanto no seio da organização como fora dela.

- Pela preocupação pela solução dos problemas concretos (primeiro materiais, de equipamentos e espaço, depois utilizando instrumentos de análise como fluxogramas dos processos, gráficos de Ishikawa e diagramas de Pareto nas reuniões do círculo da qualidade)¹²
- Pela participação nos processos de decisão, através da equipa da qualidade.
- Pela investigação realizada sobre a qualidade: a equipa produziu dois relatórios de investigação sobre bibliotecas da Administração Pública (1998 e 1999).
- Pelo desenvolvimento de iniciativas de divulgação da gestão da qualidade noutras organizações¹³

Em 1999, a equipa ganhou o Prémio da Qualidade em Serviços Públicos, atribuído pelo Secretariado para a Modernização Administrativa.

Em 2000, foi um dos primeiros serviços públicos a aplicar a Estrutura Comum de Avaliação (CAF) um modelo de auto-avaliação comum a toda a União Europeia.

A estratégia seguinte assentou na gestão de competências, tendo sido desenvolvida a Carta de Competências, um instrumento de gestão que concilia a temática da Carta da Qualidade e a Carta de Serviços, pondo a tónica nos colaboradores.

Outro aspecto importante nesta fase foi a modalidade de gestão de carreiras efectuada pela liderança num processo de gestão de identidades em transição com especial atenção à gestão dos modelos de papéis em pessoas cuja média etária ronda os 53 anos. Esta modalidade de gestão de pessoas só pode ser levada a cabo através da atribuição de significado ao papel social da identidade do profissional de informação.

Em 2002, a equipa aliou a gestão de competências à gestão do conhecimento, estabelecendo uma parceria de conhecimento com o INOFOR – Instituto de Inovação para a Formação e constituindo o Observatório da Qualidade em Serviços de Informação. A missão deste observatório reside na realização de diagnósticos e na ajuda na melhoria do desempenho de serviços de informação.

Presentemente a equipa continua o seu caminho da redescoberta da qualidade, focalizando-se na aplicação do *balanced scorecard* e no desenvolvimento de mapas estratégicos que potenciem a sua visão da qualidade e da importância da profissão.

NOTAS

¹ A análise histórica do percurso da qualidade tem privilegiado aspectos como a garantia da qualidade e realçado menos a importância da gestão das pessoas até à década de 90 (veja-se KRUGER, 1998 e DOMINGUES, 2003).

² Esta norma incide em quatro grandes áreas – **Responsabilidade da gestão** (compromisso, política de RH, responsabilidade, autoridade e comunicação, revisão pela gestão); **Planeamento** (caracterização da estrutura organizacional, objectivos, requisitos legais, compensações, sanções); **Gestão dos Recursos Humanos** (gestão administrativa, recrutamento e selecção, admissão, acolhimento e integração, comportamentos, desenvolvimento, aquisição de bens e serviços); e **Medição, análise e melhoria** (medição, controlo de práticas não-conformes, análise de dados, melhorias) (FERNANDES, T. 2004).

³ A gestão da carreira tem também as suas ligações às percepções dos indivíduos nas organizações, levando-os a decidir investir em determinadas áreas, seja através da formação, seja escolhendo envolver-se em novos projectos. SCHEIN (1990) atribui à cultura organizacional um lugar preponderante na percepção da carreira e na sua gestão, porque influencia a forma como a ambição individual e os cargos são percebidos. Se a organização atribui relevo ao envolvimento e premeia o indivíduo que o faz, este orientará a sua carreira por essa percepção.

⁴ O que é confirmado por PEREIRA e LUZ (1997) que realizaram um estudo de medição das atitudes dos trabalhadores face à melhoria da qualidade na área industrial nos distritos de Aveiro, Braga, Lisboa e Porto: «A predisposição e a capacidade para se envolver em acções mais autónomas (...) ou de participação em equipas de melhoria, resulta não só das experiências anteriores, mas também do processamento que cada indivíduo faz das informações que lhe são fornecidas, e do significado pessoal que atribui aos objectivos apontados» (p. 81).

⁵ Segundo REGO (2000) os comportamentos de cidadania organizacional são comportamentos discricionários, não directa ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, não exigidos pelo papel ou cargo e que, agregadamente, promovem o funcionamento eficaz da organização. Referem-se à soma dos comportamentos do mesmo indivíduo no tempo, assim como à soma dos comportamentos dos indivíduos que pertencem ao mesmo grupo, departamento e organização.

⁶ A noção de trabalho de equipa é um constructo organizacional datado dos anos 50 (Tavistock

Institute of Human Relations), que reconheceu, documentou, avaliou e publicitou a ideia dos grupos de trabalho autónomos. Também JURAN, um dos pais da gestão da qualidade, ressaltou a abordagem da equipa para a solução de problemas ao longo da mesma década. Em 1960, MCGREGOR apresentou as condições em que uma equipa devia funcionar para ser eficaz: atmosfera informal, participação, tarefas aceites e bem compreendidas, membros que se oiçam uns aos outros, crítica aberta, implementação das decisões tomadas, liberdade para exprimir sentimentos e ideias, funções claramente definidas e liderança partilhada. A literatura sobre qualidade de vida no trabalho apresentou os grupos autónomos (anos 70) como uma técnica chave para o prosseguimento dos objectivos de melhoria da qualidade e produtividade, enriquecendo as funções. Em 1987, HACKMAN apresentou o modelo de eficácia de grupo que utiliza como critérios os resultados do trabalho em grupo, o estado do grupo como unidade de desempenho e ainda o impacto das experiências do trabalho em grupo para cada um dos seus membros. A sua eficácia é função dos níveis de esforços, conhecimento e competências colectivos, da adequabilidade das estratégias, do desenho do grupo (estrutura, composição, normas e comportamentos), do contexto organizacional e das sinergias do grupo.

⁷ A este propósito consulte-se os *Proceedings of the 12th Nordic Conference and Documentation* (Aalborg, September, 1-3, 2004) onde estão reflectidos os grandes dilemas da profissão face ao reconhecimento social.

⁸ As etapas da sua carreira não são fixadas de antemão: resultam dos percursos a definir progressivamente. A situação profissional constitui, portanto, o ponto de referência em relação ao qual deve definir-se o profissionalismo. (LE BOTERF 2003).

⁹ Segundo CONTI (2001) a revisão da norma possui 13 anos de atraso.

¹⁰ São a base dos prémios de excelência com o mesmo nome, constituindo padrões muito difundidos nos EUA e na Europa.

¹¹ Gostaria de deixar expressa a minha pública admiração por esta equipa com quem tenho tido o privilégio de colaborar na melhoria da imagem dos profissionais de serviços de informação.

¹² Na fase de implementação de melhorias nos serviços torna-se necessário recorrer a métodos que nos permitam encontrar as causas dos pontos

fracos detectados na auto-avaliação. A resolução de um problema passa por seis fases : decisão sobre o problema a considerar prioritariamente (I); descrição da extensão e caracterização do problema (II); listagem de todas as causas potenciais do problema (III); selecção das causas mais importantes do problema (IV); desenvolvimento de um plano para implementação efectiva das soluções (V) e implementação das soluções/procedimentos (VI). As ferramentas básicas são sete: diagramas de causa-efeito; histogramas; diagramas de Pareto; fluxogramas; gráficos de tendências; diagramas de dispersão; cartas de controlo. As novas ferramentas são também sete: diagramas de afinidades (método KJ); diagramas de relações; diagramas em árvore; matrizes de prioridades; diagramas de matriz; gráficos de decisão do processo (PDPC) e diagramas de actividades.

¹³ Ao longo destes oito anos, a equipa foi convidada a apresentar a sua experiência na Biblioteca Pública de Oeiras, na Biblioteca Pública de Leiria, na Biblioteca da Universidade de Aveiro, na Universidade de Santiago de Compostela, na Biblioteca de Pontevedra, entre outros serviços públicos. Organizou cinco jornadas de reflexão sobre qualidade em bibliotecas (1998-2003) e várias sessões de sensibilização para colegas de centros de documentação da Administração Pública

¹⁴ Para um conhecimento mais aprofundado desta iniciativa consulte-se a comunicação de Leonor Gaspar Pinto e Paula Ochôa: "Os bibliotecários como facilitadores", apresentada no VIII Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas.

BIBLIOGRAFIA

- ALBRECHT, K.; ZEMKE, R. – *Serviço ao cliente: a reinvenção da gestão do atendimento ao cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- ANDRADE, A. (org.) – *Programa Qualidade do Ministério da Segurança Social e do Trabalho: um modelo integrado de aplicação da CAF*. Lisboa: Secretaria-Geral do Ministério da Segurança Social e do Trabalho, 2004.
- CEITIL, Mário – *Sociedade, gestão e competências*. Lisboa: Sílabo, 2004.
- CERKEVIC, C. – *Les référentiels d'Excellence: puissants outils d'auto-évaluation*. Paris: Afnor, 2002.
- CONTI, Tito – "Classificação das abordagens de auto-avaliação segundo o seu objectivo." *Qualidade*, 2, 2000, p. 10-14.

CUNHA, Miguel, Pina e – "Liderando para o futuro: os ciclos de aprendizagem e desaprendizagem organizacional". *Comportamento organizacional e gestão*, vol. 5, n.º2, p. 267-287.

CUNHA, Miguel Pina e, et. al. – *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RhEditora, 2003.

DOMINGUES, Leonel – *A gestão de recursos humanos e o desenvolvimento social das empresas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2003.

GALPIN, T. J. – *O lado humano da mudança*. Lisboa: Sílabo, 2000.

HOOPER, A.; POTTER, J. – *Liderança inteligente: criar a paixão pela mudança*. Lisboa: Actual Editora, 2003

KRUGGER, Volker – "Total Quality Management and its Humanistic Orientation towards organisational analysis" *The TQM Magazine*, vol. 10, n.º 4, p. 293-301, 1998.

LE BOTERF, G. – *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3.ª ed. São Paulo: Artmed, 2003.

LORINO, Philippe – *Métodos e práticas da performance: guia da pilotagem estratégica*. Lisboa: Piaget, 2000.

NAVA CARBELLIDO, V.; JIMÉNEZ VALADEZ, A. – *ISO 9000:2000 : Estratégias para implantar la norma de calidad para la mejora continua*. Madrid: Noriega Editores, 2002.

OCHÔA, Paula – *Prémio da Qualidade em serviços Públicos (1997-1998): análise do comportamento organizacional, imagem e efeitos multiplicadores*. Oeiras: Ina, 2001.

OCHÔA, Paula – "O caso da Secretaria-geral do Ministério da Educação". *Sinequanon*, 2, Jun-Jul-Ago 2004, p. 86-97.

REGO, Arménio – *Comportamentos de cidadania nas organizações*. Lisboa: McGraw Hill.

SARAIVA, P. M. et al. – "Medição da satisfação do colaborador: a abordagem e resultados do ONRH – Observatório Nacional de Recursos Humanos". *Recursos Humanos Magazine*, n.º 27 (Jul-Ago), p.10-17.

ROURE, Juan; RODRIGUEZ, Miguel – *Aprendiendo de los mejores*. 2.ª ed. Barcelona: Gestión 2000, 2001.