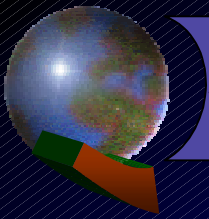


# *Qualidade em Arquivos e Serviços de Informação*

Paula Ochôa  
Leonor Gaspar Pinto

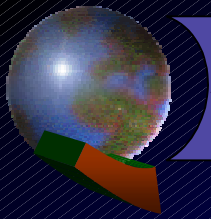
*Seminário*

Lisboa, 18 de Abril de 2001



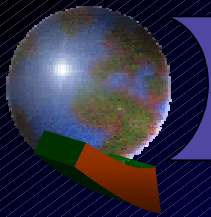
# *Itinerário*

1. A Qualidade em contexto
2. Modelos de implementação da Qualidade
3. Gestão de processos
4. Medição do desempenho
5. Satisfação dos clientes



# A Qualidade em contexto

- Qualidade - o que é?
  - Conceitos-chave
- Qualidade na Administração Pública portuguesa

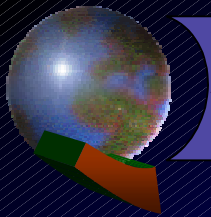


# *QUALIDADE – O QUE É?*

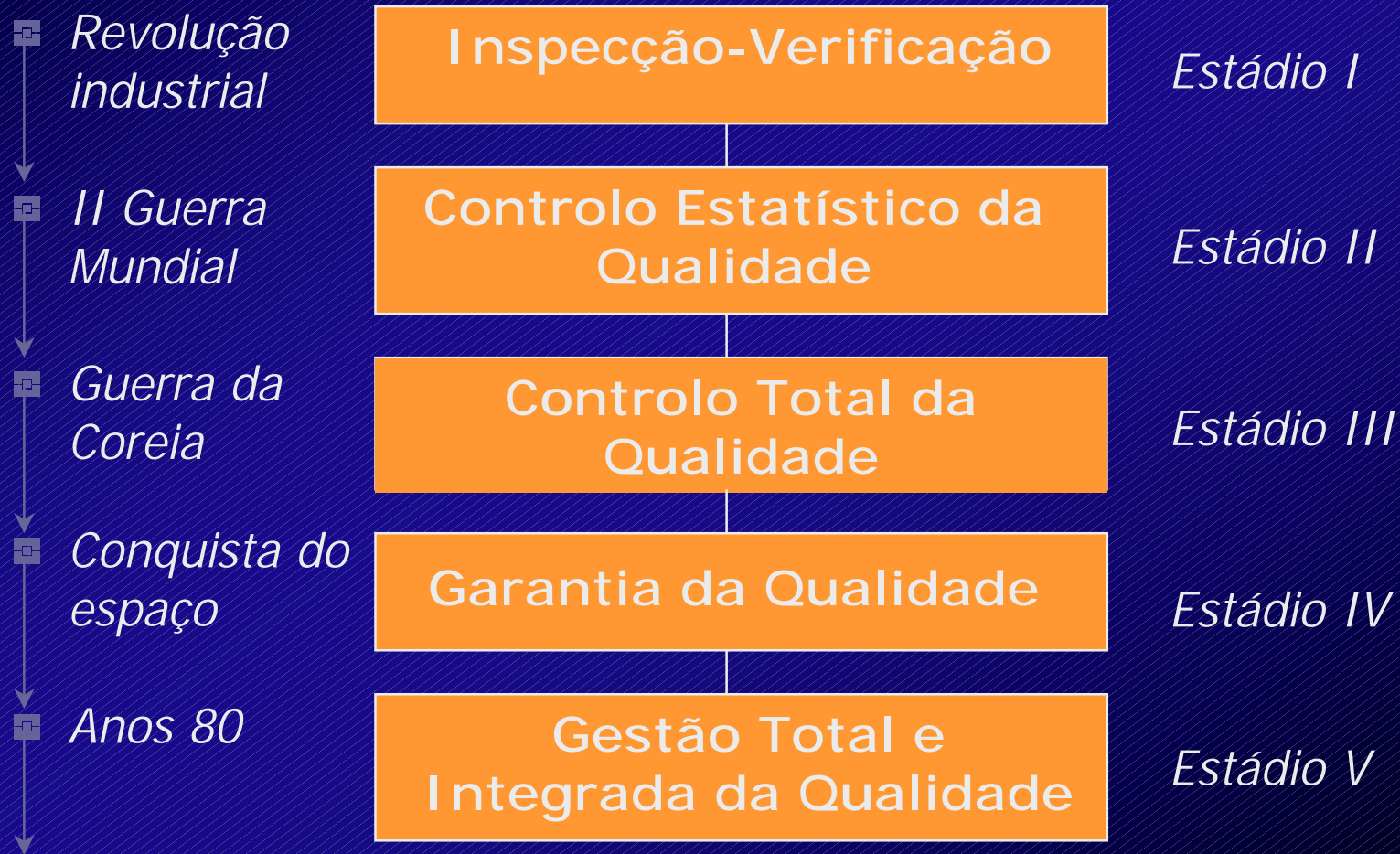
❁ «Fácil de reconhecer ... difícil de definir»  
*Library Association (UK)*

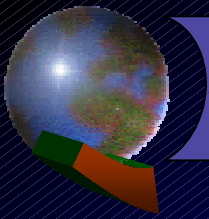
❁ «Conjunto de propriedades e características duma entidade [produto ou serviço] que lhe confere aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas» [do **cliente**].

*ISO 8402:1994*



# *Evolução histórica da função Qualidade*

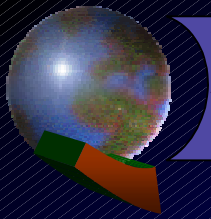




# *QUALIDADE – O QUE É?*

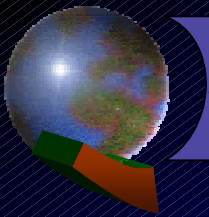
- **CLIENTE:** o destinatário de um produto.
  - **Cliente externo:** indivíduo ou entidade que, não pertencendo à organização, é o destinatário final de um produto.
  - **Cliente interno:** profissional que está ligado ao processo de produção e que, nalguma fase deste, é destinatário intermédio de algo produzido noutra posto de trabalho a montante do seu.





# QUALIDADE – O QUE É?

- **PRODUTO:** resultado de um processamento, quer se trate de um bem ou serviço para satisfazer as necessidades explícitas e implícitas do cliente.
  - **Bem:** produto físico, material, tangível.
  - **Serviço:** é um tipo particular de produto. Pode ser definido como o resultado gerado por actividades na relação fornecedor / cliente e por actividades internas do fornecedor para satisfazer as necessidades do cliente.

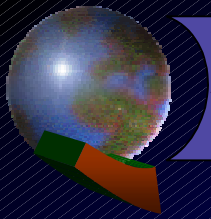


# *QUALIDADE – O QUE É?*

## PRODUTO / SERVIÇO

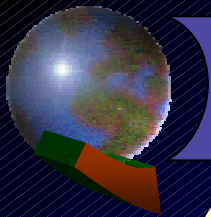
- ☞ A utilização ou o fornecimento de produtos tangíveis pode fazer parte da prestação de serviço
- ☞ Um serviço pode estar associado à produção e fornecimento de um produto tangível





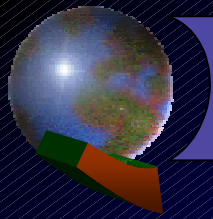
# CARACTERÍSTICAS DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

- São intangíveis
- São heterógeneos = questões diferenciadas
- Difícil manter o mesmo nível de prestação
  - ☹ pelo factor humano (e de disposição) e pela diversidade de situações que são colocadas
- São simultâneos = Produção e o consumo ocorrem ao mesmo tempo



# *QUALIDADE – O QUE É?*

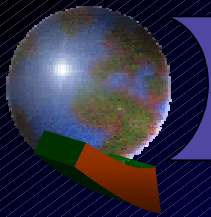
- ❁ **SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE:** conjunto de elementos, responsabilidades, procedimentos, processos e recursos para desenvolvimento da gestão da qualidade.
- ❁ **QUALIDADE TOTAL:** é a implicação de todas as funções da organização na obtenção da qualidade dos produtos e a participação de todos, de cima para baixo e em cada nível, na procura de qualidade na sua actividade.



# *QUALIDADE TOTAL*

Engloba a conformidade dos produtos, mas também a organização nas suas múltiplas facetas:

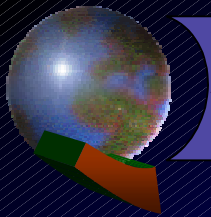
- Gestão
- Motivação
- Processo de produção
- Satisfação interna e externa ...



# GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

## ★ *Vectores Fundamentais* ★

- Definição de uma **política da Qualidade**, integrante da política global da organização
- **Envolvimento de todos os níveis** da organização na implementação, reajuste e desenvolvimento da política da Qualidade
- Consolidação de uma **cultura da Qualidade**, integrante da cultura da organização



# *GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL*

## *✦ Vectores Fundamentais ✦*

- ✦ Controlo de Qualidade
- ✦ Autocontrolo
- ✦ Custo mínimo
- ✦ Preço mínimo / benefício justo





# *GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL*

## *Os Zeros da Qualidade*

*ZERO* ERROS

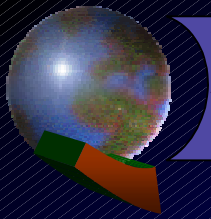
*ZERO* ATRASOS

*ZERO* OMISSÕES

*ZERO* DESPERDÍCIOS

*ZERO* INCOMPREENSÕES





# GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

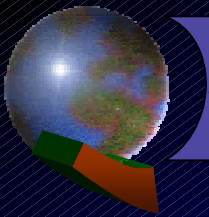
## ★ *Vectores Fundamentais* ★

❊ Satisfação máxima das necessidades dos clientes



*audição dos clientes*

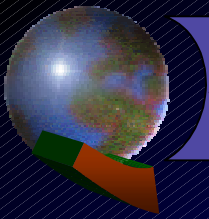
????????????????????????????????????



# *Gestão da Qualidade Total*

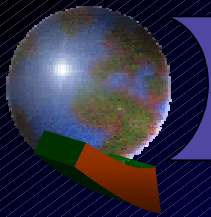
- **1 objectivo:** a melhoria contínua
- **3 princípios:** ênfase no cliente, melhoria dos processos e envolvimento total
- **6 elementos de apoio:** liderança, aprendizagem e formação, uma estrutura de apoio, comunicações, recompensa e reconhecimento e medição

A.R.Tenner e I..J. De Toro(1992) - *Total Quality Management: three steps to continuous improvement*



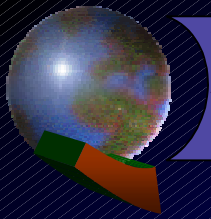
# *Qualidade e Serviços Públicos*

- ❖ **Administração Pública:** o maior e mais diversificado prestador de serviços não podia ficar alheio ao movimento da GQ
- ❖ **Serviços de Informação:** dotados da capacidade de aprender e de gerir actividades de comunicação, estão aptos a alterar o seu comportamento organizacional para sobreviverem na nova e complexa dinâmica caótica das organizações



# *QUALIDADE na Administração Pública Portuguesa*

- 1986 – Criação do Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA)
- 1992 – SMA tem como principal objectivo a implementação nos Serviços Públicos de Sistema de Qualidade
  - ↳ medidas complementares
- 1994 – *Prémio de Qualidade em Serviços Públicos*



# *QUALIDADE na Administração Pública Portuguesa*

● 1998 – critérios de auto-avaliação da EFQM

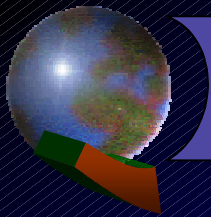
★ *Centro de Documentação da SG-ME foi a primeira biblioteca portuguesa a ser distinguida com o Prémio de Qualidade em Serviços Públicos* ★★

● 1999 – duas leis de previsível importância:

■ Medidas de modernização administrativa (D.L. 135/99)

■ Sistema de Qualidade em Serviços Públicos (EFQM como padrão de certificação) (D.L. 166A/99)





# *QUALIDADE na Administração Pública Portuguesa*

- 2000 – Declaração de Lisboa sobre política da Qualidade das Administrações Públicas da União Europeia



**CAF**

*Estrutura Comum de Avaliação da Qualidade  
das Administrações Públicas da UE*



# Certificação de Qualidade

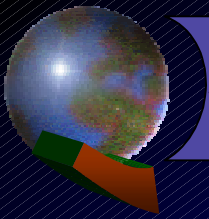
D. L. 166-A/99

EFQM

CAF

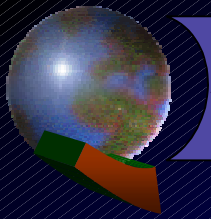
Sistema de Qualidade de em Serviços Públicos

Serviço de  
Informação  
certificado



# Modelos de implementação da Qualidade

- O primado do cliente
  - Conhecer o utilizador
- Modelos
  - Cartas e Padrões da Qualidade
  - Modelos de auto-avaliação
    - LISIM
    - CAF
    - Monitordoc

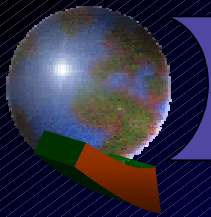


Os profissionais da informação sempre se preocuparam com a Qualidade dos produtos / serviços prestados

➔ *medição do desempenho*



Uma **visão global** sobre os efeitos da Qualidade, enfatizando-se o papel do cliente



# *O Primado do*

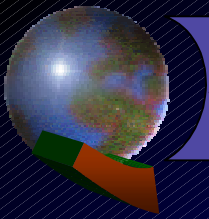
**CLIENTE**

## **NECESSIDADES EXPLÍCITAS**

Estimulam  
directamente o  
cliente à aquisição  
ou à utilização do  
bem ou serviço

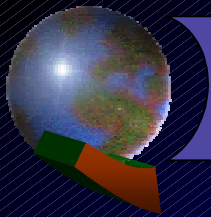
## **NECESSIDADES IMPLÍCITAS**

Constituem atributos  
inerentes às  
necessidades  
determinantes e  
permitem a plena  
satisfação do cliente



# *Conhecer o utilizador*

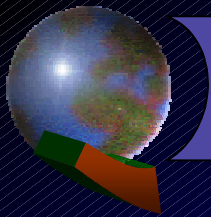
- ❖ Descobrir as necessidades, preferências e expectativas dos clientes (externos e internos)
- ❖ Ênfase no cliente = definição de Qualidade:  
*«Quality is the closest fit to users' needs that resources permit»* (Bibl. Central de Herning ,DK)



# *Conhecer o utilizador*

- A importância do utilizador / cliente dos serviços públicos
- A opinião do utilizador - técnicas de medição
- As experiências de alguns países
  - Reino Unido e Holanda: questionários normalizados para aferição da opinião dos utilizadores
- A opinião do não-utilizador





# *Cartas da Qualidade*

*Citizen's Charter* (Reino Unido)

⇒ o Programa (1991-2001)

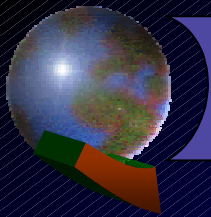
⇒ um lugar de destaque para as bibliotecas

*Carta do Cidadão* (Países Escandinávicos)

⇒ o exemplo dinamarquês

*Carta da Qualidade* (Portugal)

⇒ 1993 – um importante passo para um compromisso de padrões de Qualidade para os clientes da Administração Pública

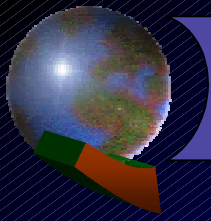


# *Cartas da Qualidade*

Se forem bem desenhadas e permanentemente actualizadas podem:

- melhorar a comunicação com os utilizadores
- demonstrar o empenho na qualidade
- chamar atenção do pessoal para as questões do desempenho

J. Crawford - *Evaluation of library and information services*, 1996



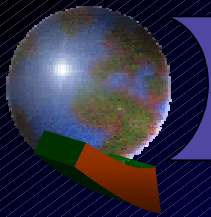
# *Padrões da Qualidade*

- Nível de qualidade pré-definido para uma característica de um serviço, o qual ao ser assumido pela organização deve constituir garantia de prestação continuada de tal nível de resposta
- A experiência das bibliotecas públicas americanas e britânicas

*Serving out public: standards for Illinois public libraries*

*Measurement of quality: public library standards for Kansas*

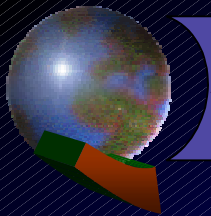
*Model statement of standards*



*LISIM*

# *Library and Information Sector Improvement Model*

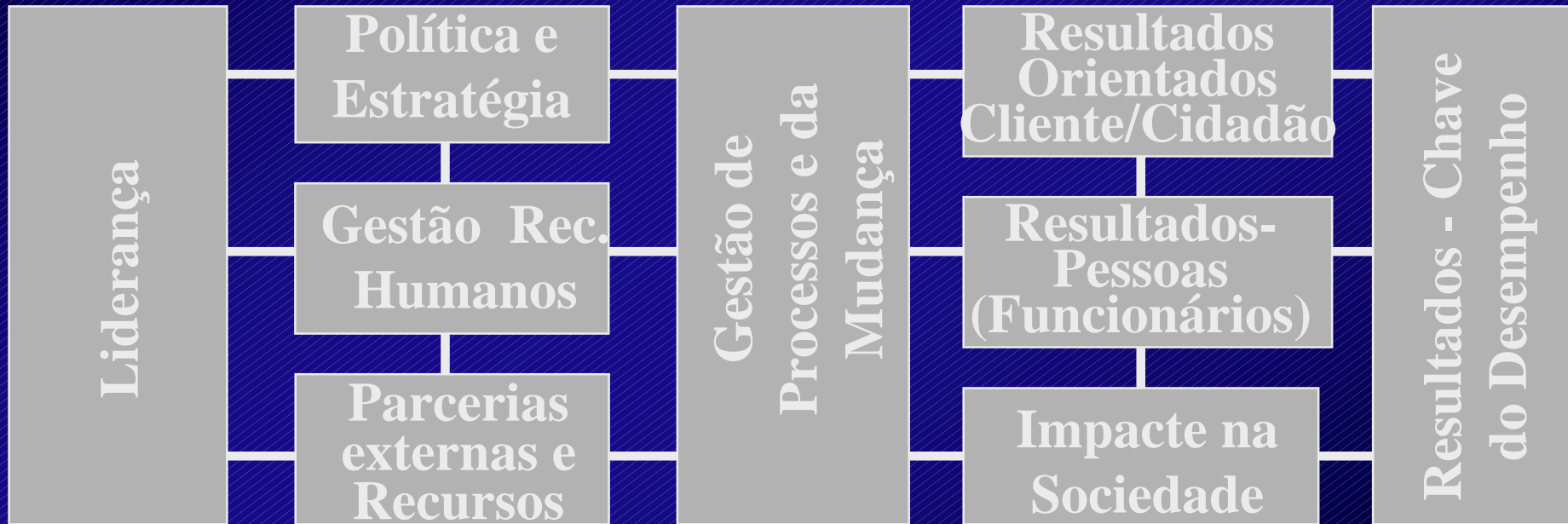
- ❖ Desenvolvido em 1999 por Kinnell, Usherwood e Jones com o apoio da BLRIC
- ❖ Destinado a bibliotecas públicas
- ❖ Oferece um instrumento de trabalho e orientação para o uso da auto-avaliação na implementação da GQ



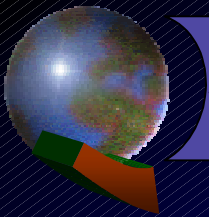
# Common Assessment Framework CAF

Meios

Resultados



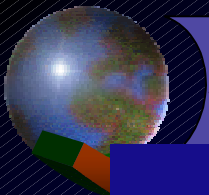




# Estrutura Comum de Auto-avaliação da Qualidade das Administrações Públicas da UE

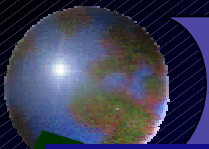
- 9 critérios
- Cada critério contém uma lista de sub-critérios
- Em relação a cada sub-critério, há dois quadros de avaliação, cada um com **cinco** alternativas de resposta (de 1 a 5)





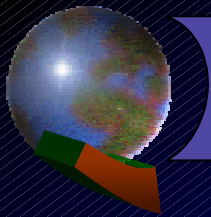
## Quadro de avaliação dos MEIOS

1. Não iniciámos ou implementámos acções relevantes (ou não sabemos)
2. Começámos a introduzir acções relevantes
3. Implementámos parcialmente essas acções
4. Foi completamente implementado um programa de acções relevantes
5. Introduzimos um ciclo permanente de melhoria da qualidade, baseado na revisão de programas anteriores



## Quadro de avaliação dos RESULTADOS

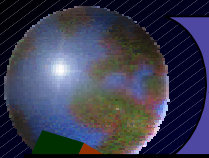
1. Não foram medidos resultados ou os resultados estão em declínio (ou não sabemos)
2. Os resultados demonstram alguma melhoria
3. Os resultados demonstram uma tendência de melhoria ao longo de vários anos
4. Alcançámos os níveis de desempenho estabelecidos
5. Os resultados são alcançados de forma consistente ao mais alto nível de desempenho do sector (benchmarking, prémios, avaliações externas...)




# *Experiência de construção de um instrumento de auto-avaliação*

**PROTÓTIPO PARA OS  
CENTROS DE  
DOCUMENTAÇÃO**



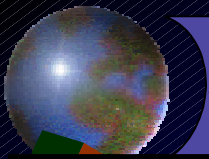


<b>LI Sector Improvement Model (1999)</b>	<b>MonitorDoc (1999)</b>	<b>Common Assessment Framework (2000)</b>
Liderança	Liderança	Liderança
Política e Estratégia	Política e Estratégia	Política e Estratégia
Ênfase no cliente		
Gestão dos empregados	Gestão de Pessoas	Gestão Rec. Humanos

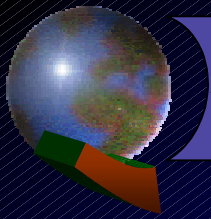


LI Sector Improvement Model (1999)	MonitorDoc (1999)	Common Assessment Framework (2000)
Gestão de Recursos	Gestão de Recursos	Parcerias Externas e Recursos
Processos	Processos	Gestão de Processos e Mudança
Satisfação do Cliente	Satisfação dos Clientes	Resultados Orientados para o Cliente/ Cidadão



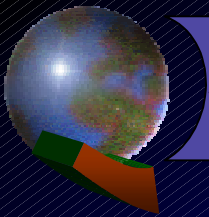


<b>LI Services Improvement Model (1999)</b>	<b>MonitorDoc (1999)</b>	<b>Common Assessment Framework (2000)</b>
Satisfação dos Empregados	Satisfação dos Colaboradores	Resultados Pessoas (Funcionários)
Impacte na Sociedade	Impacte na Sociedade	Impacte na Sociedade
Desempenho Global	Resultados da Actividade	Resultados-Chave do Desempenho



# *Monitor*doc: metodologia

- Trabalho de pesquisa teórica / desenvolvimento de competências da equipa
- Construção de 9 grelhas baseadas nos critérios da EFQM
  - Folhas de Recolha de Dados = Questionários de Auto-avaliação
  - Folha de Recolha de Dados –Resumo
  - Folha de Auto-avaliação



# *Monitordoc: metodologia*

## ❁ Folha de Recolha de Dados

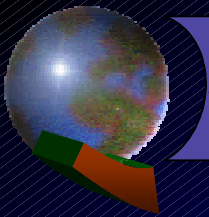
### ❑ Escala quadripartida de 0 a 1

- *Nunca* = 0,00
- *Por vezes* = 0,33
- *Quase sempre* = 0,67
- *Sempre* = 1,00

Assinalar uma  
das *opções* com  
**X**

## ❁ Folha de Recolha de Dados – Resumo

- ### ❑ Para cada uma das valorizações atribuídas (X) é feita a correspondência para um dos valores da escala (0,00; 0,33, 0,67; ou 1,00)



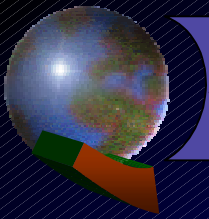
# *Monitor*doc: metodologia

## ❊ Folha de Auto-avaliação

- ❑ Colocar o total apurado (com duas casas decimais) no respectivo lugar nesta folha
- ❑ Multiplicar pelos factores de ponderação indicados, arredondando o resultado às unidades

## ❊ Quem avalia

= O responsável pelo Centro de Documentação

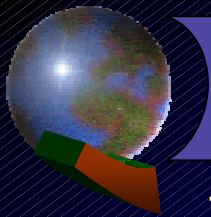


# *Monitor*doc: metodologia

## ❖ Como avaliar

- ❑ Reunião preliminar
- ❑ Avaliação individual
- ❑ Reunião de consenso
- ❑ Reunião Pós-resultados
- Seleccção das áreas de pontuação **INFERIORES A METADE DA PONTUAÇÃO TOTAL PREVISTA**
- Identificação dos critérios com **PONTUAÇÃO  $= < 0,33$**

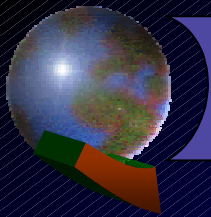




# *Monitor*doc: metodologia

## Teste do Protótipo

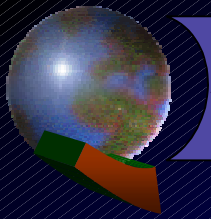
- Participação de 12 bibliotecas
- Realização de 3 sessões de divulgação do Monitordoc para os participantes
- Bibliotecas:
  - 18 convidadas
  - 12 presentes nas sessões
  - 10 devolveram as Folhas de Auto-avaliação
  - 8 devolveram-nas dentro do prazo



# *Resultados*

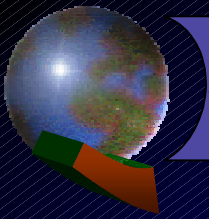
## *Centros de Documentação*

- Liderança: **67** / 100
- Política e Estratégia: **54** / 80
- Gestão de Pessoas: **62** / 90
- Gestão de Recursos: **44** / 90
- Processos: **54** / 140
- Satisfação dos Clientes: **107** / 200
- Satisfação dos Colaboradores: **21** / 40
- Impacte na sociedade: **21** / 60
- Resultados da Actividade: **58** / 150



# Gestão de Processos

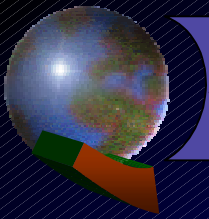
- Conceitos
- Funções-sistemas básicos em serviços de informação
- Elementos de um processo
- Modelo de relação cliente-fornecedor interno
- Modalidades de registo e metodologias de análise



# *O que são **PROCESSOS**?*

- ❖ «Conjunto de recursos\* e de actividades inter relacionadas que transforma elementos de entrada em elementos de saída.»
- \* «podem incluir pessoal, finanças, instalações, equipamentos, técnicas e métodos».

*ISO 8402:1997*



# *O que são **PROCESSOS**?*

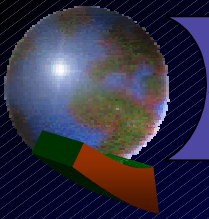
## ❖ Actividade

conjunto de tarefas necessárias para a obtenção de um resultado

## ❖ **SISTEMA**

conjunto de processos que têm por finalidade a prossecução de um objectivo comum





# *PROCEDIMENTO*

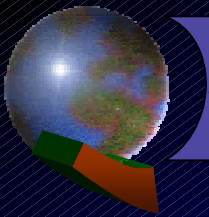
«Modo especificado para executar uma actividade.»



## Procedimento escrito :

- ❑ Objectivo e campo de aplicação de uma actividade;
- ❑ O que deve ser feito e quem o deve fazer;
- ❑ Quando, como e onde deve ser feito;
- ❑ Que materiais equipamentos e documentos devem ser utilizados;
- ❑ Como deve ser controlada e registada.

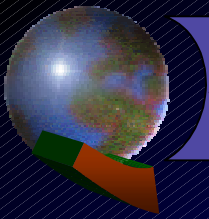
*ISO 8402:1997*



# *Gestão de Processos em Serviços de Informação*

Serviços de Informação = **3 Funções / Sistemas**

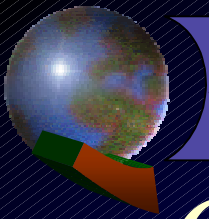
- **Aquisição:** a organização como cliente
- **Processamento**
- **Prestação:** a organização como fornecedor



# *Gestão de Processos em Serviços de Informação*

## Aquisição - Processos:

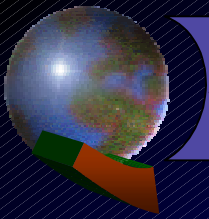
- Identificação das fontes
- Encomenda
- Controlo dos pedidos (fornecedores)
- Recepção dos materiais



# *Gestão de Processos em Serviços de Informação*

**Processamento** – processos:

- Tratamento preliminar das colecções
- Análise e representação de conteúdos
- Introdução de dados
- Disponibilização dos materiais ao cliente

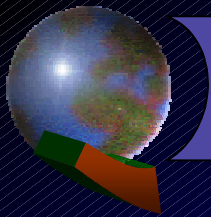


# *Gestão de Processos Serviços de Informação*

Prestação – processos:

- Acesso
- Pesquisa
- Resposta
- Prestação / fornecimento

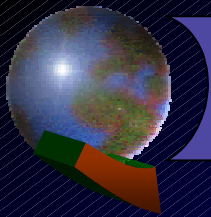




# *Gestão de Processos em Bibliotecas*

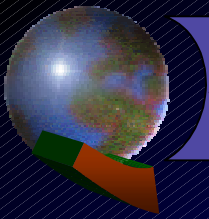
Prestação – processo *Acesso*  
(*Atendimento*)

- ☉ Telefone
- ☉ Carta / fax
- ☉ Visita
- ☉ E-mail
- ☉ On-line



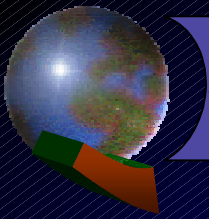
# *Elementos de um PROCESSO*

- ❖ **Input:** elemento(s) de entrada
  - Ex: a pergunta numa entrevista de referência
- ❖ **Recursos:** pessoal, finanças, instalações, equipamentos, técnicas e métodos
  - Ex: Pessoas que fazem o atendimento, onde e como o fazem, o tempo gasto...)



# *Elementos de um PROCESSO*

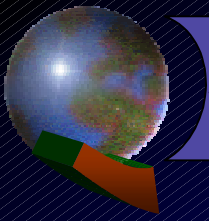
- **Output:** elemento(s) de saída
  - Ex: resposta / informação que satisfaça as necessidades do cliente
- **Sistema de controlo:** medidas e indicadores do funcionamento do processo e do nível de satisfação do cliente
  - Ex: tempo médio da entrevista de referência, grau de satisfação dos clientes...



# *Elementos de um PROCESSO*

- Limites claros e identificáveis:  
começa com uma necessidade concreta de um cliente e termina assim que essa necessidade foi satisfeita.

TODO O PROCESSO DEVE COMEÇAR E  
ACABAR NO CLIENTE

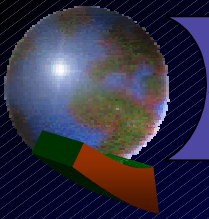


# *Modelo de relação cliente-fornecedor interno*

## Quando o trabalho é visto como um processo

- O profissional que desenvolve a actividade é o "**dono**" do seu processo
- O profissional que está ligado ao processo de produção e que, nalguma fase deste, é destinatário intermédio de algo produzido noutra posto de trabalho a montante do seu é o **cliente interno**.



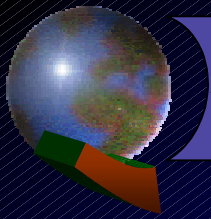


# *Modelo de relação cliente-fornecedor interno*

- Trabalho orientado para o cumprimento da tarefa  
consignada **V/S**
- Trabalho orientado para o produto + Compromisso  
para com a qualidade do produto

Os profissionais que têm consciência de que  
trabalham numa **cadeia de valor  
acrescentado** aceitam obrigações mútuas  
para trabalhar mais eficazmente e alcançar um  
objectivo comum:

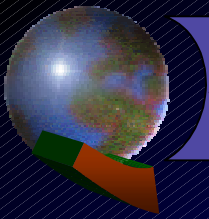
**A SATISFAÇÃO DO CLIENTE EXTERNO**



# *Modelo de relação cliente-fornecedor interno*

## **Permite:**

- Implementar critérios de eficácia
- Tornar mais fluída a comunicação interna
- Aumentar a coesão interna
- Enfatizar as relações horizontais
- Aliviar a estrutura de comando

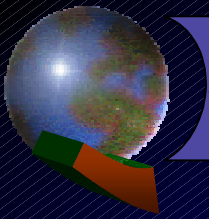


# *PROCESSOS-CHAVE*

## *Identificação*

Brache e Rummler (1988)

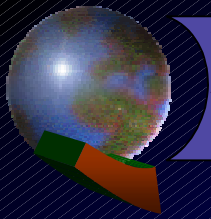
- Do ponto de vista do cliente, quais são os produtos e serviços mais importantes?
- Como são produzidos esses produtos e serviços?
- Como são reconhecidas as necessidades dos clientes e convertidas num produto ou serviço?
- Quais os processos mais visíveis para os clientes?
- Quais os processos que mais influenciam os padrões de desempenho?
- Quais os processos que consideramos que possuem o maior potencial de melhoria?



# *Controlo Estatístico do Processo*

↘ 7 ferramentas clássicas da Qualidade

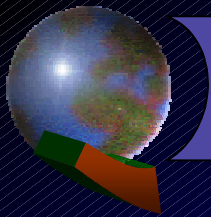
- Fluxogramas de processo
- Diagramas de causa-efeito
- Histogramas
- Folha de registo de dados
- Diagramas de Pareto
- Diagramas de espalho
- Cartas de controlo



# Medição do desempenho

- Conceitos
- Balanço de progressos
- Contexto e perspectivas políticas
- Medir para avaliar a Qualidade

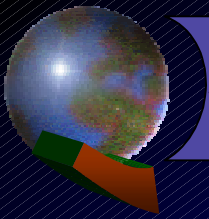




# *Conceitos*

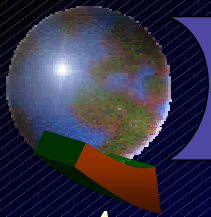
- ❁ «**Desempenho**: eficácia na prestação de serviços pela biblioteca e eficiência na afectação e uso dos recursos para a realização dessa prestação».
- ❁ «**Avaliação**: processo para estimar a eficácia, eficiência, utilidade e relevância de um serviço ou produto».

*ISO 11620*

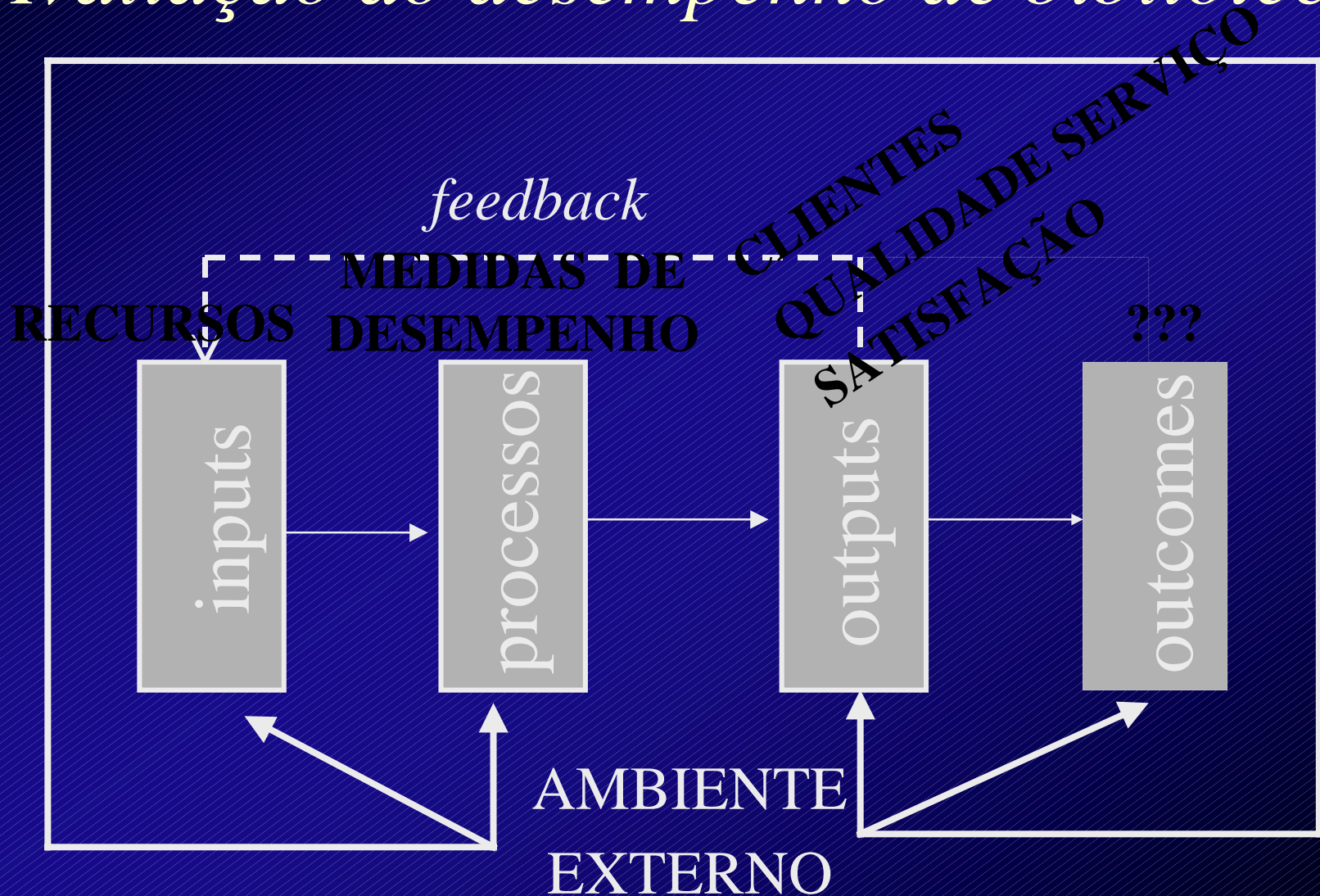


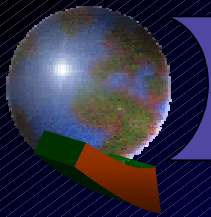
# *Em 30 anos de investigação...*

- Aplicações da abordagem sistémica
- Identificação da necessidade de medidas "objectivas"
- Ligação do planeamento (fins e objectivos) à medição
- Emergência da "eficácia"
- *MIS* (Sistemas de Informação para a Gestão) e *DSS* (Sistemas de Apoio à Decisão)



# *Avaliação do desempenho de bibliotecas*





*Recentemente...*

• Introdução  
dos  
conceitos  
de  
Qualidade

• ISO 9000

## QUALIDADE

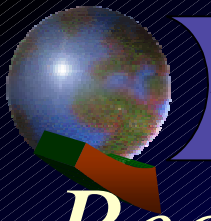
- **ISO 9000** \* Biblioteca da Univ. de Central Lancashire  
\* Centro Dinamarquês para as Bibliotecas
- **ISO 9001** \* 1 Biblioteca Pública francesa \* Centro Técnico Nacional do RAC
- **ISO 9002** \* Biblioteca da Univ. Delfos
- **ISO 9004.2** \* 1 Biblioteca Pública francesa



# *SÉRIE ISO 9000 : 2000*

- ISO 9000: Sistemas de gestão da qualidade: conceitos e vocabulário
- ISO 9001: Sistemas de gestão da qualidade: requisitos
- ISO 9004: Sistemas de gestão da qualidade: linhas de orientação
- ISO 10011: Linhas de orientação para a realização de auditorias a sistemas da qualidade





*Recentemente...*

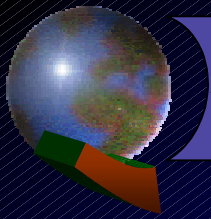
AMBIENTE

ELECTRÓNICO EM REDE

Projecto EQUINOX (Nov. 98 – Nov. 00)

● Finalidade = dar resposta à necessidade sentida pelas bibliotecas :

- em desenvolver e usar medidas de desempenho para o novo ambiente electrónico,
- concomitantemente com as medidas tradicionais,
- num quadro de gestão da qualidade

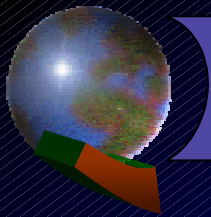


# *AMBIENTE ELECTRÓNICO EM REDE*

Projecto EQUINOX (Nov. 98 – Nov. 00)

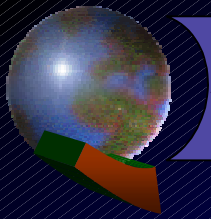
## ❁ Objectivos :

- ❁ Desenvolver um software integrado que ajude a gerir, de forma eficaz e eficiente, a biblioteca híbrida e que encoraje os gestores das bibliotecas a introduzir um nível adequado de gestão da qualidade;
- ❁ Desenvolver um conjunto normalizado de indicadores de desempenho
- ❁ Promover a dessiminação da abordagem e do modelo pela Europa



## *Contexto e perspectivas políticas*

A nível internacional (ainda que de forma variável), as medidas de desempenho estão a ser usadas por governos e organismos que tutelam as bibliotecas para avaliar e publicitar a qualidade e a adequação dos serviços por estas prestados



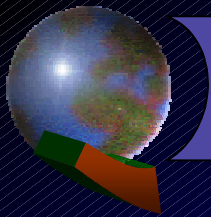
# *Contexto e perspectivas políticas*

## Escala do "interesse governamental":

- 0 - Ausência de iniciativas governamentais
- 1 - Iniciativas relevantes fora da esfera governamental
- 2 – Governo faz alguns movimentos em direcção à MD
- 3 – Governo apoia a utilização de MD
- 4 - Governo apoia a utilização de MD com "unhas e dentes"


(I. Winkworth – Library performance measures: government perspectives, 1999)



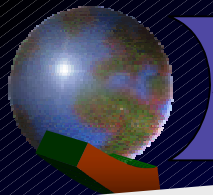


## *Contexto e perspectivas políticas*

O papel de organismos de âmbito nacional, cuja actuação incide especificamente sobre as bibliotecas



a **imposição legal de princípios e práticas** relacionadas com a avaliação de serviços públicos, em geral, e de bibliotecas públicas, em particular, tem sido uma das vias seguidas

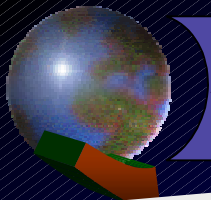


*Qualidade*

**medição**

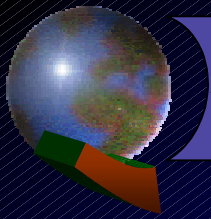
- ❊ Necessária para que se possa progredir na implementação de um Programa da Qualidade
- ❊ Permite identificar os problemas existentes e as oportunidades de melhoria
- ❊ É o elemento de referência da conformidade entre os métodos e procedimentos e as necessidades dos clientes





# *Qualidade*

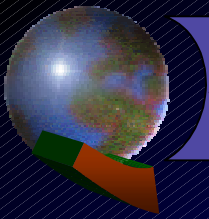
- ❖ Os indicadores de desempenho são ferramentas de gestão **complementares** do processo de Garantia da Qualidade
- ❖ Os indicadores de desempenho tentam **medir até que ponto a qualidade de um serviço / produto foi alcançada**



# *Medir para avaliar a QUALIDADE*

## Os Indicadores da Qualidade permitem:

- ❑ Analisar as necessidades dos clientes
- ❑ Descrever os objectivos mais ajustados a essas necessidades
- ❑ Descrever as especificações dos serviços prestados
- ❑ Avaliar os desvios em relação aos procedimentos ou padrões fixados
- ❑ Identificar disfunções, erros ou incorrecções
- ❑ Empreender acções correctivas



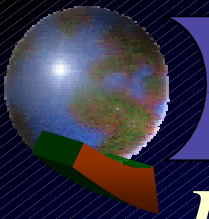
# *Medir para avaliar a QUALIDADE*

## ❁ Padrão da Qualidade

É o nível de qualidade definido para cada uma das características de um produto ou serviço (padrão de aceitabilidade), representando um compromisso para com o cliente

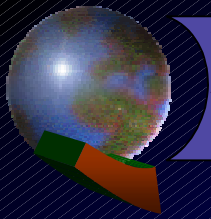
## ❁ Indicador da Qualidade

- ❁ **Indicadores de Gestão:** reflectem o funcionamento da organização
- ❁ **Indicadores da Qualidade:** são um meio de verificação do grau de satisfação dos clientes (medem a satisfação do cliente)



# *Factores que determinam a utilização de sistemas de avaliação*

- Natureza multidimensional da medição do desempenho
- Medição do desempenho = actividade política
- Recompensas e incentivos?
- Existência de modelos
- Existência de normas

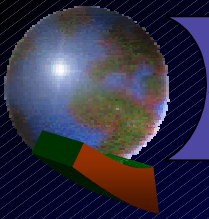


# *Medir para avaliar a QUALIDADE*

## **ISO 11620. 1998 – *Library performance indicators***

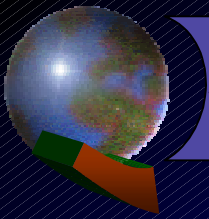
- ❑ Indicadores de desempenho têm por finalidade «funcionarem como instrumentos para avaliar a qualidade e eficácia dos serviços fornecidos pela biblioteca (...) e para avaliar a eficiência dos recursos destinados a tais serviços ...»
- ❑ O conjunto de indicadores propostos sustentam a norma ISO 9004-2 – Gestão da qualidade e elementos do sistema de qualidade – linhas de orientação para serviços





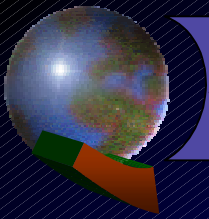
# Satisfação dos clientes

- Determinantes da Qualidade num serviço
- Percepções do cliente
- Tipologia de clientes
- Modelo da Qualidade do serviço percebido



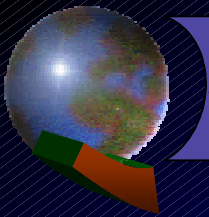
# *Características de um serviço*

- ❖ Intangível
- ❖ Heterogéneo
- ❖ Difícil manter o mesmo nível de prestação
- ❖ Simultaneidade
- ❖ Participação do consumidor



# *Tempo do serviço ao cliente*

- Tipologia – *Tempo do Cliente e Tempo de Serviço*
- Tempo = determina a percepção do serviço pelo cliente:
  - No acesso
  - Na duração do serviço
  - Na recordação que o serviço deixa
  - Na rapidez da reacção a problemas

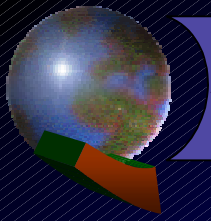


# *Tempo do serviço ao cliente*

- ❊ Tempo: dimensão primordial que determina aos olhos do cliente o nível de qualidade

- ❊ Nos serviços:

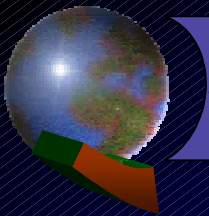
A organização deverá **aprender a ser permanente**. O serviço não é armazenável. É produzido à medida das necessidades; a organização deverá aprender a ser **instantânea**.



# *Determinantes da Qualidade num serviço*

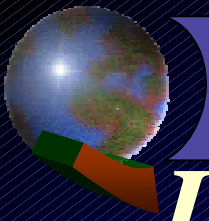
- ❖ *Fidelidade*: consistência e regularidade dos serviços prestados
- ❖ *Capacidade de resposta*
- ❖ *Competência* (técnica e interpessoal)
- ❖ *Facilidade do acesso* à utilização do serviço
- ❖ *Cortesia* no contacto com o cliente
- ❖ *Comunicação*
- ❖ *Credibilidade* e garantia de que o que é afirmado é respeitado
- ❖ *Segurança*
- ❖ *Compreensão e conhecimento* das necessidades dos clientes
- ❖ *Instalações e o ambiente do acolhimento*





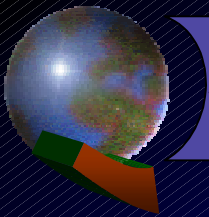
# *Padrões de Qualidade*

- ❖ Satisfação do utilizador
- ❖ N° docs. consultados / emprestados
- ❖ N° de docs. consultados na biblioteca
- ❖ Tempo de resposta
- ❖ N° de visitas
- ❖ Atendimento a distância
- ❖ Uso dos equipamentos
- ❖ N° pessoas que fazem atendimento personalizado
- ❖ Serviços de referência: n° de transacções
- ❖ Grau de satisfação nas respostas
- ❖ Satisfação nas respostas c/ tecnologias



# *Identificação das principais distâncias utilizador / serviço de informação*

- Diferença de percepções
- Diferença de apreensão
- Diferença no conhecimento da filosofia do serviço
- Diferença de expectativas



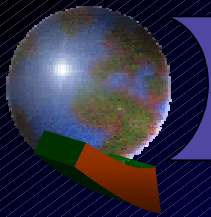
# *Ponto de encontro / Percepções*

● Conjunto de contactos que um cliente estabelece com algo/alguém da organização. Inclui todos os contactos que se produzem desde que o cliente planeia usar um serviço até o finalizar.

● Avaliam-se:

- As prestações
- As percepções
- As inseguranças
- Os incómodos

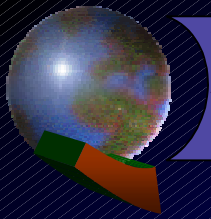
**EXPERIÊNCIA  
TOTAL**



# *Ponto de encontro / Percepções*

- Cada contacto deve ser encarado em 3 perspectivas:
  - A tarefa
  - O tratamento
  - A tangibilidade
- SUCESSO = conseguir que a diferença entre as percepções e expectativas seja positiva, ou evitar prometer coisas que depois não se concordam.

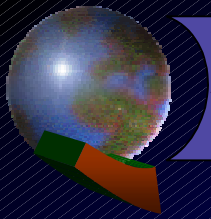
**Sucesso é cada vez mais superar as expectativas**



# *Identificar as percepções dos clientes*

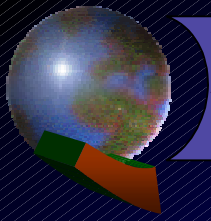
1. O que procuram os nossos clientes?
2. Porque nos procuram?
3. Quais os seus critérios para um desempenho aceitável da qualidade do serviço?
4. O que precisam receber para se sentirem minimamente satisfeitos?
5. Quais os critérios para uma satisfação excepcional?





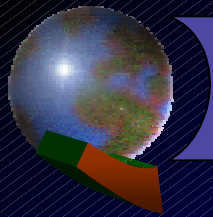
# *Tipologia de clientes*

- Terroristas
- Reféns
- Mercenários
- Apóstolos



# *Conceito do Corredor do Cliente*





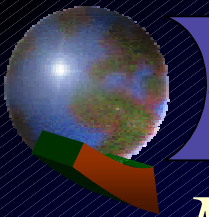
# Escalas de satisfação

Serviço  
desejado

Serviço  
adequado

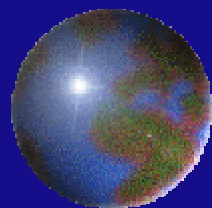
**ZONA DE  
TOLERÂNCIA**

*Serviço  
previsível*



# *Modelo da Qualidade do Serviço Percepcionado*





## *Paula Ochôa*

*Directora de Serviços de Arquivos e  
Documentação, Min. Educação*  
c.doc.sg@min-edu.pt

## *Leonor Gaspar Pinto*

*Gestora de Informação, INOFOR*  
leonor.pinto@inofor.gov.pt