

BIBLIOTECA PÚBLICA E A EXCELÊNCIA NOS PRODUTOS E SERVIÇOS: a técnica do benchmarking

THE PUBLIC LIBRARY AND EXCELLENCE IN PRODUCTS AND SERVICES: the technique of benchmarking

**Emir José Suaiden¹
Rogério Henrique de Araújo Júnior²**

Resumo

Trata da aplicação da técnica do benchmarking para a melhoria contínua de produtos e serviços ofertados pela biblioteca pública. Definida como um processo de comparação sistemática de produtos e serviços com os oferecidos pela concorrência ou por empresas consideradas excelentes em algo determinado, o benchmarking pode auxiliar as bibliotecas públicas, a partir da metodologia proposta que é dividida em seis etapas: 1^a- comparação; 2^a- avaliação; 3^a- identificação de oportunidades; 4^a- seleção das melhores oportunidades; 5^a- incorporação das melhores oportunidades e 6^a- promoção de mudanças na organização, na busca da excelência no atendimento das demandas dos usuários/comunidade. Conclui que mais do que gerar resistências por conta da cultura organizacional, o emprego de modernas técnicas do gerenciamento da qualidade, como o é o caso do benchmarking, podem ser determinantes para a melhoria contínua de produtos e serviços em organizações que tem no atendimento de demandas, um dos seus principais fatores críticos de sucesso.

Palavras-chave

**BIBLIOTECA PÚBLICA
TÉCNICA DE BENCHMARKING
EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO
MELHORIA CONTÍNUA
FATOR CRÍTICO DE SUCESSO**

¹ Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade de Brasília. Doutor em Ciência da Informação pela Universidad Complutense de Madrid

² Coordenador Assistente do Curso de Especialização em Inteligência Competitiva. Mestre em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília

1- Introdução

Este trabalho propõe a aplicação da técnica do benchmarking para a melhoria contínua de produtos e serviços ofertados pela biblioteca pública.

A seleção dos melhores desempenhos no atendimento das demandas da comunidade pelas bibliotecas públicas, será a base para a formulação dos padrões de comparação para a melhoria contínua das respostas que as bibliotecas públicas devem ofertar aos seus usuários/comunidade, já que, conceitualmente, a técnica apoia-se em um processo contínuo de verificação e medição de produtos e serviços em relação aos marcos de referência, ou seja, as melhores bibliotecas que possuem os melhores desempenhos e resultados.

Nesse sentido, o trabalho considerará a ambiência em que as bibliotecas públicas estão inseridas, a fim de que a seleção dos melhores desempenhos colhidos dentre as bibliotecas (públicas ou não), possam ser de fato aplicados. Devemos alertar que o melhor desempenho tem que ser colhido dentre quaisquer tipos de bibliotecas e não somente nas públicas, pois as tarefas e responsabilidades são uniformes e os objetivos a serem alcançados se diferenciam apenas quanto ao tipo de usuário a que se destinam produtos e serviços.

A técnica do benchmarking, embora tradicionalmente aplicada em organizações privadas, onde a concorrência é elevada, apresenta também resultados positivos em instituições públicas, onde a concorrência se dá a um nível intermediário. O princípio válido, neste caso, é de que a melhoria pode e deve ser promovida em qualquer situação, mesmo onde o aspectos concorrenciais são relativos, como é o caso do setor público, no qual a maior parte das bibliotecas públicas se inserem. Isto posto, a pertinência do presente trabalho se dá por meio da afirmação: o benchmarking pode e deve ser empregado amplamente no setor público, pois, como propõe Boxwell Jr. (1996), procurar maneiras de melhorar os serviços que recebemos pelo mesmo nível de gastos, ou um nível ligeiramente menor, é um empreendimento que pode ser fortemente ajudado pelo benchmarking.

2- O benchmarking

O benchmarking é uma das técnicas da qualidade total e pode ser definida como a comparação sistemática de produtos e serviços com aqueles oferecidos pela concorrência ou por empresas consideradas excelentes em algo determinado (Macedo & Póvoa Filho, 1994).

A instituição que compara sistematicamente seus produtos e serviços deve fazê-lo com o objetivo de buscar o seu próprio posicionamento para oferecer resultados com cada vez mais qualidade. A cópia fiel dos melhores desempenhos pode não satisfazer o programa de desenvolvimento de uma organização, pois ela pode não dispor dos mesmos recursos e/ou condições para manutenção de determinado desempenho. É, neste momento, que o benchmarking deve, ao invés de fornecer modelos para copiar, promover o aprendizado das organizações, apontando para itens de controle que representam as melhores performances. Sobre a característica do aprendizado, Camp (1995) enfatiza que o benchmarking não é uma combinação de ingredientes tal como

um livro de receitas, mas trata-se de um processo de descoberta e de uma experiência de aprendizado.

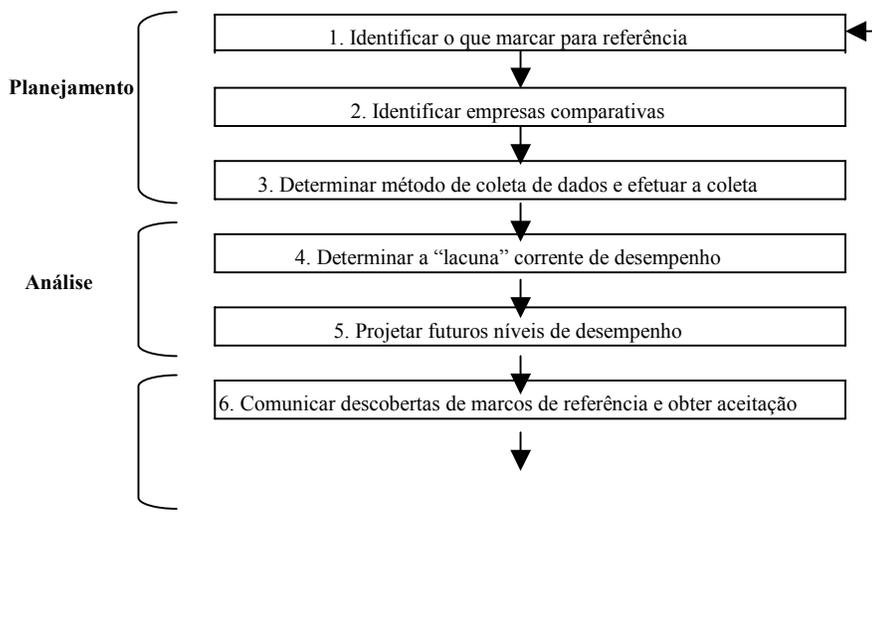
São inúmeras as formas de se fazer benchmarking. Segundo Boxwell Jr. (1996), as organizações o empregam de forma a satisfazer necessidades específicas, e acabam por estender o seu alcance para a melhoria sistemática de todos os outros processos.

Antes de passarmos ao exemplo clássico de emprego da técnica, há ainda, dois termos empregados largamente na consideração da técnica do benchmarking a saber:

- Item de controle – é um conjunto de características mensuráveis de um produto ou serviço cuja verificação deve garantir a satisfação do usuário/comunidade em relação ao mesmo, ou seja, são os parâmetros de medição que permitem a verificação e o controle da qualidade de produtos e serviços; e
- *Benchmark* - melhores práticas ou os melhores resultados dentre as organizações concorrentes em itens de controle previamente selecionados.

Um dos exemplos pioneiros de sucesso no emprego da técnica, que depois tornou-se um clássico, foi realizado pela *Xerox Corporation* dos Estados Unidos no início da década de 80. Naquela ocasião, a empresa americana perdia mercado na comercialização de máquinas copiadoras para as similares japonesas, o que ensejou depois de vários esforços de investigação, a aplicação da técnica do benchmarking. Foram estabelecidas então, diversas fases agrupadas em planejamento, análise, integração, ação e maturidade para a aplicação do benchmarking, que podem ser cotejadas na figura 1, onde foram comparados, de maneira sistemática, todos os processos da empresa com o da concorrência nipônica. O resultado demonstrou que a perda abrupta de mercado, deveu-se a uma vantagem de custos que os competidores possuíam e a Xerox ignorava.

O resultado do estudo, levou a Xerox a reduzir custos no processo de fabricação de suas máquinas, redução apoiada na incorporação dos métodos japoneses. Dali em diante, essa empresa adotou o benchmarking como uma das técnicas mais importantes de monitoramento do que se faz de melhor no mercado (*benchmark*), incorporando, como no caso da concorrência japonesa, todos os métodos e procedimentos apreendidos em itens de controle.



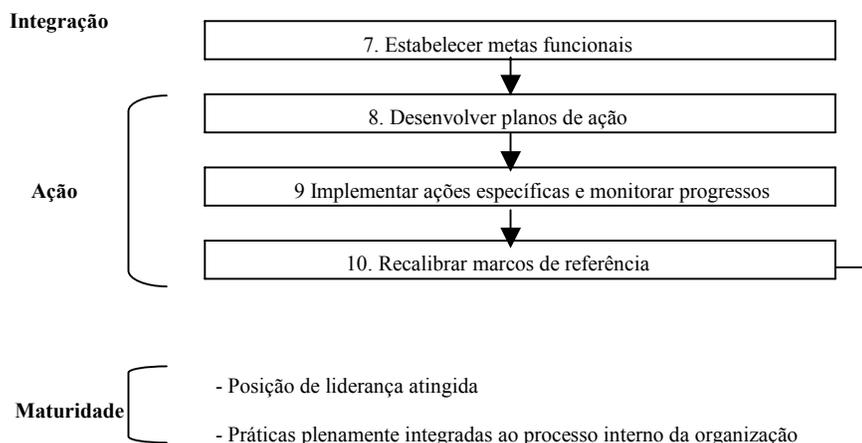


Fig. 1 – Fases do processo de Benchmarking
(Fonte: Xerox Corporation *apud* Camp, 1995)

2.1 Objetivos do benchmarking

O objetivo da técnica do benchmarking está em auxiliar as organizações a identificar, comparar, selecionar, e conforme o caso, incorporar o que se faz de melhor no mercado. Com base nisso, a organização deverá formular planos e estratégias que permitam o alcance do melhor desempenho, incorporando o que no ambiente concorrencial é considerada a melhor performance.

A identificação e a comparação das melhores práticas de mercado, devem estar apoiadas em duas ações:

- Identificação e seleção de empresas que atuem em qualquer nicho de mercado, mas que possuam comprovadamente desempenho superior, em outras palavras, identificação e seleção de empresas parceiras de benchmarking; e
- Estudo comparativo das principais atividades que interferem na satisfação dos clientes por parte dos parceiros de benchmarking.

3- O contexto das bibliotecas públicas

Para uma aplicação efetiva da técnica do benchmarking é preciso conhecer quais são as características da biblioteca pública e da comunidade (ambiência interna e externa). A este respeito, as características que identificam a biblioteca pública incluem, entre outras, as seguintes atividades: acervo, postos de leitura, pessoal (quantidade e qualidade), organização, serviços e produtos oferecidos e acesso a novas tecnologias. No que tange às características da comunidade, estas podem deduzir-se através do contato direto com a própria comunidade, assim como por meio de publicações, censos, investigações e os diversos estudos realizados sobre o município. As características reveladas por esses dados mostram grande variedade e as mais comuns são as seguintes:

demográficos (número de habitantes, caráter urbano-rural, idade, sexo); educativas (grau de analfabetismo, nível educacional, instituições educacionais existentes); culturais (organizações e grupos culturais existentes, manifestações e acontecimentos culturais); socio-econômicas (atividades econômicas mais importantes), serviços públicos existentes, outros serviços bibliotecários, líderes da comunidade, organizações comunitárias ou de vizinhança, instituições mais importantes. Essa vinculação se vê condicionada pelas circunstâncias que rodeiam o surgimento da biblioteca pública. Nesse sentido, quando uma biblioteca se instala como produto do esforço de membros, grupos e instituições da comunidade, sua vinculação aos diferentes níveis encontra-se garantida sempre que mantenha o contato estreito com eles. Do contrário, uma biblioteca que surja apenas como consequência de uma decisão por meio do profissional da informação, talvez não possua a mesma legitimidade quando os usuários/comunidade participam de sua criação.

A partir da consideração das características da ambiência interna e externa da biblioteca pública, poderemos empregar com pertinência a metodologia proposta nesse trabalho. Entretanto ainda devemos responder a pergunta: *Por que aplicar o benchmarking em bibliotecas públicas?*

3.1 Aplicabilidade do benchmarking na biblioteca pública

Inúmeras são as motivações para a aplicação da técnica do benchmarking em bibliotecas públicas. Baseados em Fisher (1996), enumeramos três motivações básicas que devem nortear todo o trabalho a ser realizado:

1-Estabelecimento de um padrão – o estabelecimento de um padrão de qualidade interno para produtos e serviços informacionais, por meio do benchmarking, permite à comunidade identificar diferenciais em uma unidade de informação, possibilitando comparações e fornecendo subsídios para o profissional da informação buscar a melhoria contínua;

2-Criação de sinergia – o simples fato de copiar as idéias alheias, fica a quem da utilização do benchmarking. O processo de aplicação da técnica, significa a comparação do que as outras unidades fazem com efetividade em relação ao que é desenvolvido com os seus processos internos. Algumas vezes, um processo inteiro poderá substituir o já existente, mas há situações em que apenas uma concepção ou abordagem, realizadas as devidas adaptações, pode ser aproveitada; e

3-Aprender com os melhores desempenhos – considerando as diversas dificuldades em selecionar uma biblioteca pública como modelo para o benchmarking, o profissional da informação deve realizar visitas sistemáticas, a fim de verificar as competências essenciais de cada unidade selecionada. Ou ainda, monitorar informações sobre o desempenho de bibliotecas, que são disponibilizadas na mídia, em boletins ou jornais da área, em congressos e revistas especializadas. Essa tarefa pode ser estruturada se houver um crivo prévio de quais processos serão alvos de comparações, para que se possa validar o aprendizado com os melhores desempenhos.

Para que o objetivo proposto seja plenamente alcançado, a biblioteca pública ao fazer uso do benchmarking, deve pautar-se nas ações:

a) Identificação e seleção de quaisquer tipos de bibliotecas que possuam comprovadamente indicadores que apontem para um desempenho superior, ou seja, identificação e seleção de bibliotecas parceiras de benchmarking. Parceiros de benchmarking são organizações, operações ou funções que possuem o melhores desempenhos, com os quais devemos nos comparar. (Camp, 1995); e

b) Realização de um estudo comparativo das tarefas que mais influenciam a satisfação dos usuários por parte das bibliotecas parceiras de benchmarking.

Tão logo a biblioteca pública defina os seus parceiros de benchmarking e as tarefas a serem estudadas, elencamos objetivos específicos a serem considerados no alcance do objetivo principal:

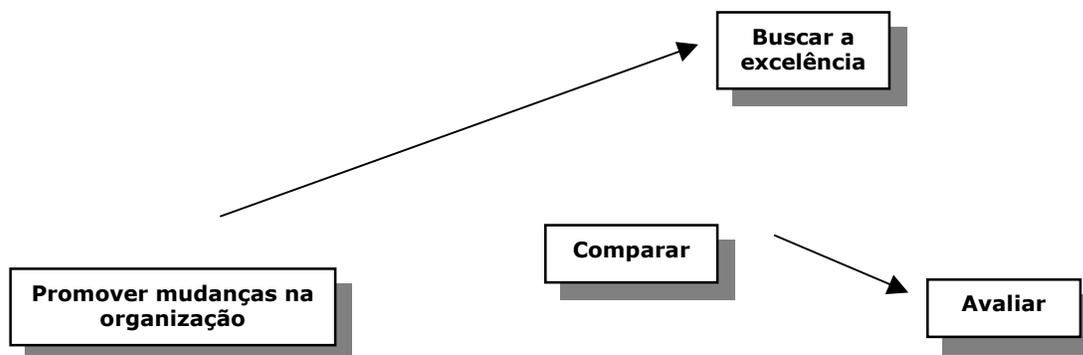
- Permitir à biblioteca pública (por meio da comparação), a possibilidade de aprimoramento contínuo de todos os seus setores, sobretudo aqueles voltados para o atendimento das demandas dos usuários;
- permitir à biblioteca pública a identificação, em outras bibliotecas, de avanços tecnológicos ou inovações desconhecidas até então;
- fornecer à atividade de planejamento da biblioteca pública, subsídios para a formulação de estratégias de atuação junto às comunidades a serem atendidas por seus produtos e serviços.

O objetivo da técnica de apoiar as bibliotecas públicas a identificar, comparar, selecionar e incorporar, conforme o caso, os melhores desempenhos, é a base da metodologia proposta nesse trabalho para o emprego do benchmarking.

3.2 Metodologia para aplicação em bibliotecas públicas

Com os objetivos firmados, podemos estabelecer por meio de seis etapas, a metodologia a ser utilizada para a aplicação da técnica do benchmarking. As etapas são: 1ª- comparação; 2ª- avaliação; 3ª- identificação de oportunidades; 4ª- seleção das melhores oportunidades; 5ª- incorporação das melhores oportunidades e 6ª- promoção de mudanças na organização. A consequência direta esperada após o cumprimento de cada etapa está no alcance dos objetivos pré-estabelecidos.

A figura a seguir, permite a visualização das etapas relacionadas :



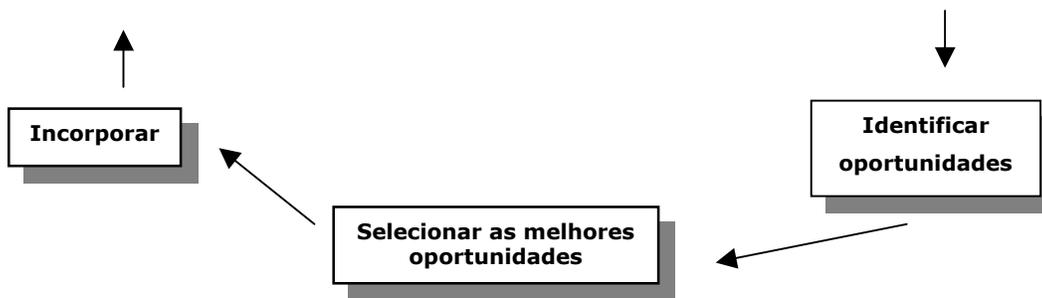


Fig. 2 – Objetivos de benchmarking apontados para a excelência
(Fonte: Araújo Jr., 2000)

Para cada uma das etapas desdobradas do objetivo do benchmarking, podemos verificar, por meio de um diagrama cartesiano, as finalidades, possibilidades e as tarefas a serem realizadas, por meio de duas perguntas geradoras: ‘como’ e ‘para que’, voltadas para a aplicação em bibliotecas públicas.

COMO	O QUÊ	PARA QUÊ
<ul style="list-style-type: none"> - Identificar os melhores desempenhos de bibliotecas públicas em itens de controle previamente definidos (estabelecimento de um instrumento de coleta de dados). 	<p>← Comparar →</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Classificar, hierarquizar e posicionar os melhores desempenhos, viabilizando desta forma, a 2ª etapa: a avaliação (deve-se confeccionar um relatório de desempenho comparativo).
<ul style="list-style-type: none"> - A partir do relatório de desempenho comparativo, proceder em uma análise, a fim de se definir quais são, dentre os melhores desempenhos, os mais adequados ao caso específico da biblioteca pública que adota o benchmarking. 	<p>↓</p> <p>← Avaliar →</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar uma lista de verificação para que se possa ter claro quais desempenhos e/ou produtos e serviços são mais oportunos para se constituírem em parceiros de benchmarking (3ª etapa).
<ul style="list-style-type: none"> - Por intermédio da lista de verificação preparada na etapa anterior, elimina-se aqueles itens que demonstram pouca ou nenhuma oportunidade de aplicação na busca do melhor desempenho, deixando apenas os que possam, se aplicados, gerar de fato vantagem para a biblioteca pública. 	<p>↓</p> <p>← Identificar oportunidades →</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Para que permaneça apenas o estritamente necessário para o julgamento que será realizado na etapa posterior (4ª etapa).
<ul style="list-style-type: none"> - A seleção das melhores oportunidades deve levar em conta somente aquilo que poderá ser aplicado na prática. Para isso a gerência da biblioteca deve confeccionar uma planilha de custos para a possibilidade de incorporação de cada item, já que a verificação do custo X benefício, irá determinar quais serão as melhores oportunidades. 	<p>↓</p> <p>← Selecionar as melhores Oportunidades →</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nesta etapa as melhores oportunidades serão aquelas que melhor se enquadram na planilha de custos da biblioteca, pois a etapa seguinte (5ª etapa), procederá a incorporação dos melhores desempenhos já julgados em todas as etapas anteriores.
<ul style="list-style-type: none"> - A incorporação dos melhores desempenhos deve ser realizada por meio de um programa de metas a ser desenvolvido e que deverá ser incluído no planejamento estratégico da biblioteca pública. Desta forma a incorporação se dará de forma 	<p>↓</p> <p>← Incorporar →</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Esta etapa consolida todo o trabalho realizado até agora, dando início ao cumprimento dos objetivos fixados pelo benchmarking, ou seja, a promoção das mudanças na organização através da incorporação dos melhores desempenhos.

estratégica, podendo ser então previstas as adaptações que se fizerem necessárias para facilitar o controle dos resultados esperados.

- Por meio do controle e avaliação dos resultados a curto, médio e longo prazo, desde a incorporação das metas ao planejamento estratégico da biblioteca.



Promover as mudanças na organização



Esta atitude ensejará a 6ª etapa que está associada ao controle e avaliação dos resultados.

- A promoção das mudanças na organização através do nível estratégico, permitirá a incorporação das melhores práticas, mas deverá ir além provocando mudanças no comportamento global da unidade de informação.



Buscar a excelência

Fig. 3 – ‘Como’ e ‘para quê’ dos objetivos de benchmarking apontados para a excelência em bibliotecas públicas

(Fonte: Adaptado de Araújo Jr., 2000)

De toda a maneira ao empregar a metodologia apresentada, a biblioteca pública necessitará não perder de vista o fato de que a identificação e comparação, são esforços que só fazem sentido se houver como resultado uma melhoria e otimização dos processos internos, com vistas a possibilitar um desempenho superior no atendimento efetivo das demandas dos usuários/comunidade.

3.3 Os Fatores críticos de sucesso das bibliotecas públicas

Considerando que a biblioteca pública tem entre as suas finalidades mais importantes o atendimento às demandas dos usuários, e que a qualidade deste atendimento está diretamente ligada ao desempenho de cada um dos seus processos internos, podemos afirmar que a chave do sucesso no atingimento dos objetivos da biblioteca pública, está assentado em fatores críticos de sucesso (FCS), definidos por Rockart (1979), como sendo áreas essenciais de uma organização ou empreendimento onde os resultados, se forem satisfatórios, assegurarão o sucesso do empreendimento. Os fatores críticos de sucesso estão estreitamente ligados à integração de recursos para o atingimento dos objetivos organizacionais pré-estabelecidos. A identificação dos FCS de um empreendimento, é o ponto de partida para a determinação dos indicadores de melhor desempenho, elementos vitais para a aplicação da técnica do benchmarking. Para tanto devemos identificar os principais fatores críticos de sucesso de uma biblioteca pública:

- Qualidade do atendimento (das demandas dos usuários/comunidade).

Esse fator crítico de sucesso, poderá ser considerado nos seguintes aspectos: a) com relação às exigências dos usuários/comunidade em termos de produtos e serviços; e b) a resposta da biblioteca em termos de nível de satisfação dos usuários/comunidade. Assim como na indústria automobilística, onde um dos seus principais FCS é a segurança dos automóveis, a qualidade do atendimento das demandas é para a biblioteca pública e para as demais bibliotecas, o objetivo central de sua missão corporativa.

- Disponibilização de um serviço de informação à comunidade.

Esse fator crítico de sucesso, complementa o anterior e pode ser entendido como um serviço a ser oferecido gratuitamente ao cidadão, a fim de satisfazer as suas necessidades de informação quanto à órgãos públicos e privados, urgências, docentes, médicos, assuntos civis, sociais e legais, possibilitando a sua incorporação efetiva à vida da comunidade e do país (Suaiden, 1995). Na indústria automobilística, esse FCS se equivale a garantia oferecida à segurança dos automóveis a uma competente rede de serviços de pós-venda (concessionárias).

- Realização de um diagnóstico de necessidades de informação dos usuários/comunidade.

Esse fator crítico de sucesso, vai embasar todo o planejamento do atendimento da biblioteca pública, já que os resultados do diagnóstico podem apontar quais serão os ajustes ou mesmo mudanças a serem implementadas, a fim de se buscar a melhoria contínua no atendimento das demandas. Mais uma vez na indústria automobilística, corresponderia à fase de pesquisa mercadológica para desenvolver um novo produto ou melhorar um outro já existente.

No contexto da aplicação da técnica do benchmarking, os fatores críticos de sucesso são importantes subsídios para o estabelecimento dos itens de controle que permitirão a identificação dos *benchmarks*.

Em uma sociedade baseada na informação e no conhecimento, cabe à biblioteca pública priorizar, cada vez mais, a capacitação dos profissionais da informação e da própria comunidade como num todo. Na medida em que a capacitação seja possibilitada e voltada para os novos desafios dos tempos atuais, o bibliotecário terá uma melhor compreensão dos problemas e dos recursos comunitários e, assim sendo, poderá utilizar com precisão técnicas para a tomada de decisão e de elaboração de diagnósticos e avaliação que serão importantes indicadores de melhoria da qualidade de vida da população.

3.4 Indicadores de melhor desempenho na biblioteca pública

Para que as competências sejam determinadas com precisão, duas ferramentas devem ser empregadas na geração de indicadores: o diagnóstico e a avaliação. O diagnóstico deve ser elaborado periodicamente a fim de demonstrar os pontos fortes e fracos da instituição. Os pontos fortes devem ser preservados e os fracos podem se constituir em oportunidades para elevar o nível de interação com a comunidade. Para implantar um sistema de diagnóstico preciso e confiável, a biblioteca pública deverá dar prioridade ao não usuário dos seus serviços e produtos, ou seja, coletar dados dos não usuários com frequência, pois a excelência pressupõe que uma amostra significativa da comunidade seja usuária da instituição. Os usuários frequentes ou esporádicos e o próprio *staff* da instituição, além dos profissionais da informação, devem fazer parte dessa coleta de dados. No caso do diagnóstico a biblioteca deverá empregar técnicas de prospecção, que são geralmente exploratórias, pois além de se fundamentarem no conhecimento da organização, preocupam-se em visualizar possíveis caminhos no

futuro (Tarapanoff, 1995), sendo as mais recomendáveis: os cenários, monitoramento tecnológico, *brainstorming* e os grupos focais.

A técnica de cenários é utilizada para identificar tendências e observar variáveis relacionadas com o desenvolvimento das coleções, as necessidades de novos produtos e serviços, assim como a melhoria das condições educativas e culturais da comunidade. A técnica de monitoramento tecnológico possui características particulares de observação de fatores científicos, telemáticos e tecnológicos que podem afetar a biblioteca pública e a comunidade. O *brainstorming* busca estimular respostas criativas em um grupo de pessoas, com o objetivo de coletar subsídios para solucionar problemas específicos gerados pela integração da biblioteca com a comunidade, além de ser muito útil também para atrair determinados segmentos e para resolver questões relacionadas com a insatisfação dos usuários. O grupo focal é uma técnica decisiva no processo democrático de acesso à informação e extremamente útil no processo de tomada de decisão. Basicamente são realizadas entrevistas gravadas com profissionais da informação, usuários, não usuários e membros da hierarquia da instituição formulando duas perguntas básicas: como é a biblioteca pública hoje? E como deveria ser a biblioteca pública? A tabulação desses dados devem propiciar à biblioteca pública indicadores importantes no processo de disseminação da informação.

Outro indicador fundamental no processo de excelência é a avaliação. Geralmente as bibliotecas públicas se utilizam de relatórios informando o total de consultas e empréstimos domiciliares. No entanto, os novos tempos cobram um processo de qualidade na avaliação dos resultados. Assim sendo, algumas instituições estrangeiras já começam a treinar os seus usuários na utilização de fichas para a avaliação, onde a ficha verde representa que o usuário encontrou a informação necessária, a amarela indica que o usuário encontrou apenas parte da informação e a vermelha que ele não conseguiu obter a informação desejada. Esse processo aplicado com rigor científico pode ser de fundamental importância para medir o crescimento da comunidade com relação aos produtos e serviços oferecidos pela biblioteca pública.

A avaliação mede o grau de interação da biblioteca com a comunidade e incluir indicadores do crescimento da comunidade baseado na disseminação dos serviços bibliotecários. Os indicadores sociais podem facilitar informações sobre melhoria no processo ensino-aprendizagem (principalmente associados com evasão e repetência escolar, hábito de leitura, melhoria das pesquisas escolares), diminuição dos níveis de analfabetismo e de desemprego ocasionados pela qualidade dos serviços bibliotecários postos à disposição da comunidade.

A seleção das melhores oportunidades está relacionada com a questão do custo benefício. Muitas vezes a solução do problema está na utilização dos próprios recursos da comunidade. Por exemplo, recentemente a Biblioteca Demonstrativa de Brasília, elaborou um diagnóstico das necessidades informacionais dos usuários tendo sido apontadas dificuldades na pesquisa que inclui fórmulas de matemática, física, química ou questões relacionadas com a ortografia. Baseado nesse diagnóstico a Biblioteca organizou um programa denominado Tira-dúvidas, que consiste no emprego de professores aposentados na orientação dos alunos.

A incorporação dos melhores desempenhos está relacionada com o programa de metas a serem desenvolvidas e com os objetivos fixados pelo benchmarking. Neste item, é importante que a incorporação se proceda de maneira estratégica com a devida flexibilidade a fim de facilitar o controle dos resultados esperados.

Finalmente, os instrumentos de controle e avaliação vão sugerir mudanças na biblioteca pública que deverão por sua vez ser implementadas a curto, médio e longo prazos. Essas mudanças permitirão a incorporação das melhores práticas que deverão beneficiar a comunidade. Muitas vezes a biblioteca pública deverá mudar totalmente o seu raio de ação, ao invés de trabalhar com toda a comunidade, deverá buscar segmentos específicos para um atendimento racional, com qualidade e buscando cada vez mais, a excelência nos produtos e serviços.

4 Considerações Finais

Selecionando, comparando e incorporando as melhores performances de modo sistemático, a biblioteca pública estará utilizando a técnica do benchmarking para ajustar os seus produtos e serviços em função da sua finalidade, que segundo Suaíden (1995), deve constituir-se em um centro convergente das aspirações da comunidade, contribuindo para resolver problemas detectados nesta própria comunidade.

Mais do que gerar resistências por conta da cultura organizacional, o emprego de modernas técnicas do gerenciamento da qualidade, como o é o caso do benchmarking, podem ser determinantes para a melhoria contínua de produtos e serviços em organizações que tem no atendimento de demandas, um dos seus principais fatores críticos de sucesso.

A biblioteca pública deverá empregar os resultados gerados da aplicação do benchmarking, para a busca ilimitada de qualidade e produtividade, que vai revelar-se na satisfação dos usuários e comunidade. A melhoria bem como o planejamento de novos serviços e produtos, também serão melhor subsidiados com as experiências de sucesso colhidas nas fontes de informação em que as melhores bibliotecas se constituem. Todavia, para que a técnica ofereça resultados profícuos, a correta utilização da metodologia proposta, com possíveis adaptações, será o elemento chave para que as bibliotecas públicas possam formular planos e estratégias para alcançar o melhor desempenho, incorporando sempre que necessário, os melhores desempenhos. Esse conhecimento deve subsidiar as mudanças a serem promovidas na ambiência interna, da biblioteca pública, levando em conta que as mudanças devem estar baseadas naquilo que Camp (1995), chama de fatores chave para o sucesso das mudanças: 1- acreditar que existe a necessidade de mudança; 2- ter determinação naquilo que se quer modificar e 3- descrever onde quer chegar após as mudanças.

As mudanças, como resultados de todo o trabalho a ser empreendido, poderão proporcionar às bibliotecas públicas inúmeros benefícios já discutidos nesse trabalho, podendo proporcionar ainda:

- A adoção de uma postura pró-ativa no diálogo e na resposta dos usuários e da comunidade por parte da biblioteca pública;
- A formulação ou adoção de soluções mais criativas e melhor embasadas; e
- Acesso à informações com alto valor agregado para fomentar e apoiar a busca da excelência dos processos relativos a ambiência interna da biblioteca pública.

Abstract

Deals with the technique of benchmarking for the continuous improvement of products and services offered by the public library. Defined as a process of systematic comparison of products and services with those offered by the competitor or with companies considered as excellent in a determined field, benchmarking can assist public libraries, based on the methodology proposed which is divided into six stages: 1st comparison; 2nd evaluation; 3rd identification of opportunities; 4th selection of the best opportunities; 5th incorporation of the best opportunities; and 6th promotion of changes in the organisation, in the search for excellence in the satisfaction of the needs of users/community. Concludes that rather than generating resistance by reason of organisational culture, the employment of modern techniques of quality management, as is the case of benchmarking, can be determinant for the continuing improvement of products and services in organisations which consider the satisfaction of needs as one of their chief critical factors of success.

Key words

**PUBLIC LIBRARY
TECHNIQUE OF BENCHMARKING
EXCELLENCE IN SERVICE
CONTINUOUS IMPROVEMENT
CRITICAL FACTOR OF SUCESS**

5 Bibliografia

ACCOUNTING, practies benchmarking study spots mistakes companies make. *Jornal of Accountancy*, v. 179, n. 3, p. 24-25, mar. 1995.

ARAÚJO JR., Rogério Henrique de. In: TARAPANOFF, Kira, Org. *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Ed.UnB, 2000/2001. Capítulo 7.5: Benchmarking, p. 205 - 233 (no prelo).

BENCHMARKING abrange todos os processos críticos. *Empresas & Tendências*, Brasília, n. 31, p. 8, nov. 1996.

BETTER change: best practices for transforming your organization. New York: Irwin, 1995.

BOGAN, Christopher E.; ENGLISH, Michael J. *Benchmarking for best practices: winning through innovative adaptation*. New York: McGraw-Hill, 1994.

BOXWELL JR., Robert J. *Vantagem competitiva através do benchmarking*. Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo: Makron Books, 1996.

BROWNLIE, Douglas. Benchmarking your marketing process. *Longe Range Planning*, v. 32, n. 1, p. 88-95, jan. 1999.

CAMP, Robert C. *Benchmarking: o caminho da qualidade total: identificando, analisando e adaptando as melhores práticas da administração que levam a maximização da performance empresarial*. Tradução de Nivaldo Montinguelli Júnior. São Paulo: Pioneira, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*. São Paulo: Atlas, 1998.

DAY, Leslie. Benchmarking training. *Training & Development*, v. 49, n. 11, p. 26-30, nov. 1995

FISHER, John G. *Benchmarking para otimizar o desempenho*. Tradução de Sandra Couto. São Paulo: Clio Editora, 1996.

GREENGARD, Samuel. Discover best practices through benchmarking. *Personnel Journal*, v. 74, n. 11, p. 62-73, nov. 1995.

KOONCE, Richard. Benchmarking success. *Training & Development*, v. 50, n. 9, p. 18, sep. 1996

LIEBFRIED, Kathleen H. J.; MCNAIR, C. J. *Benchmarking: uma ferramenta para a melhoria contínua*. Tradução De Ivo Koryotovski. Rio De Janeiro: Editora Campus, 1994.

LINCOLN, Sarah; PRICE, Art. O que os livros de benchmarking não contam. *Controle da Qualidade*, São Paulo, n. 53, p. 7-10, out. 1996.

MACEDO, Alberto Amarante; PÓVOA FILHO, Francisco Liberato. *Glossário da qualidade total*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni: Escola de Engenharia da UFMG, 1994.

ROCKART, J. F. Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, p. 81-83, march 1979.

SUAIDEN, Emir. *Biblioteca pública e informação à comunidade*. São Paulo: Global, 1995.

SWANSON, Roger. Desdobramento do benchmark da qualidade. *Controle da Qualidade*, São Paulo, n. 21, p. 7-9, fev. 1994.

TARAPANOFF, Kira; MIRANDA, Denir Mendes; ARAÚJO JR, Rogério Henrique de. *Técnicas para a tomada de decisão nos sistemas de informação*. Brasília: Thesaurus, 1995.