

# O USO DE INDICADORES DE DESEMPENHO DA ISO 11620 PARA AVALIAR BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

**Elaine Cristina Tomás Pimenta** (Ufes) - elapimenta@yahoo.com.br

**Thalmo de Paiva Coelho Junior** (Ifes) - thalmo@ifes.edu.br

## **Resumo:**

*O uso de indicadores de desempenho para avaliar a qualidade em unidades de informação, tem se tornado cada vez mais uma ferramenta de apoio a gestão ajudando no planejamento. O objetivo desta pesquisa é identificar quais as vantagens e desvantagens de se fazer avaliação em bibliotecas universitárias usando indicadores de desempenho da ISO 11620. A pesquisa foi baseada em pesquisa bibliográfica, onde foi feito o levantamento de bibliografias nacionais e internacionais dando embasamento teórico aos assuntos da pesquisa. Fazer a avaliação das bibliotecas universitárias usando os indicadores de desempenho da ISO 11620 auxilia o gestor a agir de modo que diminua as ameaças ao meio, buscando sempre a eficácia, eficiência e inovação em seus serviços, além de poder aplicar de forma mais eficiente os recursos da biblioteca, a fim de garantir um melhor desempenho de sua função.*

**Palavras-chave:** *Avaliação de Desempenho. Bibliotecas Universitárias. ISO 11620. Indicadores de Desempenho.*

**Área temática:** *Eixo 1 - Gestão sustentável*

**Subárea temática:** *Avaliação e Gestão Pública em Serviços de Informação*

### 1 Introdução

A avaliação reúne dados que são necessários para determinar quais dentre várias estratégias existentes escolher as que mais possui a probabilidade de se obter os resultados almejados, ajudando ao administrador a alocar recursos de modo mais eficiente (LANCASTER, 1996). E hoje para avaliar a qualidade em unidades de informação usa-se indicadores de desempenho, que tem se tornado cada vez mais uma ferramenta de apoio a gestão ajudando no planejamento.

Para Rozados (2004, p. 13) “a avaliação é um procedimento que permite aos serviços de informação conhecer a adequação de seus serviços, seu rendimento e suas falhas”, bem como, servir de ferramenta para avaliar a qualidade e a eficácia dos serviços prestados, assim como valorizar a eficiência dos recursos destinados pelas unidades de informação para estes serviços e atividades. Ao implementar o processo de avaliação, faz-se necessário a criação de um modelo de avaliação estabelecendo indicadores que sejam apropriados ao uso daquela biblioteca.

A preocupação com qualidade em biblioteconomia começou a ser abordado em 1990, foi quando as unidades de informação iniciaram a busca de implementação da qualidade em seus processos de trabalho, tendo como objetivo atingir a excelência na atuação e melhor satisfação dos clientes (VERGUEIRO; CARVALHO, 2011). A preocupação com medidas sistemáticas de eficiência e eficácia em unidades de informação teve início com as bibliotecas públicas, e a criação da ISO 11620 trouxe uma norma que pode ser usada para fazer essas medidas sistemáticas em todos os tipos de biblioteca. Nos países desenvolvidos, o uso de indicadores em unidades de informação para avaliar o desempenho de serviços tem sido uma preocupação muito presente, especialmente nos Estados Unidos e em países da Europa que possuem uma marcante representação de estudiosos do assunto. No entanto, no Brasil, o uso de indicadores para avaliar serviços de informação ainda não é uma prática comum (ROZADOS, 2004).

As bibliotecas que utilizam os indicadores da ISO 11620 para se fazer avaliação de desempenho, são: Biblioteca da Universidade do Estado de Iowa nos Estados Unidos; Bibliotecas da Universidade de Liverpool John Moores na Inglaterra; Biblioteca da Universidade Regional de Munster na Alemanha, etc. No Brasil, encontramos a tese de dissertação de Helen Beatriz Frota Rozados aprovada em 2004 que teve como objetivo propor um conjunto de indicadores de desempenho que fossem aplicados à mensuração e a gestão dos serviços brasileiros de informação tecnológica com foco no usuário, a biblioteca da Fiocruz elaborou um instrumento para medir o desempenho de suas bibliotecas usando a ISO 11620 que no ano de 2006 estava em fase de implementação, e a dissertação de Elaine Cristina Tomás Pimenta aprovada em 2016 que teve como objetivo avaliar a Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) usando indicadores selecionados da ISO 11620.

O uso de indicadores de desempenho da ISO 11620 para avaliar bibliotecas universitárias é uma ferramenta vantajosa para se obter resultados almejados em uma avaliação de biblioteca universitária?

A presente pesquisa poderá ajudar aos profissionais de bibliotecas universitárias a optarem por usar ou não os indicadores da ISO 11620 dentre as diversas formas de avaliação de bibliotecas existentes.

O objetivo desta pesquisa é identificar quais as vantagens e desvantagens de se fazer avaliação de desempenho em bibliotecas universitárias usando indicadores de desempenho usando a ISO 11620.

## 2 Revisão de literatura

### 2.1 Bibliotecas universitárias

Durante os séculos de nossa história, a Biblioteca tem mudado de função. Como no romance *O nome da rosa* de Umberto Eco (1983), que é ambientado em um mosteiro medieval, a biblioteca era um espaço onde os monges “guardavam” e monopolizavam a informação, apenas na função de guardiões desses monumentos, acumulados pelo homem em seu trabalho de conquista do mundo físico e desenvolvimento de suas capacidades intelectuais e espirituais. Hoje a biblioteca não tem mais esta característica e sim a de promover e estimular o uso da informação, a integração e a disseminação do material impresso e eletrônico, a biblioteca passou a ser e as universidades são centros transmissores do conhecimento, através do ensino e dos livros (LEITÃO, 2005; PRADO, 2003).

Apesar das bibliotecas universitárias terem sua origem na idade média, elas estão inseridas em um meio onde as mudanças vem alterando sua função ao longo dos anos, onde é preciso que elas deixem de ser depósito de materiais bibliográficos para se tornarem em local de acesso ao conhecimento.

A biblioteca universitária mostra sua evolução ao desempenhar o papel de estimular, apoiar, fomentar e desenvolver o saber em seus múltiplos aspectos, seja por meio de seus acervos ou das relações que nela estabelecem. Estudiosos da Biblioteconomia reconhecem a especificidade da função da biblioteca e apontam a relação com o usuário como sua maior missão (LEITÃO, 2005).

Para Rodríguez et al. (2014) a globalização trouxe mudanças para sociedade do conhecimento como a mudança de paradigma que se constituiu na aquisição e disponibilidade de informação tanto do ponto qualitativo quanto quantitativo, onde os indivíduos com uma maior quantidade de informação se envolve em ações de maior alcance do que aqueles que possuem pouca informação.

As transformações tecnológicas trouxeram consequências e impactos diretos no contexto das bibliotecas universitárias devido o aumento do fluxo de informações, a fluidez das relações interpessoais, a automatização de diversos processos e produtos, a quebra de paradigmas e o surgimento de novos conceitos como a globalização e as tecnologias da informação. Nesse momento, surge uma sociedade da informação que não somente valoriza a informação e o conhecimento, mas também os reconhece como essenciais (SILVEIRA, 2014).

As tecnologias não são apenas instrumento facilitador do processo de ensino-aprendizagem, mas é também uma ferramenta provocadora que traz profundas alterações no ambiente das bibliotecas universitárias, uma vez que essas mesmas tecnologias estão presentes na universidade, no ensino, na pesquisa e na extensão afetando os serviços e produtos que são gerados e oferecidos à comunidade acadêmica (CARVALHO, 2004).

Hoje as bibliotecas disponibilizam informações de qualquer parte do mundo por meio das redes eletrônicas de informação. Deixando de ser a biblioteca que se dedica apenas a reunir, organizar, disseminar e/ou até produzir o conhecimento registrado, se tornando como serviço social de extrema importância para a evolução da sociedade em geral. No entanto, bibliotecários do século XXI, precisam acompanhar os movimentos de democratização da informação assumindo outros encargos, a exemplo da avaliação, planejamento, implantação de redes de informação; programas de gerenciamento de informação; e edição de revistas técnico-científicas (TARGINO, 2010).

As bibliotecas vêm mudando de paradigmas, e o modelo de biblioteca centrado na disponibilidade está sendo substituído por um novo modelo centrado na acessibilidade. Onde a biblioteca tradicional vem dando lugar à biblioteca com ação cultural, e o importante é suprir as demandas do usuário, de forma imediata, independente de suporte ou localização

(TARGINO, 2010).

Nesse contexto, Silveira (2014, p. 73) afirma que com “o suporte da informação evoluindo, o papel deixou de ser protagonista, e os formatos eletrônicos vêm sendo preferidos pela academia”. No entanto, “[...] a grande missão da biblioteca universitária continua sendo a mesma: aproximar produtores e consumidores de conhecimento”.

Podemos verificar que as bibliotecas universitárias passaram por transformações ao longo dos anos tendo que vencer os desafios que trouxeram mudanças para estas bibliotecas, e a necessidade de tornar cada vez mais acessível a informação vem fazendo com que as bibliotecas busquem, cada vez mais, formas de agregar um bom desempenho e buscando a qualidade aos seus serviços.

## 2.2 Qualidade em organizações como bibliotecas

O termo qualidade passou a existir desde o início do processo produtivo do homem e passou por diversas fases ao longo do tempo.

A Revolução Industrial trouxe a exploração das máquinas e da mão de obra dos operários, aumentando a produção e padronizando os produtos. Com o surgimento do modelo taylorista que teve novos conceitos e procedimentos, surgiu a figura do inspetor que era o responsável pela qualidade. No período de 1908 a 1927 Ford adotou um sistema de padronização de medida para facilitar os ajustes das peças usadas em sua linha de montagem. Já na década de 1930 o conceito de qualidade evoluiu bastante com a criação de ferramentas de controle estatístico e do surgimento de normas específicas voltadas para o controle de qualidade (ANDRADE, 2004; CARVALHO, 2012).

Com a Segunda Guerra Mundial o controle de desperdício passou a ser mais rígido e foi criada técnicas avançadas para o controle pela qualidade de processos e produtos. Ao fim da Segunda Guerra Mundial o Japão sai derrotado e os japoneses se esforçam para recuperar o país adotando a qualidade como um ideal a ser conquistado. Nos meados dos anos 1960 o Japão cria o Círculo de Controle de Qualidade (CCQ), e neste período também foram estruturados conjuntos de ferramentas de qualidade (ANDRADE, 2004; CARVALHO, 2012).

Em 1987, surge a primeira norma criada pela International Organization for Standardization (ISO) para a área de Gestão da qualidade que é a ISO 9000 (CARVALHO, 2012).

A qualidade foi incorporada a produção industrial na década de 1920 para evitar que produtos defeituosos chegassem aos consumidores, já na biblioteconomia o assunto começou a ser abordado na década de 1990, a partir daí, no mundo inteiro, unidades de informação de todas as áreas se engajaram na busca de implementação da qualidade em seus processos de trabalho, desejando assim atingir a excelência na atuação e melhor satisfação dos clientes. Essa tendência, se iniciou nos países mais desenvolvidos e aos poucos se espalhou para outras partes do mundo, atingindo os países em desenvolvimento. O Brasil não ficou alheio a essas influências mundiais, com muitas bibliotecas respondendo de forma entusiasta aos desafios da qualidade (VERGUEIRO; CARVALHO, 2011). Desde então, as bibliotecas vêm buscando incessantemente a qualidade em seus produtos e serviços de forma a satisfazer com maior eficiência as necessidades de informação de seus usuários.

Historicamente, a qualidade da biblioteca vem sendo medida pela sua coleção tamanho, número de títulos e amplitude de cobertura, variedade de livros e jornais e número de usuários, mão de obra e serviços. Em passado recente, este conceito foi mudado para a natureza do serviço prestado pelos bibliotecários e não apenas sobre sua coleção e tamanho da biblioteca, hoje a avaliação passa pelo crivo do usuário que é envolvido no processo de avaliação de modo a conseguir resultados aceitáveis e válidos, e a qualidade do serviço nas bibliotecas foi definido como a diferença entre percepções e expectativas dos usuários no

desempenho dos serviços, e o conceito de qualidade do serviço passou a ser importante para as bibliotecas desenvolverem seus serviços (DASH; PADHI, 2010; BAHRAINIZADEH, 2013).

Para Milet (1997, p. 189) projetar qualidade em um serviço é preciso não apenas entender o cliente mas entender o próprio serviço. E quando abordamos a qualidade em serviços com estas definições os conceitos ficam prejudicados devido a algumas características especiais dos serviços que são intangíveis, heterogêneos, a pessoa que presta serviço faz parte do próprio serviço, não se pode separar a produção do consumo, não são passíveis de uma inspeção final antes da entrega, não são estocáveis, não são passíveis de devolução e não são transportáveis.

Durante o processo de execução do serviço o cliente e o fornecedor interagem o tempo todo. A percepção do cliente quanto a qualidade é influenciada tanto no processo quanto no resultado do serviço, tornando necessário compreender a forma que o cliente percebe e avalia a qualidade dos serviços, que muitas vezes avalia o serviço comparando com o que ele esperava receber com o que ele recebeu (MILET, 1997; PAULA et al., 2015).

As bibliotecas devem ser geridas tendo como foco a qualidade no atendimento das necessidades informacionais dos usuários, e deve estabelecer no planejamento os padrões que a biblioteca deseja atingir, visando a melhoria contínua dos seus serviços, focando na satisfação do usuário e buscando ser uma organização de excelência.

A gestão da qualidade em bibliotecas busca a satisfação do usuário, satisfação essa que só pode ser alcançada através de serviços eficientes e eficazes. Com isso se faz necessário a busca pela excelência onde é preciso que seja feito um levantamento sistemático de dados e de informações, onde pode ser usado indicadores de desempenho como uma ferramenta para mensurar a satisfação do usuário e a qualidade dos serviços prestados, usado para avaliação e tomada de decisão (ROZADOS, 2005). A aplicação das teorias da qualidade em serviços de informação juntamente com a definição de indicadores pode constituir-se em estratégia viável para ser utilizada por bibliotecas. (VERGUEIRO, CARVALHO, 2001).

### 2.3 Indicadores de desempenho a busca pela qualidade em bibliotecas

A ISO 11620 estabelece que indicadores são: “Expressão (numérica, simbólica ou verbal) empregada para caracterizar as atividades (eventos, objetos, pessoas), em termos quantitativos e qualitativos, com o objetivo de determinar o valor das atividades” (INTERNATIONAL STANDARDIZATION, 2014, p. 5, tradução nossa). Já Rozados (2005) determina indicador como sendo uma ferramenta de mensuração, utilizada para levantar aspectos quantitativos e/ou qualitativos de um dado fenômeno, com o objetivo de avaliar e subsidiar a tomada de decisão.

Para medir desempenho não se pode adotar indicadores a partir de qualquer dado e sim indicadores que são coletados de forma sistemática e normalizada, e de fontes previamente determinadas (LUBISCO, 2008).

Para definir os indicadores a serem usados em uma organização deve-se ter uma concepção precisa da organização a ser gerenciada, podendo apresentar diferentes níveis de facilidade ou complexidade. Os indicadores permitem medir os mais variados tipos de atividades da organização e atingir objetivos diversos, eles se adequam aos objetivos, metas e missão da organização (ROZADOS, 2005).

Adotar um grupo de indicadores para medir desempenho nas organizações, permite acompanhar o resultado das atividades desenvolvidas, auxiliar na tomada de decisões, aumentar a satisfação dos clientes, melhorar a qualidade dos produtos e/ou serviços, bem como otimizar seus processos, adequando custos aos benefícios (LIRA; VALE; BARBALHO, 2013).



O uso de indicadores é uma ferramenta que para o gestor possibilita verificar os pontos fortes e os pontos fracos do desempenho da organização, e ao identificar os pontos fracos permite ao gestor empenhar esforços para encontrar soluções para o problema. Mas para se definir os indicadores de desempenho é preciso conhecer os objetivos, as metas e a missão da organização, bem como saber o grau de importância dos serviços, onde é necessário conhecer o ponto de vista dos prestadores de serviços e dos usuários.

As bibliotecas universitárias, segundo Lira, Vale e Barbalho (2013) compõem nas instituições de ensino superior um papel chave de apoio que é o gerenciamento dos serviços de informação. Para isso, é preciso que o sistema de medição de desempenho seja composto por um grupo de indicadores que tem o objetivo de agregar valor a seus serviços, de modo que a biblioteca possa atender com eficiência, eficácia e efetividade as necessidades de informação da comunidade acadêmica.

A ISO 11620 é uma norma usada para medir desempenho em bibliotecas, e cada biblioteca deve decidir quais são os indicadores representativos para o seu tipo em particular e para o que ela deseja medir.

Segundo a ISO 11620 indicador de desempenho é a “expressão numérica, simbólica ou verbal, derivado de estatísticas da biblioteca e os dados utilizados para caracterizar o desempenho de uma biblioteca” (INTERNATIONAL STANDARDIZATION, p. 7, 2014, tradução nossa)

O propósito dos indicadores de desempenho é funcionar como uma ferramenta para determinar a qualidade e a eficácia dos serviços oferecidos pela biblioteca e outras atividades relacionadas à biblioteca e para determinar a eficiência dos recursos alocados pela biblioteca para cada serviço e outras atividades (INTERNATIONAL STANDARDIZATION, p. 10, 2014, tradução nossa).

Para Merlo Vega (2000) os indicadores têm uma dupla função: um têm uma natureza descritiva, que permite verificar o estado e o desempenho do negócio e; o outro têm um caráter avaliador, permitindo avaliar as causas e os efeitos a eles derivados. O autor coloca que os indicadores são essenciais para avaliar o desempenho da biblioteca, pois são derivados de medidas quantitativas que ajudam a estabelecer os elementos que indicam a eficácia da biblioteca, tornando possível estabelecer planos de melhoria.

Em uma unidade de informação os indicadores de desempenho buscam medir a eficiência, eficácia, custos e produtividade. O objetivo de medir a rapidez do fornecimento de documentos pode ser caracterizado como eficiência, a exatidão do fornecimento de documentos caracterizado como eficácia, o custo unitário do fornecimento de documentos pode ser descrito como os custos, e o número de documentos disponibilizados para empréstimo num determinado período significa produtividade (ROZADOS, 2004).

Coletta e Rozenfeld (2007, p.132) ressaltam que, “ao se definir indicadores, independente da visão de cada responsável por um determinado conjunto, é necessário julgar quais são efetivamente mais importantes para a organização”. Os autores recomendam “[...] a definição de um conjunto pequeno e balanceado de indicadores, pois em grande quantidade estes podem dificultar e gerar a perda de foco da alta administração”.

Os indicadores de satisfação em uma unidade de informação muitas vezes dizem respeito a aspectos como horários de abertura, número de lugares disponíveis para leitura, pesquisa, consulta em terminais de computador, disponibilidade de documentos, serviços de empréstimo, serviço de empréstimo entre bibliotecas, serviço de referência, comportamento do pessoal, ergonomia dos catálogos on-line, sinalização do acervo ou referir-se a uma apreciação mais global. Para se eleger um indicador é importante saber o grau de importância atribuída a uma dada prestação de serviço ou característica do serviço ou produto (ROZADOS, 2005).

### 2.4 Avaliação de bibliotecas usando a ISO 11620

Avaliar biblioteca é uma forma de buscar a qualidade nos serviços oferecidos, a avaliação mostra os pontos fortes e os pontos fracos dos serviços, com isso, os gestores podem trabalhar para melhorar os pontos fracos e também alocar de forma mais eficiente os recursos disponíveis.

A ISO 11620 coloca que avaliação é o “processo de estimar a eficácia, eficiência, utilidade, facilidade e relevância de um serviço” (INTERNATIONAL STANDARDIZATION, 2014, p. 4, tradução nossa).

A avaliação é um processo que resulta da dialética entre o ambiente externo e o ambiente interno de cada organização, das competências adequadas que permitem que a organização se mantenha competitiva no mercado, o que implica na mobilização e motivação da equipe. Aproveitando as oportunidades de agir de forma a diminuir as ameaças do meio, buscando sempre a melhoria contínua de criação e recriação da forma de interagir com os diferentes usuários (MACHADO; OCHÔA, 2012).

Segundo Lancaster (1996, p.1), “uma avaliação é feita não como um exercício intelectual, mas para reunir dados úteis para atividades destinadas a solucionar problemas ou tomar decisões”. Existem várias razões para os gestores de bibliotecas fazerem avaliação dos serviços oferecidos. Uma delas é para estabelecer uma escala e mostrar em que nível de desempenho o serviço está funcionando (LANCASTER, 1996). Para o gestor de bibliotecas fazer avaliação é imprescindível para tomada de decisões.

A avaliação, como um processo da gestão organizacional é preciso controle e acompanhamento dando subsídio ao planejamento, para tal é preciso que haja controle e instrumentos de controle, permitindo o acompanhamento das atividades executadas, medindo os resultados, corrigindo os possíveis problemas e alterando as estratégias se necessário (BARBOSA; FRANKLIN, 2011).

Targino (2006) recomenda que para se fazer a avaliação de bibliotecas é preciso ser feito o estudo específico de cada atividade mantida, mensurando o grau de satisfação do usuário e os custos de serviço. Também é preciso que os processos de medição e avaliação sejam feitos regularmente, em que os resultados devem ser comunicados de forma que informe os processos de tomada de decisão e demonstre como a biblioteca cumpre a sua missão (INTERNATIONAL STANDARDIZATION, 2014).

A avaliação pode medir o serviço oferecido e como os funcionários interagem com os usuários de forma, a saber se os recursos informacionais são acessíveis e com que qualidade são oferecidos aos usuários.

No contexto da gestão na universidade a avaliação da biblioteca tem grande importância, pois sua função não é apenas a de quantificar os serviços oferecidos, mas sim, o de mensurar os dados quantificados e propor melhorias para que possa atender às necessidades da comunidade acadêmica e firmar-se como órgão necessário dentro da universidade (MAIA; SANTOS, 2015).

A qualidade dos serviços de biblioteca está relacionada com o tópico mais amplo de gestão da qualidade e garantia da qualidade. As Normas Internacionais ISO publicaram a ISO 9004 e a ISO 2789, que são voltadas para padrões e qualidade em bibliotecas, mas que possuem uma lacuna relativa à avaliação de desempenho e que foi sanada com a Norma Internacional ISO 11620 que teve sua primeira publicação em 1998, foi atualizada em 2008 e essa edição teve uma emenda em 2013, sua última atualização foi em 2014.

O objetivo da ISO 11620 é o de endossar o uso de indicadores de desempenho em relação a qualidade dos serviços de biblioteca e difundir o conhecimento sobre como conduzir a medição de desempenho, garantindo assim a qualidade dos serviços. Ela fornece orientações sobre como implementar indicadores de desempenho em bibliotecas onde esses indicadores

ainda não estão em uso. O propósito de seus indicadores é o de ser ferramenta que permita determinar qualidade e eficiência aos serviços bibliotecários. Possui um conjunto de indicadores de desempenho que traz três conceitos fundamentais do processo de planejamento, que são: objetivos, meios e resultados. A ISO é um ponto de referência de criação de um padrão para todo processo de avaliação e a principal finalidade de utilização de indicadores de desempenho em bibliotecas é o autodiagnóstico (INTERNATIONAL STANDARDIZATION, 2014).

Para que os indicadores sejam usados a biblioteca terá que decidir quais são os mais adequados a sua situação em particular, decisão essa que deve ser tomada à luz da missão, metas e objetivos da biblioteca, bem como, os dados desejados com relação ao desempenho da biblioteca (INTERNATIONAL STANDARDIZATION, 2014).

A ISO 11620 é uma norma que se aplica a todos os tipos de bibliotecas de todos os países. No entanto, nem todos os indicadores de desempenho aplicam-se a todas as bibliotecas é preciso que seja feita uma seleção dos indicadores adequados a sua realidade. Nesta Norma os indicadores de desempenho podem ser usados para comparação com o tempo da mesma biblioteca, mas é um trabalho que deve ser feito com cuidado (INTERNATIONAL STANDARDIZATION, 2014).

A cada indicador é dado um único nome, que por vezes difere da literatura sobre a qual se baseia sua descrição, e tais diferenças são documentadas em suas descrições. Os indicadores de desempenho encontram-se em uso generalizado, bem documentados na literatura, e foram testados e validados. Algumas das descrições incorporam modificações de indicadores descritos em outros lugares, estes refletem a experiência prática ou a necessidade de generalizar (INTERNATIONAL STANDARDIZATION, 2014).

Alguns serviços e atividades que as bibliotecas possuem podem não ter indicadores de desempenho especificados na ISO 11620, os motivos para isso, são: ou porque tais indicadores não foram propostos e testados no momento da formulação da presente norma; ou porque não cumpriam os critérios especificados. Os indicadores de desempenho incluídos na ISO 11620 não refletem todas as medidas possíveis ou técnicas de avaliação, e não se destina a excluir a utilização de indicadores de desempenho não especificados nela, mas para isso o indicador de desempenho deve ser exaustivamente testado, validado e preferencialmente documentado na literatura. Os indicadores de desempenho que estão em uso generalizado em bibliotecas podem ser aceitos, embora eles não tenham sido explicitamente documentados (INTERNATIONAL STANDARDIZATION, 2014).

Os critérios usados pela ISO 11620 para testar um indicador de desempenho são: conteúdo informativo, confiabilidade, validade, adequação, praticidade e comparabilidade.

Em 1992, Robert S. Kaplan e David P. Norton deram início a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), uma técnica que visa a integração e balanceamento dos principais indicadores de desempenho existentes em uma organização, podendo ser usado para avaliar a eficácia dos processos de planejamento e orçamento. Possui quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos, aprendizado e crescimento e fornece uma visão equilibrada do desempenho operacional atual e futuro (KAPLAN; ROBERT, 1996; KAPLAN; ROBERT, 2001).

A apresentação dos indicadores de desempenho da ISO 11620 segue a abordagem BSC. Esta abordagem cria um quadro de indicadores de desempenho com quatro grandes áreas de medição, como segue:

- 1) Recursos, acesso e infraestrutura: nesta perspectiva apresenta indicadores que medem a adequação e a disponibilidade de recursos e serviços de bibliotecas. Por exemplo: pessoal, coleções e lugares de usuário;
- 2) Uso: esta perspectiva apresenta indicadores que medem a utilização de recursos e serviços de bibliotecas. Por exemplo: empréstimos, downloads e utilização de instalações;



3) Eficiência: esta perspectiva apresenta indicadores que medem recursos e serviços de eficiência em bibliotecas. Por exemplo: custos por empréstimo, tempo necessário para adquirir ou processar documentos, e a produtividade dos funcionários em processamento de multimídia;

4) Potenciais e Desenvolvimento: esta perspectiva fornece indicadores que meça a biblioteca e sua capacidade de obter recursos emergentes e financiamento suficiente para o desenvolvimento em áreas de serviços. Por exemplo, porcentagem de funcionários da biblioteca que presta serviço via atendimento eletrônico e treinamento formal (INTERNATIONAL STANDARDIZATION, 2014).

Cada indicador é apresentado no formato padrão descrito abaixo:

- Nome: cada indicador deve ter um nome único descritivo;
- Objetivo: cada indicador deve ter um objetivo explícito, declarou em termos de serviço (s), atividade (s) ou uso (s) de recursos a serem avaliados;
- Âmbito: o âmbito de aplicação deve indicar os tipos de bibliotecas para que o indicador pode ser aplicado;
- Definição do indicador: cada indicador deve ser definido unicamente em termos de os dados a recolher e /ou a relação de ser estabelecida entre os dados;
- Método: os dados a serem coletados e os cálculos a serem realizados devem ser descritos de forma concisa;
- Interpretação e fatores que afetam o indicador: a declaração interpretação pode incluir as informações necessárias para interpretar os resultados de usar o indicador de desempenho;
- Fonte(s): as referências são fornecidas para documentar a fonte do indicador;
- Indicador relacionado(s) (opcional): se necessário, uma declaração está incluída a relação do indicador para outros indicadores nesta Norma (INTERNATIONAL STANDARDIZATION, 2014)

A gestão da qualidade em bibliotecas busca a satisfação do usuário, satisfação essa que só pode ser alcançada através de serviços eficientes e eficazes. Com isso se faz necessário a busca pela excelência onde é preciso que seja feito um levantamento sistemático de dados e de informações, com a finalidade dos resultados serem usados como elementos do planejamento estratégico. Diante do exposto, enxergamos os indicadores de desempenho como uma ferramenta para mensurar a satisfação do usuário e a qualidade dos serviços prestados, usado para avaliação e tomada de decisão (ROZADOS, 2005).

### 3 Materiais e métodos

A pesquisa foi baseada em pesquisa bibliográfica, respaldada com dados oriundos da literatura sobre o objeto de estudo, onde foi feito o levantamento de bibliografias nacionais e internacionais dando embasamento teórico para a pesquisa sobre os assuntos: Bibliotecas universitárias, Qualidade em bibliotecas, Indicadores de desempenho, Avaliação de Bibliotecas e ISO 11620.

### 4 Considerações parciais/finais

O uso da ISO 11620 para avaliar bibliotecas universitárias é uma ferramenta que ajuda no autodiagnóstico da biblioteca, podendo determinar a qualidade e a eficiência dos serviços oferecidos e determinar onde será mais eficiente alocar os recursos da biblioteca. Por apontar os pontos fortes e os pontos fracos da unidade de informação, auxilia o gestor a solucionar problemas e subsidiar tomadas de decisões, mas para isso é necessário definir um conjunto pequeno de indicadores que sejam realmente os mais importantes e necessários para avaliar a

organização para não correr o risco de perder o foco do que se pretende avaliar,

Como seus indicadores são derivados de medidas quantitativas ajudam a estabelecer o grau de eficácia dos serviços, possibilitando com que a biblioteca ao fazer o planejamento estabeleça metas que possam melhorar os serviços que tenham um baixo grau de eficácia.

Os indicadores de desempenho da ISO 11620 além da qualidade também mede o uso e o custo dos serviços e a produtividade. Ao indicar que o serviço não possui uma boa usabilidade é preciso verificar quais os motivos fazem com que ele tenha pouco uso, identificar o custo de um serviço em bibliotecas universitárias onde os recursos estão cada vez mais escassos pode ser de muita importância principalmente na hora de alocar recursos, e nos setores onde indicar uma baixa produtividade é preciso identificar as causas e buscar soluções para combatê-las.

Apesar da ISO 11620 poder ser usada em todos os tipos de bibliotecas, é preciso que o pesquisador conheça bem a biblioteca onde será aplicada a avaliação, principalmente nas bibliotecas universitárias que apresentam diferentes níveis de complexidade.

Os indicadores que não estiverem especificados na ISO 11620, com exceção dos que são de uso generalizado em bibliotecas, para serem usados é preciso que sejam testados, validados e documentados na literatura, o bibliotecário, ao querer fazer uso desses indicadores acabará fazendo com que aumente substancialmente o tempo para aplicação da avaliação.

As bibliotecas universitárias têm como função estimular, apoiar e fomentar o conhecimento, além de ser considerado o trinômio do ensino, da pesquisa e da extensão na instituição na qual estão inseridas, e as novas tecnologias vem afetando os serviços que são oferecidos aos seus usuários. Fazer a avaliação das bibliotecas universitárias usando os indicadores de desempenho da ISO 11620 auxilia o gestor a agir de forma que diminua as ameaças ao meio, buscando sempre a eficácia, eficiência e inovação em seus serviços, além de poder aplicar de forma mais eficientes os recursos disponíveis garantindo, assim, a manutenção de sua função.

## 5 Referências

ANDRADE, M. V. M. **Gestão pela qualidade em bibliotecas universitárias: indicadores de desempenho e padrões de qualidade.** Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) – Centro tecnológico, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004.

BAHRAINIZADEH, M. Identification of service Quality dimensions and measuring service quality of university library from users' point of view in Persian Gulf University. **Advances in Environmental Biology**, v. 7, n. 8, p. 1654-1662, 2013. Disponível em: < <http://www.aensiweb.com/old/aeb/2013/1654-1662.pdf>>. Acesso em: maio 2015.

BARBOSA, M. L. A.; FRANKLIN, S. Controle, avaliação e qualidade de serviços em unidades de informação. In: LUBISCO, N. M. L. org. **Biblioteca universitária elementos para o planejamento, avaliação e gestão.** Salvador: Edufba, 2011.

CARVALHO, I. C. L. **A socialização do conhecimento no espaço das bibliotecas universitárias.** Niterói: Intertexto; Rio de Janeiro: Interciência, 2004.

CARVALHO, M. M. Histórico da gestão da Qualidade. In: CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. (Org.). **Gestão da qualidade: teoria e casos.** Rio de Janeiro: Eusevier: Campus, 2012.

COLETTA, T. das G.; ROZENFELD, H. Indicadores de desempenho para bibliotecas universitárias: definições e aplicações sob o ponto de vista da literatura. **Perspect. Ciênc.**

**Inf.**, Belo Horizonte, v. 12, n. 3, dec. 2007. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/152>>. Acesso em: 14 fev. 2015.

DASH, N.K.; PADHI, P. Quality Assessment of Libraries. **DESIDOC Journal of Library & Information Technology**, v. 30, n. 6, nov. 2010, p. 12-23. Disponível em: <<http://publications.drdo.gov.in/ojs/index.php/djlit/article/view/672>>. Acesso em: 08 fev. 2015.

INTERNATIONAL STANDARDIZATION - ISO. ISO 11620:2014(E); Information and Documentation – Library performance indicators. 3. ed. Switzerland: ISO, 2014.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Knowing the score (use of balanced scorecard in evaluating management tools) **Financial Executive**, v. 12, n. 6, p. 30, 1996. Disponível em: <<http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA18957272&v=2.1&u=capes&it=r&p=AONE&sw=w&asid=52ee91a34b3c2cd090681a87c1c656e8>>. Acesso em: 22 set. 2015.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. **Accounting Horizons**, v. 15, n. 1, p. 87, mar. 2001. Disponível em: <<http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA75619167&v=2.1&u=capes&it=r&p=AONE&sw=w&asid=316ef7d9344244f8d8f65ecbdb2b7667>>. Acesso em: 22 set. 2015.

LANCASTER, F. W. **Avaliação de serviços de bibliotecas**. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 1996.

LEITÃO, B. J. M. **Avaliação qualitativa e quantitativa numa biblioteca universitária: grupos de foco**. Niterói: Intertexto, 2005.

LIRA, R. A. de; VALE, M. M. do; BARBALHO, C. R. S Indicadores de desempenho para bibliotecas universitárias: o caso do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Amazonas. In: Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação, 25., 2013. Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://portal.febab.org.br/anais/article/view/1626/1627>>. Acesso em: 13 fev. 2015.

LUBISCO, N. M. L. A biblioteca universitária brasileira: uma proposta para avaliar seu desempenho. Ponto de Acesso. v.2, n.1, p.153-199, jun., 2008. Disponível em: <<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/revistaici/article/viewArticle/2671>>. Acesso em: 13 fev, 2015.

MACHADO, A.; OCHÔA, P. Práticas de avaliação de serviços em Bibliotecas Universitárias: exploração de evidências em Portugal. In: CONGRESSO NACIONAL DE BIBLIOTECÁRIOS, ARQUIVISTAS E DOCUMENTALISTAS, n. 11, 2012, Lisboa. **Anais eletrônicos...** Lisboa: Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 2012. Disponível em: <<http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/300/pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2015.

MAIA, L. C. G.; SANTOS, M. de S. L. Gestão da biblioteca universitária: análise com base nos indicadores de avaliação do MEC. **Perspect. Ciênc. Inf.**, v. 20, n. 2, p.100-119, abr/jun. 2015. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/2079/1597>>. Acesso em: 23 set. 2015.

MERLO VEGA, J. A. El Servicio Bibliotecario de Referencia. **Anales de Documentación**,

**Salamanca**, n.3, p.93-126, 2000. Disponível em: < <http://revistas.um.es/analesdoc/article/view/2471>>. Acesso em: 22 fev. 2015.

MILET, E. B. Conceituando qualidade em serviços. In.: **Qualidade em Serviços**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

PAULA, F. S. et al. A importância da qualidade nas operações e serviços. **Refacer**. v. 1, n. 4, 2015. Disponível em: < <http://ceres.facer.edu.br/revista/index.php/refacer/article/view/72/48>>. Acesso em: 27 fev. 2015.

PRADO, H. de A. **Organização e administração de bibliotecas**. 2. ed. São Paulo: T. A. Queiroz, 2003.

RODRÍGUEZ, F. C., et al. Instrumento para medir los Servicios Bibliotecarios en la Educación Superior. **Bibliotecas. Anales de Investigación**. Ano 19, n. 10, 2014. Disponível em: < <http://anales.bnjm.cu/bundles/anales/dossiers/2014/07-Art%C3%ADculo%2006.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2015.

ROZADOS, H. B. F. **Indicadores como ferramenta para gestão de serviços de informação tecnológica**. 2004. 238 f. Tese (Mestrado em Comunicação e Informação) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.

ROZADOS, H. B. F. Uso de indicadores na gestão de recursos de informação. **Revista digital de biblioteconomia e ciência da informação**, v.3, n.1, p.60-76, 2005. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/rbci/article/view/316/195>>. Acesso em: 12 fev. 2015.

SILVEIRA, Nalin Ferreira. Evolução das bibliotecas universitárias: information commons. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v.19, n.1, p. 69-76, jan./jun., 2014. Disponível em: < <http://revista.acbsc.org.br/Racb/article/view/923> >. Acesso em: 14 fev. 2015.

TARGINO, M. das G. A biblioteca do século XXI: novos paradigmas ou meras expectativas? **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v.20, n.1, p. 39-48, jan./abr. 2010. Disponível em: < <http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/2645/3418>>. Acesso em: 15 fev. 2015.

TARGINO, M. das G. Bibliotecas universitárias e prestação de serviços: a irreverência do óbvio. In: **Olhares e fragmentos**. Teresina: EDIFPI, 2006.

VERGUEIRO, W.; CARVALHO, T. A busca da qualidade no Sistema de Bibliotecas da USP: evolução e perspectivas. In: LUBISCO, N. M. L. org. **Biblioteca universitária elementos para o planejamento, avaliação e gestão**. Salvador: Edufba, 2011.

VERGUEIRO, W.; CARVALHO, T. Definição de indicadores de qualidade: a visão dos administradores e clientes de bibliotecas universitárias. **Perspect. cienc. inf.**, Belo Horizonte, v. 6, n. 1, p. 27 - 40, jan./jun. 2001. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/435/245>>. Acesso em: 14 fev. 2015.