UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
DEPARTAMENTO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO

**GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO NO BRASIL:
ESTABELECIMENTO DE UM MODELO DE REFERÊNCIA BASEADO NAS
DIRETRIZES DA NBR ISO 9001**

Valéria Martin Valls

Orientador: Prof. Dr. Waldomiro de Castro Santos Vergueiro

SÃO PAULO
2005

VALÉRIA MARTIN VALLS

**GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO NO BRASIL:
ESTABELECIMENTO DE UM MODELO DE REFERÊNCIA BASEADO NAS
DIRETRIZES DA NBR ISO 9001**

Tese apresentada ao Departamento de Biblioteconomia e Documentação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Ciências da Comunicação.

**Orientador: Prof. Dr. Waldomiro de Castro
Santos Vergueiro**

SÃO PAULO

2005

**Catálogo na publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo**

- V195g Valls, Valéria Martin
Gestão da qualidade em serviços de informação no
Brasil : estabelecimento de um modelo de referência baseado
nas diretrizes da NBR ISO 9001 / Valéria Martin Valls. - - São
Paulo : V. M. Valls, 2005.
247 p.
- Tese (Doutorado) - Escola de Comunicações e Artes/USP,
2005.
Orientador: Prof. Dr. Waldomiro de Castro Santos Vergueiro.
Bibliografia
1. Serviços de informação 2. Gestão da qualidade 3. NBR ISO 9001
I. Vergueiro, Waldomiro de Castro Santos II. Título.

CDD 21.ed. - 026

VALÉRIA MARTIN VALLS

**GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO NO BRASIL:
ESTABELECIMENTO DE UM MODELO DE REFERÊNCIA BASEADO NAS
DIRETRIZES DA NBR ISO 9001**

Tese defendida no Departamento de Biblioteconomia e Documentação da ECA/USP, no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, na área de concentração Ciência da Informação e Documentação, linha de pesquisa Informação, Comunicação e Educação.

Aprovada em 22 de setembro de 2005.

BANCA EXAMINADORA / PARECER:

Prof. Dr. Waldomiro de Castro Santos Vergueiro

Nome:

Nome:

SIDINEIA GOMES FACITAS

Nome:

GREGÓRIO BOER

Nome:

ASA FOSIND

**Ao meu filho Fernando,
meu maior e mais importante projeto.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço o apoio da minha família, sem o qual não teria conseguido mais esta conquista: com muito amor, agradeço ao meu pai, ao meu marido e ao meu filho. Especialmente ao Sérgio, agradeço pelo incentivo constante, pela motivação e por ser testemunha deste e de todos os projetos da minha vida pessoal e profissional.

Ao Prof. Dr. Waldomiro Vergueiro, meus agradecimentos pela confiança e pela orientação, sempre oportuna e sensata.

Ao Prof. Dr. Gregório Bouer (Poli/USP) e à Prof^a. Dr^a. Asa Fujino (ECA/USP), pelas inestimáveis sugestões e pelo apoio no redirecionamento desta pesquisa.

Registro meus agradecimentos também ao Dr. Jacques Elkis e ao Dr. Gianfranco Zampieri, por terem me oferecido o ambiente propício para a implantação de muitos dos meus projetos de gestão da qualidade e pelo meu amadurecimento profissional e aos Professores Eliana Asche, Evanda Verri Paulino e Cláudio Marcondes de Castro Filho, da FESPSP – Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo, pela oportunidade de integrar sua equipe de docentes no Programa de Pós-Graduação, especialmente ministrando o módulo de Gestão da Qualidade em Serviços de Informação.

Pelo apoio na realização dos estudos de caso, agradeço à Sra. Lílían Januzzi Vilas Boas (Supremo Tribunal Federal), à Srta. Angelita Zanini (Clube Paineiras do Morumby) e às Sras. Solange Fierro e Rosângela Zanforlin de Almeida (Instituto de Pesquisas Tecnológicas). Agradeço também aos demais profissionais envolvidos nos estudos de caso, não citados nominalmente, mas que também me receberam com grande receptividade e espírito de colaboração.

E, finalmente, a todos os colegas e amigos que acompanharam a “longa gestação deste projeto”, em especial a Denise Rodrigues e Irene Neves, agradeço pela torcida e pelo encorajamento constantes.

**“Não existe nada mais difícil de assumir,
mais arriscado de dirigir ou
mais incerto quanto ao sucesso do que
a introdução de uma nova ordem das coisas.”**

Nicolau Maquiavel

GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO NO BRASIL:
ESTABELECIMENTO DE UM MODELO DE REFERÊNCIA BASEADO NAS
DIRETRIZES DA NBR ISO 9001

RESUMO

Este trabalho descreve a implantação da Gestão da Qualidade em Serviços de Informação no Brasil, com base na NBR ISO 9001, através de revisão de literatura nacional e internacional e da realização de pesquisa de campo (estudos de caso) em três Serviços de Informação brasileiros: Supremo Tribunal Federal, Clube Paineiras do Morumby e Instituto de Pesquisa Tecnológicas do Estado de São Paulo.

A abordagem teórica contempla o estudo da Gestão da Qualidade, seus fundamentos e conceitos e sua perspectiva histórica, a implantação e certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade com base na NBR ISO 9001, a Qualidade em Serviços, a Gestão da Qualidade em Serviços de Informação no Brasil e a Gestão da Qualidade em Serviços de Informação com base na série ISO 9000. A abordagem prática contempla o estudo da Metodologia de Pesquisa que descreve os objetivos da pesquisa de campo, os métodos e instrumentos utilizados e os critérios empregados para seleção dos casos, incluindo a apresentação dos três Serviços de Informação analisados.

O principal objetivo da pesquisa é desenvolver e disponibilizar aos dirigentes de Serviços de Informação um modelo de referência, baseado na NBR ISO 9001, visando a apoiar o planejamento, a implantação e a melhoria de seus processos, principalmente no que se refere à elevação dos níveis de satisfação de seus usuários, fornecendo parâmetros para a implantação da Gestão da Qualidade em qualquer tipo de Serviço de Informação, independente de sua natureza, tipo ou porte. Além disso, o modelo prevê a apresentação de um planejamento padrão comentado, com as fases básicas de um projeto de implantação de Gestão da Qualidade com base na NBR 9001 em Serviços de Informação.

*QUALITY MANAGEMENT ON INFORMATION SERVICES IN BRAZIL:
A REFERENCE MODEL BASED ON THE NBR ISO 9001*

ABSTRACT

This paper describes the implementation of Quality Management on Information Services in Brazil based on the NBR ISO 9001, through both national and international literature review and through practical research (case studies) in three Brazilian Information Services: Supremo Tribunal Federal (Federal Supreme Court), Clube Paineiras do Morumby (Morumby Paineiras Club) and Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo (São Paulo Technological Research Institute).

The theoretical approach contemplates the study of Quality Management on those meaning: the fundamentals; concepts and its historical perspective; Quality Management's implementation and NBR ISO 9001 certification; Services Quality; Brazilian Information Services' Quality Management and the Quality Management on Information Services based on ISO 9000 series. The practical approach contemplates the study of research methodology, describing the field research objectives, the methods and tools utilized and the criteria employed for cases selection, including the presentation of three Information Services analysed.

The main objective of this research is to develop and make available to Information Services' managers a reference model, based on the NBR ISO 9001, supporting the planning, the implementation and improvement of these processes, mainly regarding the increase in the users satisfaction levels by offering parameters that can support the Quality Management implementation in any Information Service, independently of its nature or size. Besides that, the model aims at the presentation of a common planning including comments with the basic phases of a Quality Management implementation project based on the NBR ISO 9001 in Information Services.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	3
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	4
1 INTRODUÇÃO	5
1.1 Objeto e justificativas da pesquisa	6
1.2 Objetivo e hipóteses da pesquisa	7
1.3 Estrutura da tese	8
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	11
2.1 A Gestão da Qualidade: fundamentos e conceitos.....	12
2.2 A Gestão da Qualidade: perspectiva histórica	19
2.3 A implantação e certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade com base na NBR ISO 9001	29
2.3.1 Aspectos gerais.....	29
2.3.2 A norma NBR ISO 9001	31
2.3.3 O enfoque por processos	36
2.3.4 A implantação e certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade e seus benefícios	41
2.4 A Qualidade em Serviços.....	46
2.5 A Gestão da Qualidade em Serviços de Informação no Brasil	51
2.6 A Gestão da Qualidade em Serviços de Informação com base na série ISO 9000....	83
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	97
3.1 Objetivos da pesquisa de campo	98
3.2 Método e instrumentos de pesquisa	99
3.3 Critérios para a seleção dos casos analisados	101
3.4 Estratégia da coleta de dados	109
4 ESTUDOS DE CASO	111
4.1 Descrição dos estudos de caso	112
4.1.1 Caso A – Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal do STF	113
4.1.2 Caso B – Biblioteca do Clube Paineiras.....	132
4.1.3 Caso C – Centro de Informação Tecnológica do IPT	145
4.1.4 Validação dos objetivos iniciais da pesquisa de campo	159
5 MODELO PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO	160
5.1 Considerações gerais.....	161
5.2 Interpretação dos requisitos da NBR ISO 9001 para sua aplicação em Serviços de Informação	163
5.3 Planejamento padrão para implantação da Gestão da Qualidade com base na NBR 9001 em Serviços de Informação	210

6	RECOMENDAÇÕES FINAIS	216
6.1	Em relação ao objetivo da pesquisa	217
6.2	Em relação à validação das hipóteses da pesquisa.....	218
6.3	Comentários finais	219
	REFERÊNCIAS	222
	ANEXOS.....	238
ANEXO 1:	Protocolo do Estudo de Caso.....	239
ANEXO 2:	Ofício STF	241
ANEXO 3:	Certificado STF	242
ANEXO 4:	Ofício Paineiras	243
ANEXO 5:	Certificado Paineiras.....	244
ANEXO 6:	Ofício IPT	245
ANEXO 7:	Certificado IPT	246
ANEXO 8:	Anexo do certificado IPT	247

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definições clássicas de qualidade	12
Quadro 2: Modelos para implementação da Gestão da Qualidade	13
Quadro 3: As dimensões da qualidade	18
Quadro 4: Perspectiva histórica do conceito de Gestão da Qualidade	21
Quadro 5: Conceitos básicos da qualidade	25
Quadro 6: Estágios, ferramentas e procedimentos	26
Quadro 7: Quadro comparativo entre a NBR ISO 9000 : 1994 e a NBR ISO 9000 : 2000	32
Quadro 8: Os requisitos da NBR ISO 9001	33
Quadro 9: Princípios da Qualidade <i>versus</i> Requisitos da NBR ISO 9001	34
Quadro 10: <i>Inputs</i> e <i>Outputs</i> de um processo	38
Quadro 11: Hierarquia da terminologia de processo	38
Quadro 12: Metodologia de gestão e melhoria de processos	40
Quadro 13: Organismos Certificadores	43
Quadro 14: Benefícios da implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade	44
Quadro 15: Características dos produtos <i>versus</i> serviços	47
Quadro 16: Aplicação de conceitos da Gestão da Qualidade em Serviços de Informação (de 1997 a 2004)	54
Quadro 17: Sistemas de Gestão da Qualidade implantados em Serviços de Informação	87
Quadro 18: Principais benefícios identificados na literatura analisada	90
Quadro 19: Principais dificuldades encontradas e críticas a este tipo de modelo	92
Quadro 20: Resultado da pesquisa (prospecção) realizada no <i>site</i> da ABNT/CB-25	102
Quadro 21: Resumo dos casos múltiplos selecionados	107
Quadro 22: Fontes de coleta de dados	109
Quadro 23: Estrutura do relatório de análise dos estudos de caso múltiplos	112
Quadro 24: Os requisitos da NBR ISO 9001 aplicáveis ao SI, segundo estudos de caso analisados	164

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1: Estrutura da tese	8
Ilustração 2: Visão histórica da ISO 9000.....	24
Ilustração 3: Normas da família ISO 9000 : 2000.....	30
Ilustração 4: Modelo de um Sistema de Gestão da Qualidade.....	37
Ilustração 5: O Sistema da Qualidade e o melhoramento contínuo	42

1 INTRODUÇÃO

1.1 Objeto e justificativas da pesquisa

O objeto desta pesquisa é o estudo da implantação da Gestão da Qualidade em Serviços de Informação no Brasil, com base na NBR ISO 9001. A escolha deste objeto justifica-se pelo crescente interesse dos dirigentes dos Serviços de Informação em desenvolver modelos gerenciais para apoiar a implantação e a melhoria destes serviços, diante dos níveis elevados de exigências dos usuários, da evolução dos produtos e serviços oferecidos e, em paralelo, da constante necessidade de otimização de recursos, tanto nas Organizações públicas quanto nas de caráter privado. De forma geral, elevar os padrões de qualidade tem sido um desafio constante para os Serviços de Informação brasileiros e entende-se que o estudo do tema certamente apoiará iniciativas de melhoria e evolução, contribuindo para o avanço da Ciência da Informação, tanto em seu aspecto teórico quanto prático.

Por outro lado, a norma ISO 9001 consagrou-se mundialmente como um padrão para a implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade, com seu foco na eficácia dos processos e na satisfação dos clientes. Entende-se que basear este estudo em um padrão reconhecido e difundido no mercado brasileiro torna o ambiente propício para abordar os Serviços de Informação sob o enfoque da Gestão da Qualidade; além disso, a própria natureza da Ciência da Informação, ligada ao método e à padronização, encontra muita sinergia em um padrão normativo como o estabelecido pela ISO, o que também reforçou esta escolha.

É importante registrar, todavia, que os Serviços de Informação brasileiros encontram-se em níveis de qualidade diversos e que alguns já possuem condições para buscar padrões mais elevados, como por exemplo os modelos de excelência. Porém, a opção desta pesquisa pelo padrão ISO 9001 também considerou que ele é aplicável a todas as Organizações, sem levar em consideração seu tipo, tamanho ou serviço oferecido, podendo ser considerado básico e introdutório para o estabelecimento de processos estruturados e otimizados, alicerce fundamental para o avanço de Serviços de Informação de qualquer natureza. Este é o limite desta pesquisa e espera-se que, a partir de seus resultados, outros pesquisadores possam avançar e ampliar o estudo teórico e prático de modelos gerenciais aplicáveis aos Serviços de Informação brasileiros.

1.2 Objetivo e hipóteses da pesquisa

O principal objetivo desta pesquisa é desenvolver e disponibilizar aos dirigentes de Serviços de Informação um modelo de referência, baseado na NBR ISO 9001, visando a apoiar o planejamento, a implantação e a melhoria de seus processos, principalmente no que se refere à elevação dos níveis de satisfação de seus usuários. Este modelo foi elaborado a partir dos fundamentos da NBR ISO 9001 – Sistemas de gestão da qualidade – requisitos, da revisão de literatura e dos estudos de caso apresentados neste estudo e apresenta a interpretação dos requisitos da NBR ISO 9001 para aplicação em Serviços de Informação, fornecendo parâmetros para a implantação da Gestão da Qualidade em qualquer tipo de serviço de informação, independentemente de sua natureza, tipo ou porte. Além disso, o modelo prevê a apresentação de um planejamento padrão comentado, com as fases básicas de um projeto de implantação de Gestão da Qualidade com base na NBR ISO 9001 em Serviços de Informação. A apresentação de um planejamento padrão trará os passos básicos a serem trilhados e, principalmente, a relação de cada um deles com o objetivo final, que é a obtenção dos benefícios previstos em uma implantação deste tipo.

As hipóteses da pesquisa foram:

- A NBR ISO 9001 é aplicável em Serviços de Informação brasileiros como modelo para a implantação da Gestão da Qualidade;
- Um Serviço de Informação gerenciado com base nas diretrizes da NBR ISO 9001 possui características específicas que o diferenciam positivamente quanto à eficácia de seus processos e qualidade de seus produtos e serviços.

Para fundamentar estas hipóteses, foi realizado um estudo teórico a partir da literatura nacional e internacional, bem como estudos de caso que serão detalhados nos próximos capítulos.

1.3 Estrutura da tese

A pesquisa que orientou a elaboração desta tese pode ser dividida em seis itens que compõem a estrutura básica do estudo e cuja inter-relação é apresentada na ilustração abaixo:

Ilustração 1: Estrutura da tese

No capítulo 1 (Introdução), foram apresentados os elementos que nortearam este estudo, ou seja, seu objeto e justificativas, além dos objetivos da pesquisa e as hipóteses a serem comprovadas. Também foi apresentada a estrutura geral da tese, como forma de contextualizar os demais capítulos à proposta da pesquisa.

No capítulo 2 (Revisão de literatura), foram abordados os temas de sustentação teórica da tese a partir da literatura nacional e internacional. O capítulo é subdividido em seis níveis, com os seguintes escopos:

- a) Gestão da Qualidade – fundamentos e conceitos: Descreve os principais fundamentos e conceitos da Gestão da Qualidade, com base na filosofia das normas da família NBR ISO 9000, com o objetivo de apresentar o tema e fundamentar o alicerce teórico;
- b) Gestão da Qualidade – perspectiva histórica: Este item é dedicado a uma análise histórica da Gestão da Qualidade e da ISO, pois se entende que, para compreender o estágio em que estes modelos se encontram, é necessário compreender sua evolução ao longo dos tempos. Acredita-se que o estudo da administração deve ser feito sempre em paralelo à abordagem histórica, para que os estágios das teorias administrativas possam ser compreendidos à luz do ambiente em que foram concebidos;
- c) A implantação e certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade com base na NBR ISO 9001: Neste item, é introduzido o objeto da pesquisa, com a apresentação de uma análise sobre a implantação e certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade, com base na NBR ISO 9001, incluindo a apresentação da norma e de seus requisitos, destacando-se seus princípios fundamentais: a satisfação do cliente, a melhoria contínua e o enfoque por processos;
- d) A Qualidade em Serviços: É apresentada uma breve revisão de literatura com o objetivo de caracterizar a prestação de serviços, descrevendo sua natureza e elementos específicos para apoiar os próximos capítulos que tratam, especificamente, da prestação de serviços de informação e da aplicação da Gestão da Qualidade;
- e) A Gestão da Qualidade em Serviços de Informação no Brasil: São apresentados e analisados livros, artigos e comunicações relacionados ao objeto da pesquisa. A partir da análise da revisão de literatura nacional e internacional, pretende-se traçar um panorama geral das características específicas da implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade em Serviços de Informação e apoiar as próximas etapas do estudo;

- f) A Gestão da Qualidade em Serviços de Informação com base na série ISO 9000: Complementando o capítulo anterior, este é dedicado à aplicação da série de normas ISO 9000 em Serviços de Informação, por meio da revisão de literatura nacional e internacional. Com esta análise, conclui-se o estudo teórico do tema e a pesquisa é direcionada, então, para sua análise prática, pelos estudos de caso.

A proposta da revisão de literatura, portanto, foi apresentar o objeto de estudo da tese sob uma dimensão macro, desde os conceitos básicos de Gestão da Qualidade até a análise detalhada do padrão ISO 9000, com o objetivo de descrever especificamente a sua implantação em Serviços de Informação, tendo como premissa a análise teórica e histórica do modelo.

A abordagem sob o ponto de vista prático é iniciada no capítulo 3 (Metodologia de Pesquisa), que descreve os objetivos da pesquisa de campo, os métodos e instrumentos utilizados e os critérios empregados para selecionar os casos analisados. A abordagem prática é finalizada com a apresentação, no capítulo 4 (Estudos de caso), dos três Serviços de Informação analisados.

A partir dos estudos teóricos e da análise prática realizada, é apresentado no capítulo 5 (Modelo para implementação da Gestão da Qualidade em Serviços de Informação) o resultado da pesquisa, detalhando o modelo elaborado, baseado nos fundamentos da NBR ISO 9001 – Sistemas de gestão da qualidade – requisitos, da revisão de literatura e dos estudos de caso apresentados.

Nas Recomendações Finais, há o fechamento conceitual do estudo, a partir de todas as análises realizadas, tanto da literatura quanto dos estudos de caso que culminaram com a proposição do modelo detalhado no capítulo 5, incluindo o acompanhamento dos objetivos iniciais do estudo e a validação das hipóteses da pesquisa. O estudo encerra-se com a lista de Referências, onde são apresentados os diversos artigos, livros, comunicações e demais trabalhos analisados e citados ao longo do projeto de pesquisa e da redação da presente tese. Adicionalmente, são apresentados, ao final, anexos que apoiam a apresentação dos estudos de caso.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A Gestão da Qualidade: fundamentos e conceitos

Qualidade só é função para o órgão responsável pela qualidade na Empresa e para as pessoas que nele trabalham. Para as demais, qualidade é objetivo estratégico.

(Cerqueira Neto)

Segundo a NBR ISO 9000, Gestão da Qualidade é o conjunto de “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma Organização, no que diz respeito à qualidade” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 8). A palavra qualidade, em especial, relaciona-se basicamente ao atendimento das exigências dos clientes, embora os autores clássicos da área apresentem este conceito de formas sutilmente diferentes:

Quadro 1: Definições clássicas de qualidade

Autor	Definição
Crosby	Conformidade com as exigências.
Deming	A qualidade deve ter como objetivo as necessidades do usuário, presentes e futuras.
Feigenbaum	O total de características de um produto e de um serviço referente a marketing, engenharia, manufatura e manutenção, pelas quais o produto ou serviço, quando em uso, atenderá às exigências do cliente.
Juran	Adequação à finalidade ou uso.

FONTE: Adaptado de OAKLAND, 1994, p. 15.

O conceito de qualidade a ser adotado neste estudo será o apresentado pela NBR ISO 9000 que o define como “grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos” (*Ibid.*, p. 7).

Neste sentido, pode-se resumir Gestão da Qualidade como a forma de gestão de uma Organização definida pela Alta Direção, tendo como base as necessidades dos seus clientes, fundamentada na identificação de requisitos de qualidade do produto ou serviço, no estabelecimento de um planejamento para que este padrão seja atingido e na constante busca pela melhoria em todos os seus aspectos, visando à satisfação dos clientes e à eficácia da Organização. O conceito envolve também um “conjunto de procedimentos que incluem

planejamento estratégico, alocação de recursos e outras atividades sistêmicas como o próprio planejamento, o controle e a melhoria da qualidade” (ZACHARIAS, 2001, p. 43). Na literatura especializada, encontra-se também o conceito de Gestão da Qualidade Total¹ que tem uma extensão mais ampla e que, nos últimos anos, tem sido adotado para nomear, basicamente,

uma combinação de estratégias, sistemas de gerenciamento, métodos e ferramentas da qualidade para tornar a Organização apta a competir em qualidade e através da qualidade. O principal ingrediente dessa combinação é a contínua melhoria do desempenho, é a conquista e manutenção da vantagem competitiva (BOUER, 1997b, p. 545).

Para implantar a Gestão da Qualidade em uma Organização, deve-se optar por um ou mais modelos disponíveis, de acordo com as necessidades e recursos disponíveis. Cada modelo para implementação da Gestão da Qualidade possui características próprias e o Quadro 2 apresenta os principais modelos conhecidos no Brasil, de forma panorâmica, visando a ilustrar suas aplicações e principais objetivos:

Quadro 2: Modelos para implementação da Gestão da Qualidade

Categoria	Modelo	Objetivo
Modelos de excelência	Prêmio Deming	Instituído em 1951 no Japão, sua intenção é a de reconhecer os sucessos alcançados com a implementação do Controle de Qualidade Total, com base no controle estatístico de processos.
	Prêmio Malcolm Baldrige	Instituído em 1987 nos EUA, seu objetivo é identificar as Organizações que possuam eficácia nos processos e em seus resultados. Seus critérios fornecem uma visão sistêmica para o gerenciamento das Organizações para que alcancem desempenho excelente.
	Prêmio da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)	Instituído em 1991 no Brasil, é baseado nos fundamentos do Prêmio Malcolm Baldrige.

¹ Conhecida também como TQM, do inglês: *Total Quality Management*.

Categoria	Modelo	Objetivo
Modelos de excelência	Prêmio da Associação Européia para a Qualidade	Instituído em 1991 na comunidade européia, destaca os processos internos e os resultados do negócio.
Comentários gerais sobre os Modelos de excelência: Os prêmios da qualidade constituem uma forma de ganhar reconhecimento público, através de submissão voluntária a uma avaliação externa, realizada tendo como referência os critérios de excelência estabelecidos. No entanto, muitas Organizações têm utilizado os critérios como orientadores para a busca do bom desempenho da gestão e como um instrumento auxiliar para o diagnóstico da Organização.		
Modelos de gerenciamento da Qualidade Total	Modelo japonês da Qualidade Total	O modelo japonês para a instalação da Qualidade Total em uma Organização é uma autêntica mistura de princípios filosóficos, mecanismos gerenciais e técnico-operacionais. Um exemplo dos processos de implementação é o Gerenciamento do Cotidiano por Políticas ou Diretrizes.
	Modelos ocidentais de gerenciamento da Qualidade Total	São identificadas duas gerações de abordagens para a Qualidade: a primeira, data do período de 1976-1986 e está ligada aos programas de melhoria, ao uso de técnicas de confiabilidade (FMEA, FTA, etc), com forte ênfase na garantia da qualidade. A segunda geração, nomeada de modelos contingenciais, começaram a ser adotados a partir de 1985 e possuem como características básicas a liderança da Direção, o fato de serem modelos projetados pela própria Organização e a integração com o sistema gerencial, dentre outras.
Comentários gerais sobre os Modelos de gerenciamento da Qualidade Total: Os modelos de primeira geração receberam muitas críticas por volta da metade dos anos 80 pela dificuldade de se evidenciar os resultados alcançados com sua aplicação. Preocupadas com o fato as empresas ocidentais começaram a desenvolver formas, modos de fazer com que fosse possível relacionar qualidade e resultados alcançados pelas organizações. Desta forma, todos os modelos contingenciais tratam do foco na satisfação dos clientes da Organização e das demais partes interessadas, da extensão dos conceitos de gerenciamento da qualidade e Sistema da Qualidade à Organização como um todo e da extensão da aplicação de aperfeiçoamento contínuo e de sua importância estratégica.		

Categoria	Modelo	Objetivo
Modelo de Gestão Empresarial (Gestão Estratégica)	<i>Balanced Scorecard</i>	Introduzido por Kaplan e Norton em 1992, o <i>Balanced Scorecard</i> contempla, além das tradicionais medidas financeiras, critérios destinados a permitir a medida de desempenho sob três novas perspectivas: clientes, processos internos e aprendizagem / crescimento. A partir de 1995 foram introduzidos os quatro processos para o gerenciamento da estratégia: traduzir a visão, implementar o ciclo de controle, estabelecer o plano de negócio e comunicar e sincronizar.
<p>Comentários gerais sobre o Modelo de Gestão Empresarial:</p> <p>A filosofia do <i>Balanced Scorecard</i> parte da premissa de que as Organizações necessitam de ferramentas para comunicar tanto suas estratégias como os processos e sistemas que as irão auxiliar na implementação dessas estratégias. Indicam, ainda, que os desdobramentos que são realizados mostram como uma Organização irá converter suas iniciativas e recursos, incluindo ativos intangíveis, como por exemplo a cultura e os conhecimentos de seus colaboradores, em resultados tangíveis.</p>		
Modelos baseados em padrões	NBR ISO 9001	Promove a adoção de uma abordagem por processos para o desenvolvimento, implementação e eficácia do Sistema de Gerenciamento da Qualidade, para aumentar a satisfação dos clientes, ao alcançar seus desejos e necessidades.
<p>Comentários gerais sobre os Modelos baseados em padrões:</p> <p>Quando usado como um sistema de gerenciamento da qualidade, esta abordagem enfatiza a importância de entender e alcançar as necessidades / requisitos; a necessidade de considerar processos em termos de valor agregado; obter resultados de eficácia e desempenho de processos e melhoria contínua dos processos baseada em medições objetivas.</p> <p>Este padrão tem de ser utilizado de modo cauteloso, pois há o risco de se introduzir uma mentalidade burocrática e conservadora, especialmente se a Organização operar em um mercado dinâmico e competitivo.</p>		

FONTE: Adaptado de BOUER, 2002, p. 6 a 35.

Neste estudo, o modelo a ser analisado é o baseado em padrões, referente a aplicação das normas da série NBR ISO 9000, principalmente pela penetração destas normas no mercado brasileiro e suas características que serão analisadas ao longo dos próximos capítulos.

Detalhando a fundamentação da Gestão da Qualidade segundo as diretrizes estabelecidas na ISO série 9000², ela baseia-se em oito princípios que podem ser utilizados pela Alta Direção para conduzir a Organização à melhoria do seu desempenho (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 2). São eles:

- 1) Foco no cliente: Organizações dependem de seus clientes e, portanto, é recomendável que atendam às necessidades atuais e futuras do cliente, aos seus requisitos e procurem exceder as suas expectativas.
- 2) Liderança: Líderes estabelecem a unidade de propósito e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno, no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização.
- 3) Envolvimento de pessoas: Pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização, e seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização.
- 4) Abordagem de processo: Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.
- 5) Abordagem sistêmica para a gestão: Identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização no sentido desta atingir os seus objetivos.
- 6) Melhoria contínua: Convém que a melhoria contínua do desempenho global da organização seja seu objetivo permanente.
- 7) Abordagem factual para tomada de decisão: Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.

² A série de normas ISO 9000 é composta por três normas específicas: NBR ISO 9000, NBR ISO 9001 e NBR ISO 9004 – versões editadas em língua portuguesa pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas).

- 8) Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores: Uma organização e seus fornecedores são interdependentes, e uma relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de ambos de agregar valor.

Segundo esta filosofia, uma Organização fundamentada pelos princípios da Gestão da Qualidade deve estar direcionada holisticamente para a produtividade, qualidade e competitividade de seus produtos e serviços. Os benefícios resultantes deste enfoque não são somente os relacionados à qualidade intrínseca do produto ou serviço, mas também os relacionados à gestão de custos, riscos e recursos, incluindo a gestão de recursos humanos. Para que este processo flua conforme o planejado, portanto, é fundamental que os colaboradores da Organização estejam conscientes destes propósitos e que se comprometam efetivamente com a Política da Qualidade estabelecida. De forma geral, os colaboradores devem assumir uma postura que conduza a:

- Adequação dos produtos e serviços da empresa aos mercados como estratégia declarada;
- Busca da qualidade desses produtos e serviços como um processo amplo da responsabilidade de todos na empresa;
- Compreensão de que: adequar produtos e serviços a mercados, com qualidade assegurada, ocorre num espaço técnico, político e cultural a ser definido (CERQUEIRA NETO, 1993, p. 14).

Segundo este enfoque, a qualidade precisa ser administrada; ela não acontece sozinha. Efetivamente, deve envolver cada pessoa que atua no processo e ser aplicada através de toda a organização (OAKLAND, 1994, p. 19). Entende-se, portanto, que a definição da Política da Qualidade pela Alta Direção de uma Organização somente será implantada, de fato, após um amplo e consistente processo de comunicação que deve resultar no comprometimento e envolvimento de todos os colaboradores, uma vez que a Gestão da Qualidade está fundamentada em uma visão integrada dos processos, sistemas e recursos disponíveis na Organização.

Como consequência, os benefícios da implantação da Gestão da Qualidade são inúmeros e estão relacionados a todas as partes interessadas (clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores e comunidade). Nesse sentido, podemos identificar seus componentes

básicos chamados de “dimensões da qualidade” e seu impacto nas partes interessadas, conforme apresentado no Quadro a seguir:

Quadro 3: As dimensões da qualidade

Dimensões da Qualidade	Impacto – partes interessadas
Qualidade (produto ou serviço)	Cliente Comunidade
Custo	Cliente Acionista Empregado Comunidade
Entrega	Cliente
Moral	Empregado
Segurança	Cliente Empregado Comunidade

FONTE: Adaptado de CAMPOS, 1992, p. 12.

A partir dos fundamentos e conceitos apresentados, observa-se que a Gestão da Qualidade vem sendo adotada pelas Organizações como um caminho para se atingir a excelência, em todos os seus aspectos, não somente aqueles relacionados às questões de ordem econômica, mas, também, os ambientais e de responsabilidade social. Entende-se que a evolução das Teorias da Qualidade acompanha o avanço das Organizações e das relações de trabalho e, neste sentido, o próximo capítulo tem o objetivo de analisar essas teorias sob perspectivas históricas, principalmente para que o entendimento contemporâneo da Gestão da Qualidade com base na NBR ISO 9000 possa ser compreendido como reflexo dessas evoluções sociais e econômicas.

2.2 A Gestão da Qualidade: perspectiva histórica

A qualidade é determinada pelos clientes, não pelos engenheiros.

(Feigenbaum)

Uma análise mais aprofundada da Gestão da Qualidade não pode dissociar seu avanço e atual estágio de desenvolvimento de sua perspectiva histórica, pois esta forma de gestão, como é entendida e aplicada hoje nas mais diversas Organizações, é resultado direto da modernização das práticas gerenciais e das relações entre estas Organizações, seus funcionários e o mercado consumidor de seus produtos e serviços. Um longo caminho foi percorrido da administração científica à gestão por processos que, de certa forma, contribuiu para a evolução do conceito de Gestão da Qualidade, ampliando seu enfoque e reafirmando seus objetivos intrínsecos assim como sua aplicabilidade nas mais diversas Organizações (industriais e de serviços). Nesse sentido,

Embora várias denominações para as teorias da qualidade possam ser encontradas na literatura, todas elas, em última análise, devem sua gênese à evolução do pensamento teórico da ciência administrativa que, a partir de um determinado momento, buscou considerar o ambiente no qual as tomadas de decisão deveriam ocorrer e, desta forma, adequar o processo de administração às características do momento histórico e às peculiaridades de sua clientela (VERGUEIRO, 2002, p. 19).

Em paralelo à evolução histórica da Gestão da Qualidade, observa-se a ascensão da ISO – International Organization for Standardization, organização com a mais vasta representatividade na emissão de normas internacionais de âmbito global, alcançando hoje 148 países.

A ISO foi criada oficialmente no dia 23 de fevereiro de 1947 com o objetivo de facilitar a coordenação internacional e a unificação de padrões técnicos, porém atualmente está ligada também à normalização de padrões de gestão, com alta repercussão econômica e social, tendo impacto não somente no setor de produção de bens tangíveis, mas, também, na área de serviços, contribuindo para a sociedade como um todo, principalmente nos aspectos de segurança e atendimento às exigências legais. De 1947 a 2004 a ISO publicou mais de 13.700 normas internacionais, dos mais diversos setores e aplicações. Desde atividades tradicionais, como agricultura e construção, passando por engenharia mecânica, dispositivos médicos, até o desenvolvimento da mais nova Tecnologia da Informação (codificação digital

de sinais áudio-visuais para aplicações multimídia). A ISO é uma Organização Não Governamental (ONG) e cada país membro possui uma entidade nacional como sua representante (governamental ou privada) junto aos comitês da ISO. Seu escritório-base está sediado em Genebra, na Suíça, e seus trabalhos são conduzidos e acompanhados por todas as entidades participantes.

Diferentemente do que muitas pessoas acreditam, ISO não é uma sigla e sim um nome. Como “International Organization for Standardization” pode ser abreviada de diversas formas, em diversos idiomas (OIN em português, IOS em inglês, OIN em francês, etc), optou-se por utilizar uma palavra curta e simples, derivada do grego “isos” que, independente do idioma, poderia preservar seu significado (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2004). Como descreve Zacharias, acerca do significado da palavra ISO e sobre os propósitos da Organização:

O nome ISO é derivado da palavra grega *isos* que significa igual – e que serve de prefixo a muitas palavras como isonomia, isômero, isométrico, etc. – já que o objetivo da organização é padronizar as normas internacionalmente. O propósito da ISO é desenvolver e promover normas e padrões mundiais que traduzam o consenso dos diferentes países do mundo de forma a facilitar o comércio internacional. Cada país-membro da ISO é representado por uma das suas entidades normativas – no caso do Brasil o representante é a ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), enquanto o INMETRO é o responsável pela fiscalização (credenciamento) dos organismos certificadores (2001, p. 23).

Entende-se que a análise da Gestão da Qualidade sob perspectivas históricas deve considerar a evolução da ISO série 9000, pois o avanço e a penetração mundial desta série de normas impulsionaram e permitiram o avanço da Gestão da Qualidade, enquanto forma de gestão e o seu atual estágio de evolução nas Organizações. Desta forma, serão listados a seguir alguns eventos importantes que podem ser considerados como precursores do que hoje se entende por Gestão da Qualidade, assim como marcos da evolução das normas da ISO série 9000:

Quadro 4: Perspectiva histórica do conceito de Gestão da Qualidade

Período	Descrição
Início do século XIX	Publicação do livro “Princípios da administração científica”, de Winston Fredric Taylor (1911). Surgimento dos conceitos relacionados à padronização das atividades e inspeção (Controle DE Qualidade). Ênfase nas tarefas (Taylorismo). O advento da produção em massa e sua necessidade de peças intercambiáveis e de criação de um sistema racional de medidas, gabaritos e acessórios, é a principal conquista do ponto de vista do controle.
1922	Publicação do livro “O Controle da Qualidade da Manufatura”, de G.S. Radford, que apresentou o conceito de Controle DA Qualidade. A localização de falhas começou a ser uma estratégia para a solução de problemas. Neste período o controle de qualidade ainda continuava restrito à inspeção.
1931	Publicação do livro “Controle Econômico da Qualidade do Produto Manufaturado”, de W.A. Shewart, que conferiu ao controle de qualidade um caráter científico. Época dos estruturalistas, que acreditavam na existência de uma melhor maneira de fazer as coisas, segundo uma estrutura de tarefas bem determinada. Ênfase na estrutura (Fayol, Weber e outros).
1938-1945 (2ª Guerra Mundial)	Publicados padrões na área de qualidade e desenvolvidos Gráficos de Controle (Cartas). Neste período, William E. Deming atua como consultor de técnicas de amostragem.
1946	Fundada a “ <i>American Society for Quality Control</i> ” (ASQC). A partir de então o controle de qualidade estabelece-se baseado fundamentalmente em métodos estatísticos.
1947	Em razão da necessidade de padrões internacionais de engenharia no pós-guerra, foi fundada em 1947 a ISO – International Organization for Standardization, com o objetivo de facilitar a coordenação internacional e a unificação de padrões industriais.

Período	Descrição
Década de 50	<p>A década de 50 (pós-guerra) foi um período fundamental para a evolução dos conceitos relacionados à Gestão da Qualidade. Abaixo, resume-se alguns marcos importantes desta década:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento da filosofia de sistemas por von Bertalanffy (1951). A qualidade, até então, era algo que “devia ser inspecionado ou controlado” e estava restrita ao que ocorria dentro das Organizações. Com o advento da filosofia de sistemas, a qualidade passa a adquirir uma nova dimensão. A estatística, através de suas técnicas e ferramentas, não resolvia mais todos os problemas da qualidade. Começaram a aparecer os programas e sistemas de aprimoramento da qualidade. O conceito de garantia da qualidade começa a ser estruturado; • A publicação da primeira edição do “<i>Handbook</i>” de Juran (1951); • A publicação do primeiro padrão da ISO (1951); • A publicação do livro “<i>Quality Control: principles, practices and administration</i>” (1954) de Feigenbaum e publicação do trabalho “<i>Total Quality Control</i>” (1956), onde pela primeira vez se reconheceu que a qualidade é um trabalho de todos (nascia o enfoque sistêmico para a qualidade). Neste trabalho, o conceito de Controle de Qualidade Total é proposto; • A ação de Deming (1950, 1951 e 1952), Juran (1954) e Feigenbaum (1954) e suas atividades de treinamento e consultoria no Japão; • A edição de um relatório pelo Departamento de Defesa americano (1957) onde surgiram as primeiras especificações militares, estabelecendo requisitos para um programa formal de confiabilidade; • A ação dos especialistas americanos em atividades de treinamento e consultoria no Japão. Destacam-se Magil, Polkinghorn, Protzman e Sarasohn. Magil é considerado o pai do controle estatístico no Japão; • Edição da primeira norma relativa a Sistema da Qualidade (MIL-Q-9858 – <i>Quality Program Requirement for Industry</i>) (1959) pelo Departamento de Defesa dos EUA e utilizada pelo governo americano em indústrias do setor militar. O Departamento de Defesa passou a exigir que os fornecedores das forças armadas americanas possuísem programas de qualidade por meio da adoção da MIL-Q-9858.

Período	Descrição
Décadas de 60 a 90	<p>Consolidação e difusão, no Japão, das idéias ocidentais sobre inspeção, controle estatístico da qualidade, gestão e sistemas. Neste período, surge Kaoru Ishikawa, um dos líderes da qualidade no Japão. Segundo Ishikawa, o período entre 1950 e 1990 pode ser considerado como a era da Garantia da Qualidade. Abaixo, resume-se alguns marcos importantes destas décadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1961-1962: O sucesso do programa de zero defeitos. Enfoque centrado nas expectativas de gestão e nas relações humanas dentro das Organizações e mercado. Phillip B. Crosby publica “<i>Quality is free</i>” onde afirma que qualidade perfeita é tanto técnica quanto economicamente possível e desejável. Crosby define qualidade como o atendimento àquilo que foi especificado pela Organização, acreditando que pode ser atingida por um sistema permanente de prevenção de erros; • 1970: Emitido o documento “10 CFK 50 – B”, pela Comissão de Energia Atômica Americana, que fundamentou o Sistema da Qualidade e formalizou o modelo de Gerenciamento da Qualidade; • 1979: A Inglaterra, por intermédio do <i>British Standard Institute</i> (BSI), publica a série de normas BS 5750; • 1987: Surge uma nova família de normas, a ISO 9000. Estas normas ganharam rapidamente a atenção mundial, pois, diferentemente das publicadas anteriormente, não eram específicas para fabricação de produtos (engenharia) e sim relacionadas a sistemas de gerenciamento. A versão 1987 da ISO série 9000 cumpriu o seu papel, universalizando a adoção destas normas; • 1992: A publicação do livro “<i>A passion for excellence</i>”, de Tom Peters, baseado na experiência das empresas americanas de sucesso, coloca a liderança como ponto fundamental para a excelência das Organizações. Peters entende que a qualidade exige uma postura aberta e totalmente permeável às necessidades dos clientes. O enfoque holístico inicia sua fundamentação; • 1994: É realizada a primeira revisão da ISO série 9000. A versão 1994 não teve o caráter estrutural que o mercado requeria, pois ainda estava muito ligada aos processos industriais, além de se distanciar dos Prêmios Nacionais de Qualidade que tinham um caráter mais amplo, ligado ao gerenciamento da Organização, em todos os seus aspectos, não somente à qualidade do produto ou serviço; • 1995: Utilização do <i>Balanced Scorecard</i> introduzido por Kaplan e Norton, como base para um novo sistema de gerenciamento estratégico, buscando ligar estratégias de longo prazo com as ações de curto prazo.
Início do século XXI	<p>Publicação da nova série ISO 9000 versão 2000. Os objetivos básicos desta revisão relacionam-se a: necessidade de monitoramento da satisfação dos clientes, documentos normativos mais amigáveis, melhor aderência entre o sistema de gestão estabelecido e os requisitos da Norma e a promoção da internalização da aplicação dos Princípios de Gestão da Qualidade nas Organizações. Por deliberação da ISO, todas as Organizações que possuíam Sistemas de Gestão da Qualidade certificados com base na ISO 9001, 9002 ou 9003 (versão 1994) tiveram de migrar seus Sistemas para a nova versão (9001 : 2000).</p>

FONTE: Eventos apresentados com base em BOUER (1997a), CAMPOS (1992), CERQUEIRA NETO (1993), FERREIRA (2002), GARVIN (1994), GUERRA (2002), MARANHÃO (2001), VERGUEIRO (2002) e ZACHARIAS (2001).

Adicionalmente, sobre as normas ISO série 9000, podemos visualizar sua evolução na ilustração a seguir:

Ilustração 2: Visão histórica da ISO 9000

FONTE: MARANHÃO, 2001, p. 31.

Legenda

- (1) MIL STD/MIL SPEC – Normas militares americanas
- (2) BS – *British Standards* – Normas inglesas
- (3) ISO – Organização Internacional para Normalização Técnica
- (4) EN – Normes Européennes – Normas européias
- Q – Norma de Sistema de Gestão da Qualidade
- G – Guia
- I – Norma de Inspeção

Como pode ser observado, o conceito de qualidade evoluiu e a denominação dos conceitos relacionados também acompanhou a evolução histórica e até mesmo a nomenclatura utilizada por cada autor. Como exemplo, o Quadro 5 tem o objetivo de apresentar a definição de Gestão da Qualidade a partir dos temas precursores de Controle e Garantia da Qualidade:

Quadro 5: Conceitos básicos da qualidade

Conceito	Definição	Fonte
Controle de Qualidade	Um processo gerencial que consiste das seguintes etapas: Avaliação do desempenho real da qualidade, comparação do desempenho real com as metas de qualidade e ação em função das diferenças.	JURAN (1997)
	O conjunto de atividades e técnicas empregadas para obter e manter a qualidade de um produto, processo ou serviço. Inclui uma atividade de monitoração, mas também objetiva encontrar e eliminar causas de problemas de qualidade, de tal modo que os requisitos do cliente sejam continuamente atendidos.	OAKLAND (1994)
Garantia da Qualidade	Uma avaliação independente do desempenho relacionada à qualidade, conduzida primordialmente para as pessoas que pensam conhecê-lo, não estando diretamente envolvidas com a condução das operações.	JURAN (1997)
	É a prevenção de problemas de qualidade por meio de atividades planejadas e sistemáticas (inclusive documentação). Essas atividades devem incluir o estabelecimento de um bom sistema de gerenciamento da qualidade, a avaliação de sua adequação, a auditoria da operação do sistema e sua revisão.	OAKLAND (1994)
Gestão da Qualidade	É um sistema voltado para propiciar satisfação ao consumidor, gerando os produtos, através de um sistema produtivo, de forma econômica de assistência ao usuário, estruturando-se de tal modo que os diversos grupos integrantes da Organização contribuam para o esforço de desenvolvimento, mantendo a melhoria da qualidade de forma global.	FEIGENBAUM, <i>apud</i> ISHIKAWA (1986)
	O conjunto de maneiras de se obter qualidade. O gerenciamento da qualidade inclui os três processos da trilogia da qualidade: Planejamento da Qualidade, Controle da Qualidade e Melhoramento da Qualidade. O gerenciamento estratégico da qualidade possui uma abordagem sistemática para se estabelecer o atendimento de metas de qualidade pela Organização.	JURAN (1997)

O conceito de qualidade como é entendido hoje, portanto, passou por diversos estágios de evolução, impulsionados por causas internas e externas às Organizações, gerando necessidades que foram sendo atendidas por diversas ferramentas e métodos de trabalho, acompanhando as exigências e demandas do mercado. Uma visão geral desses estágios é apresentada no Quadro 6:

Quadro 6: Estágios, ferramentas e procedimentos

Conceito da qualidade	Década	Foco	Razões da mudança	Principais ferramentas e procedimentos
Adequação ao padrão	50	Empresa	Produção em massa	<ul style="list-style-type: none"> • Padronização (processos de produção) • Controle estatístico de processos • Inspeção
Adequação ao uso	60	Cliente	Revolução do consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de mercado • Envolvimento interfuncional
Adequação de custo	70	Empresa	Crise do petróleo	<ul style="list-style-type: none"> • Círculos da qualidade (CCQ) • Métodos para melhorias • Sete passos do Controle de Qualidade • Sete ferramentas do Controle de Qualidade (velhas) • Gerenciamento do cotidiano
Adequação às necessidades latentes (produto, flexibilidade, tempo)	80	Cliente	Competição com novas nações industrializadas	<ul style="list-style-type: none"> • Desdobramento da função qualidade (QFD) • Sete ferramentas gerenciais • Gerenciamento por processos • Gestão à vista • Sistemas de garantia da qualidade
Adequação às expectativas de acionistas e de mercados maduros e saturados	90	Empresa	Economia global	<ul style="list-style-type: none"> • Alianças estratégicas • Parcerias com clientes e fornecedores • Gerenciamento por políticas • Rupturas em padrões de resultados

FONTE: BOUER, 1997a, p. 179.

Complementando o panorama traçado, observa-se, na primeira década do século XXI, uma tendência marcante pela qualidade na gestão (e da gestão) como reflexo da evolução da qualidade dos produtos e processos. O gerenciamento sistêmico das Organizações, neste início de século, pode ser observado pela integração dos vários sistemas de gerenciamento disponíveis (Gestão da Qualidade, Gestão Ambiental, Saúde Ocupacional e Segurança no Meio Ambiente, Responsabilidade Social, etc) e das ferramentas e métodos de gerenciamento³. Os diversos sistemas implantados devem ser harmonizados e seu planejamento deve considerar, também, as sinergias existentes para otimizar suas estruturas e, principalmente, os recursos dedicados a cada um deles. Os sistemas, sob este enfoque, tendem a se complementar e não a competir, já que tem objetivos específicos, devendo ser planejados para oportunizar a eficácia do negócio e a liderança da Organização diante do mercado globalizado e altamente competitivo:

Assim, a perspectiva da gestão da qualidade nas empresas será a integração dos sistemas de gestão existentes. O objetivo do SIG é estabelecer um conjunto de elementos, interagindo com a força de trabalho, por meio de diretrizes e padrões, para promover a melhoria da qualidade dos serviços e a aumentar a postura preventiva com relação às questões de segurança, responsabilidade social, meio ambiente e saúde. [...] Deste modo, as empresas atraem e retêm seus talentos humanos capacitados e que farão a diferença futuramente nas empresas. (JATOBÁ, 2004, p. 40).

Neste cenário, a responsabilidade pela qualidade deve ser deslocada do nível operacional para o nível estratégico, pois o desempenho do negócio não está condicionado meramente ao cumprimento de requisitos, mas ao desempenho global do negócio, que depende de vários fatores internos e externos às Organizações. A responsabilidade pelos SIG's passa a ser da Alta Direção, não somente dos membros da equipe da área de qualidade, como acontecia nas décadas passadas, o que muitas vezes inviabilizava a implantação de melhorias e de decisões estratégicas. A participação ativa da Alta Direção, desta forma, oportuniza uma visão estratégica dos sistemas o que, certamente, contribui decisivamente para extrair de cada um deles os objetivos planejados e os resultados esperados, diante das exigências cada vez mais elevadas, em todos os sentidos.

Entretanto, essas mudanças ainda estão sendo testadas e maturadas no próprio mercado e serão necessários alguns anos para que os estudos acadêmicos possam analisá-las em seu contexto histórico e comprovar ou não a eficácia dos SIG's e do enfoque estratégico das práticas relacionadas à qualidade. A intenção deste estudo foi, antes de mais nada, traçar

³ O conjunto de sistemas é chamado de SIG – Sistema Integrado de Gestão.

um panorama histórico até o momento atual para que os capítulos subsequentes possam ser apresentados e discutidos, não tendo a pretensão de ser conclusivo, principalmente diante de um tema tão amplo e com facetas distintas, como pudemos observar.

Desta forma, a partir da apresentação dos fundamentos e conceitos da Gestão da Qualidade e de sua análise sob perspectivas históricas, serão apresentados, no próximo capítulo, os elementos e fases para a implantação, manutenção e evolução de Sistemas de Gestão da Qualidade certificados com base na NBR ISO 9001.

2.3 A implantação e certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade com base na NBR ISO 9001

Qualidade não custa dinheiro. Embora não seja um dom, é gratuita. Custam dinheiro as coisas desprovidas de qualidade, tudo o que envolve a não execução correta, logo de saída, de um trabalho.

(Phillip Crosby)

2.3.1 Aspectos gerais

As normas NBR ISO série 9000 compõem um conjunto de normas técnicas que tratam exclusivamente de Gestão da Qualidade, na sua expressão mais geral e sistêmica. Sua adoção passou a ser reconhecida pelo mercado como um “atestado de qualidade” e o consumidor final, cada vez mais atento aos aspectos de qualidade e segurança, tende a identificar e privilegiar as Organizações que dispõem de certificação, por considerar este fato um sinônimo de seriedade e confiabilidade. Todavia, uma Organização certificada com base na NBR ISO 9001 não é perfeita, sem falhas nem problemas, mas, certamente, mantém sob controle seus principais processos, gerencia melhor seus recursos e oportuniza a satisfação de seus clientes, pois está totalmente voltada para esses propósitos. Além disso, a padronização dos processos baseada na NBR 9001 possibilita a previsibilidade, que minimiza os riscos e custos de operação, itens decisivos nos resultados econômicos e sociais de uma Organização.

A NBR ISO 9001 faz parte da nova família de normas da série 9000 publicada no Brasil em dezembro de 2000, que é composta por três normas, com propósitos distintos, conforme apresentado a seguir:

- NBR ISO 9000: Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário: Define os principais conceitos utilizados nas normas da série NBR ISO 9000;
- NBR ISO 9001: Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos: Define os requisitos básicos para a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade. Esta é a norma de certificação;

- NBR ISO 9004: Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para melhoria de desempenho: Fornece diretrizes para a melhoria do desempenho de um Sistema de Gestão da Qualidade e determina a extensão de cada um de seus elementos. Juntamente com a NBR ISO 9001, forma o par consistente.

Cada uma dessas normas possui objetivos específicos e vem sendo utilizada pelas Organizações para apoiar a implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade ou somente para fornecer uma base conceitual para a implantação de melhores práticas relacionadas à melhoria da qualidade. A ilustração a seguir demonstra a inter-relação das normas e reforça seus objetivos:

Ilustração 3: Normas da família ISO 9000 : 2000

Fonte: Adaptado de MARANHÃO, 2001, p. 37.

A seguir, será analisada a NBR ISO 9001, norma utilizada como base para a implantação e conseqüente certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade.

2.3.2 A norma NBR ISO 9001

A NBR ISO 9001 define requisitos para a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade, sendo que estes requisitos são genéricos e se pretende que sejam aplicáveis a todas as Organizações, sem levar em consideração o seu tipo, seu tamanho e produto por elas fornecido. Consultando as empresas cujos Sistemas de Gestão da Qualidade foram certificados com base na NBR ISO 9001, observa-se que esse objetivo vem sendo atingido, pois existem Organizações dos mais diversos tipos e/ou segmentos, como por exemplo: Administração Pública, Agricultura, Atividades Imobiliárias, Comércio, Educação, Construção, Hotéis e Restaurantes, Indústrias de Transformação dos mais diversos tipos, Saúde, Tecnologia da Informação, Telecomunicações e, como veremos neste estudo, Serviços de Informação. O que motiva uma Organização a buscar a implantação e certificação de seu Sistema de Gestão da Qualidade com base na NBR ISO 9001 é, basicamente,

- Uma situação contratual (quando o fornecedor exige este padrão da qualidade como condição para o fornecimento – caso específico da busca pelo “certificado”), ou
- Uma situação não contratual, mais relacionada à melhoria do desempenho da Organização, onde a certificação não é o elemento mais importante, e sim a implantação e melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade (MARANHÃO, 2001, p. 37).

Reforçando esta informação, segundo a própria Associação Brasileira de Normas Técnicas, a NBR ISO 9001 especifica requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade, quando uma Organização:

- necessita demonstrar sua capacidade para fornecer de forma coerente produtos que atendam aos requisitos do cliente e requisitos regulamentares aplicáveis e,
- pretende aumentar a satisfação do cliente por meio da efetiva aplicação do sistema, incluindo processos para melhoria contínua do sistema e a garantia da conformidade com requisitos do cliente e requisitos regulamentares aplicáveis (2000, p. 3).

Um outro aspecto a ser considerado é que a norma NBR ISO 9001, como vimos no capítulo anterior, sofreu uma revisão conhecida no mercado como “versão 2000”. Até dezembro de 2003, os Sistemas de Gestão da Qualidade ainda podiam ter como base as normas NBR ISO 9001, 9002 e 9003 de 1994, mas, a partir daquela data, todas as certificações foram convertidas para a ISO versão 2000. Hoje, portanto, só há um padrão para certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade, a norma NBR ISO 9001. Contextualizando melhor o impacto da homologação da nova versão da NBR ISO 9001, apresenta-se a seguir um quadro comparativo entre a família ISO 9000 de 1994 e a de 2000:

Quadro 7: Quadro comparativo entre a NBR ISO 9000 : 1994 e a NBR ISO 9000 : 2000

Versão de 1994	Versão de 2000
Base filosófica não definida	Alinhada com os oito princípios da Gestão da Qualidade
Comunicação apenas tangenciada	A comunicação interna e a comunicação com o cliente passaram a ser uma exigência
Foco na prevenção de falhas de processo / produto	Foco no cliente
Metodologia não definida	Exigência do uso do modelo P-D-C-A, tanto localizada como de forma sistêmica
Permitia a operação “paralela” da qualidade	Estimula a realização de processos e produtos com qualidade, sob visão sistêmica
Permitia estrutura funcional	Determina a abordagem por processo
Resultados apenas tangenciados	Explicação e exigência de medidas e de resultados
Status de garantia da qualidade	Status de excelência
Visão estática	Visão dinâmica, com a determinação de melhorias contínuas

FONTE: Adaptado de MARANHÃO, 2001, p. 122.

Além desses aspectos, a NBR ISO 9001 : 2000 explicita de maneira mais clara alguns itens básicos, a saber:

- Satisfação do cliente, e na extensão aplicada, das demais partes interessadas. Traduz que um Sistema da Qualidade só será eficaz se assegurar a plena satisfação do cliente;
- Melhoria contínua, que tinha sua necessidade apenas insinuada nas versões anteriores, aparece na 2000 com ênfase total. A Organização é convidada a demonstrar que tem processos para a melhoria contínua da eficácia do seu Sistema de Gestão da Qualidade;
- Processo é um dos termos fortes da 2000 que, desta forma, direciona as empresas para uma visão correta das suas atividades, abolindo o conceito departamentalista (ZACHARIAS, 2001, p. 47).

Essas três perspectivas - satisfação dos clientes, melhoria contínua e enfoque por processos são a base do modelo proposto pela NBR ISO 9001 e estão presentes nos requisitos da norma, como podemos observar no Quadro a seguir:

Quadro 8: Os requisitos da NBR ISO 9001

Requisito	Título
4.	Sistema de gestão da Qualidade
4.1	Requisitos gerais
4.2	Requisitos de documentação
4.2.1	Generalidades
4.2.2	Manual da qualidade
4.2.3	Controle de documentos
4.2.4	Controle de registros
5	Responsabilidade da direção
5.1	Comprometimento da direção
5.2	Foco no cliente
5.3	Política da qualidade
5.4	Planejamento
5.4.1	Objetivos da qualidade
5.4.2	Planejamento do sistema de gestão da qualidade
5.5	Responsabilidade, autoridade e comunicação
5.5.1	Responsabilidade e autoridade
5.5.2	Representante da direção
5.5.3	Comunicação interna
5.6	Análise crítica pela direção
5.6.1	Generalidades
5.6.2	Entradas para análise crítica
5.6.3	Saídas da análise crítica
6	Gestão de recursos
6.1	Provisão de recursos
6.2	Recursos humanos
6.2.1	Generalidades
6.2.2	Competência, conscientização e treinamento
6.3	Infra-estrutura
6.4	Ambiente de trabalho
7	Realização do produto
7.1	Planejamento da realização do produto
7.2	Processos relacionados a clientes
7.2.1	Determinação de requisitos relacionados ao produto
7.2.2	Análise crítica dos requisitos relacionados ao produto
7.2.3	Comunicação com o cliente
7.3	Projeto e desenvolvimento
7.3.1	Planejamento do projeto e desenvolvimento
7.3.2	Entradas de projeto e desenvolvimento
7.3.3	Saídas de projeto e desenvolvimento
7.3.4	Análise crítica de projeto e desenvolvimento
7.3.5	Verificação de projeto e desenvolvimento
7.3.6	Validação de projeto e desenvolvimento
7.3.7	Controle de alterações de projeto e desenvolvimento

Requisito	Título
7.4	Aquisição
7.4.1	Processo de aquisição
7.4.2	Informações de aquisição
7.4.3	Verificação do produto adquirido
7.5	Produto e fornecimento de serviço
7.5.1	Controle de produção e fornecimento de serviço
7.5.2	Validação dos processos de produção e fornecimento de serviço
7.5.3	Identificação e rastreabilidade
7.5.4	Propriedade do cliente
7.5.5	Preservação do produto
7.6	Controle de dispositivos de medição e monitoramento
8	Medição, análise e melhoria
8.1	Generalidades
8.2	Medição e monitoramento
8.2.1	Satisfação dos clientes
8.2.2	Auditoria interna
8.2.3	Medição e monitoramento de processos
8.2.4	Medição e monitoramento de produto
8.3	Controle de produto não conforme
8.4	Análise de dados
8.5	Melhorias
8.5.1	Melhoria contínua
8.5.2	Ação corretiva
8.5.3	Ação preventiva

Além disso, podemos identificar claramente os oito princípios da Gestão da Qualidade nos requisitos da NBR ISO 9001:

Quadro 9: Princípios da Qualidade *versus* Requisitos da NBR ISO 9001

Princípios da Qualidade	Requisitos da NBR ISO 9001
Foco no cliente	5 – Responsabilidade da Direção 7 – Realização do produto 8 – Medição, análise e melhoria
Liderança	5 – Responsabilidade da Direção 6 – Gestão de recursos
Envolvimento de pessoas	5 – Responsabilidade da Direção 6 – Gestão de recursos
Abordagem de processo	Presente em todos os requisitos
Abordagem sistêmica para a gestão	4 – Sistema de Gestão da Qualidade 6 – Gestão de Recursos 8 – Medição, análise e melhoria
Melhoria contínua	5 – Responsabilidade da Direção 7 – Realização do produto 8 – Medição, análise e melhoria
Abordagem factual para tomada de decisão	8 – Medição, análise e melhoria
Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores	7 – Realização do produto

Como pode ser observado, a análise do Sistema de Gestão da Qualidade baseado na NBR ISO 9001 torna-se envolvente principalmente porque sua fundamentação e conceitos são continuamente inter-relacionados, o que tem proporcionado seu entendimento e aplicação em diversos tipos de Organização, independente de sua natureza, uma vez que os requisitos são genéricos e perfeitamente adaptáveis a qualquer tipo de atividade. Neste sentido, um aspecto marcante da NBR ISO 9001 : 2000 é o enfoque por processos, que será abordado a seguir, concluindo a fundamentação teórica proposta neste capítulo.

2.3.3 O enfoque por processos

Como foi apresentado anteriormente, um dos princípios da Gestão da Qualidade relaciona-se ao “enfoque por processos”. De acordo com esse princípio, um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo. Segundo a NBR ISO 9000, processo é o “conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas)” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 10).

O fundamento do enfoque por processos está em enxergar a Organização de forma horizontal, independente dos setores ou funções envolvidas na realização de uma atividade (seja ela operacional, tática ou estratégica), que deve ser analisada e gerenciada de forma linear, desde o seu início até o seu término. Esta é a chamada lógica horizontal, ou seja, o processo “atravessa” vários setores e deve ser descrito desta forma. Aquela antiga prerrogativa “eu fiz a minha parte, a falha foi do outro setor” deve cair em desuso, pois, com esta lógica, vários setores são responsáveis por um mesmo processo e no que diz respeito à documentação, pelo mesmo procedimento documentado (VALLS, 2003, p. 103). Neste caso, os limites, principalmente de responsabilidade, são mais tênues e os setores devem estar mais envolvidos e em sinergia.

Em uma Organização, pode-se afirmar que cada atividade é um processo e, portanto, em cada área ou função de uma Organização existem muitos processos em andamento (OAKLAND, 1994, p. 24), o que exige dos gestores responsáveis uma visão mais ampla da Organização como um todo. Em contrapartida, nas estruturas tradicionais, as atividades são organizadas e gerenciadas verticalmente (por função) e muitas vezes os problemas de qualidade do produto ou serviço estão exatamente no limite entre os departamentos e setores que são gerenciados de forma isolada e não têm muitas vezes a visão do todo e, principalmente, do valor agregado à atividade e, conseqüentemente, ao cliente. O paradigma “a minha responsabilidade termina quando começa a do outro setor” não é mais aceitável nas Organizações, pois o resultado final de todos os processos (sejam eles administrativos, comerciais, industriais, gerenciais, dentre outros) deve ser a satisfação do cliente. Todos os processos implantados na Organização, portanto, devem ter a mesma “linha de chegada” e devem ser gerenciados com este objetivo macro. A ênfase nos processos exige

um enfoque mais acentuado na maneira **como** a atividade é realizada na Organização, em contraste com a visão relacionada ao produto ou serviço em si, que se centra no **que é** o produto (MANGANOTE, 2001, p. 14). Neste caso, o destaque é para a eficiência do processo, ou seja, como a atividade é realizada ao longo de todas as etapas, não somente o resultado do produto ou serviço final, que pode ter sido oneroso para a Organização em vários aspectos. Essa abordagem sustenta a otimização dos processos, pois, gerenciados de maneira integrada, tendem a compartilhar recursos, principalmente os humanos e tecnológicos.

Contextualizando esse aspecto, é importante frisar que, no enfoque por processos, as atividades são integradas e, neste ciclo, a saída de um processo pode ser o início de outro. O modelo apresentado na Ilustração 4 demonstra o enfoque por processos na estrutura da NBR ISO 9001 e define as atividades que agregam valor e o fluxo de informação presente em um Sistema de Gestão da Qualidade implantado:

Ilustração 4: Modelo de um Sistema de Gestão da Qualidade

FONTE: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, NBR ISO 9001, 2000, p. 2.

Complementando e visando a ilustrar o conceito fundamental de entradas (*inputs*) e saídas (*outputs*) do enfoque por processos, alguns exemplos são apresentados no Quadro 10:

Quadro 10: Inputs e Outputs de um processo

Inputs	Outputs
Materiais	Produtos
Procedimentos	Serviços
Métodos	Informações
Informação (incluindo especificações)	Documentos
Pessoal	
Habilidades	
Conhecimento	
Treinamento	
Instalações / Equipamentos	

FONTE: Adaptado de OAKLAND, 1994, p. 24.

Além disso, embora o enfoque por processos tenha retomado seu destaque a partir do ano 2000 com a homologação da série de normas NBR ISO 9000, autores clássicos como Juran e Garvin já identificavam este conceito como básico para o entendimento da visão holística e integrada da Gestão da Qualidade. Para Juran, por exemplo, processo é “uma série sistemática de ações dirigidas à realização de uma meta” (1997, p. 222). Em razão do caráter genérico desta definição, o autor também propõe uma hierarquia de processos resultante da hierarquia da própria Organização, conforme apresentado no Quadro a seguir:

Quadro 11: Hierarquia da terminologia de processo

Nível na hierarquia	Termo usado para “processo”
Empresa ou divisão	Sistema ou processo
Grande função	Subsistema ou subprocesso
Subfunção ou departamento	Atividade ou processo de unidade
Unidade básica da Organização	Tarefa ou operação

FONTE: JURAN, 1997, p. 223.

Segundo esta lógica, os processos possuem entre si uma interdependência e inter-relação que deve ser considerada, principalmente quando forem sistematizados e documentados, para evitar que um processo seja “quebrado” ou mesmo implantado de maneira inapropriada. Além desse aspecto, o termo inclui componentes humanos e instalações físicas, devendo satisfazer os seguintes critérios:

- Orientado para metas: Não podemos planejar no abstrato. Somente podemos planejar se conhecemos a meta. Para planejar para a qualidade, precisamos antes estabelecer as metas de qualidade do produto que estamos tentando atingir;
- Sistemático: As atividades que compõem um processo são todas interligadas através de um conceito coerente;
- Capaz: O resultado final correto de planejamento da qualidade é um processo capaz de atingir as metas de qualidade do produto em condições operacionais;
- Legítimo: O processo evolui através de canais autorizados. Ele ostenta a aprovação daqueles a quem foram delegadas as responsabilidades associadas (JURAN, 1997, p. 224).

Diante da diversidade e quantidade de processos presentes em uma Organização, David Garvin os categoriza em três tipos básicos:

- Os processos de negócios ou de clientes: São os que caracterizam a atuação da Organização e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo;
- Os processos organizacionais ou de integração organizacional: São os centralizados na Organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos seus vários subsistemas em busca do desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos do negócio;
- Os processos gerenciais: São os focalizados nos gerentes e nas suas relações, incluindo as ações de medição e ajuste do desempenho da Organização (GARVIN, 1998 *apud* MANGANOTE, 2001, p. 13).

Observa-se, a partir desta breve apresentação teórica, que a literatura especializada sobre enfoque por processos envolve uma série de tipologias e hierarquias que devem ser consideradas para que a caracterização dos processos presentes em uma Organização possa ser feita utilizando-se metodologias consagradas. Como consequência e principalmente diante da complexidade da teoria disponível sobre processos organizacionais, entende-se que, além de realizar o mapeamento dos processos implantados em uma Organização, é necessário discutir formas para seu gerenciamento, visando basicamente à implantação de melhorias. Nesse sentido, uma vez que os processos necessários para o Sistema de Gestão da Qualidade e suas seqüências e interações tenham sido identificadas, deve-se determinar as responsabilidades referentes à gestão e ao desempenho desses processos (HOOPER, 2003). No Quadro 12, apresenta-se, para efeito de ilustração, uma metodologia simples baseada em sete etapas:

Quadro 12: Metodologia de gestão e melhoria de processos

Etapa	Descrição	Comentários
1 ^a	Estabeleça as responsabilidades referentes à gestão do processo	Diferente dos setores e departamentos de uma Organização que tem seus limites definidos (inclusive responsabilidades), um processo pode “atravessar” diversas áreas sendo necessário designar um “dono do processo” que tenha a visão do todo e, principalmente, que ocupe uma posição hierárquica que lhe permita coordenar todo o processo, incluindo a garantia de que todos os aspectos de gestão e melhoria do processo estão sendo cumpridos.
2 ^a	Defina o processo	É muito importante que todos os envolvidos no processo tenham a clara compreensão de sua natureza (começo / meio e fim). Nesta fase podem e devem ser utilizadas as ferramentas da qualidade para apoiar o mapeamento do processo.
3 ^a	Identifique os requisitos do cliente	Além de definir claramente o que o cliente espera (saídas do processo) é necessário estabelecer mecanismos de comunicação permanente com o cliente. Além disso, sempre que possível, valide os requisitos do cliente com o próprio cliente.
4 ^a	Estabeleça medidas de desempenho	Traduza as necessidades e os requisitos dos clientes em medidas de desempenho. Ligar diretamente as medidas de desempenho do processo às necessidades dos clientes é um dos aspectos mais eficazes da gestão do processo.
5 ^a	Compare o desempenho do processo com os requisitos dos clientes	Utilize as medidas de desempenho do processo para assegurar-se de que o processo está funcionando de maneira estável e previsível.
6 ^a	Identifique oportunidades de melhoria	Utilize as lacunas de desempenho do processo em oposição às necessidades do cliente para determinar oportunidades cruciais de melhoria. Um dos métodos de melhoria da qualidade mais utilizado e adequado ao enfoque de processos é o modelo P-D-C-A (planejar, fazer, checar e agir).
7 ^a	Melhore o desempenho do processo	Selecione as oportunidades de melhoria, utilize-se das ferramentas adequadas, implante e acompanhe estas melhorias, visando à correção de rumos e a melhoria contínua do processo.

FONTE: Adaptado de HOOPER, 2003.

Segundo esta metodologia, as cinco primeiras etapas apresentadas proporcionam uma sequência básica para a gestão do processo. Para que ele seja sustentável, no entanto, é necessário que as etapas sexta e sétima sejam alcançadas, para que o processo seja implantado conforme fundamento sistêmico e de contínua evolução e melhoria, agregando valor à Organização e extraindo deste conceito os benefícios planejados.

Concluindo, a partir da análise da NBR ISO 9001, de seus requisitos e da sua fundamentação teórica, o item a seguir abordará de maneira específica a certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade, finalizando a revisão de literatura sobre o tema.

2.3.4 A implantação e certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade e seus benefícios

Conceitualmente, um Sistema de Gestão da Qualidade pode ser descrito como:

um sistema de gestão utilizado para dirigir e controlar uma Organização, no que diz respeito à qualidade. A direção e controle, no que diz respeito à qualidade, geralmente incluem o estabelecimento da política da qualidade, dos objetivos da qualidade, do planejamento da qualidade, do controle da qualidade, da garantia da qualidade e da melhoria da qualidade (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 8).

Ao optar pela Gestão da Qualidade, a Alta Direção de uma Organização deve estruturar seu Sistema, baseando-se nos processos implantados e nos princípios de Gestão da Qualidade, visando a extrair dessa implantação a eficácia da Organização em todos os seus aspectos, conforme apresentado e detalhado anteriormente. Neste sentido, o Sistema de Gestão da Qualidade representa, também,

a parte do sistema de gestão da Organização cujo enfoque é alcançar resultados em relação aos objetivos da qualidade, para satisfazer às necessidades, expectativas e requisitos das partes interessadas, conforme apropriado. Os objetivos da qualidade complementam outros objetivos da Organização, tais como os relacionados ao crescimento, captação de recursos financeiros, lucratividade, meio ambiente, segurança e saúde ocupacional. As várias partes de um sistema de gestão da Organização podem ser integradas, juntamente com o Sistema de Gestão da Qualidade, dentro de um sistema de gestão único, utilizando-se elementos comuns. Isto pode facilitar o planejamento, a alocação de recursos, definição de objetivos complementares e avaliação da eficácia global da Organização (*Ibid.*, p. 6).

O planejamento do Sistema de Gestão da Qualidade a ser implantado deve considerar, como consequência, a natureza da Organização, a forma como os processos são definidos e controlados, os recursos disponíveis e, principalmente, o grau de interação entre os subsistemas disponíveis e em operação. Sob esse ponto de vista, apresenta-se a seguir a definição de Sistema da Qualidade de Oakland e sua visão sobre a inter-relação dos sub-sistemas:

Sistema da qualidade pode ser definido, então, como um conjunto de componentes tais como: estrutura organizacional, responsabilidades, procedimentos, processos e recursos para implementação do gerenciamento da qualidade total. Estes componentes interagem e são influenciados por fazerem parte do sistema, de tal modo que o estudo isolado de cada um em detalhe não levará necessariamente a uma compreensão do sistema como um todo. Muitas vezes, as interações entre os componentes – como materiais e processos, procedimentos e responsabilidades – são tão importantes quanto os próprios componentes; problemas podem surgir dessas interações tanto quanto dos componentes. Claro que, se um dos componentes for retirado do sistema, o conjunto todo mudará (1994, p. 109).

Nessa linha, o autor registra uma importante contribuição ao correlacionar o modelo P-D-C-A de Deming⁴ com o planejamento de um Sistema de Gestão da Qualidade. A ilustração abaixo resume esta idéia:

Ilustração 5: O Sistema da Qualidade e o melhoramento contínuo
 FONTE: OAKLAND, 1994, p. 111

A essência desta prática está basicamente em: escrever o que se faz, justificar o que se faz, fazer o que está escrito, registrar o que se fez, revisar o que se fez e revisar o que vai se fazer, sempre dentro do conceito P-D-C-A e da melhoria contínua. Após a implementação dos processos, portanto, eles devem ser constantemente analisados, para verificar sua conformidade com as diretrizes estabelecidas pela própria Organização e buscar sua otimização e melhoria, tendo em vista, principalmente, os *inputs* dos clientes.

A partir da implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade, algumas Organizações optam pela auditoria e certificação de 3ª parte (realizada por um Organismo independente), principalmente por razões contratuais, quando o cliente exige o certificado como uma comprovação do nível de organização e controle dos processos mantido pelo fornecedor. No caso de auditoria com o objetivo de certificação, esta é realizada por um Organismo Certificador credenciado pelo INMETRO (Brasil). No Quadro 13, são apresentados, a título de ilustração, alguns Organismos Certificadores participantes do SBAC (Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade), apresentados pelo CB-25 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2004):

⁴ P-D-C-A significa: *Plan* (Planejar), *Do* (Fazer), *Check* (Verificar) e *Act* (Agir).

Quadro 13: Organismos Certificadores

Nome do Organismo	Estado da Federação
ABS Quality Evaluations Inc.	SP
Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT	RJ
BSI – British Standards Institution	SP
BVQI do Brasil Sociedade Certificadora Ltda.	RJ
Det Norske Veritas Certificadora Ltda. – DNV	SP
DQS do Brasil S/C Ltda.	SP
Fundação Carlos Alberto Vanzolini – FCAV	SP
Lloyds Register Quality Assurance Ltda.	SP
SGS ICS Certificadora Ltda.	SP

Segundo a própria ABNT, a certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade pode ser definida como o conjunto de atividades desenvolvidas por um organismo, independente da relação comercial, com o objetivo de atestar publicamente, por escrito, que determinada Organização possui seus processos em conformidade com os requisitos estabelecidos (2004). No caso da auditoria de certificação com base na NBR ISO 9001, ela é composta basicamente por duas etapas:

- 1) Análise da documentação (manuais e procedimentos elaborados pela própria Organização). Objetiva verificar a adequação do sistema proposto aos requisitos da NBR ISO 9001;
- 2) Verificação *in loco* (processos implantados). Objetiva verificar se o sistema documentado e adequado à NBR ISO 9001 está em conformidade com as práticas verificadas pelos auditores.

É importante esclarecer que os requisitos da NBR ISO 9001 não apresentam o “como” cada processo deve ser descrito e implementado, mas o que se espera da implantação (principalmente no que se refere à previsibilidade destes processos). Dentro do conceito de sistemas, há o controle dos *inputs*, do processo em si e, portanto, os *outputs* serão os planejados e os resultados os esperados. Caso isso não ocorra, há mecanismos para identificação das falhas e seu tratamento, além do gerenciamento da eficácia das ações implementadas. A implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade com base na NBR ISO 9001, portanto, traz uma série de benefícios às partes interessadas conforme apresentado no Quadro 14:

Quadro 14: Benefícios da implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade

Parte Interessada	Benefícios
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Maior confiança nos produtos e serviços adquiridos; • Melhor atendimento em caso de reclamações; • Redução de custos de inspeção e recebimento – o cliente é praticamente desobrigado de inspecionar produtos adquiridos de fornecedores certificados, considerado o respectivo escopo; • Conseqüentemente, satisfação efetiva em relação aos produtos ou serviços adquiridos.
Própria Organização (benefícios tangíveis)	<ul style="list-style-type: none"> • Maior satisfação dos clientes; • Melhor atendimento em caso de reclamações; • Redução de custos (custos de desperdícios, de retrabalhos, etc); • Cultura da qualidade; • Clima organizacional voltado à melhoria; • Maior facilidade de exportação, devido ao atendimento de exigências internacionais; • Fornecedor preferencial para empresas certificadas; • Maior participação no mercado; • Conseqüentemente, maior competitividade e maior lucro.
Própria Organização (benefícios intangíveis)	<ul style="list-style-type: none"> • Uniformização da terminologia, acabando com a confusão existente entre conceitos relativos a Sistemas da Qualidade; • Possibilidade de avaliação e certificação por terceiros, aumentando a confiabilidade das auditorias e reduzindo os custos, pois um processo de certificação atenderia a diversos clientes; • A norma ISO 9000 exige a elaboração e implementação de procedimentos padronizados que, se bem direcionados, permitem a implementação do gerenciamento da rotina, indispensável na gestão da empresa; • A adoção destas normas gera integração entre os departamentos e padronização das atividades, pois atua sobre os principais processos da empresa; • É a base para melhores conhecimentos – e o conhecimento será a mola-mestra para a competitividade das Organizações.
Fabricante	<ul style="list-style-type: none"> • A certificação garante a implantação eficaz dos sistemas de controle e garantia da qualidade nas Empresas, diminuindo a perda de produtos e os custos da produção. Deste modo, aumenta a competitividade das Empresas certificadas frente às que não estão; • A certificação também aumenta a satisfação do cliente e facilita a venda de produtos e a introdução destes em novos mercados, já que são comprovadamente projetados e fabricados de acordo com as expectativas do mercado consumidor.
Exportador	<ul style="list-style-type: none"> • Quando a certificação é feita por um Organismo de Certificação que possui acordos de reconhecimento com outros países, evita-se a necessidade de certificação pelo país de destino.

FONTE: ZACHARIAS, 2001, p. 130 e ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2004.

Podemos concluir, com base na literatura analisada, que as Organizações são diferentes e o sucesso da implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade depende de vários fatores, principalmente aqueles ligados à visão estratégica dos dirigentes em relação aos objetivos tangíveis e intangíveis da Gestão da Qualidade. Os certificados obtidos pela motivação meramente comercial (exigência dos clientes, muito comum em alguns segmentos industriais) têm seus benefícios limitados e restritos, tornando-se muitas vezes um empecilho, não um impulsionador de correções e melhorias dos processos e, conseqüentemente, da eficácia da própria Organização (que, segundo a fundamentação teórica abordada nos itens anteriores, é a verdadeira “razão de ser” da implantação e certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade com base na NBR ISO 9001). Neste contexto, apresenta-se abaixo o item da NBR ISO 9004 sobre a gestão de sistemas e processos que visa a ilustrar o que foi abordado até então neste estudo:

Dirigir e operar uma Organização com sucesso, requer que sua gestão seja feita de forma sistemática e transparente. Convém que o sucesso seja resultante da implementação e manutenção de um sistema de gestão projetado para melhorar continuamente a eficácia e eficiência do desempenho da Organização mediante a consideração das necessidades das partes interessadas. A gestão de uma Organização inclui, entre outras modalidades, a Gestão da Qualidade.

Convém que a Alta Direção estabeleça uma Organização orientada para o cliente,

- a) definindo sistemas e processos que possam ser claramente entendidos, gerenciados e melhorados tanto em eficácia quanto eficiência, e
- b) assegurando a operação eficaz e eficiente e o controle de processos, bem como as medidas e os dados usados para determinar o desempenho satisfatório da Organização (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 4).

Conclui-se, então, que a implantação e certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade com base na NBR ISO 9001 resulta em vários benefícios, desde os mais previsíveis, como a satisfação dos clientes e melhoria dos produtos e serviços, até benefícios estratégicos, como melhor resultado financeiro, o que reforça os conceitos apresentados, que prevêm a eficácia da Organização em todos os seus aspectos, incluindo naturalmente sua própria sobrevivência financeira frente à concorrência acirrada e à elevação dos níveis de exigências legais e do mercado, além os dos próprios clientes. No caso específico das Organizações prestadoras de serviços, os clientes possuem características específicas que afetam diretamente o planejamento e a execução dos processos e, conseqüentemente, o próprio Sistema de Gestão da Qualidade, tema a ser abordado no próximo capítulo, dedicado a esta análise.

2.4 A Qualidade em Serviços

O modo como seus funcionários se sentem é o modo como seus clientes irão se sentir.

(Karl Albrecht)

Segundo a NBR ISO 9000, produto é considerado o resultado de um processo e pode ser subdividido em quatro categorias genéricas, a saber:

- Serviços (por exemplo: transporte);
- Informações (por exemplo: programas de computador, dicionário);
- Materiais e equipamentos (por exemplo: parte mecânica de um motor);
- Materiais processados (por exemplo: lubrificante).

Muitos produtos abrangem elementos que pertencem a diferentes categorias genéricas de produto. Se o produto é chamado de serviço, informações, materiais e equipamentos ou materiais processados, isto vai depender do elemento dominante (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 10).

Em especial, sobre a categoria “serviço”, a norma acrescenta:

Serviço é o resultado de pelo menos uma atividade desempenhada necessariamente na interface entre o fornecedor e o cliente e é geralmente intangível. A prestação de um serviço pode envolver, por exemplo:

- uma atividade realizada em um produto tangível fornecido pelo cliente (por exemplo, o reparo de um automóvel);
- uma atividade realizada em um produto intangível fornecido pelo cliente (por exemplo, declaração de imposto de renda necessária para receber a restituição);
- a entrega de um produto intangível (por exemplo, fornecimento de informação no contexto da transmissão do conhecimento);
- a criação de um ambiente agradável para o cliente (por exemplo, em hotéis e restaurantes).

Os produtos do tipo informações são geralmente intangíveis e podem estar em forma de abordagens, atas ou procedimentos (*Ibid.*, p. 10).

Nesse sentido e visando a retomar o objeto deste estudo, as atividades realizadas por um Serviço de Informação podem ser consideradas como prestação de serviços, embora muitas vezes a ocorrência de um produto tangível esteja presente, por exemplo, na elaboração de uma pesquisa bibliográfica, no empréstimo de uma obra, na manutenção de um arquivo, etc. Neste caso, fica evidente que dissociar o produto do serviço não é uma tarefa fácil, pois, em geral, a produção e disponibilização de um produto envolve diretamente processos classificados como serviços, pois independente do produto que forneçam “todas as Empresas, no final das contas, são empresas de serviços na medida em que criam valor para os clientes através de desempenho” (BERRY, 2001, p. 6).

Independente das atividades que realizam e dos serviços que oferecem, as Organizações prestadoras de serviços possuem características em comum, além de dispor de uma natureza específica, muito diferente, sob alguns aspectos, das atividades industriais de forma geral. O Quadro 15 apresenta um breve panorama das características específicas da prestação de serviços e suas principais diferenças em relação aos produtos, com o objetivo de apresentar suas particularidades para que oportunamente seja abordada a implantação da Gestão da Qualidade em Serviços de Informação:

Quadro 15: Características dos produtos *versus* serviços

Produto	Serviço
Produto tangível, concreto	Serviço intangível
Depois de adquiridos, permanecem com os clientes	São consumidos no momento do seu fornecimento
O cliente raramente se envolve na produção	O cliente é frequentemente envolvido nos serviços, e normalmente participa do fornecimento do serviço
São fabricados baseados em especificações pré-estabelecidas	Embora tenham um padrão, dependem diretamente da interface fornecedor / cliente e podem ser customizados de acordo com as necessidades dos clientes
O produto adquirido pode ser devolvido, reparado ou trocado	O serviço, uma vez fornecido, não pode ser retrabalhado ou devolvido
O produto pode ser produzido e estocado, estando disponível para entrega	Os serviços são “produzidos” no ato, normalmente frente a frente com o cliente, sendo altamente “perecíveis”. Além disso, muitas vezes, só acontece com a presença do cliente
A qualidade do produto pode ser avaliada tendo com base elementos tangíveis: cor, forma, embalagem, etc.	A qualidade do serviço está diretamente ligada à percepção do cliente (qualidade percebida)
Orienta-se pelo capital e/ou equipamento	Orienta-se pelas pessoas
O resultado da produção está diretamente ligado ao planejamento e controle do processo de fabricação	O resultado da prestação de serviço depende em grande parte do desempenho do funcionário que presta o serviço ao cliente
O cliente ao adquirir o produto pode analisá-lo para decidir pela compra	O cliente de serviços compra “uma promessa” que só vai ser efetivada após a prestação do serviço

FONTE: Adaptado de ALBRECHT (1994), BERRY (2001), GIANESI e CORRÊA (1997), OAKLAND (1994), VALLS e VERGUEIRO (1998) e VERGUEIRO (2002).

Assim, podemos concluir que a qualidade em serviços é bastante singular, principalmente porque o referencial de qualidade é baseado na percepção do cliente, depende diretamente de sua expectativa e tem um caráter altamente subjetivo. Complementando este ponto de vista, o conceito de qualidade no setor de serviços é de difícil definição, pois é composto por uma série de aspectos incomensuráveis, entre os quais:

1. **Comportamento:** Juízo subjetivo que o cliente faz quando alguém, do outro lado da linha telefônica, anota um pedido;
2. **Tempo:** Medido pela pontualidade com que se entrega o produto na hora especificada pelo cliente;
3. **Aspecto:** O produto pode estar malcuidado e sujo ou em condições razoavelmente boas no momento em que é entregue ao cliente;
4. **Desempenho:** O produto pode quebrar ou funcionar bem enquanto estiver em poder do cliente;
5. **Precisão:** Tem a ver com faturamento e acompanhamento (KAPLAN, 1996, p. 106).

Portanto, a percepção do cliente é inquestionável: ou ele gosta ou ele não gosta. A ambigüidade reside, no entanto, na percepção do fornecedor do serviço, que pode julgar o serviço excelente; porém, esta pode não ser a percepção do cliente, em razão da natureza do próprio serviço e, principalmente, da dependência do elemento humano, pois, ao contrário de um produto que apresenta falhas e sobre o qual o cliente muitas vezes não reclama e aceita a situação, os clientes podem não ser indulgentes quando não aprovam um serviço. Eles se sentem enganados, acham que as promessas não foram cumpridas e que foram vítimas de um serviço de baixa qualidade, especialmente quando já são clientes regulares há muitos anos (QSP, 2003, p. 33).

Em relação a este aspecto, torna-se importante à apresentação de um conceito clássico na área de serviços: a hora da verdade, que pode ser conceituada como “qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da Organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço” (ALBRECHT, 1994, p. 27).

Segundo esse conceito, o contato fornecedor / cliente é o momento crucial para que a qualidade percebida pelo cliente seja definida, pois é no momento de interface que o lado favorável ou desfavorável da prestação de serviço é detectado pelo cliente. Identificar e administrar as horas da verdade, portanto, torna-se crucial para a administração de serviços de qualquer natureza e, principalmente, para que esta atinja sua excelência. Segundo Albrecht, a excelência na prestação de serviços sob o ponto de vista do posicionamento competitivo é a seguinte:

Um nível de qualidade de serviço, comparado ao de seus concorrentes, que é suficientemente elevado, do ponto de vista de seus clientes, para lhe permitir cobrar um preço mais alto pelo serviço oferecido, conquistar uma participação de mercado acima do que seria considerado natural, e/ou obter uma margem de lucro maior do que a de seus concorrentes (1994, p. 13).

Outro ponto muito importante em relação à hora da verdade, é que quem tem interface com o cliente normalmente é um funcionário. A Organização depende diretamente do desempenho deste funcionário para “vender” um serviço de qualidade e manter o cliente satisfeito. Os Diretores, administradores, engenheiros, analistas podem planejar o melhor serviço possível, porém o desempenho do funcionário da linha de frente é o que realmente faz a diferença:

O elemento mais problemático em demonstrar consistentemente a competência nos serviços é a alta dependência de mão-de-obra de muitos serviços. Os seres humanos oferecem um serviço mais variável do que as máquinas. Essa é uma realidade da condição humana. Não apenas as pessoas que prestam serviços diferem umas das outras quanto às suas atitudes, personalidades e habilidades no serviço, mas o mesmo prestador de serviços pode fornecer diferentes níveis de qualidade de serviço de um cliente para outro, dependendo da atitude em particular do cliente, da complexidade do serviço solicitado, do cansaço do prestador de serviços ou dos problemas pessoais. Em resumo, os serviços altamente dependentes de mão-de-obra são mais vulneráveis a apresentar falhas (BERRY, 2001, p. 135).

O aspecto humano, portanto, é a base da prestação de serviço. As Organizações de sucesso que implantam e mantêm serviços com alto padrão de qualidade investem grande parte de seus recursos em recrutamento de bons profissionais (alinhados aos valores da Organização e com habilidades para o contato com clientes), no treinamento e qualificação desses funcionários e em benefícios e outros elementos motivadores, para que o funcionário se sinta bem, motivado e que possa prestar ao cliente um serviço de qualidade:

Nas organizações de serviço, a mão-de-obra é freqüentemente o recurso determinante da eficácia da organização. O alto contato entre o cliente e os funcionários tem dois tipos de consequências: por um lado, permite maior flexibilidade para o atendimento das expectativas de clientes específicos; por outro, torna difícil a tarefa de monitoramento dos resultados de cada funcionário, exceto através de reclamações de clientes. O funcionário prestador de serviços deve, muitas vezes, adequar o serviço às necessidades específicas de cada cliente, exercendo, por consequência, um alto grau de julgamento pessoal (GIANESI e CORRÊA, 1997, p. 460).

Este posicionamento exige algumas habilidades específicas para os funcionários que atuam na linha de frente, pois nem todo bom funcionário gosta desta interface direta com o público. A própria característica do serviço – cuja palavra, em sua raiz latina, significa *servus*, ou seja, escravo (ALBRECHT, 1994, p. 75) – pressupõe uma habilidade especial para servir, oferecer ajuda, estar disponível. Essa característica da prestação de serviços deve ser analisada pelos administradores de serviços, principalmente pelo impacto na qualidade do serviço prestado, como foi abordado anteriormente.

Fundamentando esses conceitos, Leonard Berry define o que ele chama de valores essenciais, que sustentam o desempenho dos serviços: excelência, alegria, inovação, respeito, trabalho em equipe, lucro social e integridade (2001, p. 25). Segundo o autor, existem muitos casos de sucesso em serviços que rapidamente fracassam. Os objetivos dos valores essenciais são a implantação e a manutenção de um serviço de qualidade, por longo tempo. Podemos observar que a base dos valores essenciais está relacionada à questão do funcionário que, como vimos, é a chave para o sucesso da prestação de um serviço de qualidade. Assim, “nas empresas de serviço altamente dependentes de mão-de-obra, a qualidade dos que desempenham o serviço é um requisito para a qualidade das experiências dos clientes” (*Ibid.*, p. 88).

A partir dos conceitos expostos, será abordada, no próximo capítulo, a aplicação da Gestão da Qualidade em Serviços de Informação, através de uma vasta revisão de literatura nacional, com o objetivo de contextualizar o tema deste estudo e atingir os objetivos propostos.

2.5 A Gestão da Qualidade em Serviços de Informação no Brasil

A Qualidade começa na informação.

(Luís Milanesi)

Serviços de Informação podem ser definidos como:

o conjunto de atividades sistemáticas, cujo objetivo é possibilitar ao usuário o acesso às fontes de informação, para atender a necessidades específicas. Esse conceito recebe denominações diversas, de acordo com cada autor, mas podemos entender que esta definição permite abranger estruturas organizacionais conhecidas como Biblioteca, Centro de Documentação, Centro de Informação, Sistema de Informação, Núcleo de Informação, entre outros, uma vez que tais denominações são definidas de forma muito similar. Nesse sentido, os Serviços de Informação apresentam claras diferenças na estrutura organizacional e no ‘modus operandi’: podem ser formalmente estruturados ou não, centralizados ou descentralizados, convencionais ou virtuais (FUJINO, 2000, p. 48).

Neste estudo, o termo “Serviço de Informação” será utilizado, de forma genérica, para designar as organizações, setores e/ou departamentos cujo objetivo-fim é realizar a interface entre a informação e o seu cliente, sendo responsáveis pelos processos relacionados ao mapeamento, acesso, seleção, tratamento, organização e disseminação da informação. A interface direta entre os prestadores de serviço de informação e seus clientes (os chamados usuários) é uma característica dessa atividade e, há décadas, a Biblioteconomia e, mais recentemente, a Ciência da Informação têm dirigido seus estudos a conhecer melhor seu cliente, com o objetivo de planejar e desenvolver produtos e serviços que os atendam satisfatoriamente, de acordo com suas expectativas.

Nesse sentido, como demonstra a literatura nacional e internacional disponível, os Serviços de Informação vêm participando de iniciativas relacionadas à Gestão da Qualidade, principalmente pela influência de suas Instituições mantenedoras que, ao se integrarem a programas de qualidade, envolvem diretamente esses serviços em seus conceitos e fundamentos ou através da iniciativa dos próprios Profissionais de Informação que vislumbram uma oportunidade para melhoria e avanço dos serviços prestados. Independente da razão que leva um Serviço de Informação a buscar, na Gestão da Qualidade, parâmetros para melhorar suas atividades e evoluir as práticas gerenciais implantadas, destaca-se a progressiva preocupação demonstrada em inúmeras pesquisas realizadas, nos relatos de experiência e nos estudos teóricos e acadêmicos que vêm sendo divulgados e que estão

contribuindo diretamente para evidenciar que a Gestão da Qualidade já ocupa lugar de destaque na teoria de administração dos Serviços de Informação.

No Brasil, datam do início da década de 1990 os primeiros relatos sobre a aplicação da qualidade em Serviços de Informação que eram, basicamente, comunicações sobre a aplicação de fundamentos da qualidade nesses serviços. Alguns desses trabalhos são pioneiros, pois, adaptaram ferramentas até então utilizadas na indústria para os serviços, com todas as dificuldades de adequação e até mesmo de entendimento. Dessa fase, destacam-se Areco (1992), Belluzzo e Macedo (1993), Pinto (1993), Rocha e Gomes (1993), Rocha Filho (1995), Silva *et al* (1995), Vergueiro (1995) e Barbalho (1995 e 1996).

Essa primeira fase da literatura nacional, período compreendido entre o início da incidência do tema na literatura nacional especializada e o final de 1996, foi estudada por Valls e Vergueiro (1998), tendo sido elaborado um panorama geral, visando a contribuir para a sistematização do tema no país e possibilitando, também, uma reflexão teórica, haja vista que os autores identificaram que a literatura publicada até então não apresentava uma base sólida, pois o tema, de forma geral, vinha sendo abordado isoladamente, sem uma sistematização mais aprofundada. Além disso, as conclusões da revisão empreendida por este estudo foram:

- Forte tendência de aplicação isolada das metodologias de Gestão da Qualidade nos Serviços de Informação, sem uma relação direta com projetos de Qualidade Total nas Organizações;
- O conceito de qualidade geralmente vinha sendo apresentado de forma pontual e relacionava-se muito mais com “fazer bem feito” do que com o conceito proposto pela gestão da qualidade total; e
- A pouca literatura disponível estava mais centrada em relatos de experiências, muitas vezes sem suporte teórico.

Podemos concluir que as tendências identificadas são resultantes do próprio estágio em que o tema estava sendo estudado no país, de maneira exploratória e pioneira e que, a partir desses trabalhos e de suas recomendações, muitos outros pesquisadores e

dirigentes de Serviços de Informação passaram a estudar o tema, ampliando sua base teórica e, principalmente, analisando e criticando sua aplicabilidade à prestação de serviços de informação.

Além disso, podemos evidenciar estudos acadêmicos sendo publicados, indicando que a questão da qualidade, até então abordada de maneira pragmática, foi ganhando espaço nas Escolas e Faculdades de Biblioteconomia e Ciência da Informação, como tema de estudos e análises teóricas mais aprofundadas. Observa-se, também, as Escolas de Engenharia de Produção abordando a prestação de serviços de informação e validando suas pesquisas em Bibliotecas, principalmente ligadas a Universidades. Destacam-se, neste contexto, os estudos acadêmicos de Barbalho (1995), Ferreira (1997), Valls (1998), Santos (2000), Vergueiro (2000), Xavier (2001), Amboni (2002), Andrade (2004) e Barbêdo (2004).

Dando prosseguimento à reflexão teórica sobre o tema e visando a analisar as tendências da literatura nacional após 1996, apresenta-se, a seguir, uma nova revisão de literatura nacional contendo artigos técnicos, trabalhos apresentados em eventos científicos da área e dissertações e teses da área de Ciência da Informação e áreas relacionadas. Foram consultadas fontes oficiais e espera-se que o máximo de trabalhos tenham sido incluídos, visando a traçar o panorama pretendido. Além disso, foram incluídos, neste levantamento, alguns trabalhos publicados por autores nacionais em publicações internacionais, pois entende-se que, independente do canal de divulgação, essas obras representam a tendência da literatura nacional. Novamente, reitera-se que a intenção desta análise não é a de julgar a relevância ou qualidade dos trabalhos, mas, antes de tudo, estudá-los no contexto dos demais trabalhos, com a intenção de contribuir para o avanço dos estudos sobre administração de Serviços de Informação.

É interessante destacar que, na revisão publicada em 1998, foram analisados dez trabalhos e, na presente revisão, quarenta e nove, considerando-se este um incremento expressivo. Entende-se que ele reflete a própria tendência da Ciência da Informação, que avançou muito nos últimos anos, principalmente nos temas relacionados à administração de Serviços de Informação, como reflexo do avanço das práticas gerenciais que, com todas as mudanças sociais e econômicas, também vem passando por rápidas e profundas alterações em todos os tipos de Organizações.

O Quadro 16, desta forma, apresenta os trabalhos ordenados cronologicamente, a partir de janeiro de 1997, indicando o conceito ou técnica aplicada relacionada à Gestão da Qualidade, seu principal enfoque (teórico ou prático), apresentando, ainda, um extrato do artigo analisado para identificar a abordagem do(a) autor(a), apoiando a caracterização pretendida. No caso de teses e dissertações, complementa-se com a indicação do seu nível (mestrado, doutorado, etc) e com um resumo da obra, em razão de seu grau de profundidade. Destaca-se, também, que a abordagem dos trabalhos acadêmicos foi sempre registrada como teórica, mesmo que o pesquisador tenha utilizado pesquisas de campo ou estudos de caso para validar suas hipóteses, pois se entende que um trabalho acadêmico tem seu enfoque prioritariamente teórico.

Quadro 16: Aplicação de conceitos da Gestão da Qualidade em Serviços de Informação (de 1997 a 2004)

Autor (es) / Ano de Publicação	Conceito e/ou técnica aplicada	Abordagem	Comentários
BARBALHO (1997) <i>Artigo de periódico</i>	Certificação de conformidade dos Serviços de Informação, especificamente o <i>National Health Service</i> da Grã-Bretanha	Teórica Destaque para a descrição do modelo inglês aplicado à realidade dos Serviços de Informação	“Com a adoção da qualidade por organizações de serviços, e especialmente pelas Unidades de Informação, a melhoria do desempenho do serviço, da satisfação do cliente, da produtividade e da eficiência torna-se fator essencial para o aumento de seu mercado de atuação” (p. 53).
FERREIRA (1997) <i>Dissertação de mestrado</i> * continua	Estabelecimento de um modelo para garantia da qualidade em empresas de serviços, especialmente bibliotecas, baseado no modelo Desdobramento da Função Qualidade (QFD)	Teórica Destaque para a revisão de literatura sobre QFD e o modelo proposto pela autora, para aplicação em bibliotecas	<u>Breve resumo:</u> Introduz o estabelecimento de um modelo para garantia da qualidade, particularmente aplicado ao segmento de prestação de serviços por bibliotecas. O estudo baseia-se na utilização de um método de planejamento em específico, o Desdobramento da Função Qualidade (QFD). Discute o sistema de garantia da qualidade implantado como parte integrante do modelo de gestão adotado pela Biblioteca da Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. A análise apresenta o QFD incorporando um conjunto de matrizes que facilita e garante o fluxo de informações através de todas as suas etapas de desenvolvimento.

Autor (es) / Ano de Publicação	Conceito e/ou técnica aplicada	Abordagem	Comentários
FERREIRA (1997) <i>Dissertação de mestrado</i> * continuação	Estabelecimento de um modelo para garantia da qualidade em empresas de serviços, especialmente bibliotecas, baseado no modelo Desdobramento da Função Qualidade (QFD)	Teórica Destaque para a revisão de literatura sobre QFD e o modelo proposto pela autora, para aplicação em bibliotecas	“Serviços caracterizam-se por uma forte componente subjetiva, apresentando, portanto, dificuldade de quantificação. A aplicação da abordagem proposta permitiu quantificar a apreciação da qualidade dos serviços, no modo como proposto: análise da importância corrigida da Qualidade Demandada, das Características de Qualidade, dos Serviços e dos Recursos e suas prioridades. Isso vem a facilitar o processo de tomada de decisões inerente ao Planejamento da Qualidade da Biblioteca da Escola de Engenharia” (p. 159).
VERGUEIRO e BELLUZZO (1997) <i>Trabalho em evento</i>	Estabelecimento de Indicadores de Qualidade em Bibliotecas Universitárias	Prática (Bibliotecas das Faculdades de Odontologia da USP – São Paulo, Bauru, Ribeirão Preto; UNESP - Araraquara, Araçatuba, São José dos Campos e UNICAMP - Piracicaba)	“Em um ambiente marcado pela globalização, entende-se que a questão da qualidade terá capital importância, constituindo em muitos casos o elemento distintivo para o sucesso e até mesmo para a sobrevivência das organizações de serviço. As bibliotecas universitárias brasileiras precisam fazer da opção pela qualidade de seus serviços e total satisfação de seus clientes sua principal estratégia para enfrentar o próximo milênio e garantir a sobrevivência institucional. O estabelecimento de indicadores de qualidade, conforme entendidos neste trabalho, ainda que representando uma comunicação preliminar do projeto de pesquisa em desenvolvimento, pode ser visto como uma possibilidade viável em direção à qualidade, considerando as características da biblioteconomia brasileira” (p. 11).
VALLS (1998) <i>Dissertação de mestrado</i> * continua	Participação do Profissional da Informação no Sistema da Qualidade nas Empresas	Teórica Destaque para o ineditismo do tema e para a revisão de literatura sobre gestão da qualidade em serviços de informação	<u>Breve resumo:</u> Descreve e analisa a participação do Profissional da Informação no Sistema da Qualidade nas Empresas, com ênfase no controle de documentos e registros da Qualidade, incluindo a análise de uma experiência prática de atuação de Profissionais da Informação em Sistemas da Qualidade, por intermédio de Estudo de Caso realizado no Serviço de Informação da COPENE. Com esta pesquisa, conclui-se que o Profissional da Informação tem capacidade profissional para atuar em Sistemas da Qualidade, principalmente tendo em vista sua similaridade com Serviços de Informação, área de atuação deste profissional.

Autor (es) / Ano de Publicação	Conceito e/ou técnica aplicada	Abordagem	Comentários
VALLS (1998) <i>Dissertação de mestrado</i> * continuação	Participação do Profissional da Informação no Sistema da Qualidade nas Empresas	Teórica Destaque para o ineditismo do tema e para a revisão de literatura sobre gestão da qualidade em serviços de informação	“Cabe ao Profissional da Informação capacitar-se para as novas exigências do mercado e, principalmente, assumir uma postura mais pró-ativa, esforçando-se para se libertar de velhos paradigmas. O tecnicismo, a reação negativa a mudanças, o temor em encarar o novo devem dar lugar a uma real motivação para o avanço desta profissão. Nas empresas, cada vez mais, o recurso ‘informação’ torna-se um fator crítico de sucesso, de diferenciação competitiva. O Profissional da Informação tem condições de integrar-se às atividades vitais do negócio como gerenciador do fluxo de informações internas e externas e ampliar seu espaço, através de resultados concretos” (p. 112).
VERGUEIRO <i>et al</i> (1998) <i>Trabalho em evento</i>	Identificação de Indicadores da Qualidade e sua aplicação em Bibliotecas Universitárias	Trabalho apresentado em evento nacional, referente à divulgação preliminar da pesquisa “Indicadores da qualidade em serviços de informação: validação em bibliotecas universitárias da área odontológica no Estado de São Paulo – USP, UNESP e UNICAMP”. Ver VERGUEIRO e CARVALHO (2001).	
VANTI (1999) <i>Artigo de periódico</i>	Aplicação do 5S e do estilo participativo de administração em Biblioteca Universitária	Prática (Biblioteca da Faculdade de Veterinária da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS)	“As unidades de informação, devido à necessidade de estarem constantemente em mudança, incorporando novas tecnologias e procurando tornarem-se cada vez mais atrativas e essenciais para seus usuários, constituem-se em ambientes propícios para estas novas formas de gestão. Os dirigentes destas unidades, em sintonia com as modificações de paradigmas administrativos que estão se produzindo no mundo, enfrentam o desafio de adequarem-se a tais mudanças, visando à melhoria da qualidade dos serviços que prestam à sua comunidade de usuários” (p. 333).
VERGUEIRO <i>et al</i> (1999) <i>Trabalho em evento</i>	Gestão da Qualidade em Serviços de Informação, incluindo o estabelecimento de Indicadores da qualidade em Bibliotecas Universitárias	Trabalho apresentado em evento internacional, referente à divulgação da segunda fase da pesquisa “Indicadores da qualidade em serviços de informação: validação em bibliotecas universitárias da área odontológica no Estado de São Paulo – USP, UNESP e UNICAMP”. Ver VERGUEIRO e CARVALHO (2001).	

Autor (es) / Ano de Publicação	Conceito e/ou técnica aplicada	Abordagem	Comentários
BAPTISTA (2000) <i>Trabalho em evento</i>	Identificação do nível de satisfação do cliente em Biblioteca Universitária	Prática (Biblioteca Central da Universidade Estadual de Maringá)	“A melhor maneira de se proporcionar um atendimento de qualidade, é conhecendo bem o usuário, conhecendo o propósito da Instituição e os produtos e serviços que se está oferecendo” (s.n.).
LINGUANOTTO <i>et al</i> (2000) <i>Trabalho em evento</i>	Estabelecimento de Indicadores de Qualidade para o serviço de referência, em Bibliotecas Universitárias	Prática (Bibliotecas do SIBI/USP)	“A avaliação qualitativa dos produtos e serviços vem ganhando relevância para os bibliotecários. Nem sempre o que é oferecido pelas bibliotecas atende às expectativas do cliente, e é nesse sentido que a avaliação aparece, detectando as reais necessidades da clientela” (p. 16).
MEDEIROS <i>et al</i> (2000) <i>Trabalho em evento</i>	Aplicação de métodos gerenciais de qualidade e produtividade em Biblioteca Universitária	Prática (Biblioteca Mário Henrique Simonsen, da FGV)	“O trabalho desenvolvido pela Biblioteca Mário Henrique Simonsen possibilitou a definição de objetivos e metas, utilizando-se ferramentas gerenciais, como indicadores de gestão e índices de produtividade. Este é um processo contínuo sem fim, pois sempre há algo a ajustar para melhorar o desempenho. Com este trabalho a Biblioteca ganha maior visibilidade, integrando-se no processo geral de gerenciamento, dentro de uma perspectiva holística da instituição” (s.n.).
PINHEIRO e COSTA (2000) <i>Artigo disponível na Internet</i>	Aplicação do método de Deming em Biblioteca Universitária	Teórica Destaque para a apresentação dos 14 pontos de Deming aplicados à realidade da Biblioteca Universitária	“É preciso ousar e criar o novo perfil das bibliotecas universitárias para que elas sejam: um instrumento de modernidade comprometida com a qualidade, renovadas em seus métodos de trabalho e estejam sintonizadas com a comunidade universitária. Resumindo, podemos afirmar que absorver e cultivar a filosofia de Deming nas bibliotecas universitárias é desenvolver a criatividade e a capacidade de querer acertar os caminhos da excelência do trabalho informacional” (s.n.).

Autor (es) / Ano de Publicação	Conceito e/ou técnica aplicada	Abordagem	Comentários
<p>SANTOS (2000)</p> <p><i>Dissertação de mestrado</i></p>	<p>Projeto e análise de processos de serviços, incluindo a avaliação de técnicas e aplicação em biblioteca</p>	<p>Teórica</p> <p>Destaque para a escolha do autor em validar sua técnica em uma biblioteca, considerando esse tipo de organização um ambiente propício para a análise de processos sob a ótica do cliente dos serviços</p>	<p><u>Breve resumo:</u> Tem como objetivo avaliar técnicas utilizadas em projeto e análise de processos e serviços, sugerindo uma técnica que seja adequada aos processos de serviços. Foram definidos requisitos desejáveis para uma técnica de projeto e análise dos processos de serviços e, a partir destes requisitos, foram analisadas nove técnicas, verificando o atendimento aos requisitos propostos. Uma das técnicas avaliadas foi utilizada como base para a proposição de uma nova técnica que foi validada na Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, nos processos de atendimento ao cliente, considerando-se adequada para processos de serviços similares aos de uma biblioteca.</p> <p>“A participação do cliente nos processos de serviços faz com que o foco da melhoria da qualidade esteja nas atividades em que o cliente participa. Nos processos de manufatura, os problemas podem ser identificados e resolvidos no processo, sem que o cliente tome consciência disso. Nos processos de serviços, os problemas são percebidos pelo cliente. Mesmo que a causa do problema esteja em atividades de apoio, o ponto de partida para a melhoria da qualidade em serviços está nas atividades percebidas pelo cliente” (p. 2).</p>
<p>SILVA (2000a)</p> <p><i>Trabalho em evento</i></p>	<p>Caracterização das formas de organização do processo de trabalho em Biblioteca Universitária e Pública</p>	<p>Prática e Teórica</p> <p>(Bibliotecas da Universidade Estadual de Londrina UEL, Maringá UEM e Biblioteca Pública Municipal de Maringá)</p> <p>Destaque para a revisão de literatura sobre organização do trabalho em Bibliotecas</p>	<p>“A introdução do computador, automação e outras tecnologias constitui-se em novos modos de organização do trabalho, com isso novas exigências foram criadas para a inteligência, a prática e comunicação entre os que trabalham. O trabalho realizado nessas bibliotecas exige conhecimentos e habilidades obtidos através de longa experiência no local de trabalho ou de processos específicos de formação profissional diversificada, não só em biblioteconomia e ciência da informação, mas também, em outras áreas do conhecimento [...] Essa revolução tecnológica exige a realização de múltiplas tarefas, a eliminação da demarcação de tarefas, longo treinamento e aprendizagem no trabalho, organização mais horizontal do trabalho, portanto caem-se as hierarquias dentre outras” (s.n.).</p>

Autor (es) / Ano de Publicação	Conceito e/ou técnica aplicada	Abordagem	Comentários
SILVA (2000b) <i>Artigo de periódico</i>	Análise dos objetivos organizacionais para melhoria da qualidade dos serviços, em Bibliotecas Universitárias	Teórica Destaque para a revisão de literatura sobre objetivos organizacionais	“A análise dos objetivos organizacionais, especificamente dos objetivos operativos, sob a abordagem da metáfora política das organizações, permite ver a questão da qualidade em serviços de forma menos fragmentada ou artificial – algo que se atinge adotando-se um conjunto racional de procedimentos, estabelecido pelos dirigentes, que os indivíduos estariam prontos a acatar” (p. 64).
VERGUEIRO (2000a) <i>Trabalho em evento</i>	Abordagem dos serviços prestados sob o ponto de vista dos clientes, como fator para a melhoria da qualidade em Biblioteca Universitária	Teórica Destaque para os estudos de casos fictícios apresentados pelo autor como forma de exemplificar a teoria analisada	“Como todas as outras, as bibliotecas universitárias brasileiras têm que continuar a se dedicar ao aprimoramento das suas atividades e ao cumprimento de seus objetivos institucionais. Por outro lado [...] elas devem, cada vez mais, compreender a necessidade de fazê-lo tendo como parâmetro o ponto de vista de seus clientes. Não assumir essa postura pode significar a continuidade de uma situação de fragilidade no ambiente competitivo que caracteriza este final de século. E pode representar, também, a perda do mínimo apoio necessário para atingir seus objetivos institucionais” (s.n.).
VERGUEIRO (2000d) <i>Artigo de periódico</i>			“Poucas bibliotecas universitárias brasileiras parecem ter demonstrado a preocupação de incorporar padrões de atendimento aos clientes como uma estratégia regular de atuação institucional [...] No cotidiano, o que se observa são atitudes empíricas ou intuitivas, baseadas muito mais no <i>feeling</i> , na sensibilidade de cada profissional quanto às necessidades dos clientes e seu papel individual – dele, bibliotecário –, como provedor de serviços. Desta forma, os clientes dependem quase que exclusivamente de fatores pouco controláveis externamente, como o bom humor, a gentileza inata, a aptidão para o trato com pessoas, a preocupação com os sentimentos dos outros etc. que possa ou não ter aquele que o serve” (p. 49).

Autor (es) / Ano de Publicação	Conceito e/ou técnica aplicada	Abordagem	Comentários
<p>VERGUEIRO (2000)</p> <p><i>Tese de livre- docência</i></p>	<p>Análise da aplicação da Gestão da Qualidade em Serviços de Informação</p>	<p>Teórica</p> <p>Destaque para a abordagem didática do autor e pela extensa revisão de literatura</p>	<p><u>Breve resumo:</u> Apresenta o panorama das principais proposições teóricas na área de Qualidade. Sistematiza os principais requisitos para aplicação da filosofia da Qualidade em Serviços de Informação, enfocando especialmente o controle de processos e produtos, as ferramentas da Qualidade, a melhoria contínua, o comprometimento da administração e o engajamento e capacitação dos funcionários. Recomenda que os gerentes de serviços de informação encarem as propostas de qualidade como uma alternativa viável para melhor cumprimento de seus objetivos institucionais.</p> <p>“A qualidade pode ser realizada a cada momento, por qualquer gerente ou responsável que admita a possibilidade – e a necessidade –, da mudança. Por qualquer funcionário que tenha uma visão clara dos benefícios que receberá por incluí-la na sua atuação profissional” (p. 211).</p>
<p>VERGUEIRO (2000c)</p> <p><i>Artigo de periódico</i></p>	<p>Implantação da Gestão da Qualidade em Serviços de Informação, tendo como foco o cliente</p>	<p>Teórica</p> <p>Destaque para a revisão de literatura realizada pelo autor e por sua abordagem crítica em relação ao tema</p>	<p>“Evidentemente, muito existe ainda a ser feito no que diz respeito à qualidade em serviços de informação, principalmente quanto ao estabelecimento de um foco preferencial no cliente dos serviços. Será necessário ainda organizar sistemas administrativos que sejam coerentes com essa nova priorização e construir, praticamente do nada, culturas organizacionais que respondam a essa prerrogativa. Isso implicará em transformar organizações e mentes. As primeiras exigirão transformações estruturais que talvez levem anos para ser implementadas de forma satisfatória, uma verdadeira reengenharia de sistemas e processos. Tarefa árdua, sem dúvida. Às segundas, talvez seja ainda mais difícil trazer modificações e provavelmente serão elas o elemento condicional para que qualquer expectativa de sucesso possa transformar-se em realidade: na área de serviços, a qualidade se faz com pessoas. O resto é complemento” (v. 2, p. 8).</p>

Autor (es) / Ano de Publicação	Conceito e/ou técnica aplicada	Abordagem	Comentários
VERGUEIRO e CARVALHO (2000a) <i>Trabalho em evento</i>	Estabelecimento de Indicadores de Qualidade em Bibliotecas Universitárias	Prática (Relato da pesquisa “Indicadores da qualidade em serviços de informação: validação em bibliotecas universitárias da área odontológica no Estado de São Paulo – USP, UNESP e UNICAMP”)	“A gestão da qualidade em bibliotecas universitárias tem sido objeto de interesse dos administradores desses serviços. Assim, a identificação de indicadores que levem em consideração o contexto sócio-econômico e político que permeia a realidade dos serviços de informação é essencial para melhor adequação das propostas de qualidade” (s.n.).
VERGUEIRO e CARVALHO (2000b) <i>Trabalho em evento</i>	Gestão da Qualidade em Bibliotecas Universitárias brasileiras, incluindo o estabelecimento de indicadores de qualidade	Trabalho apresentado em evento internacional, referente a divulgação da primeira fase da pesquisa “Indicadores da qualidade em serviços de informação: validação em bibliotecas universitárias da área odontológica no Estado de São Paulo – USP, UNESP e UNICAMP”. Ver VERGUEIRO e CARVALHO (2001).	
GOMES FILHO (2001) <i>Dissertação de mestrado</i>	Aplicação do método de “Momento da Verdade” em Biblioteca Universitária	Teórica Destaque para o tema abordado e para o resultado da pesquisa realizada (estudo de caso)	<p><u>Breve resumo:</u> Estudo de caso efetuado tendo por objetivo avaliar a qualidade do processo de atendimento aos usuários da Biblioteca de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG). O método utilizado baseou-se no conceito de Pacotes de Valores, nos Momentos da Verdade e Ciclos de Serviço e na subdivisão dos Momentos da Verdade. A análise dos Momentos da Verdade como método complementar para avaliação do sistema demonstrou ser eficaz.</p> <p>“Conclui-se que é preciso criar sistemas de apoio cultural sustentados por valores diferentes daquele hoje praticados. Os valores que permitem à instituição praticar, de forma eficiente e eficaz, os conceitos de interatividade com os clientes internos e externos, que parece ser o novo paradigma do setor de serviços no futuro” (p. 117).</p>

Autor (es) / Ano de Publicação	Conceito e/ou técnica aplicada	Abordagem	Comentários
SILINGOVSKI (2001) <i>Artigo disponível na Internet</i>	Utilização dos princípios da gestão da qualidade para o planejamento e implementação de Biblioteca Universitária	Prática (Unidade de Informação 4 da Universidade do Oeste Paulista UNIOESTE)	“ [...] tem-se, como maior objetivo, implantar essa nova Unidade de Informação, criando e desenvolvendo uma ‘empresa / organização humana’, voltada para a valorização do ser humano, para a qualidade dos serviços e produtos e, principalmente, para a valorização de seus clientes, como uma organização pró-ativa, com visão integrativa e inovadora, fazendo parte de uma Rede de Bibliotecas que incentiva seus líderes a focalizarem a qualidade como ponto central de atividades das Unidades de Informação” (s.n.).
SUAIDEN e ARAÚJO JÚNIOR (2001) <i>Artigo de periódico</i>	Aplicação de <i>benchmarking</i> para a melhoria de produtos e serviços em Bibliotecas Públicas	Teórica Destaque para a metodologia apresentada pelos autores para a aplicação de <i>benchmarking</i> em Bibliotecas Públicas	“A biblioteca pública deverá empregar os resultados gerados da aplicação do <i>benchmarking</i> , para a busca ilimitada da qualidade e produtividade, que vai revelar-se na satisfação dos usuários e da comunidade. A melhoria, bem como o planejamento de novos produtos e serviços, também serão 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” (s.n.).
VERGUEIRO e CARVALHO (2001) <i>Artigo de periódico</i>	Estabelecimento de Indicadores de Qualidade em Bibliotecas Universitárias	Prática (Relato da pesquisa “Indicadores da qualidade em serviços de informação: validação em bibliotecas universitárias da área odontológica no Estado de São Paulo – USP, UNESP e UNICAMP”)	“Dentro do amplo espectro de aplicação das teorias da qualidade em serviços de informação, a definição de indicadores pode constituir-se em estratégia viável para utilização por países em desenvolvimento. Para que esses indicadores sejam aplicados em plenitude, no entanto, é importante que sejam vistos sob um duplo ponto de vista: de um lado, o dos prestadores de serviços, que conhecem as peculiaridades da sua área de atuação; e, por outro, o dos clientes, que sabem melhor do que ninguém avaliar os serviços que recebem” (p. 28).

Autor (es) / Ano de Publicação	Conceito e/ou técnica aplicada	Abordagem	Comentários
<p>XAVIER (2001)</p> <p><i>Dissertação de mestrado</i></p>	<p>Identificação de estratégias de serviço voltadas à satisfação do cliente, em Bibliotecas Universitárias</p>	<p>Teórica</p> <p>Destaque para a sistematização do tema realizada pela autora, por meio do aprofundamento e compreensão de questões conceituais, obtidas através de pesquisa e revisão bibliográfica nacional e internacional</p>	<p><u>Breve resumo:</u> Propõe orientações básicas voltadas à administração de bibliotecas universitárias brasileiras, fundamentadas em modernos princípios de gestão, que permitem estabelecer e implementar estratégias de serviços ao cliente com qualidade. Foi realizada uma pesquisa nas Bibliotecas Universitárias da USP, UNESP e UNICAMP, para validar as propostas do estudo, que conclui que a implementação de estratégias de serviços com o foco centrado no cliente é premissa básica para o atendimento de suas necessidades e obtenção da qualidade nos Serviços de Informação.</p> <p>“A base da qualidade nos serviços ao cliente reside no entusiasmo com que a equipe de profissionais de informação responde a esse desafio, não o considerando como o meio de vida, mas sim uma responsabilidade de servir e crescer” (p. 170).</p>
<p>AMBONI (2002)</p> <p><i>Tese de doutorado</i></p>	<p>Gestão da qualidade em serviços, incluindo a avaliação de Bibliotecas Universitárias federais brasileiras</p>	<p>Teórica</p> <p>Destaque para a revisão de literatura sobre aplicação da qualidade em serviços públicos e pela experiência da autora como gestora da Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina – BU/UFSC, que foi utilizada como base para o estudo</p>	<p><u>Breve resumo:</u> O objetivo deste trabalho é estabelecer dimensões internas e externas para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais brasileiras a partir da experiência e vivência da autora junto à biblioteca da UFSC e dos fundamentos teóricos e práticos discutidos pelos estudiosos da área considerados neste estudo.</p> <p>“A biblioteca universitária não pode fugir ao compromisso de adquirir uma nova postura administrativa; precisa despertar-se para o desafio, ter responsabilidades e assumir a liderança para mudar. A biblioteca precisa redesenhar suas atividades e seus processos; simplificá-los, agilizá-los e torná-los eficazes, para identificar e satisfazer às necessidades dos seus usuários. Desta forma, as bibliotecas podem apresentar diferentes níveis de qualidade em relação aos serviços prestados, pelo fato de os mesmos dependerem das dimensões do contexto interno e externo consideradas neste trabalho para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais brasileiras” (p. 215).</p>

Autor (es) / Ano de Publicação	Conceito e/ou técnica aplicada	Abordagem	Comentários
FERREIRA (2002) <i>Trabalho em evento</i>	Aplicação do 5S em um Serviço de Informação	Teórica Destaque para a análise do programa 5S com exemplos para sua aplicação	“O que temos de importante a tirar de tal programa é que este não constitui somente o “housekeeping” (arrumação da casa) no sentido físico e restrito da palavra, e sim vai muito além, porque o que importa é o ambiente da qualidade, onde as pessoas cultivem o senso de qualidade, por isso devemos interpretar tal programa, além do seu aspecto dogmático, para assim construir um verdadeiro ambiente de qualidade” (p. 8).
FONSECA <i>et al</i> (2002) <i>Trabalho em evento</i>	Estabelecimento de Indicadores de Qualidade em Bibliotecas Universitárias	Prática (Rede Sirius – Rede de Bibliotecas UERJ)	“A metodologia adotada pressupõe uma equipe multidisciplinar constituída por especialistas, no caso, das áreas de Biblioteconomia, Ciência da Informação e Estatística, à qual coube a definição dos macro-objetivos (perfil dos usuários, comportamento na busca da informação e avaliação das bibliotecas) focos norteadores para estruturação da Rede. Cada um deles foi decomposto em objetivos específicos, que conduziram aos atributos, originando os indicadores traduzidos em medidas avaliativas” (s.n.).
GOMES FILHO (2002) <i>Trabalho em evento</i>	Aplicação de técnicas administrativas (<i>empowerment</i> , valorização do capital humano, <i>endomarketing</i> , cultura organizacional, percepções de usuários e momentos da verdade), em Biblioteca Universitária	Prática (Biblioteca de Ciências Humanas da Universidade Estadual de Ponta Grossa)	“O mapeamento dos momentos da verdade pode contribuir para a busca de indicadores de qualidade em bibliotecas universitárias, que tem sido uma preocupação dos teóricos da área. Além dos indicadores, faz-se necessário definir padrões de qualidade, sendo caminho mais longo, em nosso entender, iniciar pela melhoria dos processos internos. É necessário antes perguntar ao cliente quais partes do processo afetam diretamente seu conceito de qualidade, esses pontos visíveis e perceptíveis pelos usuários é que devem ser melhorados. Dessa forma, o conceito de qualidade, conforme dizem os teóricos da área, é formado a partir de estudos e percepções dos clientes pesquisados, pois o princípio fundamental do modelo de Gestão da Qualidade é o foco no cliente” (p. 3).

Autor (es) / Ano de Publicação	Conceito e/ou técnica aplicada	Abordagem	Comentários
MARTINS <i>et al</i> (2002) <i>Trabalho em evento</i>	Identificação dos requisitos do cliente, através da implantação de uma avaliação da qualidade, baseada nas dimensões propostas por David Garvin, em Biblioteca Universitária	Prática (Sistema de arquivos da UNICAMP)	“No grande número de estudos e pesquisas realizadas, voltadas à Qualidade e, em especial, à Qualidade em Serviços, percebe-se como fundamental e, via-de-regra, ponto de partida de todos os trabalhos posteriores, o entendimento do cliente e a compreensão de qual é a sua percepção sobre os produtos e serviços que recebe. Em serviços, em virtude da interação do cliente não só com o produto recebido, mas com o próprio processo de realização do serviço, é primordial esta disposição de conhecer o que pensa o cliente, ou seja, de ouvir o cliente” (s.n.).
RAMOS (2002) <i>Trabalho em evento</i>	Estabelecimento de padrões para avaliação da qualidade em Bibliotecas Universitárias	Teórica Destaque para a revisão de literatura sobre padrões, especialmente indicadores de qualidade	“Para que se obtenha a garantia da qualidade na implantação de um programa nas bibliotecas é necessário que os bibliotecários desenvolvam padrões, medidas e indicadores dentro de suas unidades, tendo como alvo as necessidades dos usuários como também promovam a sensibilidade da equipe, implantando treinamento contínuo para que bem executem suas atividades técnicas rotineiras, utilizando-se adequadamente das estatísticas como parâmetros de avaliação para determinação de indicadores bons ou ruins, através da interação com seus clientes transformando suas expectativas em medidas quantitativas e qualitativas” (s.n.).
SAMPAIO <i>et al</i> (2002a) <i>Trabalho em evento</i>	Implantação de uma avaliação da qualidade em Bibliotecas Universitárias (PAQ – Programa de Avaliação da Qualidade)	Prática (Bibliotecas do SIBI/USP)	“A avaliação de produtos e serviços em bibliotecas e serviços de informação vem ganhando extrema relevância [...]. Os paradigmas atuais em serviços de informação, assim como nos serviços de modo geral, estão focalizados nas expectativas e desejos da clientela. Sendo assim, deixa de existir o interesse na posse do documento e a atenção se volta para a prestação de serviços. Nunca foi tão relevante ouvir o cliente. Nunca o cliente desempenhou um papel tão predominante na definição dos produtos e serviços a ele dirigidos. Esta nova realidade tornou-se um desafio para os prestadores de serviço, principalmente aos administradores de serviços de informação, que gerenciam o insumo básico da atualidade” (s.n.).

Autor (es) / Ano de Publicação	Conceito e/ou técnica aplicada	Abordagem	Comentários
SAMPAIO <i>et al</i> (2002b) <i>Trabalho em evento</i>	Identificação dos requisitos do cliente, através da implantação de uma avaliação da qualidade em Bibliotecas Universitárias	Prática (Bibliotecas do SIBI/USP)	“A aplicação de técnicas para avaliação requer um aprendizado contínuo, é como fazer uma faculdade, nunca se atinge o conhecimento total de uma matéria. O processo requer muito esforço daqueles que o implementam, e vale dizer que a ansiedade por resultados imediatos traz frustrações que às vezes podem ameaçar os resultados” (p. 14).
SILVA (2002) <i>Trabalho em evento</i>	Implantação da Gestão da Qualidade Total em Serviços de Informação	Teórica Destaque para a abordagem crítica da autora	“Em diferentes campos do conhecimento científico, a tendência em seguir uma dada linha de pensamento indica os rumos da prática e discussões na área. Os argumentos podem apresentar perspectivas de transformação ou limitar-se a um discurso reformador. Como o próprio nome sugere, reformar significa <i>corrigir, dar melhor forma a, consertar, repara</i> , sem tratar da estrutura e de implicações ideológicas. Nessa perspectiva, acredita-se que a prática da Qualidade Total em Biblioteconomia está mais para um discurso reformador e superficial, cópia fiel da Administração de Deming e seus contemporâneos, do que para os aspectos de mudança como tenta demonstrar” (s.n.).
VERGUEIRO (2002) <i>Livro</i>	Análise da aplicação da Gestão da Qualidade em Serviços de Informação	Livro baseado na tese de livre-docência do autor, ver VERGUEIRO (2000).	
VERGUEIRO e CARVALHO (2002a) <i>Trabalho em evento</i>	Gestão da Qualidade em Bibliotecas Universitárias, com enfoque na certificação	Teórica Destaque para a revisão de literatura, especialmente referente à pesquisa realizada e ao estudo dos prêmios nacionais de qualidade	“A certificação de bibliotecas universitárias brasileiras está ainda em fase embrionária, revelando apenas algumas poucas iniciativas isoladas, como é o caso da biblioteca central da ESALQ-SP. Independente disso, no entanto, a busca da certificação configura-se como uma alternativa possível, desde que as gerências, equipes e, principalmente, as instituições mantenedoras das bibliotecas universitárias estejam realmente engajadas no processo” (s.n.).

Autor (es) / Ano de Publicação	Conceito e/ou técnica aplicada	Abordagem / Comentários	
VERGUEIRO e CARVALHO (2002b) <i>Artigo de periódico</i>	Indicadores da qualidade e marketing, sob a ótica dos fornecedores e clientes das Bibliotecas Universitárias brasileiras	Artigo divulgado em periódico internacional, referente à divulgação da pesquisa “Indicadores da qualidade em serviços de informação: validação em bibliotecas universitárias da área odontológica no Estado de São Paulo – USP, UNESP e UNICAMP”. Ver VERGUEIRO e CARVALHO (2001).	
BARBÊDO <i>et al</i> (2003) <i>Trabalho em evento</i>	Aplicação da metodologia Desdobramento da Função Qualidade (QFD) em Biblioteca Universitária	Prática (Biblioteca Prof. Dr. Eurípedes Garcia, da Faculdade de Medicina de Itajubá)	“O QFD é uma ferramenta que auxilia na avaliação da qualidade em produtos e serviços oferecidos, auxiliando também nas estratégias que devem ser adotadas para melhoria da Organização [...] a utilização do QFD identificou melhorias a serem realizadas nos produtos e serviços para os usuários reais e, também, no desenvolvimento de novos produtos e serviços a serem oferecidos pela Biblioteca para atrair a comunidade docente não usuária” (s.n.).
BARBÊDO e TURRIONI (2003a) <i>Trabalho em evento</i>	Aplicação dos modelos administrativos de integração estrutural e da NBR ISO 9000 em Bibliotecas Universitárias	Prática (Biblioteca da Faculdade de Saúde Pública da USP e Biblioteca Mário Henrique Simonsen da FGV)	“A nova versão da ISO 9000 veio contribuir para que as organizações se voltassem para o atendimento das necessidades do cliente, valorizando-o como elemento fundamental do sucesso de uma organização. As bibliotecas, que buscam continuamente a excelência no atendimento de seus usuários podem conquistar, através da aplicação da ISO 9000, de forma concreta e organizada, a qualidade nos serviços que oferecem aos seus usuários” (s.n.).
BARBÊDO e TURRIONI (2003b) <i>Artigo de periódico</i>	Utilização dos estágios evolutivos e das dimensões da qualidade propostas por David Garvin em Bibliotecas Universitárias	Prática (Cinco bibliotecas de ensino superior da cidade de Itajubá)	“Apesar do fator competitivo ainda não fazer parte da realidade das bibliotecas brasileiras, a aplicação de sistemas de gestão da qualidade neste ambiente reflete o comprometimento desta área na busca por melhores procedimentos internos e melhores formas de atendimento aos usuários” (p. 74).

Autor (es) / Ano de Publicação	Conceito e/ou técnica aplicada	Abordagem	Comentários
<p>LONGO e VERGUEIRO (2003)</p> <p><i>Artigo de periódico</i></p>	<p>Implantação da Gestão da Qualidade Total em Serviços de Informação do setor público</p>	<p>Teórica</p> <p>Destaque para as abordagens: Visão integrada das Organizações, Motivação das pessoas e paradigmas organizacionais</p>	<p>“Uma organização de qualidade, que promove a melhoria contínua de seus processos e busca a excelência, garante a consecução de sua visão estratégica, garante sua longevidade e passa para a sociedade em geral uma imagem de respeitabilidade, de seriedade e de comprometimento total com seus clientes. Sendo assim, apesar das dificuldades de implantação deste modelo [...] só nos resta esperar que os Serviços de Informação não renunciem ao seu dever e ao seu direito de operar nos mais altos padrões de qualidade, oferecendo aos seus clientes a constante superação de suas necessidades e expectativas” (p. 56).</p>
<p>SANTOS <i>et al</i> (2003)</p> <p><i>Artigo de periódico</i></p>	<p>Implantação de uma técnica de gestão de processos</p> <p>(Servpro)</p>	<p>Prática</p> <p>(BU/UFSC)</p>	<p>“Na gestão de serviços em bibliotecas, é fundamental e necessária uma nova concepção de prestação de serviços, fazendo uso das TIC e focando os usuários, ou seja, a identificação da demanda de informações direcionadas e específicas a cada segmento. É importante conhecer quem são os usuários, quais são suas necessidades, promover uma interação entre o fornecedor e o usuário da informação, dar ênfase ao receber e analisar as solicitações de serviço, detalhar as necessidades de cada usuário, especificar o tipo de pesquisa ou de material bibliográfico necessário e mais adequado àquele usuário. Além disso, com o uso da Internet, surge a necessidade de estar constantemente disponibilizando novos serviços, os quais atendam às necessidades dos usuários de forma eficaz. No entanto, para que isso ocorra, são necessárias constantes avaliações e análises dos serviços e dos usuários” (p. 86).</p>
<p>VERGUEIRO e CARVALHO (2003)</p> <p><i>Artigo de periódico</i></p>	<p>Gestão da Qualidade nas bibliotecas brasileiras</p>	<p>Artigo publicado em periódico espanhol, baseado em VERGUEIRO e CARVALHO (2002a).</p>	

Autor (es) / Ano de Publicação	Conceito e/ou técnica aplicada	Abordagem	Comentários
<p>ANDRADE (2004)</p> <p><i>Dissertação de mestrado</i></p>	<p>Implantação da Gestão da Qualidade, com destaque para a definição de indicadores e padrões de qualidade, em Biblioteca Universitária</p>	<p>Teórica</p> <p>Destaque para a escolha do tema e pela revisão de literatura realizada</p>	<p><u>Breve resumo:</u> Aborda os aspectos relevantes no tocante à utilização de indicadores de desempenho na definição de critérios para a determinação de padrões de qualidade para as bibliotecas universitárias. Apoiado na revisão de literatura e no estudo do Sistema Núcleo de Documentação de Bibliotecas e Arquivos da Universidade Federal Fluminense, apresenta uma metodologia para utilização de indicadores de desempenho pelas bibliotecas universitárias.</p> <p>“A utilização de indicadores de desempenho balanceada e confiável torna possível a avaliação e a análise do ambiente interno e da utilização dos recursos humanos e financeiros [...] Na ambiência da biblioteca universitária deve ser adotada uma postura mais agressiva no que diz respeito à utilização de novas técnicas gerenciais, estudando e construindo medidas, indicadores e padrões tendo em vista não a competitividade apenas, mas sim a própria razão de ser” (p. 108).</p>
<p>BARBÊDO (2004)</p> <p><i>Dissertação de mestrado</i></p> <p>* continua</p>	<p>Sistema de Gestão da Qualidade em Serviços, aplicado em Biblioteca Universitária</p>	<p>Teórica</p> <p>Destaque para o estudo pioneiro em literatura nacional sobre a aplicação da NBR ISO 9001 em Serviços de Informação</p>	<p><u>Breve resumo:</u> Considerando as características peculiares do setor de serviços, de modo especial dos serviços de informação, este trabalho teve como objetivo analisar a implementação de um sistema de gestão da qualidade, de modo particular a ISO 9001:2000, em uma biblioteca universitária, a Biblioteca Mário Henrique Simonsen da Fundação Getúlio Vargas no Rio de Janeiro. A partir desse estudo foi proposto um modelo que sugere o desenvolvimento e a melhoria de algumas atividades, além da aplicação de alguns recursos que podem auxiliar na aplicação efetiva da norma. A validação do modelo foi confirmada através de sua análise com os resultados do estudo de caso, concluindo a aplicabilidade da ISO 9001:2000 em serviços de informação que contribui indiretamente para o desenvolvimento cultural e intelectual da sociedade.</p>

Autor (es) / Ano de Publicação	Conceito e/ou técnica aplicada	Abordagem	Comentários
BARBÊDO (2004) <i>Dissertação de mestrado</i> * continuação	Sistema de Gestão da Qualidade em Serviços, aplicado em Biblioteca Universitária	Teórica Destaque para o estudo pioneiro em literatura nacional sobre a aplicação da NBR ISO 9001 em Serviços de Informação	<p>“A função de uma biblioteca é prestar serviços de informação e suas atividades voltadas ao atendimento de seus usuários resultam no avanço cultural e intelectual de quem utiliza os recursos oferecidos por esses serviços. Assim, oferecer qualidade na prestação de serviços de informação é reconhecer a importância social e transformadora da informação. Bibliotecas não oferecem somente serviços de informação, ela educa, forma e transforma seus usuários que, através das informações utilizadas, as internalizam em conhecimento, e o conhecimento é fator primordial para o desenvolvimento de uma comunidade, da sociedade e do país” (p. 113).</p>
REBELLO (2004) <i>Artigo de periódico</i>	Pesquisa de satisfação da qualidade dos serviços oferecidos por uma Biblioteca Universitária, baseada no SERVQUAL e no PAQ – Programa de Avaliação da Qualidade do SIBI/USP	Prática (Serviço de Biblioteca e Documentação Científica do Hospital Universitário da USP (SBDC-HU/USP)	<p>“Mesmo que implique em expor-se, mostrando seus pontos frágeis e insatisfatórios, a biblioteca necessita implementar processos de avaliação qualitativa e de forma continuada. É uma estratégia da qual nenhum serviço de informação pode se furtar na atualidade, tendo em vista que é uma ferramenta de gestão para a biblioteca que direciona seu foco para o serviço fim: o atendimento ao usuário” (p. 97).</p>
REIS e BLATTMANN (2004) <i>Artigo de periódico</i>	Gestão de processos em Serviços de Informação	Teórica Destaque para a revisão de literatura sobre gestão por processos e sua interface com os Serviços de Informação	<p>“Podem-se utilizar novas maneiras de realizar a análise e diagnóstico, uma das maneiras está em orientar-se por processos, trata-se de um novo paradigma, gerenciar processos numa biblioteca é concentrar neles o centro das atenções. Os processos precisam ser detalhadamente estudados e projetados, verificar o que é imprescindível e acima de tudo precisam ser compreendidos por todos para haver uma visão geral e profunda do que está acontecendo e em benefício de quem” (p. 14).</p>

Autor (es) / Ano de Publicação	Conceito e/ou técnica aplicada	Abordagem	Comentários
SAMPAIO <i>et al</i> (2004) <i>Artigo de periódico</i>	Implantação de uma avaliação da qualidade em Bibliotecas Universitárias (PAQ – Programa de Avaliação da Qualidade)	Prática (Bibliotecas do SIBI/USP)	“O processo de avaliação ainda é visto como um momento delicado e constrangedor na relação prestador de serviço <i>versus</i> usuário, implicando, muitas vezes, situações embaraçosas para as partes envolvidas. Há de se criar a cultura em que a avaliação se torne um processo natural, sem a preocupação com o caráter punitivo que outrora era atribuído aos sistemas que avaliam pessoas e tarefas. Mesmo que implique se expor, mostrando seus pontos frágeis e insatisfatórios, as bibliotecas necessitam implementar sistemas de avaliação da qualidade como ferramenta de gestão, direcionando, definitivamente, sua atenção para o serviço-fim de toda a biblioteca e serviços de informação: o atendimento ao usuário” (p. 148).
VALLS (2004) <i>Artigo de periódico</i>	O enfoque por processos da NBR ISO 9001 e sua aplicação nos Serviços de Informação	Teórica Destaque para a revisão de literatura sobre o enfoque por processos aplicados em serviços de informação	“A gestão da qualidade e o enfoque por processos são perfeitamente aplicáveis a todos os tipos de organização, independente de sua natureza. Especificamente em relação aos serviços de informação [...] sugere-se que os gestores desses serviços analisem a aplicação dos princípios da gestão da qualidade considerando o estabelecimento de um canal efetivo de comunicação com seus usuários, visando a captar, tratar e gerenciar a satisfação dos clientes internos e externos” (p. 178).

Uma análise preliminar dos trabalhos citados demonstra algumas tendências na literatura nacional, que serão apresentadas a seguir, obedecendo ordem cronológica de publicação dos trabalhos, dentro de cada bloco temático:

- Análises teóricas e práticas sobre a aplicação da Gestão da Qualidade em Serviços de Informação (abordagem genérica). Neste grupo estão incluídos: Medeiros *et al* (2000), Vergueiro (2000), Silingovschi (2001), Amboni (2002), Silva (2002), Vergueiro (2002) e Longo e Vergueiro (2003).

- Estudos e experiências práticas relacionadas especificamente ao estabelecimento de padrões de avaliação e indicadores da qualidade. Neste grupo estão incluídos: Vergueiro e Belluzzo (1997), Vergueiro *et al* (1998), Vergueiro *et al* (1999), Linguanotto *et al* (2000), Vergueiro e Carvalho (2000a e 2000b), Vergueiro e Carvalho (2001), Fonseca *et al* (2002), Ramos (2002), Sampaio *et al* (2002a e 2002b), Vergueiro e Carvalho (2002b), Andrade (2004), Rebello (2004) e Sampaio *et al* (2004).
- Iniciativas ligadas ao estudo do cliente e ao estabelecimento de produtos e serviços segundo sua ótica. Neste grupo estão incluídos: Baptista (2000), Vergueiro (2000a, 2000d e 2000c), Xavier (2001) e Martins *et al* (2002).
- Uso de ferramentas e metodologias relacionadas a conceitos e fundamentos da Gestão da Qualidade em Serviços de Informação, como por exemplo:
 - QFD: Ferreira (1997) e Barbêdo *et al* (2003); 5S: Vanti (1999) e Ferreira (2002) e outras teorias:
 - *Benchmarking* – Suaiden e Araújo Júnior (2001),
 - Momentos da verdade e outras técnicas - Gomes Filho (2001 e 2002)
 - Objetivos organizacionais – Silva (2000b),
 - Teoria de Garvin – Barbêdo e Turrioni (2003b)
 - Teoria de Deming – Pinheiro e Costa (2000)
- Estudo da teoria de processos e sua aplicação em Serviços de Informação: Santos (2000), Silva (2000a), Santos *et al* (2003), Reis e Blattmann (2004) e Valls (2004).
- Papel do Profissional da Informação em Sistemas da Qualidade. Valls (1998).
- Certificação de Serviços de Informação segundo padrões estabelecidos. Neste grupo estão incluídos: Barbalho (1997), Vergueiro e Carvalho (2002a), Barbêdo e Turrioni (2003a), Vergueiro e Carvalho (2003) e Barbêdo (2004).

Após análise das tendências expostas sobre a aplicação da Gestão da Qualidade em Serviços de Informação, podemos identificar que há uma certa predisposição por parte dos dirigentes destes serviços em modernizar as práticas gerenciais utilizadas, buscando inclusive novas formas de organização do trabalho, muito mais focado no atendimento das necessidades dos clientes, em contraposição à disponibilização de documentos e informações de forma passiva.

Não se trata, todavia, de um modismo sem fundamentação, mas de uma orientação para incorporar muitos anos de experiência das bibliotecas em atividades ligadas ao marketing, ao planejamento, à gestão por objetivos, ao controle de custos, à análise funcional, etc. A Gestão da Qualidade, de forma geral, vem incorporando e reorientando todos estes componentes de maneira integrada, tendo como base a filosofia da melhoria contínua de cada processo implantado e uma orientação à satisfação do cliente (GÓMEZ HERNÁNDEZ, 2002, p. 65).

Além disso, este interesse pode ter sido motivado pela identificação de uma certa deficiência nos métodos de administração das bibliotecas brasileiras, traduzida em uma “carência de instrumentos gerenciais que permitam o levantamento e avaliação do desenvolvimento dos trabalhos e que possibilitem um controle maior da qualidade dos serviços prestados” (MEDEIROS *et al*, 2000, s.n.). Tradicionalmente, os Serviços de Informação vêm atuando como depositários de dados e informações e o grande avanço tecnológico das últimas décadas impulsionou a implantação de sistemas de informação que, de forma geral, agilizam a troca de informações e principalmente o acesso aos acervos. Recentemente, como foi exposto, o interesse volta-se não somente aos serviços oferecidos em si, mas à qualidade percebida pelo cliente desses serviços e, principalmente, aos recursos utilizados para mantê-lo em pleno funcionamento (incluindo infra-estrutura, pessoal, equipamentos, acervo, etc).

A busca por novas práticas gerenciais e a preocupação com a melhoria dos serviços e produtos oferecidos, portanto, evidencia a Gestão da Qualidade como uma alternativa viável para ser estudada, adaptada e aplicada, como demonstram os vários relatos disponíveis nos trabalhos analisados. A qualidade, enquanto filosofia gerencial, tem a intenção de atenuar a diferença entre o que o Serviço de Informação oferece e o que, de fato,

o cliente espera deste serviço (ABREU e ANDALIA, 1998, p. 80). Nesse sentido, como destacam Longo e Vergueiro:

Por suas características de adaptabilidade e transformação, a Gestão da Qualidade pode representar uma alternativa viável para que os serviços de informação ofereçam resposta apropriada às exigências de um novo tempo, considerando principalmente as características de um país em desenvolvimento e as implicações àqueles serviços situados na esfera da administração pública (2003, p. 40).

Neste cenário, os Serviços de Informação tendem a rever seu papel diante das Instituições mantenedoras (Universidades, Empresas Privadas, Fundações, Institutos, etc) que passam a exigir, no mínimo, alinhamento aos objetivos estratégicos, otimização de recursos e níveis de qualidade que justifiquem a própria manutenção do serviço.

Além disso, é necessária uma nova postura com os clientes “diretos” (os usuários dos serviços) que, como vimos anteriormente, assumem cada vez mais um papel ativo e exigente, fazendo parte do processo e posicionando-se, muitas vezes, de maneira crítica. Para que este reposicionamento tenha êxito, entretanto, é necessário que alguns paradigmas sejam quebrados. Talvez o mais importante esteja relacionado ao fato do Profissional da Informação, via de regra, acreditar que conhece as necessidades dos clientes e que ele mesmo (o fornecedor de serviços) está apto a direcionar o planejamento e a execução dos produtos e serviços oferecidos, sem que seja dada ao cliente a chance sequer de se posicionar. Nesse sentido, “os profissionais da informação parecem entender que seus clientes não têm uma idéia muito clara daquilo que querem e nem condições de avaliar corretamente o que recebem” (VERGUEIRO, 2002, p. 84).

Obviamente, além da modernização das práticas gerenciais, esses profissionais devem rever sua postura profissional já que, na nova abordagem da prestação de serviços, os fornecedores são transferidos do papel de protagonistas para o de coadjuvantes, sem perder, obviamente, sua função e importância. Cabe, portanto, aos dirigentes dos Serviços de Informação, analisar sua própria equipe para identificar necessidades de treinamento e educação formal, além de proporcionar o desenvolvimento de novas habilidades e competências necessárias para o atendimento direto ao cliente, contribuindo para a elevação de seu nível de satisfação. A motivação e o alinhamento da equipe são vitais para a consecução dos objetivos relacionados à melhoria da qualidade, pois se torna de “extrema importância o comprometimento e o envolvimento de todos os níveis funcionais da

organização, onde todos têm um papel a desempenhar, no esforço de garantir a qualidade nos serviços de informação” (SILINGOVSKI, 2001, s.n.).

O papel da liderança, dessa forma, acentua-se e se evidencia, para que a Gestão da Qualidade possa ser entendida e de fato aplicada. A predisposição para a mudança, assim sendo, deve estar presente na liderança para que ela impulsione e encoraje sua equipe para as demais mudanças, por exemplo, no nível operacional, técnico e administrativo. Nesse sentido:

O sistema de liderança de uma biblioteca, que tem o compromisso com a qualidade em sua gestão, é o que promove o comprometimento profissional de seus colaboradores e possibilita a formação de um ambiente institucional propício ao desenvolvimento, concedendo autonomia decisória e construindo cadeias de comando leves e ágeis (com poucos níveis hierárquicos) (AMBONI, 2002, p. 176).

Através de uma liderança efetiva e de uma equipe capacitada e ciente do seu papel e de suas responsabilidades, o Serviço de Informação terá o ambiente mínimo necessário para implantar iniciativas ligadas à Gestão da Qualidade. Obviamente o entorno dessas iniciativas é muito maior e depende do ambiente externo da própria Instituição mantenedora, da provisão de recursos, do público ao qual se destina etc, sendo que cada serviço está inserido em uma cultura organizacional, com todos seus pontos favoráveis e desfavoráveis e cada caso deve ser analisado a partir desses pontos, utilizando-se, conseqüentemente, de estratégias eficazes e de um planejamento muito bem estruturado para que os projetos possam ser implantados, alcançando os objetivos pretendidos.

Em contrapartida, existem também as dificuldades internas, as chamadas barreiras mentais e organizacionais que, certamente, serão encontradas durante a implantação de um processo de mudança originado da implantação da Gestão da Qualidade em Serviços de Informação, por exemplo: medo da mudança, apego excessivo a regras, descrença dos funcionários, burocracia, medo de perder poder e centralização das lideranças. Essas barreiras não podem ser subestimadas, devendo ser identificadas e, na medida do possível, transpostas para que o processo como um todo possa fluir conforme o planejado e os resultados possam ser obtidos. Como destacam Longo e Vergueiro a esse respeito:

Implantar com sucesso a Gestão da Qualidade em serviços de informação significa entender as barreiras e os conflitos gerados e aprender a gerenciá-los de forma eficiente e eficaz, procurando reduzir a ansiedade dos seres humanos e conduzindo-os a um processo de melhoria contínua. As pessoas têm que estar convencidas – e não ser obrigadas a acreditar –, que esse tipo de gestão

implicará em vantagens pessoais (e para a organização) apreciáveis. Acima de tudo, essas vantagens são traduzidas em crescimento pessoal (2003, p. 53).

Logo, conclui-se que não existem fórmulas prontas e muito menos receitas pré-concebidas para que uma mudança desse porte e com tantas variáveis possa concretizar-se. Entretanto, considera-se que, uma vez definida a Gestão da Qualidade como o caminho a ser seguido, ela seja implantada de forma estruturada e, principalmente, mantendo o foco das atividades, tendo o apoio da Alta Direção e sendo constantemente avaliada, para que os objetivos possam ser alcançados da melhor forma possível, respeitando sempre a natureza e cultura do Serviço de Informação.

Dando prosseguimento à revisão de literatura, observamos que há um interesse particular por iniciativas ligadas ao estudo, estabelecimento e avaliação de padrões que possam identificar, concretamente, que os resultados estão sendo alcançados, especialmente os ligados à satisfação do cliente. Esta tendência está alinhada ao princípio da Gestão da Qualidade relacionado à tomada de decisões baseada em fatos que coloca a administração de Serviços de Informação em um patamar contemporâneo, em que fatos concretos auxiliam o gerenciamento do serviço e o realinhamento de metas e atividades de acordo com os resultados efetivamente alcançados. Entende-se que o “estabelecimento de padrões consistentes é condição essencial para implantação de um programa de garantia de qualidade em bibliotecas, cujos critérios de qualidade devem ser detectados e resolvidos mediante o estabelecimento de alvos” (RAMOS, 2002, s.n.). Neste caso, entende-se por alvos metas concretas de desempenho a serem estabelecidas e perseguidas, como forma de aumentar a eficácia e eficiência dos serviços prestados. Além disso, o estabelecimento de medidas de desempenho confiáveis pode auxiliar na avaliação dos Serviços de Informação de maneira isenta e baseada em métodos científicos. Nesse sentido,

Para que se obtenha a garantia da qualidade na implantação de um programa nas bibliotecas, é necessário que os bibliotecários desenvolvam padrões, medidas e indicadores dentro de suas unidades, tendo como alvo as necessidades dos usuários como também promovam a sensibilidade da equipe, implantando treinamento contínuo para que executem bem suas atividades técnicas rotineiras, utilizando-se adequadamente das estatísticas como parâmetros de avaliação para determinação de indicadores bons ou ruins, através da interação com seus clientes, transformando suas expectativas em medidas quantitativas e qualitativas (ANDRADE, 2004, p. 105).

Além dos trabalhos teóricos, destacam-se, nesta linha de pesquisa, dois projetos bastante citados na literatura nacional:

- Indicadores da qualidade em serviços de informação: validação em bibliotecas universitárias da área odontológica no Estado de São Paulo (USP, UNESP e UNICAMP). Este projeto representa uma pesquisa inovadora na área e colabora para que a definição de indicadores possa constituir-se em estratégia viável visando à qualidade de processos e serviços nos serviços de informação de países em desenvolvimento. Divulgado em: Vergueiro e Belluzzo (1997), Vergueiro *et al* (1998), Vergueiro *et al* (1999), Vergueiro e Carvalho (2000a e 2000b), Vergueiro e Carvalho (2001) e Vergueiro e Carvalho (2002b).
- Estudos iniciais e relato da implantação de um Programa de Avaliação da Qualidade (PAQ) nas Bibliotecas Universitárias do SIBI / USP. O PAQ apresentou-se como elemento de aproximação entre o usuário e as bibliotecas, além de ser viável e necessário para a gestão das bibliotecas do sistema. Divulgado em: Linguanotto *et al* (2000), Sampaio *et al* (2002a 2002b), Rebello (2004) e Sampaio *et al* (2004).

Avançando na revisão de literatura, observam-se trabalhos relacionados ao estudo do cliente, como não poderia deixar de ser, uma vez que a Gestão da Qualidade tem este foco. Contudo, o interessante na literatura estudada é o destaque para a ótica do cliente, ou seja, espera-se entender e captar as suas reais expectativas, buscando atendê-las e, antes de tudo, entendê-las. Torna-se importante registrar que o estudo de usuários é uma linha de pesquisa clássica na área de Ciência da Informação, porém, o que ressaltamos nos trabalhos citados é a premissa de que ninguém melhor do que o próprio cliente para definir suas necessidades e o nível de qualidade do serviço recebido:

É fundamental, na qualidade em serviços, sua dimensão técnica (produtos ou resultados do serviço – O QUE) e a dimensão funcional do processo (COMO o serviço é entregue), bem como a compreensão da relação fundamental entre o que é a qualidade esperada (expectativas do cliente) versus a qualidade experimentada (percebida pelo cliente) (MARTINS *et al*, 2002, s.n.).

Um estudo interessante foi desenvolvido e divulgado em Vergueiro (2000a, 2000c e 2000d) em que o autor exemplifica, através de estudos de casos “fictícios”, situações em que a opinião do Profissional da Informação diverge da opinião do cliente, ou seja, o fornecedor tem plena convicção de ter desempenhado bem o seu papel, porém esta não é a opinião de

quem recebe o serviço. Esta contradição é muito elucidativa, pois resume a idéia da qualidade percebida, que depende muito mais de elementos subjetivos do que se pode imaginar:

Uma forma um pouco mais natural de inserir a preocupação com os clientes nos serviços é, talvez, identificar casos em que a visão que eles possuem sobre a qualidade do serviço e aquela possuída pelos bibliotecários mostram-se nitidamente discordantes, causando algum tipo de diferença de opinião entre eles (muitas vezes, até mesmo um choque de personalidades). Tradicionalmente, os profissionais da informação, tanto os de bibliotecas universitárias como os de outros tipos de bibliotecas, experimentam situações diversas que envolvem relações de conflito ou desconforto com seus clientes. Dependendo da situação, essas relações podem ser bem ou mal resolvidas, mas sempre deixam como resultado um impacto negativo sobre o serviço que às vezes leva anos para ser totalmente absorvido (VERGUEIRO, 2000d, p. 52).

Um outro aspecto desta análise é que não basta conhecer o que o cliente quer, mas principalmente poder oferecer o que ele precisa. Sabemos que os Serviços de Informação, de uma maneira geral, têm avançado muito nas últimas décadas em vários aspectos, porém, existem serviços com insuficiência de recursos básicos, como por exemplo, mão-de-obra e, neste caso, toda a base teórica disponível não tem espaço para sua aplicação.

Além desse aspecto, a “melhor maneira de proporcionar um atendimento de qualidade é conhecendo bem o usuário, conhecendo o propósito da Instituição e os produtos e serviços que se está oferecendo” (BAPTISTA, 2000, s.n.). Um estudo de destaque nesta linha foi o desenvolvido por Xavier (2001), que estudou estratégias de serviço voltadas à satisfação do cliente, realizando um contraponto entre a teoria e a prática, através de pesquisa realizada em Bibliotecas Universitárias das Universidades Estaduais Paulistas.

Especificamente em relação ao uso de técnicas, ferramentas ou metodologias para o aprimoramento dos Serviços de Informação, há na literatura analisada vários relatos eminentemente práticos. Os trabalhos identificados já foram citados no Quadro 16 e na análise temática realizada posteriormente, entretanto é necessário destacar que, comparados com a revisão de literatura publicada por Valls e Vergueiro em 1998, os estudos posteriores, em alguns casos, foram pioneiros e até mesmo ousados, por absorver conceitos da Engenharia da Produção à realidade dos Serviços de Informação, com forte fundamentação teórica e, principalmente, com um enfoque prático através das validações realizadas em organizações prestadoras de serviços de informação.

Destacam-se, neste comentário, os trabalhos de Vanti (1999), Barbêdo *et al* (2003), Suaiden e Araújo Júnior (2001) e Barbêdo e Turrioni (2003b). Estes trabalhos, em

conjunto com os demais citados e analisados anteriormente, decisivamente contribuíram para o avanço da base teórica em relação aos estudos sobre a aplicação de Gestão da Qualidade em Serviços de Informação, de maneira fundamentada e com alto grau de rigor técnico, o que contribuiu de forma irrefutável para o avanço da Ciência da Informação.

Além disso, a partir de 2000 podemos identificar uma nova linha de pesquisa nos estudos publicados, relacionada à análise da teoria de processos e sua aplicação em Serviços de Informação. Destaca-se o trabalho publicado por Silva (2000a) que não é diretamente relacionado à Gestão da Qualidade, mas que pode ser considerado como introdutório ao tema em razão de sua excelente revisão de literatura e apresentação didática. A autora realiza uma revisão histórica das formas de organização do trabalho, do taylorismo aos dias atuais, contextualizando os Serviços de Informação neste sentido, que contribui para introduzir um tema que vem sendo abordado por outros pesquisadores da Ciência da Informação, analisando as características e facetas da prestação de serviços de informação, conforme salientam SANTOS *et al*:

O setor de prestação de serviços tem crescido continuamente na economia mundial. Diante dessa situação, a comunidade acadêmica e os profissionais das diversas áreas do conhecimento começaram a voltar suas atenções para as particularidades da gestão de serviços. A busca de melhoria da qualidade, tão comum em empresas industriais, passou a ser prioridade também nas organizações prestadoras de serviços. Assim, a gestão de processos passa a ter papel crucial nas organizações de serviços, principalmente para as organizações voltadas à prestação de serviços de informação, como no caso das bibliotecas (2003, p. 85).

A análise sistemática das Organizações, advinda da teoria de processos, prevê uma nova forma de enxergar as atividades em operação destacando a eficiência do processo, ou seja, como a atividade é realizada ao longo de todas as etapas, não somente o resultado final do produto ou serviço, que pode ter sido oneroso em vários aspectos. Essa análise sustenta a otimização dos processos que podem ser gerenciados de maneira integrada, compartilhando os recursos, principalmente os humanos e tecnológicos, além do próprio mapeamento de seu impacto no resultado final dos serviços prestados (VALLS, 2004).

Esta abordagem é perfeitamente aplicável aos Serviços de Informação e a literatura analisada destaca que os processos devem ser o centro das atenções dos dirigentes desses Serviços: “Os processos precisam ser detalhadamente estudados e projetados, verificar o que é imprescindível e, acima de tudo, precisam ser compreendidos por todos para haver uma visão geral e profunda do que está acontecendo e em benefício de quem” (REIS e

BLATTMANN, 2004, p. 15). Adicionalmente, a literatura analisada apresenta relatos sobre a análise de técnicas e metodologias para que este estudo possa ser realizado, como divulgado em Santos (2000) e Santos *et al* (2003).

Finalizando a revisão de literatura, o último bloco temático relaciona-se à implantação e certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade implantados direta ou indiretamente em Serviços de Informação. Um dos primeiros trabalhos publicados no período analisado relacionado a este tema foi o estudo de Célia Regina Barbalho (1997) sobre a aplicação do modelo inglês de certificação (National Health Service) em Serviços de Informação. Segundo a autora, em razão de sua característica de prestação de serviços, os Serviços de Informação possuem um caráter próprio, o que implica uma relação complexa com seus clientes, uma vez que os serviços de informação são intangíveis, heterogêneos e simultâneos, o que favorece a necessidade de implantação de um modelo de Gestão da Qualidade (*Ibid.*, p. 53).

Outro estudo relacionado a este tema é a dissertação de mestrado que discutiu a participação dos Profissionais da Informação nos Sistemas da Qualidade (VALLS, 1998), analisando um novo espaço de atuação para esses profissionais, principalmente nos serviços de informação especializados inseridos em Organizações já envolvidas em programas formais relacionados à Gestão da Qualidade.

Especificamente sobre a certificação de Serviços de Informação, foi realizada uma pesquisa que procurou verificar a utilização de programas de qualidade nas bibliotecas universitárias brasileiras, para identificar as instituições envolvidas em processos de busca de qualidade, em um primeiro momento, com base no modelo NBR ISO 9000 e, em seguida, em razão do insucesso na localização de Serviços de Informação certificados com base na NBR ISO 9001, direcionando o estudo para os prêmios de qualidade nacionais sob o ponto de vista de sua aplicação como passo inicial para a certificação da qualidade em bibliotecas universitárias. Essa pesquisa foi divulgada em Vergueiro e Carvalho (2002a e 2003). Segundo os autores, a certificação de Serviços de Informação, especificamente de Bibliotecas Universitárias, encontrava-se em fase embrionária, porém, independente deste fato, a “busca da certificação configura-se como uma alternativa possível, desde que as gerências, equipes e, principalmente, as instituições mantenedoras das bibliotecas universitárias estejam engajadas no processo” (*Id.*, 2002a, s.n.).

Como será abordado no capítulo dedicado à Metodologia de Pesquisa, os primeiros Serviços de Informação brasileiros certificados com base na NBR ISO 9001 datam do final de 2002 e a literatura especializada começa a abordar esta tendência, inicialmente com a dissertação de mestrado cujo estudo de caso foi realizado na primeira biblioteca certificada no Brasil, a Biblioteca Mário Henrique Simonsen, da Fundação Getúlio Vargas, no Rio de Janeiro. Esses estudos estão registrados em Barbêdo e Turrioni (2003a) e Barbêdo (2004). Este tema será retomado no próximo capítulo, dedicado exclusivamente à análise da Gestão da Qualidade em Serviços de Informação com base na série ISO 9000.

Concluindo a revisão de literatura nacional, podemos citar, além das questões temáticas já abordadas, outros fatos relevantes:

- Dos trabalhos analisados, cerca de 50% representam experiências eminentemente teóricas, o que altera favoravelmente o panorama da revisão publicada em 1998, em que a abordagem era quase que exclusivamente prática. É óbvio que o enfoque pragmático é muito importante para o avanço do tema, mas entende-se que a proliferação de estudos teóricos fundamenta o tema na literatura nacional, que avança do estágio exploratório para um estágio de maturidade em que há uma diversificação de pontos de vista e de abordagens;
- Em relação ao tipo de Serviço de Informação analisado, os estudos se concentram quase que exclusivamente em Bibliotecas Universitárias (mais de 70% dos trabalhos). Nota-se que estudos referentes a Serviços de Informação ligados a Instituições privadas, fundações ou órgãos públicos é praticamente nula. Esse fato pode ser considerado contraditório, pois a grande ocorrência de certificações com base na NBR ISO 9001 e outros programas ligados à Gestão da Qualidade pode ser observada em Empresas de caráter privado e, neste caso, seus Serviços de Informação não estão sendo envolvidos, pelo menos na literatura especializada nacional;

- Diferente do panorama de 1998, que destacou a ocorrência de iniciativas isoladas sem fundamentação teórica, considera-se que a literatura nacional evoluiu muito no período pós-1998, principalmente pela ocorrência, já comentada, de estudos acadêmicos desenvolvidos na área de Ciência da Informação e de Engenharia de Produção.

Entende-se, portanto, que os estudos referentes à aplicação da Gestão da Qualidade em Serviços de Informação no Brasil têm se mostrado em crescente evolução, dos primeiros trabalhos publicados até os dias atuais, como pode ser observado na literatura analisada. No próximo capítulo será abordada, especificamente, a Gestão da Qualidade em Serviços de Informação com base na série ISO 9000, através de revisão de literatura nacional e internacional.

2.6 A Gestão da Qualidade em Serviços de Informação com base na série ISO 9000

A ISO 9000 é um excelente início rumo à jornada da qualidade em Serviços de Informação.

(Carl Johannsen)

Na literatura internacional especializada, as primeiras ocorrências sobre a aplicação de normas de garantia da qualidade em Serviços de Informação abordam a BS 5750, norma inglesa precursora da série de normas ISO 9000. Os primeiros trabalhos publicados por Dawson (1992), Ashcroft e Barton (1993), Jackson e Ashton (1993) e Wedlake (1993) analisam a introdução dos conceitos industriais para a prestação de serviços e destacam, via de regra, a dificuldade de interpretação dos requisitos dessa norma para a realidade dos serviços de informação. Há que se destacar que a BS 5750 estava muito direcionada para a garantia de qualidade de produtos, podendo considerar-se natural, portanto, essa fase inicial de dificuldade. Os trabalhos citados, em contrapartida, foram precursores e abriram espaço para colocar o tema em discussão, como podemos observar nos inúmeros trabalhos publicados na década seguinte.

Dessa forma, em 1994, Peter Brophy, citado no livro de Ashcroft e Barton (*Idib*) como um pioneiro no estudo do tema, publica o artigo em que descreve a experiência da Biblioteca da *University of Central Lancashire* na implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade com base nas normas ISO 9000, tendo sido a primeira biblioteca universitária na Inglaterra a obter esta conquista. Segundo o autor, no processo de implantação da Gestão da Qualidade, os responsáveis pela Biblioteca pesquisaram o conceito de “qualidade”, especialmente sua aplicação em um serviço público, e puderam identificar os possíveis avanços operacionais e estratégicos que o gerenciamento pela qualidade oportuniza, com ênfase na melhoria contínua. Neste contexto, as normas ISO 9000 ofereceram diretrizes consagradas internacionalmente para a Gestão da Qualidade, especialmente para o nível operacional. Através da implantação das normas ISO 9000 na Biblioteca, destaca-se a evolução que o Serviço de Informação obteve, especialmente em relação ao impacto na qualidade dos serviços prestados aos usuários. Um ponto a ser destacado neste artigo é a cultura da Universidade na qual a Biblioteca está inserida, pois o autor reforça que a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade só foi possível, pois a Universidade tem como missão transformar alunos em pesquisadores e os serviços de informação oferecidos

têm um papel de destaque neste processo. Além disso, o próprio conceito de qualidade da Biblioteca, “atender às necessidades dos usuários com os recursos disponíveis”, é bastante oportuno, pois, um processo implantado em um Serviço de Informação só é viável com o apoio efetivo da Instituição mantenedora. Adicionalmente, é dada ênfase ao atendimento das necessidades dos usuários, mesmo com a versão 1994 da ISO 9001 que ainda não reforçava este ponto. Nesse sentido, no caso de uma Biblioteca Universitária, as necessidades dos usuários (especialmente dos alunos) está ligada à política educacional da Instituição mantenedora, o que direciona o planejamento e a implantação dos serviços.

O relato de Peter Brophy é bastante enriquecedor, pois descreve (embora de forma sucinta) como o Sistema de Gestão da Qualidade foi implantado, suas dificuldades e as melhorias obtidas. O ponto alto do artigo é a desmistificação que o autor faz da padronização “dita” burocrática, colocando as diretrizes da ISO 9000 conceitualmente em seu devido lugar, ou seja, como uma diretriz a ser seguida, considerando sempre e essencialmente a cultura da Organização e suas características.

Também em 1994, Carl Johannsen publica o seu primeiro artigo sobre o tema, questionando se os conceitos da Gestão da Qualidade, especialmente relacionados às normas ISO, são ou não aplicáveis ao contexto das Bibliotecas. Para introduzir a discussão, o autor apresenta um panorama sobre as normas da série ISO 9000, incluindo uma breve revisão de literatura. A partir desses conceitos, a aplicabilidade da teoria é analisada no âmbito das Bibliotecas. A conclusão do autor é de que as normas ISO 9000 são aplicáveis aos Serviços de Informação, porém ressalta que os objetivos e a maneira como a implementação é conduzida são elementos importantes para que os reais objetivos da Gestão da Qualidade sejam atingidos. Como reforça Johannsen, por exemplo, se a implementação for realizada mecanicamente, sem o entendimento da filosofia da norma, certamente o Sistema de Gestão da Qualidade será burocrático e pouco útil aos gestores envolvidos. Além disso, são apresentadas quatro recomendações baseadas no estudo de caso do “Projeto Nórdico” que envolveu a aplicação dos conceitos de Qualidade Assegurada em Bibliotecas: 1º - A análise dos requisitos a partir da realidade dos processos implantados. As alterações nas atividades devem ser realizadas respeitando sua natureza e não somente visando a atender aos requisitos da norma; 2º - É crucial que a seleção e utilização dos instrumentos utilizados no Sistema da Qualidade sejam baseados na análise e entendimento das necessidades dos clientes. É preciso evitar que a implementação traga burocracia e comprometa os padrões de qualidade já

conquistados; 3º - É importante ter em mente que o Sistema da Qualidade implantado deve estar alinhado à cultura da Organização e que a interface com os colaboradores deve ser feita de maneira cuidadosa para que eles colaborem com as mudanças pretendidas e 4º - A norma ISO 9001 não deve ser vista somente como um guia para a conquista de padrões de qualidade. A implantação da Gestão da Qualidade é um processo complexo que envolve muitas etapas, principalmente aquelas referentes à cultura da qualidade e ao entendimento de seus princípios e filosofia, para que os objetivos sejam efetivamente cumpridos.

O panorama traçado por Johannsen é bastante contemporâneo, principalmente no item referente às críticas. Embora a versão da norma tenha sido revisada, muitas Organizações ainda implantam um Sistema de Gestão da Qualidade sem um entendimento claro do seu real objetivo. O artigo possibilita uma reflexão bastante oportuna sobre o assunto e pode ser complementado por outros artigos publicados pelo autor em 1995 e 1996, também relatando a experiência prática originada do Projeto Nórdico (1993/94).

Complementando esta primeira fase de estudo sobre o tema, Elisa Garcia-Morales divulga, em 1994, em evento realizado na Espanha, uma comunicação em que é traçado um panorama sobre a aplicação da filosofia da Gestão da Qualidade em Serviços de Informação com ênfase na revisão de mentalidade em relação às necessidades dos usuários, destacando a dificuldade para obter informações precisas sobre as reais expectativas dos clientes que servem de parâmetro para a estruturação dos processos de trabalho, indispensáveis para a obtenção de níveis elevados de qualidade. É apresentada uma análise histórica sobre a relação entre os Serviços de Informação e os seus usuários, principalmente reforçando a necessidade de mudança de mentalidade dos provedores de serviços de informação que não devem somente nomear, mas, efetivamente, enxergar os usuários como clientes. Esta análise é feita de forma bastante realista, destacando que nem todos os usuários serão atendidos com padrões máximos de qualidade. É introduzido o conceito de clientes-chave e de níveis máximos de qualidade que o Serviço de Informação pode alcançar, abordagem muito oportuna, principalmente considerando os recursos disponíveis (que nem sempre são os necessários para atender a todos os objetivos planejados).

Outro ponto estudado refere-se à necessidade de estabelecimento e implantação de indicadores ou outras formas de medição capazes de demonstrar em que grau os serviços cumprem os objetivos planejados e se estão, de fato, atendendo às expectativas dos clientes. O

estabelecimento de indicadores de desempenho é uma atividade conhecida dos bibliotecários, principalmente sob o enfoque de estatísticas e medições, usuais em Serviços de Informação. Nesse sentido, estabelece-se uma diferenciação entre os indicadores de atividades e os indicadores de qualidade, sendo que o segundo tipo torna-se uma importante ferramenta de gestão, constituindo a base para a racionalização e redistribuição dos recursos disponíveis. Além disso, a autora apresenta o que ela nomeia de “Quatro regras fundamentais da Qualidade aplicadas aos Serviços de Informação”, que são: 1º A qualidade é o primeiro passo, uma vez que somente essa forma de gestão produz benefícios a longo prazo; 2º O mercado deve “entrar” nos Serviços de Informação, principalmente sob o aspecto do atendimento aos clientes; 3º O ambiente interno do Serviço de Informação deve orientar-se interna e externamente pelas necessidades dos clientes e 4º Os aspectos relacionados à qualidade devem ser mensuráveis.

O trabalho apresentado por Elisa Garcia-Morales é muito elucidativo, pois apresenta pontos básicos referentes aos fundamentos da Gestão da Qualidade aplicados diretamente ao ambiente dos Serviços de Informação, de uma forma didática e buscando sempre o contraponto entre estes fundamentos e a realidade deste tipo particular de prestação de serviços, tendo como pano de fundo uma visão realista e pragmática.

Essa visão pragmática também pode ser observada no livro de Ellis e Norton (1996) que aborda, através da experiência de seus autores na implantação do Sistema de Gestão da Qualidade do *Management Information Centre*, na Inglaterra, noções básicas sobre a Gestão da Qualidade, os requisitos da norma ISO e sua aplicação (com exemplos aplicados à realidade da Biblioteca), a documentação dos processos de trabalho, as auditorias da qualidade, a implantação de indicadores de desempenho, o gerenciamento das mudanças acarretadas com a implantação da Gestão da Qualidade, o processo de certificação e os Organismos certificadores da Inglaterra e, concluindo, o gerenciamento do Sistema após a certificação. O objetivo básico do livro é ser um guia prático para auxiliar na implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade em Bibliotecas e, através dos exemplos apresentados e da experiência de seus autores, representa uma importante contribuição para a literatura da área.

Nota-se, desta forma, uma tendência marcante na literatura analisada, a de abordar o tema através da apresentação de casos práticos de implantação das diretrizes das normas ISO 9000 em Serviços de Informação. O Quadro 17 ilustra esta tendência, com experiências relatadas entre 1997 e 2003, apresentadas em ordem cronológica:

Quadro 17: Sistemas de Gestão da Qualidade implantados em Serviços de Informação

Autor(es) / Ano de publicação	Descrição	País	Referência
VASSEUR (1997)	Centro de Documentação da SOGREAH	França	ISO 9001 : 1994
COLES (1999)	Sistema de Bibliotecas Públicas de Wirral	Inglaterra	ISO 9002 : 1994
DATE e GOKHALE (1999)	Grupo de treze bibliotecas industriais de Mundai	Índia	ISO 9004-2 : 1992
BALAGUÉ MOLA (2000, 2001 e 2002b)	Sistema de Bibliotecas da UAB – Universidade Autônoma de Barcelona	Espanha	ISO 9002 : 1994
DUARTE BARRIONUEVO (2000)	Sistema de Bibliotecas da UCA - Universidade de Cadiz	Colômbia	<i>Balanced Scorecard</i> ISO 9001 : 2000
GRABOLOSIA SELLABONA e VICENS PERPINYÀ (2000)	Centro de Documentação do Parque Natural da Zona Vulcânica da Garrotxa	Espanha	ISO 9002 : 1994
KRESTEL (2000)	Centro de Informação sobre Patentes de Nuremberg	Alemanha	ISO 9001 : 1994
TÉRMENS GRAELLS (2000)	Sistema de Bibliotecas da UAB – Universidade Autônoma de Barcelona	Espanha	ISO 9002 : 1994
SARDELLI (2001)	Biblioteca Nacional Central de Firenze	Itália	ISO 9002 : 1994
BARBÊDO e TURRIONI (2003a)	Biblioteca Mário Henrique Simonsen da Fundação Getúlio Vargas (FGV-RJ)	Brasil	ISO 9001 : 2000
GIRALDO ARREDONDO (2003)	Departamento de Cultura e Bibliotecas de Comfenalco Antioquia	Colômbia	ISO 9001 : 2000
LÓPEZ CALLE (2003)	Departamento de Bibliotecas da Universidade de Antioquia	Colômbia	ISO 9001 : 2000

Dos trabalhos citados, ressalta-se o artigo divulgado por Claudia Giraldo Arredondo (2003) que relata a experiência do Departamento de Cultura e Bibliotecas de Comfenalco em Antioquia, na Colômbia. Com o objetivo de compartilhar sua experiência, a autora apresenta um panorama geral sobre Sistemas da Qualidade, um breve histórico sobre o Departamento de Cultura e Bibliotecas e o projeto de Gestão da Qualidade, até a obtenção do certificado, incluindo a contribuição das Bibliotecas nesta implantação. As Bibliotecas deste Departamento foram organizadas tendo como base as diretrizes e princípios do Manifesto da Unesco para Bibliotecas Públicas, embora a Comfenalco seja uma ONG (Organização Não Governamental) de apoio social mantida por entidades privadas. A certificação da Comfenalco envolveu todos os departamentos do grupo (Hotel, Bibliotecas, Instituto de Educação, Agência de Turismo, etc) e a autora destaca que as Bibliotecas, neste contexto, se somaram ao esforço de certificação. Segundo sua opinião, uma biblioteca pública independente não poderia assumir isoladamente um projeto como este, principalmente por não ter a exigência formal quanto à certificação e, também, por não dispor de meios e recursos para implantar um Sistema de Gestão da Qualidade em sua plenitude (*Id.*, p. 132). Além disso, são apresentados os requisitos da ISO 9001 versão 2000 e sua aplicação no Departamento de Cultura e Bibliotecas, ilustrando de maneira bastante didática como foi feita a interpretação dos requisitos da norma para sua aplicação em um Serviço de Informação.

Outra experiência colombiana é relatada em López Calle (2003), que apresenta a experiência do Departamento de Bibliotecas da Universidade de Antioquia na implantação e certificação de seu Sistema de Gestão da Qualidade baseado na ISO 9001 : 2000. Esta comunicação, além de apresentar os conceitos da Gestão da Qualidade e a metodologia utilizada na Universidade, apresenta dados estatísticos de melhoria em relação à satisfação do usuário, à satisfação da equipe e aos resultados gerais da Biblioteca, como por exemplo: índices de reclamação, níveis de solução de reclamações, índices de funcionários treinados, incremento de processamento técnico, de empréstimo de materiais e de cursos ministrados aos usuários, como forma de exemplificar as melhorias obtidas a partir da implantação do Sistema.

Adicionalmente, outra autora que merece destaque é Núria Balagué Mola (2000, 2001, 2002a e 2002b) que descreve a experiência de implantação das normas ISO 9000 no Serviço de Bibliotecas da Universidade Autônoma de Barcelona. Na comunicação “A aplicação das normas ISO nos centros de documentação: uma oportunidade de melhoria” (*Id.*,

2002a), são descritos detalhadamente os principais passos para a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado nas normas ISO 9001 : 2000 em Serviços de Informação, que são: apresentação do projeto, diagnóstico preliminar, planejamento e organização das atividades, preparação da documentação do Sistema de Gestão da Qualidade, implantação dos processos documentados, pré-auditoria de certificação, certificação do Sistema de Gestão da Qualidade e manutenção e melhoria do Sistema após a certificação. Com riqueza de detalhes, a autora apresenta as dificuldades e questionamentos que foram sendo superados ao longo do processo, além de apresentar algumas vantagens e desvantagens que podem advir deste tipo de projeto, o que enriquece muito a análise apresentada.

Além dos trabalhos com esta abordagem eminentemente pragmática, a literatura especializada conta também com estudos teóricos, nos quais se destacam, em ordem cronológica, Jha *et al* (1997), Pacios Lozano (1997), Abreu e Andalia (1998), Mulye e Deshpande (1998), Portuondo Sánchez (1998), Dobson e Ernst (1999), Pelizzari (1999), Sardelli (1999), Ramesh (2000), Glowacka (2002), Gómez Hernandez (2002), Selvi (2002) e Barbêdo (2004).

A partir da análise dos trabalhos citados e da revisão de literatura introdutória sobre Gestão da Qualidade apresentada nos capítulos anteriores, podemos traçar uma visão geral sobre a aplicabilidade dos conceitos e fundamentos das normas ISO 9000 em Serviços de Informação, exemplificadas nos Quadros 18 e 19. Para elaborar esse panorama, foram considerados prioritariamente os trabalhos que analisam a versão 2000 da ISO 9001, por entender-se que muitas críticas feitas à versão anterior da norma foram sanadas a partir da nova versão, como foi abordado anteriormente. Além disso, foram considerados os oito princípios da Gestão da Qualidade, para contextualizar os benefícios identificados:

Quadro 18: Principais benefícios identificados na literatura analisada

Descrição, ordenada pelos oito Princípios da Gestão da Qualidade
<p><u>Foco no cliente</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conversão das necessidades subjetivas dos usuários em processos documentados; • Estabelecimento de processos para recepção e tratamento das manifestações dos usuários (elogios, críticas e sugestões); • Implantação de comitês de usuários e outras formas de aproximação com os fornecedores de serviços de informação; • Introdução do conceito de cliente interno, gerando mais sinergia e integração entre as equipes; • Maior aproximação e interação com os usuários, identificando suas reais necessidades de informação e expectativas em relação aos serviços prestados. <p><u>Liderança</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ampliação do papel da Direção e demais lideranças setoriais responsáveis pela motivação da equipe e pelo planejamento, implantação e melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade; • Ênfase no capital humano das Bibliotecas como recurso de sustentação dos processos implantados que dependem diretamente da postura e motivação dos líderes; • Fortalecimento das lideranças. <p><u>Envolvimento de pessoas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Compartilhamento de conhecimentos e experiências individuais; • Elevação do moral da equipe, em razão do seu envolvimento com o Sistema de Gestão da Qualidade e com o <i>feedback</i> dos usuários; • Identificação de talentos e líderes natos; • Maior participação dos membros da equipe nas decisões relativas aos serviços (Enfoque democrático); • Mudança da cultura organizacional, viabilizando novas oportunidades profissionais e pessoais para os membros da equipe; • Redução da tensão entre os funcionários, pois eles sabem claramente o que a Organização espera deles; • Treinamento de toda a equipe envolvida direta ou indiretamente com o atendimento. <p><u>Abordagem de processo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade de simplificação das rotinas técnicas e administrativas, com o planejamento e implantação de processos integrados; • Padronização das atividades, através da documentação elaborada e treinamento dos envolvidos; • Prioridade nos processos que originam os produtos e serviços. <p><u>Abordagem sistêmica para a gestão</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Atividades setoriais passam a ser de conhecimento de toda a equipe, de maneira transparente e compreensível, facilitando o entendimento das inter-relações e co-responsabilidades; • Definição clara das funções e responsabilidades de cada membro da equipe, nas quais todos passam a ser diretamente responsáveis pelo Sistema de Gestão da Qualidade; • Integração com as demais áreas da Instituição mantenedora; • Maior integração das equipes técnicas, de atendimento, administrativas, etc; • Monitoramento da qualidade de todos os produtos e serviços implantados, de forma sistêmica e objetiva.

Descrição, ordenada pelos oito princípios da Gestão da Qualidade

Melhoria contínua

- Elevação da credibilidade do Serviço e dos Profissionais de Informação perante a Instituição mantenedora e os usuários;
- Estabelecimento de critérios para o desenvolvimento de coleções (acervo físico e digital);
- Estabelecimento da cultura da melhoria contínua, incluindo a utilização das ferramentas da qualidade para detectar, prevenir e corrigir falhas;
- Estabelecimento da Política do Serviço de Informação;
- Implantação das auditorias internas e externas como forma de analisar constantemente o desempenho dos processos;
- Maior agilidade na realização das atividades, em razão dos ciclos mais otimizados e integrados;
- Maior controle dos custos e despesas;
- Maior planejamento e priorização das tarefas e atividades;
- Melhor organização do acervo;
- Melhoria da qualidade dos dados e informações fornecidos, em razão do aperfeiçoamento do processo de comunicação;
- Melhoria na divulgação e promoção dos produtos e serviços;
- Obtenção de recursos, com a comprovação das necessidades baseada em fatos concretos;
- Otimização do uso dos recursos disponíveis;
- Potencialização da cooperação interbibliotecária;
- Redução de custos, principalmente relacionados ao retrabalho e ao desperdício;
- Suspensão de atividades e rotinas burocráticas que não agreguem valor ao Sistema implantado;
- Unificação de critérios.

Abordagem factual para tomada de decisão

- Implantação de indicadores da qualidade e gestão baseada em fatos e dados;
- Implantação de mecanismos de prevenção e correção;
- Implantação de mecanismos de supervisão e controle.

Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores

- Maior relacionamento com os fornecedores de produtos e serviços.

Quadro 19: Principais dificuldades encontradas e críticas a este tipo de modelo

Descrição
<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de apoio da Alta Direção da Instituição mantenedora; • Ausência de recursos humanos e tecnológicos para a implantação de todos os processos necessários; • Caráter das normas ISO ainda é eminentemente industrial e sua aplicação em prestação de serviços de informação é muito difícil e complicada; • Cerceamento da criatividade e da inovação quando do estabelecimento da padronização de atividades; • Complexidade do processo de implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade subestimado, envolvendo iniciativas empíricas e sem fundamentação teórica, causando descontinuidade e frustração dos envolvidos; • Diferentes perfis e conceitos pessoais dos funcionários, inviabilizando muitas vezes a padronização; • Dificuldade em documentar as atividades, em razão da “tradição oral” dos Serviços de Informação; • Dificuldade em implantar mecanismos de comunicação com os usuários; • Dificuldade em incorporar o Sistema de Gestão da Qualidade na vida diária do Serviço de Informação e na própria administração; • Dificuldade em interpretar os requisitos da norma para a realidade da prestação de serviços de informação; • Equipe satisfeita com o <i>status quo</i> do Serviço de Informação, não sendo receptiva a mudanças; • Excesso de documentação gerada em algumas atividades; • Excesso de medições e controles; • Imposição por parte do dirigente do Serviço de Informação, sem esclarecimento e motivação da equipe; • Imposição de sistemas prontos e pré-elaborados, sem respeitar a cultura do Serviço de Informação (especialmente quando é contratada consultoria externa); • Implantação da Gestão da Qualidade isoladamente no Serviço de Informação, sem uma Política da Qualidade definida e implantada na Instituição mantenedora; • Inibição da flexibilidade, muitas vezes burocratizando o atendimento; • Postura passiva dos dirigentes de Serviços de Informação em relação às críticas e sugestões dos usuários, inviabilizando uma gestão focada no cliente; • Utilização da ISO 9000 como um fim, não como um meio para alcançar a qualidade do serviço; • Variedade de serviços implantados.

Tendo como base os artigos, estudos acadêmicos, comunicações e livros analisados neste estudo, podemos concluir que a implantação da Gestão da Qualidade em Serviços de Informação, com base na série ISO 9000, é uma estratégia viável e pode ser utilizada pelos dirigentes destes serviços em iniciativas ligadas à melhoria da qualidade dos serviços e produtos oferecidos e elevação dos níveis de satisfação dos usuários.

Como foi apresentado, a literatura descreve várias experiências práticas e estudos teóricos que analisam esta aplicação e demonstram, mesmo de forma genérica, como um projeto deste tipo pode ser conduzido. Obviamente, cada Organização possui características típicas e o ambiente interno e externo de cada uma delas pode diferir, auxiliando ou até mesmo dificultando a implantação de projetos ligados à Gestão da Qualidade; todavia, foi observada uma predisposição para utilizar os princípios definidos na série de normas ISO 9000 como parâmetro para guiar e apoiar iniciativas de melhoria da qualidade, o que, por si só, já é um benefício importante, já que as normas são consagradas internacionalmente como um guia para a implantação da Gestão da Qualidade em organizações de diferentes tipos e portes, como foi visto anteriormente.

Há que se destacar, nesse contexto, que o número de certificados ISO 9000 no Brasil cresceu exponencialmente, saindo de 18 certificados emitidos em 1990 para 5.518 em 2004, segundo dados oficiais da ABNT (PERSPECTIVAS, 2004, p. 7). Esse panorama certamente favoreceu a opção de muitos Serviços de Informação pelas normas da família ISO 9000 que, além de ser um padrão internacionalmente consagrado, apresentam os requisitos mínimos para a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade, com o objetivo de assegurar que produtos, serviços e processos cumpram os requisitos especificados. Embora a norma não defina como o processo deve ser implantado, define claramente os objetivos de cada processo e sua relação com o sistema como um todo. Desta forma,

pode-se afirmar que bibliotecas necessitam buscar novas formas de incluir o cliente / usuário na filosofia dos serviços que utilizam e a aplicação de um sistema de gestão da qualidade neste setor pode contribuir para o desenvolvimento de atividades atendendo as necessidades de seus usuários, além de uma melhor organização interna, definição clara e documentada das atividades e responsabilidades e de sua equipe e o fortalecimento da competência e qualidade do trabalho. [...] Sendo que a nova versão da ISO 9000 (2000) preocupa-se com o foco no cliente e o gerenciamento de Bibliotecas busca uma melhoria no atendimento ao usuário, espera-se que a implementação da ISO 9000 : 2000 em bibliotecas signifique a garantia da qualidade em todos os processos para satisfação deste usuário (BARBÊDO e TURRIONI, 2003a, s.n.).

Especificamente sobre a opção dos Serviços de Informação pelas diretrizes da série ISO 9000, em detrimento de outros modelos disponíveis, entende-se que este fato em si não é muito relevante, pois o mais importante é considerar a norma como um meio para atingir os objetivos planejados, não um fim em si mesmo. Muitas Organizações optam por uma certificação com base na NBR ISO 9001, por exemplo, somente para fins de divulgação e marketing e, neste caso, certamente o Sistema de Gestão da Qualidade implantado tende a se transformar em um problema para a Organização, especialmente sua manutenção pós

certificação. Em contrapartida, muitas outras Organizações optam pelo modelo proposto nas normas da família ISO como um auxílio para seus projetos de melhoria.

É importante ressaltar também que optar pelas diretrizes da ISO 9000 não quer dizer, obrigatoriamente, buscar a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade por um Organismo Certificador, o que demanda recursos e, principalmente, o envolvimento de toda a Organização. Nesse sentido, em muitos Serviços de Informação, o objetivo principal de iniciar um programa de qualidade não é a certificação em si ou seu valor de marketing, mas, principalmente, o anseio de melhorar seus processos gerenciais e os serviços ao cliente (JOHANNSEN, 1996, p. 16). Essa quebra de paradigma é muito importante para desmistificar um pouco o temor que alguns profissionais têm de utilizar a norma, com receio de que, ao iniciar este projeto, estejam em um caminho sem volta, ou seja, envolvendo-se em um contrato com o Organismo Certificador e até mesmo criando uma expectativa nos usuários e demais envolvidos. Antes de tudo, planejar e implantar um Sistema de Gestão da Qualidade com base nas normas ISO 9000 é uma escolha extremamente admissível para os Serviços de Informação brasileiros, principalmente considerando-se as várias experiências de sucesso relatadas na literatura internacional, dentre as quais destaca-se a de Nora Helena López Calle:

Os diversos modelos administrativos oferecem instrumentos e ações para conduzir a mudança nas Organizações, um deles é a Gestão da Qualidade baseada na ISO 9000. A importância desta série de normas, independente da opção pela certificação, é a possibilidade de reorganizar a biblioteca em aspectos como planejamento de uma estratégia de melhoria contínua; motivar, integrar e responsabilizar todos os funcionários; contar com uma melhor organização, planejamento e coordenação interna; aumentar a fidelidade dos usuários e economizar despesas através de métodos adequados (2003, s.n.).

Outro ponto importante é que dispor de um Sistema de Gestão da Qualidade implantado não quer dizer que o Serviço de Informação é infalível, que a equipe é perfeita e que os usuários serão eternamente satisfeitos. Longe disso, o grande objetivo é manter os processos sob controle, conhecendo suas características e limitações e dispondo de informações para a correção de eventuais desvios, dentre outros objetivos já citados ao longo deste trabalho. Pode-se afirmar, resumidamente, que o grande objetivo desta implantação é a previsibilidade, ou seja, a possibilidade de prever tanto as necessidades e recursos, quanto os eventuais problemas ou desvios ao longo dos processos. Nesta sutil contradição, de propor um sistema aparentemente complexo baseado em conceitos básicos é que reside um dos maiores atrativos da NBR ISO 9001. Particularmente nos Serviços de informação,

Um Sistema da Qualidade com base na norma ISO tem que ser capaz de demonstrar a todo momento que seus requisitos são cumpridos. Não se trata de fazer mais coisas em menos tempo, nem fazer de um modo espetacular; trata-se de descrever o que se faz, fazer e demonstrar a qualquer momento que se fez tal como está descrito na documentação (BALAGUÉ MOLA, 2001, p. 14).

Desta forma, entender claramente o que cada requisito propõe e descrever o Sistema de Gestão da Qualidade adequado para cada Serviço de Informação é o primeiro passo a ser alcançado. Muitas iniciativas são implantadas sem sucesso porque o desenho do Sistema é copiado de uma outra realidade, como se uma fórmula de sucesso pudesse ser repetida. É claro que analisar outras experiências é uma técnica eficaz, pois evita que problemas sejam repetitivos e principalmente permite que boas idéias sejam renovadas, mas o planejamento de um Sistema de Gestão da Qualidade depende diretamente das características de cada Organização. Nesse sentido, “talvez a única receita válida para a implementação da qualidade seja aquela que afirma não existirem receitas válidas” (VERGUEIRO, 2002, p. 118).

Além disso, uma das grandes críticas às normas ISO 9000 é que elas são burocráticas e que engessam a equipe, impedindo até mesmo a sua flexibilidade e criatividade, já que a padronização dos processos uniformiza as atividades com o estabelecimento dos documentos e demais padrões. Especialmente nos Serviços de Informação, esta visão é também contraditória, pois a Biblioteconomia é uma ciência eminentemente prescritiva, que possui regras e códigos seculares para a análise e organização de dados, informações e conhecimentos. Entende-se que a ampliação da tradição de padronização dos Serviços de Informação dos setores técnicos para os setores de atendimento é possível e necessária, pois, como vimos, a satisfação do cliente está alicerçada em elementos subjetivos e, quanto mais organizado e previsível um processo, maior tende a ser a percepção de qualidade dos clientes deste serviço.

Nesse sentido, considera-se este um importante passo na evolução das teorias administrativas aplicadas aos Serviços de Informação, oportunizando o exercício de práticas gerenciais contemporâneas, fundamentadas em posturas profissionais e visão de mercado, entendido aqui em seu sentido mais básico: o atendimento aos usuários, razão de ser de qualquer Serviço de Informação.

Encerrando a revisão de literatura desenvolvida no capítulo 2 e dando continuidade a este estudo, os próximos passos estão relacionados ao desenvolvimento de um modelo de referência baseado na NBR ISO 9001, visando a apoiar o planejamento, a implantação e a melhoria dos processos implantados em um Serviço de Informação, principalmente no que se refere à elevação dos níveis de satisfação de seus clientes. Este modelo será elaborado a partir dos fundamentos da NBR ISO 9001 – Sistemas de gestão da qualidade – requisitos da revisão de literatura realizada e dos estudos de caso que serão apresentados no capítulo 4.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Objetivos da pesquisa de campo

Como foi apresentado em capítulos anteriores, o principal objetivo deste estudo é desenvolver e disponibilizar aos dirigentes de Serviços de Informação um modelo de referência baseado na NBR ISO 9001. Para cumpri-lo, além da revisão de literatura já realizada, foi desenvolvida também uma pesquisa qualitativa através do método de estudo de caso, cuja principal finalidade é a complementação da abordagem teórica com a descrição de experiências práticas. Além disso, a pesquisa de campo teve como objetivos específicos:

- Adicionar aos pontos já identificados na revisão de literatura nacional e internacional outros elementos relevantes relacionados à Gestão da Qualidade e sua aplicabilidade em Serviços de Informação, através da observação de casos práticos de implantação, ampliando, desta forma, o escopo de análise;
- Descrever e caracterizar o Sistema de Gestão da Qualidade implantado nos Serviços de Informação analisados;
- Apoiar a validação das hipóteses, especialmente a relacionada à análise das características específicas de um Serviço de Informação gerenciado com base nas diretrizes da NBR ISO 9001 e sua diferenciação quanto à eficácia de seus processos e qualidade de seus produtos e serviços;
- Analisar a interface entre o Sistema de Gestão da Qualidade implantado no Serviço de Informação e o Sistema Organizacional da Instituição mantenedora.

Nos próximos capítulos, a pesquisa de campo será apresentada e, ao final, os objetivos citados serão acompanhados para verificar sua adequação ao proposto. A seguir, em especial, serão apresentados aspectos conceituais sobre a pesquisa qualitativa e o estudo de caso.

3.2 Método e instrumentos de pesquisa

Na pesquisa qualitativa, o pesquisador participa de forma direta da coleta de dados através da observação, das entrevistas e da análise documental. Além deste aspecto, esta metodologia é indicada pois:

- Tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento;
- Os dados coletados são predominantemente descritivos;
- A preocupação com o processo é muito maior do que com o produto;
- O “significado” que as pessoas dão às coisas e à sua vida são focos de atenção especial pelo pesquisador;
- A análise dos dados tende a seguir um processo indutivo (LUDKE e ANDRÉ, 1986, p. 11).

Para realizar esta pesquisa, optou-se pelo método de estudo de caso, que é apenas uma das muitas maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais. Outros exemplos são os experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informações em arquivos. Cada uma dessas estratégias apresenta vantagens e desvantagens próprias, dependendo basicamente de três condições:

- a) O tipo de questão da pesquisa;
- b) O controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos;
- c) O foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos (YIN, 2005, p. 19).

Os estudos de caso, além disso, representam a estratégia preferida “quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (*Ibid.*, p. 19).

Tendo em vista que o objeto deste estudo relaciona-se à análise da implantação da Gestão da Qualidade em Serviços de Informação no Brasil com base na NBR ISO 9001 e que este tema, como pode ser observado na revisão de literatura realizada, é relativamente recente, entende-se que, com a utilização de estudos de caso, pode ser feita uma análise mais completa do tema, pois este método propicia a observação de uma situação real inserida em seu próprio contexto e com a presença de vários fatores (internos e externos) que ajudam a caracterizar o tema, confirmar as proposições teóricas e observar tendências não observadas e/ou exploradas na literatura.

Em relação aos estudos de caso apresentados, eles são do tipo descritivos e de casos múltiplos: o estudo descritivo é caracterizado pelo tipo de questão de pesquisa que está sendo apresentada, no caso, “como” e “por que” o Serviço de Informação aplica a Gestão da Qualidade, sem que tenha havido qualquer interferência da pesquisadora nesta situação; Quanto ao número de casos analisados, optou-se pelos casos múltiplos (três Serviços de Informação brasileiros), principalmente porque esta opção envolve a descrição de diferentes experiências e situações, o que acrescenta mais elementos para a análise e para o cumprimento dos objetivos propostos. Para a coleta de dados foram utilizados os seguintes instrumentos de pesquisa: entrevistas e análise da documentação, que serão detalhados no capítulo 4 dedicado à descrição dos casos. Em relação aos critérios para a seleção dos três casos analisados, eles são apresentados no item a seguir:

3.3 Critérios para a seleção dos casos analisados

A primeira seleção realizada para localizar os casos analisados visava a identificar “Serviços de Informação brasileiros certificados com base na NBR ISO 9001 : 2000” através da consulta ao Banco de Dados “Certificações ISO 9000” da ABNT/CB-25 (Associação Brasileira de Normas Técnicas / Comitê Brasileiro de Qualidade), considerada a fonte oficial para este tipo de levantamento, uma vez que o INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial) delegou à ABNT/25, com exclusividade, a atribuição de divulgar informações sobre certificações de Sistemas de Gestão da Qualidade realizadas no Brasil segundo a NBR ISO 9001⁵. Neste Banco de Dados oficial, a consulta sobre certificações pode ser realizada por: Palavra-chave / Área de Atuação / Ramo de Atividade / Empresas Certificadas / Estados da Federação / Organismos de Certificação / Padrão Normativo.

Para prospectar os Serviços de Informação a serem analisados, foram realizadas as seguintes pesquisas:

- 1) **Por palavra-chave** (em ordem alfabética): acervo, arquivo, biblioteca, conhecimento, documento, empréstimo, informação(ões), pesquisa, referência e usuário(s).
- 2) **Por área de atuação**: 92.51 - Atividades de bibliotecas e arquivos.
- 3) **Por Empresas Certificadas (em ordem alfabética)**: Arquivo, Biblioteca, Centro*, Departamento*, Divisão*, Núcleo*, Serviço*, Sistema* ou Unidade*. (* indicando “de conhecimento”, “de documentação” ou “de informação”).

Em pesquisa realizada no dia 30/01/2005, foram localizadas 340 Empresas, a partir dos critérios definidos acima. O resultado dessa pesquisa é apresentado no quadro a seguir:

⁵ O acesso a este Banco de Dados é feito via internet no Site: www.abntcb25.com.br/cert9000.html.

Quadro 20: Resultado da pesquisa (prospecção) realizada no site da ABNT/CB-25

Pesquisa por palavra-chave		
Palavra-chave	Número de ocorrências	Observações
Acervo	003	---
Arquivo	008	---
Biblioteca	004	---
Conhecimento	004	---
Documento	071	O resultado da busca por esta palavra-chave classifica: Bancos, Empresas de Informática, Turismo, Gráficas, Empresas de Microfilmagem e guarda de documentos, dentre outras.
Informação / Informações	199	O resultado da busca por esta palavra-chave classifica: Empresas de Informática e de Tecnologia de Informação, Empresas da área de saúde, de Turismo e Associações de Classe, dentre outras.
Pesquisa	048	---
Referência	002	---
Pesquisa por área de atuação		
Área (Código / Descrição)	Número de ocorrências	Observações
92.51 Atividades de bibliotecas e arquivos	Zero	---
Pesquisa por Empresas Certificadas		
Palavra-chave	Número de ocorrências	Observações
Arquivo	001	---
Biblioteca	Zero	---
Centro	Zero	Pesquisados: “palavra-chave” + de conhecimento, “palavra-chave” + de documentação “palavra-chave” + de informação
Departamento	Zero	
Divisão	Zero	
Núcleo	Zero	
Serviço	Zero	
Sistema	Zero	
Unidade	Zero	

As ocorrências localizadas foram analisadas uma a uma e, desta primeira triagem, foram selecionadas 11 Empresas⁶, apresentadas em ordem alfabética:

- 1) Clube Paineiras do Morumby
- 2) Companhia de Seguros Aliança do Brasil
- 3) Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo
- 4) Esporte Clube Pinheiros

⁶ Sob a denominação “Empresas” estão incluídas Instituições em geral.

- 5) Fundação Getúlio Vargas – FGV
- 6) Instituto Euvaldo Lodi – IEL
- 7) Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo - IPT
- 8) Ordem dos Advogados do Brasil – seccional de Goiás
- 9) Politec
- 10) Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI
- 11) Supremo Tribunal Federal – STF

Cada uma dessas Empresas foi pesquisada, visando a analisar o escopo e sua aplicabilidade aos objetivos deste estudo. Nessa segunda triagem foram selecionadas 05 Empresas que compõem dois grupos básicos:

- a) Empresas cujo escopo da certificação é exclusivamente ligado à prestação de serviços de informação: 02 ocorrências;
- b) Empresas que contemplam em seu escopo de certificação, além de outros serviços, serviços relacionados à prestação de serviços de informação: 03 ocorrências.

No primeiro grupo (Empresas cujo escopo de certificação é exclusivamente ligado à prestação de serviços de informação) foram detectadas as seguintes Empresas (ordenadas pela data de certificação):

- **Fundação Getúlio Vargas – FGV (Rio de Janeiro – RJ)**

Área de atuação: 75.14 – Atividades de serviços auxiliares para a administração pública em geral

Certificado nº 1539-2002-SPA-INMETRO

Emitido por DNV Det Norske Veritas em 25/11/2002

Validade do certificado: 22/11/2005

Escopo de certificação: Consulta local ao acervo bibliográfico, empréstimo domiciliar e entre bibliotecas

Localizada por palavras-chave: acervo e biblioteca

- **Supremo Tribunal Federal – STF (Brasília – DF)**

Área de atuação: 75.14 – Atividades de serviços auxiliares para a administração pública em geral

Certificado nº SQ-2872

Emitido por Fundação Carlos Alberto Vanzolini em 22/05/2003

Validade do certificado: 21/05/2006

Escopo de certificação: Atendimento das necessidades de informação de usuários internos e externos referentes às pesquisas de doutrina jurídica e legislação.

Localizada por palavras-chave: informação e pesquisa

A partir da análise destas Empresas, nota-se que, embora o escopo das certificações esteja exclusivamente relacionado à prestação de serviços de informação, os certificados foram emitidos em nome da Instituição mantenedora e não do Serviço de Informação, no caso:

- Biblioteca Mário Henrique Simonsen (da Fundação Getúlio Vargas) e
- Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal (do Supremo Tribunal Federal).

Isso explica porque a pesquisa realizada por área de atuação (92.51 - Atividades de bibliotecas e arquivos) não detectou nenhuma ocorrência, como foi registrado no Quadro 20. Oficialmente, portanto, os Serviços de Informação brasileiros certificados com base na NBR ISO 9001 até então não haviam sido classificados como tal, tendo sido destacada a Instituição mantenedora. Este fato não prejudica os Sistemas de Gestão da Qualidade implantados, porém é importante registrá-lo, pois, estatisticamente, esses Serviços de Informação podem não estar sendo considerados em classificações ou pesquisas nacionais e internacionais que consideram somente a área de atuação como mecanismo de acesso. A razão deste fato, ou seja, o destaque para a Instituição mantenedora em detrimento do Serviço de Informação, foi investigada e será abordada novamente quando da descrição do caso pertencente a este grupo.

Quanto à seleção dos casos, deste primeiro grupo foi escolhida a Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal, do Supremo Tribunal Federal – STF.

Em relação ao segundo grupo (Empresas que contemplam em seu escopo de certificação, além de outros serviços, serviços relacionados à prestação de serviços de informação), foram detectadas as seguintes Empresas (ordenadas pela data da certificação):

- **Clube Paineiras do Morumby (São Paulo – SP)**

Área de atuação: 93.05 – Atividades de serviço social não especificadas - outras

Certificado nº SQ-4050

Emitido por Fundação Carlos Alberto Vanzolini em 08/12/2004

Validade do certificado: 07/12/2007

Escopo de certificação: Administração, envolvendo transações com títulos, atendimento, informações, acesso, segurança e transportes. Esportes, envolvendo o desenvolvimento de atividades formativas. Sócio-cultural, envolvendo biblioteca, espaço cultural infantil, desenvolvimento de eventos sócio-culturais e cursos. Alimentos e Bebidas, envolvendo os restaurantes sociais, cozinha social e eventos.

Localizada por palavra-chave: biblioteca

- **Ordem dos Advogados do Brasil - Seccional de Goiás (Goiânia – GO)**

Área de atuação: 75.23 – Justiça e atividades judiciais

Certificado nº 039/2003

Emitido por ICQ Brasil – Instituto de Certificação Qualidade Brasil em 20/03/2003

Validade do certificado: 20/03/2006

Escopo de certificação: Exame de ordem, Atendimento na biblioteca, comissão e seleção das sociedades de advogados, realização de cursos na ESA-GO, realização de eventos, salas de apoio aos advogados, processos éticos disciplinares e secretarias das comissões

Localizada por palavra-chave: biblioteca

- **Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo (São Paulo – SP)**

Área de atuação: 91.11 – Atividades de associações de classe e de associações patronais

Certificado nº SQ-M01021-3523-03

Emitido por Fundação Carlos Alberto Vanzolini em 23/12/2003

Validade do certificado: 23/12/2006

Escopo de certificação: Registro profissional, fiscalização do exercício das profissões de contador e de técnico de contabilidade, atendimento ao contabilista e usuário na sede e nas sub-sedes, publicações, eventos, programas em educação continuada e biblioteca

Localizada por palavra-chave: biblioteca

Deste segundo grupo, foi escolhido o Clube Paineiras do Morumby e o estudo de caso foi realizado em seu Serviço de Biblioteca.

O terceiro e último caso analisado está indiretamente relacionado ao objeto desta pesquisa (implantação da Gestão da Qualidade em Serviços de Informação no Brasil com base na NBR ISO 9001), pois trata-se de um Serviço de Informação pertencente a uma Instituição certificada, porém não incluído explicitamente no escopo da certificação. Este caso foi especialmente escolhido para apoiar a validação da hipótese que pretende analisar se um Serviço de Informação gerenciado com base nas diretrizes da NBR ISO 9001 possui características específicas que podem diferenciá-lo positivamente quanto à eficácia de seus processos e qualidade de seus produtos e serviços. O referido caso foi detectado na prospeção realizada e pertence ao grupo da primeira triagem. Trata-se do Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo e o Serviço de Informação analisado é o Centro de Informação Tecnológica – CITEC. Os dados sobre a certificação do IPT são os seguintes:

- **Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo (São Paulo – SP)**

Área de atuação: 74.30 – Atividades de ensaios e análises técnicas

Certificado nº SQ-3898

Emitido por Fundação Carlos Alberto Vanzolini em 25/08/2004

Validade do certificado: 10/12/2006

Escopo de certificação: Serviço de ensaios e calibrações correntes

Localizada por palavra-chave: pesquisa

Além dos critérios citados, optou-se por não incluir Bibliotecas Universitárias ou Serviços de Informação ligados à Instituições de Ensino, pois, como foi apontado no capítulo dedicado à revisão de literatura, há uma forte predominância por esse tipo de Serviço de Informação na literatura nacional. Com esta escolha pretende-se, também, ampliar a análise do tema, introduzindo características ainda não discutidas e abordando experiências práticas relacionados a outros tipos de Serviços de Informação, além das Bibliotecas Universitárias públicas já abordadas na literatura analisada. Nesse sentido, é apresentado no Quadro 21, um breve resumo dos casos selecionados, que serão oportunamente descritos no capítulo 4:

Quadro 21: Resumo dos casos múltiplos selecionados

Caso	Instituição mantenedora	Tipo de Instituição	Serviço de Informação
A	Supremo Tribunal Federal – STF	Órgão público federal, representante máximo do Poder Judiciário nacional.	Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal
B	Clube Paineiras do Morumby	Sociedade civil de fins não lucrativos.	Biblioteca
C	Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo – IPT	Órgão público estadual que tem por objetivo atender à demanda de ciência e tecnologia nas diversas áreas da Engenharia em que atua.	Centro de Informação Tecnológica – CITEC

Adicionalmente, em abril de 2005 foi comunicada ao mercado a certificação de um novo Serviço de Informação. Para ampliar as informações desta pesquisa, optou-se por apresentá-lo e comentar brevemente o caso, que possui algumas especificidades:

- **FEBASP Associação Civil – Centro Universitário Belas Artes de São Paulo (São Paulo –SP)**

Área de atuação: 92.51 – Atividades de bibliotecas e arquivos

Certificado nº 23.029/04

Emitido por Associação Brasileira de Normas Técnicas em 27/01/2005

Validade do certificado: 22/12/2007

Escopo de certificação: Atividades de bibliotecas para nível superior

O Serviço de Informação do Centro Universitário Belas Artes é o primeiro serviço brasileiro classificado como “92.51 – Atividades de bibliotecas e arquivos”, diferente dos casos do Supremo Tribunal Federal e da Fundação Getúlio Vargas, já comentados, que privilegiaram as atividades da Instituição mantenedora. Seu escopo também prevê todos os processos em operação no serviço, identificados genericamente como “atividades de bibliotecas”. De qualquer forma, por tratar-se de uma Biblioteca Universitária e, por ter sido identificada após a fase de seleção, praticamente no encerramento dos estudos de caso, optou-se por não incluir a FEBASP nesta pesquisa de campo, somente citando-a para fins de registro. Como o processo de certificação é bastante dinâmico, o banco de dados da ABNT sofre alterações periodicamente e, assim, os dados obtidos na seleção dos casos podem ter sofrido pequenas alterações desde o levantamento realizado em 30/01/2005.

3.4 Estratégia da coleta de dados

A coleta dos dados para a descrição dos casos foi realizada da seguinte forma:

- a) Análise de documentos gerados pelo Serviço de Informação e pela Instituição mantenedora (exemplo: *site* na Internet, folhetos de divulgação, documentos administrativos, relatórios internos, documentos do Sistema de Gestão da Qualidade, registros da qualidade, etc);
- b) Entrevistas realizadas com profissionais ligados à Coordenação do Serviço de Informação e com os profissionais que ocupam a função de Representante da Direção dos Sistemas de Gestão da Qualidade analisados. As entrevistas foram realizadas pessoalmente, através de visitas feitas às Instituições.

Um panorama sobre as características de cada uma dessas fontes de coleta de dados é apresentado no Quadro 22:

Quadro 22: Fontes de coleta de dados

Fonte	Resumo das principais características
Documentação	Estável: pode ser revisada inúmeras vezes; Discreta: não foi criada como resultado do estudo de caso; Exata: Contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento; Ampla cobertura: longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos.
Entrevistas	Direcionadas: enfocam diretamente o tópico do estudo de caso; Perceptivas: fornecem inferências causais percebidas.

FONTE: Adaptado de YIN, 2005, p. 113.

Concluindo a fase de definição e planejamento dos estudos de caso, foi elaborado um protocolo de coleta de dados que, embora possa ser confundido com um questionário, possui objetivos mais amplos:

Um protocolo para o estudo de caso tem apenas uma coisa em comum com um questionário de levantamento: ambos convergem para um único ponto de dados – coletar dados tanto de um estudo de caso único (mesmo que o estudo de caso faça parte de um estudo maior de casos múltiplos) quanto de um único respondente. Para além dessas semelhanças encontram-se diferenças maiores. Em primeiro lugar, um protocolo para o estudo de caso é mais do que um instrumento. O protocolo contém o instrumento, mas também contém os procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas ao utilizar o instrumento. Em segundo, o protocolo é dirigido para uma parte totalmente diferente daquela de um instrumento [...]. Em terceiro lugar, é desejável possuir um protocolo para o estudo de caso em qualquer circunstância, mas é essencial, se você estiver utilizando um projeto de casos múltiplos. O protocolo é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao realizar a coleta de dados (YIN, 2005, p. 92).

No próximo capítulo, o protocolo desta pesquisa será apresentado, assim como a descrição dos casos selecionados e algumas conclusões preliminares.

4 ESTUDOS DE CASO

4.1 Descrição dos estudos de caso

Cada um dos três casos analisados foi inicialmente estudado a partir de entrevistas semi-estruturadas realizadas pessoalmente pela pesquisadora, com base em um protocolo básico cujo modelo é apresentado no anexo 1. Em razão da especificidade de cada um dos casos, que foi discutida no capítulo 3, alguns itens foram acrescentados e/ou suprimidos, sem que a base do protocolo tenha sido alterada. A partir das entrevistas e da análise da documentação, a coleta de dados foi realizada e os casos foram descritos e analisados, com base na sequência de itens apresentada no quadro a seguir, que cita a estrutura de relatório elaborado:

Quadro 23: Estrutura do relatório de análise dos estudos de caso múltiplos

Item	Descrição
1	Caracterização da Instituição mantenedora
2	Caracterização do Serviço de Informação
3	Histórico da implantação da Gestão da Qualidade no Serviço de Informação
4	Descrição do Sistema de Gestão da Qualidade implantado no Serviço de Informação
4.1	Principais processos
4.2	Política da Qualidade
4.3	Principais produtos e serviços oferecidos
4.4	Principais recursos disponíveis
4.5	Requisitos aplicáveis e sua implantação
4.6	Documentos elaborados
4.7	Indicadores de desempenho
4.8	Monitoramento da satisfação do cliente, incluindo o tratamento das reclamações
4.9	Principais ferramentas da qualidade e demais instrumentos utilizados
4.10	Principais formas de comunicação disponíveis (internas e externas)
5	Descrição e análise dos benefícios da implantação da Gestão da Qualidade
6	Descrição e análise das críticas e dificuldades encontradas
7	Perspectivas futuras relacionadas à Gestão da Qualidade e outros modelos de gestão
8	Análise crítica da implantação da Gestão da Qualidade no caso analisado

Nos itens subsequentes são apresentados, a partir deste modelo, os relatórios de cada um dos casos estudados, que são preliminarmente analisados no último item de cada um dos relatórios.

4.1.1 Caso A – Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal do STF

As informações preliminares sobre o caso estudado e seu relatório completo são apresentados a seguir:

A Introdução ao estudo de caso

A.1 Questões a serem examinadas no caso específico

- Descrever e caracterizar o Sistema de Gestão da Qualidade implantado na Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal;
- Apoiar a validação das hipóteses, especialmente a relacionada à análise das características específicas de um Serviço de Informação gerenciado com base nas diretrizes da NBR ISO 9001 e sua diferenciação quanto à eficácia de seus processos e qualidade de seus produtos e serviços;
- Analisar a interface entre o Sistema de Gestão da Qualidade implantado na Biblioteca e o Sistema Organizacional da Instituição mantenedora.

A.2 Cópia do ofício da Universidade de São Paulo solicitando a permissão para a realização do estudo de caso

Apresentada no anexo 2.

B Procedimentos da coleta de dados

B.1 Identificação completa do local visitado

Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal

Supremo Tribunal Federal - STF

Praça dos Três Poderes, Anexo II, 1º andar - CEP: 70.175-900 / Brasília / DF.

B.2 Nome e cargo/função das pessoas entrevistadas

- Sra. LÍlian Januzzi Vilas Boas – Coordenadora da Biblioteca / Representante da Direção.
- Sra. Maria Tereza Machado Teles Walter – Bibliotecária da Seção de Periódicos e uma das responsáveis pelo projeto de implantação da NBR ISO 9001 : 2000 na Biblioteca.

B.3 Agenda da visita

Dia 09 de maio de 2005, das 12:30hs às 17:00hs.

B.4 Documentos e demais fontes de informação consultados

- Manual da Qualidade – MQ, versão 18, de 16/05/2005
- Site na Internet: <http://www.stf.gov.br>
- WALTER, M. T. M. T. ISO 9001:2000: a implantação da norma na Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal do Supremo Tribunal Federal, 2004, 28p. (no prelo).

C Relatório do Estudo de Caso

C.1 Caracterização da Instituição mantenedora

O Supremo Tribunal Federal, organizado com fundamento no Decreto nº 848, de 11/10/1890, editado pelo Governo Provisório da República, teve a sua instituição prevista na Constituição Republicana de 1891 (arts. 55 e 56), tendo sido instalado em 28/02/1891, quando realizou a sua primeira Sessão Plenária, sob a presidência interina do Ministro Sayão Lobato (Visconde de Sabará) que, até então, presidira ao Supremo Tribunal de Justiça (Império). Nessa mesma Sessão, o Supremo Tribunal Federal elegeu o seu primeiro Presidente, que foi o Ministro Freitas Henriques. O Supremo Tribunal de Justiça (Império), por sua vez, previsto na Carta Imperial de 1824, foi instalado em 09/1/1829, data em que elegeu o seu primeiro Presidente, o Ministro José Albano Fragoso.

Os órgãos de cúpula da Justiça no Brasil, em ordem sucessiva, considerada a sua precedência histórica, foram: (1) a Casa da Suplicação do Brasil (instituída pelo Príncipe Regente D. João, mediante Alvará Régio de 10/05/1808), (2) o Supremo Tribunal de Justiça (Império) e (3) o Supremo Tribunal Federal (República).

O Supremo Tribunal Federal instalou-se em 28 de fevereiro de 1891, no salão de sessões do antigo Supremo Tribunal de Justiça, na então capital, Rio de Janeiro, sob a presidência interina do Visconde de Sabará, João Evangelista de Negreiros Sayão Lobato, quando foi eleito Presidente o Ministro João Antonio de Araújo Freitas Henriques. Com a mudança para Brasília, o Supremo Tribunal Federal passou a ocupar o Edifício-Sede localizado na Praça dos Três Poderes, realizando a primeira Sessão Plenária em 21 de abril de 1960. Nos anos 70, em consequência do crescimento do volume das atividades, bem como do número de servidores, foi erigido o Anexo I. No final da década de 90, quarenta anos após a instalação da Corte em Brasília, foi concluída a construção do Anexo II. Atualmente, ocupa o Edifício-Sede e os Anexos I e II.

O Supremo Tribunal Federal é o guardião maior da Constituição desde o advento do regime republicano. As diversas Cartas que vigoraram no País, muitas vezes em períodos delicados, jamais contestaram essa competência. O simbolismo dessa concepção está representado no móvel que se encontra no Museu, onde está depositado um exemplar original da Constituição de 1988.

Em abril de 2005, o Supremo Tribunal Federal contava com dez ministros e uma ministra, divididos em quatro comissões: Regimento, Jurisprudência, Documentação e Coordenação. O atual Presidente é o Exmo Sr. Ministro Nelson Jobim.

Em relação à Gestão da Qualidade, o Supremo Tribunal Federal adota estrategicamente um Sistema de Gestão da Qualidade com base na NBR ISO 9001. Foi definida como política, a busca pela excelência da prestação jurisdicional, vista pela sociedade como justiça mais ágil e eficaz. Os direcionamentos primordiais são o aperfeiçoamento contínuo e a satisfação da sociedade. O compromisso para implantação do Sistema foi obtido na gestão do Exmo. Sr. Ministro Carlos Mário da Silva Velloso em 2000, como Presidente do Supremo Tribunal Federal.

O Supremo Tribunal Federal, como parte integrante da estrutura de poder público na área do judiciário, com suas atribuições especificadas na Constituição de 1988 e constituindo-se do órgão máximo da justiça no Brasil, não possui, a rigor, concorrentes diretos e não é afetado por pressões do mercado. Cabe, então, um questionamento sobre a motivação que levou à implantação da Gestão da Qualidade no Tribunal. A resposta a essa pergunta é feita por sua própria Política de Qualidade que, em sua formulação, registra a consciência de que suas ações afetam diretamente a vida de milhões de cidadãos, que sua conduta é um paradigma para as outras instâncias do poder judiciário no país e que seus servidores devem estar sempre buscando melhorias de seus trabalhos, para que os processos sejam julgados com a maior celeridade possível (WALTER, 2004, p. 18).

Os escopos do Sistema de Gestão da Qualidade do Supremo Tribunal Federal contemplam os seguintes macroprocessos:

No âmbito da Secretaria de Processamento Judiciário - SPJ: Registro, Autuação, Composição, Identificação da Matéria Jurídica e Distribuição de Processos Originários nas classes processuais de Ação Direta de Inconstitucionalidade, Mandado de Segurança, Suspensão de Segurança, Intervenção Federal, *Habeas Corpus* e Sentença Estrangeira. Os clientes externos deste escopo são os advogados e partes, e os clientes internos são os gabinetes dos ministros;

No âmbito da Secretaria de Informática - SEI: Levantamento de Informações para Desenvolvimento de Sistemas, Garantia de Disponibilidade de Serviços de Informática, Salvamento, Guarda e Restauração de Dados e Atendimento ao Usuário. Os clientes deste escopo, para o Salvamento, Guarda e Restauração de Dados, são as Coordenadorias da SEI. Para o Levantamento de Informações para Desenvolvimento de Sistemas, todas as Unidades do Supremo Tribunal Federal. Para o Atendimento ao Usuário, são todos os usuários da rede informatizada do Supremo Tribunal Federal;

No âmbito da Secretaria de Documentação – SDO: Atendimento das necessidades de informação de usuários internos e externos referentes às pesquisas de jurisprudência, de doutrina jurídica, de legislação e à recuperação de documentos, em que se insere a Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal. Os clientes internos deste escopo são os Ministros e todos os

servidores do Tribunal e os externos, são instituições ou pessoas físicas não pertencentes à Instituição.

Para gerenciar seu Sistema da Qualidade, o Supremo Tribunal Federal mantém uma estrutura permanente de qualidade que contempla o Núcleo, o Comitê e os Conselhos da Qualidade. Ao Núcleo, compete a manutenção e acompanhamento do Sistema de Gestão da Qualidade, sendo vinculado à Diretoria-Geral, por intermédio da Assessoria Especial de Planejamento. O Comitê é composto pelo Núcleo da Qualidade e pelos membros dos Conselhos da Qualidade, que são formados pelos integrantes de cada uma das áreas certificadas. Cabem ao Comitê as análises e aprovações de alterações de documentos corporativos, discussões para que as melhorias sejam implementadas constantemente, avaliação crítica do Sistema de Gestão da Qualidade e proposições de alterações em geral. O Conselho tem funções semelhantes, mas, em sua esfera de atuação, além de se responsabilizar por manter organizada a documentação da qualidade específica da área e por monitorar e aprovar as alterações propostas pelo Representante da Administração, pelos servidores do nível operacional ou por outras fontes.

C.2 Caracterização do Serviço de Informação

Como setor indispensável para facilitar o fornecimento de material bibliográfico para o estudo dos diversos temas abordados nos julgamentos, a origem da Biblioteca confunde-se com a própria época da criação da Corte, muito embora ainda não institucionalizada. A efetiva organização remonta a 1912, sendo que o primeiro catálogo, editado em 1931, consignava o total de 3.685 volumes. Com a mudança da Capital da República do Rio de Janeiro para Brasília, o acervo foi transferido, passando a atender aos interessados desde 21 de abril de 1960, data da inauguração da cidade e, também, da instalação do Supremo Tribunal Federal. Em 1973, com o advento do Ato Regimental nº 1, de 26 de outubro, a Biblioteca subordinava-se ao Serviço de Documentação e Informação. O Regulamento da Secretaria, aprovado em 27.11.1981, modificou o nome para Departamento de Documentação, Informática e Divulgação, passando correspondentemente, a Biblioteca a Serviço de Documentação. O Ato Regulamentar nº 18, de 12.6.1989, alterou o título do Departamento para Documentação, Jurisprudência e Divulgação, mantendo a nomenclatura Serviço de Documentação. A partir do Ato Regulamentar nº 30, de 18.4.1998 passou a

constituir a Coordenadoria de Biblioteca, vinculada à Secretaria de Documentação, possuindo a Seção de Seleção e Intercâmbio, Seção de Processamento Bibliográfico, Seção de Periódicos, Seção de Referência, Empréstimo e Circulação e Seção de Bibliografia e Pesquisa Jurídica, o que foi mantido pelo Ato Regulamentar nº 32, de 7.3.2001.

O acervo da Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal é especializado nos diversos ramos do Direito, abrangendo, ainda, ciências afins. Dispõe, também, de obras que versam sobre outras áreas do conhecimento. A Biblioteca possui também algumas Coleções Especiais que pertenceram a eminentes juristas brasileiros, doadas ou adquiridas para integrarem o acervo. São elas: Coleção Levi Carneiro, Coleção Hahnemann Guimarães e Coleção Pontes de Miranda. Também dispõe de obras raras que foram incorporadas durante os 170 anos de existência da Corte, alcançando cerca de 1500 volumes. Possui a coleção do "Diário da Justiça", desde 1925, e das "Leis do Brasil", desde 1808 e é depositária da "Revista Trimestral de Jurisprudência", que divulga periodicamente os acórdãos do Supremo Tribunal Federal, e das demais publicações editadas pelo Tribunal. De igual forma, recebe as coleções completas das revistas que são consideradas como "Repositórios Autorizados de Jurisprudência".

A estrutura física da Biblioteca compreende, além do acervo, o salão de estudos; sala privativa para uso dos Ministros; sala de leitura; sala de coleções especiais; sala de obras raras; sala de projeção e espaço cultural, totalizando uma área de aproximadamente 1.200m². O acervo é composto por livros, periódicos, separatas, obras de referência, CD-ROM's, folhetos, vídeos, pastas de ministros, etc, totalizando cerca de 95.000 volumes.

O objetivo primordial da Biblioteca é suprir a demanda de elementos solicitados pelos Ministros, além de atender aos servidores do Tribunal, usuários externos como magistrados, membros do Ministério Público, pesquisadores, advogados, estudantes e demais interessados. Também atende solicitações de bibliotecas de outros órgãos, perfazendo o total de aproximadamente 2.000 usuários por mês.

O serviço de atendimento inclui: pesquisas e levantamentos em banco de dados de doutrina jurídica e de legislação; terminais de computador para consulta *on-line* no banco de dados da Biblioteca; empréstimo de publicações; orientação para utilização do acervo e dos recursos disponíveis; fornecimento de fotocópias e visitas orientadas.

C.3 Histórico da implantação da Gestão da Qualidade no Serviço de Informação

A implantação da Norma ISO 9001 na Biblioteca nasceu da proposição da Secretaria de Documentação do Supremo Tribunal Federal para a Presidência do Tribunal, formulada no final de 2002. O significado desse trabalho representa o esforço de uma equipe para implantar um Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com os requisitos da Norma. Essa implantação foi feita em tempo recorde (quatro meses) e só foi possível graças ao alto grau de comprometimento da equipe e das suas lideranças.

As principais fases de implantação do Sistema de Gestão da Qualidade na Biblioteca foram:

- Definição de um cronograma de trabalho, com a identificação das responsabilidades dos integrantes do Núcleo da Qualidade e da Coordenadoria da Biblioteca;
- Definição do escopo a ser certificado. O escopo definido foi o de “atendimento de necessidades de informação de usuários internos e externos referentes às pesquisas de doutrina jurídica e de legislação”;
- Realização de treinamento sobre a NBR ISO 9001 para todos os servidores diretamente envolvidos no trabalho operacional de atendimento às pesquisas, para as lideranças e para alguns profissionais indiretamente envolvidos;
- Elaboração da documentação da Qualidade, que incluiu: Procedimentos de Sistema, Instruções de Trabalho, Fluxograma que representam as várias etapas do processo de atendimento, Definição de responsabilidades, Identificação da matriz de qualificação profissional, Necessidades de treinamentos específicos, Avaliação de fornecedores, Identificação da documentação complementar e externa e Finalização dos manuais de trabalhos específicos de cada Seção (documentos complementares);

- Estudo da Norma, de sua aplicação no escopo definido e interiorização de conceitos e procedimentos;
- Estudo da Política de Qualidade do Supremo Tribunal Federal e de sua relação com o trabalho efetuado no âmbito da Biblioteca;
- Redefinição de rotinas que implicou revisão dos formulários, estabelecimento formal, padronização de rotinas e de prazos de atendimento;
- Realização de pesquisa de necessidades de informação com os clientes internos e externos;
- Publicação dos documentos (WALTER, 2004, p. 21).

A estrutura da Qualidade na Biblioteca é composta da seguinte forma: o presidente do Conselho da Qualidade é o Secretário de Documentação e a função de Representante da Direção é ocupada pela Coordenadora da Biblioteca, Sra. Lílían Januzzi Vilas Boas (escopo Secretaria de Documentação – SDO. Os demais escopos possuem Representantes específicos). Os demais membros do Conselho são o substituto do Coordenador da Biblioteca e os dois chefes das Seções de Atendimento (Seção de Referência, Empréstimo e Circulação e Seção de Bibliografia e Pesquisa Jurídica), que são as áreas certificadas.

Além disso, utilizam-se as ações preventivas como forma de registrar as melhorias, além das reuniões periódicas realizadas pela Coordenadora que registram e acompanham a implantação de atividades operacionais e técnicas. As Reuniões de Análise Crítica pela Direção também acontecem periodicamente e somam-se às demais reuniões periódicas de acompanhamento da Biblioteca.

Em relação ao grupo de auditores internos, não há a participação de nenhum membro da Biblioteca.

Destaque para a interação da Biblioteca com as demais partes interessadas:

- Clientes (usuários da Biblioteca): a implantação da Gestão da Qualidade oportunizou uma maior proximidade com os usuários, especialmente os internos e a Biblioteca, tornando-os mais informados sobre os serviços e produtos oferecidos e ampliando seu grau de exigência;
- Instituição mantenedora (Supremo Tribunal Federal) e seus Ministros: a Biblioteca adquiriu maior credibilidade e também obteve maior destaque administrativo, pois suas necessidades passaram a ser percebidas pela Alta Direção;
- Funcionários: o envolvimento e o comprometimento dos funcionários da Biblioteca no Sistema de Gestão da Qualidade é o grande destaque da implantação da NBR ISO 9001, principalmente pela forma como a gestão foi implantada;
- Fornecedores: destaca-se principalmente o relacionamento com os fornecedores internos que, em alguns casos, participam indiretamente do Sistema de Gestão da Qualidade, mas estão envolvidos nos projetos de melhoria e de evolução como um todo. Está em projeto a participação dos fornecedores nas reuniões de Conselho como forma de aproximá-los ainda mais das necessidades dos usuários.

O desempenho dos requisitos da NBR ISO 9001 na Biblioteca tem sido muito bom e conta com o seguinte histórico: No ano de 2004 foram registradas 13 não conformidades e, em 2005, somente duas, o que demonstra a maturidade do Sistema.

O certificado vigente do Sistema de Gestão da Qualidade do Supremo Tribunal Federal é apresentado no anexo 3.

C.4 Descrição do Sistema de Gestão da Qualidade implantado no Serviço de Informação

C.4.1 Principais processos

Os macro-processos implantados referem-se ao atendimento aos usuários internos (Ministros e demais servidores do Tribunal) e externos (Instituições ou pessoas físicas não pertencentes ao Tribunal), pesquisas de jurisprudência e recuperação de documentos.

C.4.2 Política da Qualidade

A Política da Qualidade do Supremo Tribunal Federal, instituída pela Resolução nº 214/2001 e ratificada pela Portaria nº 95 de 21 de junho de 2004, está assim enunciada: “Promover, com utilização de modernas concepções gerenciais, o aprimoramento contínuo dos serviços do Supremo Tribunal Federal, com vistas à satisfação cada vez maior da sociedade pela excelência da prestação jurisdicional, traduzida em justiça ágil e eficaz, condição do regime democrático.”

Desta Política, extraem-se os seguintes objetivos:

- garantir o comprometimento da Direção;
- garantir um processo adequado de comunicação interna;
- satisfazer as necessidades e expectativas do cliente;
- investir na qualificação profissional dos servidores;
- manter infra-estrutura adequada às atividades do escopo;
- manter ambiente de trabalho adequado à realização das atividades;
- buscar a celeridade dos serviços e a eficácia da realização do produto;
- manter fornecedores adequados;
- realizar adequadamente os serviços associados; e
- assegurar a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade.

Essa Política é analisada criticamente a cada nova Gestão, com vistas a ratificação ou retificação. A participação da Biblioteca está diretamente relacionada ao item “aprimoramento contínuo dos serviços do Supremo Tribunal Federal”. Além disso, a satisfação do cliente e a celeridade também são objetivos específicos da Biblioteca que,

prestando um serviço ágil e com qualidade, influi consideravelmente na excelência da prestação jurisdicional com rapidez e eficácia.

C.4.3 Principais produtos e serviços oferecidos

- Orientações aos Usuários internos e externos: orientação sobre a utilização do catálogo *on-line* da Biblioteca disponível na página do Supremo Tribunal Federal na Internet (www.stf.gov.br), usando o seguinte caminho: em Institucional/Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal/Acervo da RVBI ou acervo do Supremo Tribunal Federal. A Biblioteca participa da Rede Virtual de Bibliotecas do Congresso Nacional conhecida como RVBI, formada por bibliotecas situadas no Distrito Federal entre os órgãos do poder legislativo, executivo e judiciário. São 15 bibliotecas participantes formando um acervo de cerca de 150.000 itens entre livros, periódicos, capítulos de livros, artigos de periódicos e jornais. O banco de dados é referencial e de fácil manuseio;
- Fornecimento de Cópias: Podem ser fornecidas cópias reprográficas, mediante preenchimento de formulário ou recolhimento de taxa correspondente ao valor da quantidade solicitada de acordo com a Instrução Normativa nº 21/2005 e a Lei de Direitos Autorais nº 9610/1998. O pagamento das cópias é aplicável somente a usuários externos, pois os internos podem utilizar este serviço com a autorização de sua chefia;
- Realização de pesquisas bibliográficas, de informações jurídicas e de legislação para os usuários internos (atendimento aos Gabinetes);
- Bibliografias Especializadas: Elaboradas sobre assuntos de competência constitucional do Supremo Tribunal Federal, com grande repercussão nos Gabinetes dos Ministros e na mídia;
- Novas Aquisições: listagem bimestral ordenada por áreas do conhecimento, de livros e folhetos incorporados ao acervo da Biblioteca. A listagem é disponibilizada em formato eletrônico pela intranet e em papel para os

Gabinetes dos Ministros. Algumas das obras adquiridas encontram-se em exposição no Espaço Cultural da Biblioteca;

- Sumário de Periódicos: abrange a digitalização dos sumários de periódicos nacionais e estrangeiros que foram incorporados ao acervo da biblioteca, com periodicidade bimestral e distribuição interna em papel apenas para os Gabinetes e disponível, também, em formato eletrônico pela intranet;
- Inovações Legislativas: apresenta toda a legislação publicada durante a semana no Diário Oficial e Diário da Justiça de interesse para o Supremo Tribunal Federal. Circula apenas internamente nos gabinetes dos Ministros, às quartas-feiras em papel;
- Atualização diária do Banco de Inovações Legislativas, disponível para consulta no *site* do Supremo Tribunal Federal e do INFOJUS;
- Compilação das emendas à Constituição de 1998, com os textos discutidos e aprovados na Câmara dos Deputados, no Senado Federal e pelo Congresso Nacional;
- Pastas dos Ministros: trabalho de compilação de dados biobibliográficos dos Ministros do Supremo Tribunal Federal e Supremo Tribunal de Justiça.

C.4.4 Principais recursos disponíveis

- Recursos Humanos: 1 Coordenadora, 19 bibliotecários, 3 analistas judiciários, 7 técnicos judiciários, 4 prestadores de serviços e 5 estagiários.
- Recursos Tecnológicos: todos os profissionais possuem microcomputador (cerca de 25 terminais). A Biblioteca possui rede interna e acesso à Internet, quatro terminais de auto-atendimento, além de contar com o sistema Aleph para controle do acervo, participando também da Rede Virtual de Bibliotecas – RVBI gerenciada pelo Senado Federal.

- Infra-estrutura: espaço físico de 1.200 m² no Anexo II, além de quatro salas de apoio no Anexo I.

C.4.5 Requisitos aplicáveis e sua implantação

Todos os requisitos da NBR ISO 9001 são aplicáveis ao Sistema de Gestão da Qualidade implantando na Biblioteca, exceto:

Requisito 7 – Realização do produto

7.3 (Projeto e Desenvolvimento)

7.5.2 (Validação dos processos de produção e fornecimento de serviço)

7.5.4 (Propriedade do cliente)

Entende-se que o escopo da Biblioteca não abrange atividades de projeto e desenvolvimento, pois os produtos são padronizados, bastando o planejamento para a realização do produto (conforme requisito 7.1). Qualquer alteração nesse planejamento é analisada em reuniões do Sistema.

Destaque para os seguintes pontos desta implantação:

- Durante a implantação da NBR ISO 9001 na Biblioteca, todos os requisitos da Norma foram analisados detalhadamente e criticamente em relação às atividades já desenvolvidas, verificando-se, assim, sua melhor forma de implantação e sua adequação à realidade de um Serviço de Informação. Esse é o ponto alto da implantação, pois, de fato está estruturado um Sistema de Gestão da Qualidade, conforme fundamento da NBR ISO 9001, contando com os cinco grandes requisitos de sustentação da Norma: Sistema de Gestão da Qualidade; Responsabilidade da Direção; Gestão de Recursos; Realização do Produto e Medição, Análise e Melhoria.
- Em relação à definição dos requisitos relacionados aos produtos / serviços, os mesmos são definidos nas solicitações de pesquisa ou de recuperação de documentos feitas pelos usuários. São coletados dados referentes à identificação do usuário, à prioridade de atendimento, ao assunto, à

demanda de documento ou de informação, tipo de pesquisa e à fonte de informação utilizada. Desta forma, as necessidades do usuário são registradas e, em caso de renegociação de prazo ou da própria solicitação, a bibliotecária responsável pela pesquisa poderá fazê-lo de forma estruturada e documentada, assegurando um processo transparente de comunicação com o seu cliente. Especificamente em relação aos requisitos do cliente, eles foram definidos como: **presteza** com que se atende à demanda, a **acessibilidade** ao documento, a **exatidão** das informações prestadas e a **pertinência** da resposta em relação à solicitação formulada.

- Além disso, foram definidos manuais técnicos específicos contendo informações como identificação do acervo, manuseio, preservação, armazenamento e proteção, respeitando a especificidade de cada tipo de obra e, também, assegurando o cumprimento dos requisitos da NBR ISO 9001.
- Como os processos implantados na Biblioteca dependem muito da infraestrutura dos sistemas de informação, foi definido um plano de contingência no caso de queda ou pane dos sistemas. Neste caso, realiza-se a pesquisa de forma manual (para os itens possíveis) e, após o restabelecimento do sistema, caso o prazo tenha sido comprometido, é solicitada uma renegociação junto ao solicitante.
- Em relação ao requisito 7.6 (Controle de dispositivos de medição e monitoramento), ele é implantado através do monitoramento de temperatura e umidade da sala de obras raras.

C.4.6 Documentos elaborados

- Manual da Qualidade – MQ, versão 18, de 16/05/2005, objetiva descrever as linhas gerais do Sistema de Gestão da Qualidade do Supremo Tribunal Federal, com base nos requisitos da Norma NBR ISO 9001 e busca demonstrar a capacidade de atendimento dos requisitos do cliente.

- Procedimento de Sistema “Realização do Produto” (PS 7-03) – versão 11 de 13/05/2004, objetiva estabelecer os procedimentos relacionados à realização do produto, no âmbito da Coordenadoria de Biblioteca – CBIB e Coordenadoria de Análise de Jurisprudência - COAJ, da Secretaria de Documentação – SDO, para o processo de atendimento das necessidades de informações de usuários internos e externos referentes às pesquisas de jurisprudência, doutrina jurídica, legislação e recuperação de documentos.
- Instruções de Trabalho:
 - “Recebimento de Pedido de Pesquisa” (IT 01 03) – versão 07 de 13/05/2005,
 - “Realização de Pesquisa” (IT 02 03) – versão 06 de 16/12/2004,
 - “Obtenção e Entrega” (IT 03 03) – versão 08 de 13/05/2005.
- Manuais (Documentos Complementares):
 - “Atendimento da Seção de Referência, Empréstimo e Circulação”
 - “Atendimento da Seção de Bibliografia e Pesquisa Jurídica”
 - “Rotinas da Seção de Processamento Bibliográfico”
 - “Técnico da Seção de Periódicos”
 - “Seção de Seleção e Aquisição”
 - “Empréstimo e Circulação”
 - “Estudo sobre a Coleção de Obras Raras da Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal”

C.4.7 Indicadores de desempenho

Os indicadores da qualidade disponíveis são:

- Índice de Não Conformidades: monitora a realização das pesquisas e relaciona-se ao “que é fornecido, no tempo certo e sua pertinência” ou pesquisas fora do prazo, sem negociação. Os critérios para medição deste indicador referem-se à precisão, ao cumprimento dos prazos e,

consequentemente, à satisfação dos usuários. A partir dessa medição, são compilados também o Índice de Atendimento no Tempo Estipulado e o Índice de Satisfação do Usuário da Secretaria de Documentação.

C.4.8 Monitoramento da satisfação do cliente, incluindo o tratamento das reclamações

As manifestações dos clientes são direcionadas basicamente de três formas:

- Via Pesquisa de Satisfação dos Clientes: é realizada anualmente uma pesquisa com os usuários para obter informações sobre seu nível de satisfação quanto aos produtos e serviços oferecidos. Em 2004, essa pesquisa atingiu 17% dos servidores do Supremo Tribunal Federal (usuários ativos e potenciais). Em 2005, o índice foi de 17,74%.
- Via Monitoramento aleatório: Periodicamente são abordados os usuários de pesquisas para obter *feedback* quanto ao serviço prestado.
- Via Caixa de Sugestões: canal aberto para obter as manifestações dos clientes.

Essas informações são registradas nas Atas das Reuniões de Conselho da Qualidade da Secretaria de Documentação, quando são debatidas e verificada a necessidade de se adotar ações preventivas e/ou corretivas.

C.4.9 Principais ferramentas da qualidade e demais instrumentos utilizados

Não foi relatada nenhuma utilização formal de ferramentas da qualidade. São utilizados mecanismos manuais de coleta de dados e as estatísticas disponíveis são calculadas basicamente por média.

C.4.10 Principais formas de comunicação disponíveis (internas e externas)

Os canais de comunicação oficiais são: mural de avisos, telefone, fax, correio eletrônico e intranet. Internamente, são utilizados os fóruns de discussão (reuniões, contato pessoal, etc), além do *e-mail* e telefone. Além disso, a divulgação relativa à eficácia do

Sistema de Gestão da Qualidade é feita por meio da disponibilização dos indicadores de desempenho. O contato com o público externo acontece também via contato pessoal, telefone, fax e, formalmente, através das pesquisas de satisfação, caixa de sugestões e mural de avisos.

Com o projeto de implantação da Biblioteca Virtual, que está em andamento, pretende-se estreitar o relacionamento com os usuários, divulgando de forma mais freqüente as melhorias e o desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade implantado na Biblioteca. Além disso, a Biblioteca está presente no *site* do Supremo Tribunal Federal.

C.5 Descrição e análise dos benefícios da implantação da Gestão da Qualidade

Os principais benefícios relatados foram:

- Maior integração e união entre as equipes e as respectivas Seções;
- Fortalecimento das lideranças e maior transparência entre elas e suas equipes;
- Estabelecimento de fóruns de discussão para resolução de problemas e implantação de melhorias;
- Maior rastreabilidade dos trabalhos e pesquisas em andamento, possibilitando, a qualquer momento, a informação sobre as pendências e o próprio estágio de atendimento das pesquisas;
- Maior monitoramento e controle das pesquisas realizadas;
- Maior padronização das ações e unificação de critérios, garantindo maior previsibilidade nas rotinas desenvolvidas;
- Elaboração de manuais de serviços que dão suporte às pesquisas;
- Percepção mais clara das necessidades dos clientes e, conseqüentemente, maior aproximação com os usuários internos e externos;
- Implantação da cultura da melhoria contínua.

Além disso, entende-se que a implantação da Gestão da Qualidade manteve a Biblioteca “no rumo”, pois, apesar de algumas mudanças ocorridas no Supremo Tribunal Federal, o setor pôde manter sua estrutura e seus projetos em andamento, em razão do comprometimento com o Sistema de Gestão da Qualidade e com a própria Certificação. Em termos administrativos, a Gestão da Qualidade oportunizou à Coordenação da Biblioteca

maior domínio sobre o planejamento e cumprimento de objetivos, obtenção de recursos e, principalmente, apoio da Alta Direção.

C.6 Descrição e análise das críticas e dificuldades encontradas

Foi relatada, como crítica direta à implantação da NBR ISO 9001, a necessidade de documentar e registrar os processos de trabalho que, em um primeiro momento, causou uma certa burocracia nas rotinas e até mesmo uma maior lentidão em sua implantação, em razão do excesso de documentos e formulários. Além disso, a implantação dos mecanismos de controle por parte da Coordenadora agregou mais atividades à sua função, o que também dificultou o andamento das Seções. Quanto às dificuldades, destacou-se a inicial dificuldade de entendimento dos requisitos da Norma em um prazo extremamente curto que a Biblioteca teve para entender, documentar e implantar a NBR ISO 9001.

C.7 Perspectivas futuras relacionadas à Gestão da Qualidade e outros modelos de gestão

Especificamente na Biblioteca, pretende-se analisar a viabilidade, junto à Secretaria de Documentação, de ampliar o escopo para as outras Seções e, conseqüentemente, ampliar os processos envolvidos no escopo, não se restringindo somente ao atendimento.

C.8 Análise crítica da implantação da Gestão da Qualidade no caso analisado

A experiência da Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal é muito interessante e elucidativa, pois apresenta um caso de aplicação da Gestão da Qualidade em Serviços de Informação bastante consistente e completo. Nesse sentido, destaca-se a forma como o gerenciamento do Sistema é realizado, através das várias esferas de decisão que oportunizam a troca de informações em vários níveis, assegurando que elas sejam comunicadas e compreendidas entre os colaboradores e suas lideranças.

Apesar do Supremo Tribunal Federal contar com três escopos específicos, a forma como sua estrutura da qualidade está implantada oportuniza uma gestão participativa, alinhada à Política da Qualidade do Tribunal e contando com o apoio direto da Instituição mantenedora para a sua implantação e melhoria. Desta forma, mesmo contando com um escopo específico, o Serviço de Informação conta com os recursos e apoio direto da Alta

Direção do Supremo Tribunal Federal para manter seu Sistema de Gestão da Qualidade, confirmando a premissa de que um Serviço de Informação, isoladamente, não consegue manter um Sistema de Gestão da Qualidade baseado na NBR ISO 9001, diante de sua complexidade e, principalmente, sua interface com áreas de apoio e decisão.

Outro ponto de destaque foi o trabalho realizado no início da implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, que analisou todos os requisitos da norma em relação às rotinas e documentos já disponíveis na Biblioteca. Essa análise de adequação permitiu que o Sistema implantado envolvesse praticamente todos os requisitos da Norma, configurando, de fato, um Sistema como o previsto pela própria NBR ISO 9001. Apesar disso, entende-se que o Sistema de Gestão da Qualidade implantado ainda está em fase de “maturação”, pois, como foi observado e relatado, em alguns casos há excesso de documentação e de registros o que, de certa forma, tende a burocratizar a dinâmica de atendimento aos usuários. Considera-se, porém, um fato natural que será corrigido com o avanço do Sistema e com a evolução dos requisitos de análise e melhoria.

Apesar de todos os benefícios e pontos favoráveis dessa implantação, destaca-se que algumas seções da Biblioteca ainda não estão envolvidas diretamente no escopo como, por exemplo, atividades de processamento técnico, embora estejam relacionadas diretamente com os serviços de atendimento. Entretanto, essas seções não envolvidas no Sistema, na medida do possível, estão sendo organizadas e controladas de acordo com os preceitos da Gestão da Qualidade. Porém, um escopo total (setores e processos) no Serviço de Informação facilitaria sua gestão integrada e, principalmente, poderia estender os benefícios já citados para o Serviço como um todo, não se restringindo somente às Seções certificadas. Esta seria, certamente, uma importante etapa na evolução do Sistema implantado.

4.1.2 Caso B – Biblioteca do Clube Paineiras

As informações preliminares sobre o caso estudado e seu relatório completo são apresentados a seguir:

A Introdução ao estudo de caso

A.1 Questões a serem examinadas no caso específico

- Analisar a influência do Sistema de Gestão da Qualidade implantando no Clube, nas práticas administrativas da Biblioteca;
- Analisar os requisitos da NBR ISO 9001 aplicáveis à Biblioteca e a forma como foram implantados;
- Apoiar a validação das hipóteses, especialmente a relacionada à análise das características específicas de um Serviço de Informação gerenciado com base nas diretrizes da NBR ISO 9001 e sua diferenciação quanto à eficácia de seus processos e qualidade de seus produtos e serviços.

A.2 Cópia do ofício da Universidade de São Paulo solicitando a permissão para a realização do estudo de caso

Apresentada no anexo 4.

B Procedimentos da coleta de dados

B.1 Identificação completa do local visitado

Clube Paineiras do Morumby

Av. Dr. Alberto Penteado, 605 - CEP 05678-000 / São Paulo / SP.

B.2 Nome e cargo/função das pessoas entrevistadas

- Sr. Celso Iapechino – Representante da Direção
- Srta. Angelita A. Zanini – Coordenadora da Qualidade
- Sra. Anita Rodrigues de Gouveia – Gerente Sociocultural
- Sra. Isabel Aparecida da Silva Nunes – Bibliotecária
- Sr. Maurício Botter – Supervisor da Área Formativa

B.3 Agenda da visita

Dia 08 de abril de 2005, das 10:00hs às 15:00hs.

B.4 Documentos e demais fontes de informação consultados

- CRUZ JÚNIOR, A. T.; CARVALHO, M.M.; LAURINDO, F.J.B. Estratégias de um clube para a sobrevivência num ambiente altamente competitivo: um estudo de caso. In: XXIV ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Florianópolis, 2004.
- Instruções de trabalho da Biblioteca - DSC 3 27 01 (rev. 04 de 04/06/2004)
- Matriz de acompanhamento da Política da Qualidade e Objetivos da Qualidade – UNQ 25 01 rev. 00 (UNQ 2 25 01 de 28/04/2004)
- Procedimento de controle das atividades da Biblioteca – DSC 2 27 02 (rev. 03 de 12/02/2003)
- Regulamento da biblioteca (rev. 05 de junho de 2004)
- Site na Internet: <http://www.clubepaineiras.com.br/institucional/index.htm>

C Relatório do Estudo de Caso

C.1 Caracterização da Instituição mantenedora

O Clube Paineiras do Morumby foi fundado em agosto de 1960, por Detlof von Oertez, um empresário do ramo imobiliário que, ao visitar um terreno à venda, imaginou que o local era perfeito para a instalação de um clube. O terreno ficava no então isolado e pouco

povoado bairro do Morumbi. Em março de 1962, foi entregue o conjunto de piscinas do Paineiras e, nos anos seguintes, as obras continuaram, abrangendo as quadras de tênis e demais instalações do clube. Já a partir dessa época, o Paineiras começava a se destacar como formador de grandes atletas, no tênis e na natação, graças a uma diretriz da diretoria que previa a contratação de experientes técnicos.

Tem como finalidade estatutária “manter, para seus associados e dependentes, um centro de convivência e de lazer, proporcionando-lhes, sem nenhuma discriminação social, política, racial ou religiosa, atividades sociais, culturais, recreativas e cívicas, com destaque para a prática de educação física e do esporte amador, promovendo e incentivando intercâmbios nessas atividades com associações congêneres”.

O Paineiras, atualmente, ocupa uma área de 120 mil metros quadrados, que apresenta uma grande reserva de vegetação nativa. Possui cerca de 5 mil associados que, com seus dependentes, elevam o número para mais de 20 mil pessoas. Está equipado com um complexo de sete piscinas, treze quadras de tênis, dois ginásios poliesportivos, cine-teatro, biblioteca, barbeiro, cabelereiro, brinquedoteca, escola infantil, *fitness center*, além de lanchonetes e restaurantes, onde são oferecidas dezenas de atividades esportivas, sociais e culturais, fundamentadas pelos valores básicos do clube: tradição, família, educação e segurança.

Para manter a estrutura em pleno funcionamento, o Clube conta com cerca de 400 funcionários diretos, mais profissionais terceirizados ou concessionários. A estrutura organizacional do clube é formada por uma Diretoria Executiva, pelo *Ombudsman* (ligado diretamente à Diretoria Executiva) e por cinco grandes áreas:

- Áreas de Suporte (Corporativas): RH, Qualidade, Suprimentos, Financeiro, Manutenção, Tecnologia, Marketing e Higiene e Saúde;
- Administração: Central de Atendimento e Serviços Gerais, Transportes, Portaria social, Vestiários, Reprografia e Segurança;
- Sociocultural: Social (Eventos Sociais) e Cultural (Eventos Culturais), Cursos, Educação artística infantil e Biblioteca;

- Alimentos e Bebidas: Eventos, Cozinha Social e Piano Bar e Concessionários;
- Esportes: Recreativo e Eventos, Competitivo e Formação Esportiva.

A gestão é realizada por uma Diretoria Executiva, composta pelo Presidente e alguns dos Diretores, nomeada por um Conselho que é eleito pelos associados. Os conselheiros, presidência e diretores não são remunerados, sendo responsáveis pelos Departamentos, com profissionais remunerados, comandados por gerentes diretamente ligados aos respectivos Diretores.

Os associados têm contato direto com os produtos dos Departamentos de Esportes, Sociocultural, Alimentos e Bebidas e Administração. As demais áreas (denominadas de Suporte) dão sustentação à estrutura do Clube e visam a atender principalmente às necessidades dos Departamentos anteriormente citados.

Em razão desta complexidade administrativa e, visando à modernização do Clube, foi instituído, em 1998, o Departamento de Qualidade, ligado à Diretoria de Planejamento e Qualidade, responsável pela implantação da Gestão da Qualidade com base nas normas da série NBR ISO 9000. O projeto teve início nos setores de Formação Esportiva (Departamento de Esportes) e Central de Atendimento (Departamento de Administração), cujas certificações datam de abril e outubro de 1998, respectivamente. A Escola de Esportes do Paineiras foi a primeira atividade desse gênero na América Latina a receber a certificação ISO. Após as certificações iniciais, foi definido que o Sistema de Gestão da Qualidade, já com base na NBR ISO 9001 : 2000, iria se estender para o restante do Clube. Foram incluídos o Departamento Sociocultural (agosto de 2002) e o Departamento de Alimentos e Bebidas (dezembro de 2004), ocasião em que os escopos foram unificados, gerando apenas um certificado. Até o final de 2005, os demais Setores devem ser incorporados, cobrindo todos os Departamentos do Clube.

O Sistema da Qualidade está estruturado de modo a abranger o escopo de seus produtos e serviços de maneira gradual. Para tanto estão considerados no sistema os processos chamados corporativos, ou seja, aqueles que atendem à organização como um todo, e os processos chamados fins, relacionados diretamente com os produtos e serviços destinados aos associados. Até a presente data, o sistema efetivamente implementado possui o seguinte

escopo: “ADMINISTRAÇÃO, envolvendo transações com títulos, atendimento, informações, acesso, segurança e transportes; ESPORTES, envolvendo as atividades formativas; SOCIOCULTURAL, envolvendo cursos, eventos culturais, eventos sociais, biblioteca e espaço cultural infantil; ALIMENTOS E BEBIDAS, envolvendo os restaurantes sociais, cozinha social e eventos”. Posteriormente, serão incluídos no escopo os demais setores dos Esportes, as demais atividades da área Administração, bem como outras eventuais atividades, envolvendo, assim, o Clube como um todo.

A função de Representante da Direção do Clube é ocupado pelo Sr. Celso Iapechino, que também ocupa o cargo de Gerente de Tecnologia.

O certificado vigente do Sistema de Gestão da Qualidade do Clube Paineiras é apresentado no anexo 5.

C.2 Caracterização do Serviço de Informação

A Biblioteca do Paineiras foi fundada em 1982, com uma infra-estrutura bastante simples: uma área de 12m², três estantes e quatro mesas. Para iniciar o acervo, a Diretoria promoveu um concerto da Orquestra Sinfônica de São Paulo, regida pelo maestro Eleazar de Carvalho e o ingresso sugerido era a doação de um livro. Dezenove anos mais tarde, a Biblioteca atingiu a maioria e, como presente, ganhou uma reforma. Com um projeto moderno e arrojado, a reforma resultou em um ambiente agradável, em que os mobiliários, a iluminação e a sinalização fazem parte da qualidade do serviço. O uso dos espaços é favorecido com harmonia, beleza e conforto, trazendo assim comodidade aos seus usuários. A reinauguração ocorreu em 19 de maio de 2001 e, hoje, a biblioteca está instalada em uma área de 400m², atendendo diariamente aproximadamente 200 usuários.

O objetivo básico desse Serviço de Informação é atender aos associados e seus dependentes, a partir de cinco anos de idade, bem como os colaboradores efetivos do Clube, objetivando seu enriquecimento cultural através do incentivo à leitura e pesquisa bibliográfica. O acervo é composto por obras literárias nacionais, estrangeiras, literatura infantil e juvenil, livros técnicos e didáticos, vídeos e CD-ROM, totalizando cerca de 15.000 volumes.

A Biblioteca é composta por um acervo misto, com ênfase no lazer e entretenimento e atua em diversos focos: lazer, escolar e universitário, de acordo com o perfil e exigências de seus usuários. Ela funciona como um centro de informação e referência, adotando as novas tecnologias de informática e comunicação para atingir o seu fim que é o compromisso com a missão cultural de atender aos associados e seus dependentes, para seu enriquecimento cultural através do incentivo à leitura e a pesquisa bibliográfica.

C.3 Histórico da implantação da Gestão da Qualidade no Serviço de Informação

A Biblioteca do Paineiras, ligada ao Departamento Sociocultural, foi envolvida na Gestão da Qualidade em 2002, durante o processo de preparação do Departamento para sua inclusão no escopo da certificação. O setor já dispunha de padrões de atendimento e de processamento técnico, portanto foi integrado sem muita dificuldade ao Sistema de Gestão da Qualidade, tendo considerado essa fase como uma oportunidade para elevar o padrão de qualidade das práticas já implantadas e, principalmente, demonstrar para a Diretoria do Clube suas necessidades de recursos e infra-estrutura.

Durante a implantação do procedimento e instrução de trabalho, as atividades da Biblioteca puderam ser revistas e, em alguns casos, adaptadas às reais necessidades dos clientes. A Coordenadora do setor foi designada como auditora interna, o que facilitou seu entendimento da NBR ISO 9001, o que, certamente, apoiou sua aplicação e adaptação.

Além disso, a Coordenadora participa das Reuniões de Análise Crítica (setoriais e da Alta Direção), o que a aproxima do planejamento e gestão do Sistema como um todo, possibilitando, também, o acompanhamento constante dos Objetivos da Qualidade estabelecidos para o período e o próprio desempenho de seu Indicador da Qualidade.

Destaque para a interação da Biblioteca com as demais partes interessadas:

- Clientes (usuários da Biblioteca): após a implantação da NBR ISO 9001, eles tornaram-se, de forma geral, mais críticos e exigentes, principalmente por participarem mais das atividades do setor e estarem mais informados de suas realizações, elevando, portanto, seu nível de expectativa;

- Instituição mantenedora (Clube) e sua Diretoria: o projeto garantiu uma maior visibilidade da Biblioteca que, até então, era um setor de suporte sem grande projeção. Após seu envolvimento com a Gestão da Qualidade e com toda a dinâmica de reuniões e análise crítica por parte da Alta Direção, o setor ganhou visibilidade, passando a ser, segundo a Coordenadora, um “cartão de visitas” do próprio Departamento Sociocultural;
- Funcionários: a equipe tornou-se mais integrada e ciente de suas responsabilidades, especialmente em razão dos investimentos realizados em treinamento;
- Fornecedores: em razão da centralização das atividades de compras no Setor de Suprimentos, não foi relatada nenhuma alteração nessa relação, já que a Biblioteca praticamente não tem contato direto com seus fornecedores.

O desempenho dos requisitos da NBR ISO 9001 na Biblioteca tem sido excelente, não havendo registro de não conformidades nos processos sob a sua responsabilidade, referentes às auditorias internas e externas.

C.4 Descrição do Sistema de Gestão da Qualidade implantado no Serviço de Informação

C.4.1 Principais processos

Os macro-processos implantados são: Atendimento e Processamento Técnico.

C.4.2 Política da Qualidade

A Política da Qualidade do Clube Paineras é a seguinte: “Manter para seus associados e dependentes um centro de convivência e lazer, oferecendo-lhes atividades culturais, sociais e esportivas, implementando estratégias de melhoria contínua, preocupando-se com aspectos ambientais e humanos”. A participação da Biblioteca está diretamente relacionada ao item “Manter para seus associados e dependentes um centro de convivência e lazer, oferecendo-lhes atividades culturais”, através do Objetivo da Qualidade:

“Incentivar a leitura e pesquisa bibliográfica visando ao enriquecimento cultural dos frequentadores da biblioteca”.

C.4.3 Principais produtos e serviços oferecidos

- Consulta ao acervo
- Consulta à área infantil (gibiteca e brinquedoteca)
- Centro de Informações e Pesquisa *on-line* (Internet)
- Empréstimo do acervo, incluindo reserva
- Sugestão para aquisição de novos títulos

C.4.4 Principais recursos disponíveis

- Recursos Humanos: Sete colaboradores, sendo uma coordenadora, dois técnicos de biblioteconomia e quatro auxiliares técnicos.
- Tecnológicos: Sete terminais de computador integrados em rede. A Biblioteca possui o software PHL 604 para controle das atividades da biblioteca.
- Infra-estrutura: Espaço físico de 400 m², com dois espaços físicos, incluindo um mezanino para alocação de acervo e sala de vídeo.

C.4.5 Requisitos aplicáveis e sua implantação

Os requisitos aplicáveis à Biblioteca, conforme procedimento de Controle das atividades da Biblioteca (DSC 2 27 02), são:

Requisito 5 – Responsabilidade da Direção

5.2 (Foco no cliente)

Requisito 7 – Realização do produto

7.1 (Planejamento da realização do produto)

7.2 (Processos relacionados a clientes)

7.4 (Aquisição)

7.5.1 (Controle de produção e fornecimento de serviço)

7.5.2 (Validação dos processos de produção e fornecimento de serviço)

7.5.3 (Identificação e rastreabilidade)

7.5.5 (Preservação do produto)

Requisito 8 – Medição, análise e melhoria

8.2.4 (Medição e monitoramento de produto)

Em relação aos requisitos aplicáveis, é citada a implementação do requisito 7.3 (Projeto e desenvolvimento), de maneira simultânea, através dos requisitos 7.1, 7.2, 7.5.1 e 7.5.2. Especificamente, portanto, não são aplicáveis o projeto e o desenvolvimento de novos produtos e serviços, e sim o seu planejamento e realização. Para a implantação dos requisitos aplicáveis, há o envolvimento direto de outras áreas como, por exemplo, Recursos Humanos, Tecnologia e Compras.

Destaque para os seguintes pontos desta implantação:

- O Regulamento da Biblioteca é considerado como o documento básico do serviço, sendo que nele estão incluídas informações básicas sobre a Biblioteca, suas atividades e a análise crítica e controle de alterações dos produtos oferecidos e serviços prestados. Antes de aprovado, o Regulamento é analisado criticamente, considerando principalmente os eventuais resultados da pesquisa de satisfação do cliente e, também, as condições do Departamento Sociocultural para atendê-las. Desta forma, com o estabelecimento dos requisitos do cliente, pretende-se assegurar sua satisfação;
- A forma encontrada para a “Validação, implementação da liberação, entrega e atividades pós-entrega” na Biblioteca foi a disponibilização, em local visível aos usuários, de uma relação de “Responsáveis pelos Serviços da Biblioteca” que contém o nome dos responsáveis, suas funções e quais serviços estão aptos a prestar;

- Não há nenhum recurso para monitoramento e medição dos processos, porém utiliza-se o calendário para prazos de empréstimo como um dispositivo de medição.

C.4.6 Documentos elaborados

- Instruções de trabalho da Biblioteca - DSC 3 27 01 (rev. 04 de 04/06/2004), cujo objetivo é dar instruções gerais para os responsáveis pela operação da Biblioteca.
- Procedimento de controle das atividades da Biblioteca – DSC 2 27 02 (rev. 03 de 12/02/2003), cujo objetivo é estabelecer as condições para controle das atividades da Biblioteca.
- Regulamento da biblioteca (rev. 05 de junho de 2004), cujo objetivo é divulgar os direitos e deveres dos usuários.

C.4.7 Indicadores de desempenho

O indicador da qualidade disponível é o “Número de usuários ativos”, que é elaborado a partir do número mensal de novos associados que se cadastram na Biblioteca em relação ao número total de usuários. A Biblioteca possui uma meta anual referente a esse indicador, que está alinhado aos Objetivos da Qualidade do setor.

C.4.8 Monitoramento da satisfação do cliente, incluindo o tratamento das reclamações

As manifestações dos clientes são direcionadas basicamente de quatro formas:

- Via caixa de sugestões: Canal para o associado sugerir obras para aquisição. Se aprovada a aquisição, o associado que sugeriu a obra tem prioridade em seu empréstimo;
- Via Central de Atendimento: Todas as manifestações dos associados (reclamações, elogios, sugestões, dúvidas) podem ser encaminhadas à

Central de Atendimento que as recebe, registra no Livro de Ocorrências e encaminha internamente para tratamento e deliberação;

- Via Pesquisa de Satisfação: Duas vezes ao ano, a própria Biblioteca realiza uma pesquisa de satisfação para medir as expectativas e a opinião dos associados em relação aos produtos e serviços prestados;
- Via *ombudsman*: O Clube possui a figura do *ombudsman*, que é o canal direto entre o associado e a Diretoria.

C.4.9 Principais ferramentas da qualidade e demais instrumentos utilizados

Não foi relatada nenhuma utilização formal de ferramentas da qualidade. Foi evidenciado o uso de instrumentos básicos, como o Gráfico de Pareto e *Brainstorming*.

C.4.10 Principais formas de comunicação disponíveis (internas e externas)

O setor possui um Quadro de Avisos e também utiliza os murais de comunicação espalhados pelo Clube. Além disso, utiliza espaço para divulgação na “Revista Mensal do Clube Paineiras do Morumby”, publicação dirigida aos associados, e também está presente no *site* do Clube.

C.5 Descrição e análise dos benefícios da implantação da Gestão da Qualidade

Os principais benefícios relatados foram:

- Maior organização interna das atividades e, conseqüentemente, diminuição de falhas: especialmente com a padronização e documentação das rotinas, o setor passou a dominar os seus processos de trabalho e a uniformizá-los entre sua equipe;
- Maior integração entre os setores do Clube, que passaram a se conhecer melhor e a entender as necessidades e problemas recíprocos;

- Maior credibilidade entre os usuários e a própria Diretoria do Clube;
- Continuidade das ações planejadas, uma vez que o setor foi incorporado ao Sistema de Gestão da Qualidade e passou a trabalhar com planejamento e controle da Alta Direção;
- Maior investimento e melhorias na estrutura do setor, pois suas necessidades foram relatadas e, na medida do possível, atendidas;
- Maior envolvimento da equipe e investimento na qualificação profissional da equipe técnica.

C.6 Descrição e análise das críticas e dificuldades encontradas

Não foram relatadas críticas diretas à implantação da NBR ISO 9001. Quanto às dificuldades, durante a fase de estruturação e documentação das atividades da Biblioteca, o desconhecimento por parte dos responsáveis pelo projeto das normas e padrões técnicos de processamento bibliográfico do acervo, à primeira vista, foi um fator de dificuldade que foi superado com a aproximação dos envolvidos e a postura da Coordenadora da Biblioteca que soube reforçar as necessidades específicas de seu setor.

C.7 Perspectivas futuras relacionadas à Gestão da Qualidade e outros modelos de gestão

O Clube Paineiras planeja incorporar todos os setores ainda não envolvidos ao seu Sistema de Gestão da Qualidade em um escopo de certificação total e, até que isso se concretize, todos os esforços estão direcionados nesta direção. Atingindo este objetivo, o Clube Paineiras será o primeiro no Brasil a possuir uma certificação envolvendo todos os setores de um clube. Além disso, segundo as pessoas entrevistadas, não há nenhum outro projeto relacionado à Gestão da Qualidade em vista, embora haja interesse em incorporar outros processos como o de Gestão Ambiental (série NBR ISO 14000).

C.8 Análise crítica da implantação da Gestão da Qualidade no caso analisado

Em relação ao gerenciamento das atividades e rotinas da Biblioteca, certamente a Gestão da Qualidade contribuiu positivamente, principalmente em razão da visibilidade que o setor adquiriu durante e após sua inclusão no Sistema de Gestão da Qualidade. A participação da Coordenadora nas auditorias internas, nas Reuniões de Análise Crítica pela Direção e em outras atividades de gestão, apóiam e contribuem diretamente para a melhoria administrativa do setor, refletindo-se, conseqüentemente, na elevação do padrão de qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Nota-se, entretanto, que a Biblioteca não alterou muito sua rotina com a implantação dos requisitos da NBR ISO 9001. Houve, de certa forma, uma transição das práticas já implantadas para os fundamentos da norma, sem que os requisitos tenham sido analisados detalhadamente, visando à sua implantação em um serviço de informação. Fundamentos importantes, como comunicação com o cliente e indicadores da qualidade, por exemplo, não foram implantados em sua plenitude, o que certamente agregaria muito às práticas já implantadas.

Entende-se, todavia, que este fato deve-se ao próprio estágio em que o Sistema de Gestão da Qualidade se encontra e que sua “maturidade” será alcançada no decorrer de sua implantação, refletindo-se também nos processos implantados na Biblioteca e em sua interação com o Sistema implantado no Clube como um todo.

4.1.3 Caso C – Centro de Informação Tecnológica do IPT

As informações preliminares sobre o caso estudado e seu relatório completo são apresentados a seguir:

A Introdução ao estudo de caso

A.1 Questões a serem examinadas no caso específico

- Analisar a influência do Sistema de Gestão da Qualidade implantando no Instituto, nas práticas administrativas do Serviço de Informação;
- Colher subsídios para apoiar a validação da hipótese que pretende analisar se um Serviço de Informação gerenciado com base nas diretrizes da NBR ISO 9001 possui características específicas que podem diferenciá-lo positivamente quanto à eficácia de seus processos e qualidade de seus produtos e serviços.

A.2 Cópia do ofício da Universidade de São Paulo solicitando a permissão para a realização do estudo de caso

Apresentada no anexo 6.

B Procedimentos da coleta de dados

B.1 Identificação completa do local visitado

Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo
Av. Professor Almeida Prado, 532 - CEP 05508-901 / Cidade Universitária /
São Paulo / SP.

B.2 Nome e cargo/função das pessoas entrevistadas

- Sra. Denise Lucchesi – Representante da Direção
- Sra. Maria Solange de O. P. Fierro – Pesquisadora do CITEC
- Sra. Rosângela Zanforlin de Almeida – Pesquisadora do CITEC
- Sra. Silvana Bentley Murbak – Técnica do CITEC

B.3 Agenda da visita

Dia 18 de abril de 2005, das 9:30hs às 12:30hs.

B.4 Documentos e demais fontes de informação consultados

- ALMEIDA, Rosângela Zanforlin de. **Informações solicitadas** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <valls@uol.com.br> em 28 de abril de 2005.
- Manual da Qualidade, revisão 07, de julho de 2004.
- *Site* na Internet: <http://www.ipt.br>

C Relatório do Estudo de Caso

C.1 Caracterização da Instituição mantenedora

O Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo – IPT é uma empresa pública, vinculada à Secretaria da Ciência, Tecnologia, Desenvolvimento Econômico e Turismo do Governo do Estado de São Paulo, com mais de cem anos de existência. Sua sede está situada no *campus* da Cidade Universitária, na Cidade de São Paulo, e pode manter filiais, agências, escritórios ou sucursais em qualquer parte do território nacional, a critério da Diretoria, observadas as prescrições legais.

Suas missões essenciais são: promover apoio tecnológico ao setor produtivo, dar suporte à concepção e à execução de políticas públicas e aprimorar e disponibilizar seu acervo tecnológico, bem como contribuir para o desenvolvimento do conhecimento científico e

tecnológico. O IPT cumpre sua missão, atuando basicamente em quatro grandes áreas: inovação, pesquisa e desenvolvimento; serviços tecnológicos; desenvolvimento e apoio metrológico; informação e educação continuada.

A Diretoria é o órgão superior de direção que coordena e supervisiona as atividades do IPT, de acordo com seu estatuto e com as diretrizes aprovadas pela Assembléia Geral dos Acionistas. A Diretoria é constituída de um Presidente, um Vice-Presidente, um Diretor Superintendente, um Diretor Administrativo-Financeiro, um Diretor Técnico e um Diretor de Planejamento e Gestão, todos eleitos pela Assembléia Geral dos Acionistas, com prazo de gestão de três anos, podendo ser reeleitos. A Diretoria Executiva do IPT é constituída pelo Diretor Superintendente e pelos demais Diretores mencionados anteriormente, sendo estes os principais executivos e responsáveis pela condução das atividades do Instituto. As Diretorias Administrativo-Financeira e a de Planejamento e Gestão são compostas por Coordenadorias, Departamentos e Setores e a Diretoria Técnica, por Divisões, Centros, Agrupamentos, Laboratórios e Seções.

O IPT possui uma das maiores concentrações laboratoriais do país, onde estão instalados seus 71 laboratórios e 51 seções técnicas, organizados em nove Divisões e sete Centros Técnicos. Em São Paulo, sua sede no *campus* da Cidade Universitária possui uma área construída de 87.000 m², onde trabalham cerca de 1.500 pessoas, das quais aproximadamente 450 são pesquisadores. O orçamento anual do Instituto é da ordem de R\$100 milhões. Além da sede em São Paulo, uma parte da Divisão de Produtos Florestais fica no *campus* do Jaguaré. Na cidade de Guarulhos, na Grande São Paulo, está a filial do Laboratório de Metrologia Elétrica. No interior do Estado, em Franca, localiza-se o Centro Tecnológico de Couros e Calçados.

O IPT tem os laboratórios com ensaios e calibrações acreditados por organismos nacionais e internacionais, conforme a NBR ISO/IEC 17025:2001 – Requisitos gerais para competência de laboratórios de ensaio e calibração. A acreditação é o reconhecimento da competência e capacidade do laboratório para a realização de medições tecnicamente válidas, emitido pelo organismo certificador. Além disso, o IPT desenvolveu e implantou seu Sistema de Gestão da Qualidade para a prestação de serviços de ensaios e calibrações correntes, conforme a norma NBR ISO 9001:2000 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos – e obteve a recertificação pela Fundação Carlos Alberto Vanzolini (FCAV), em dezembro de

2003 (em 2000 já havia sido certificado com base na NBR ISO 9001 : 1994). Em agosto de 2004, expandiu seu escopo certificado, passando a ter, além da prestação de serviços de ensaios e calibrações correntes, a produção de materiais de referência, abrangendo atualmente 43 laboratórios e 9 áreas de apoio. Os serviços prestados dentro do escopo certificado geram documentos técnicos denominados “Relatório de Ensaio” (ensaios correntes), “Certificado de Calibração” (calibrações correntes) e “Certificado de material de referência” (produção de materiais de referência). As áreas de apoio constantes no escopo de certificação são: Setor de Gestão da Qualidade (GQ), Assessoria de Sistemas e Organização (ASO), Setor de Contabilidade Fiscal e Faturamento (SCF), Coordenadoria de Recursos Humanos (CRH), Serviço de Atendimento a Clientes (SAC), Arquivo Técnico Centralizado (ATC), Setor de Atendimento, Difusão e Informação Tecnológica (ADIT) e Coordenadoria de Suprimentos (CS).

A função de Representante da Direção do IPT é exercida pela Sra. Denise Lucchesi, que ocupa o cargo de Coordenadora do Setor de Gestão da Qualidade, ligado à Diretoria de Planejamento e Gestão.

O certificado vigente do Sistema de Gestão da Qualidade do IPT e seu anexo são apresentados nos anexos 7 e 8.

C.2 Caracterização do Serviço de Informação

O Centro de Informação Tecnológica (CITEC) foi criado em 1995, com a fusão das 17 Bibliotecas de Divisão e da Biblioteca Central, integrando todos os serviços de informação do Instituto em uma mesma estrutura física. O setor está instalado em uma área de aproximadamente 2.500m² e atende diariamente 30 usuários.

O objetivo básico deste Serviço de Informação é atender estudantes, pesquisadores, empresários e empreendedores, oferecendo serviços de pesquisa bibliográfica, localização de documentos e empréstimo de obras, contribuindo diretamente com a missão do IPT.

O acervo é composto por relatórios, pareceres e certificados (26.464 volumes), normas técnicas (1.200.000 volumes, entre vigentes e históricas), publicações (106.324

volumes), periódicos nacionais e internacionais (2.300 títulos), além do acesso a várias bases de dados. No acervo de memória histórica, o IPT conta com cerca de 6.000 fotos, 50.000 documentos administrativos (no setor e nas unidades do IPT), 560 títulos de periódicos, 335 obras raras, além de objetos, plantas, fitas cassete e vídeos.

Em razão de sua complexidade, o CITEC é dividido em grandes áreas: Administração, Biblioteca (Base de Dados, CD-ROM, Arquivo Técnico Centralizado - ATC), Editoração, Gestão da Informação Empresarial, Livraria, Memória Histórica, Difusão e Informação Tecnológica - ADIT / Normas Técnicas e Tecnologia da Informação.

C.3 Histórico da implantação da Gestão da Qualidade no Serviço de Informação

O Sistema de Gestão da Qualidade implantado no IPT inclui 43 Laboratórios e 9 áreas de apoio, contemplando dois processos fundamentais: Ensaios e Calibrações e Produção de Materiais de Referência. O escopo, portanto, é parcial e não engloba todas os processos / setores do Instituto. O CITEC participa do Sistema de Gestão da Qualidade através de dois processos: a guarda de documentos técnicos e o controle de normas técnicas, considerados como processos de apoio, não sendo explicitados diretamente no escopo de certificação. Essa participação só foi notada durante a realização do estudo de caso. Os setores do CITEC envolvidos no Sistema, portanto, são o de Normas Técnicas (Difusão e Informação Tecnológica – ADIT) e o de Documentos Técnicos (Arquivo Técnico Centralizado – ATC). Esses setores possuem representantes junto à Coordenadoria da Qualidade e são responsáveis pela implantação dos fundamentos da NBR ISO 9001, especificamente nos dois processos citados, uma vez que o escopo não é total e não envolve as demais áreas do CITEC.

O CITEC foi envolvido na Gestão da Qualidade em 1999, durante o planejamento e implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, que teve sua primeira certificação em 2000, ainda pela NBR ISO 9001 : 1994. Em 2003, o IPT concluiu a migração para a nova versão da norma e foi recertificado com base na NBR ISO 9001 : 2000. Os setores do CITEC envolvidos no escopo da certificação não sofreram grandes alterações para se integrarem ao Sistema de Gestão da Qualidade, pois, basicamente, mantiveram as rotinas administrativas e técnicas que vinham desempenhando. Um ponto a ser destacado foi o investimento em informatização que os referidos setores obtiveram durante esse processo. Outro ponto é o envolvimento das equipes em treinamento, principalmente os realizados pela própria equipe

do CITEC que ajudaram no processo de comunicação com os demais setores do IPT e do próprio CITEC. Quanto à participação dos funcionários do CITEC na Gestão da Qualidade, há uma bibliotecária e três técnicos designados como auditores internos (em um grupo de 50 auditores) e o CITEC também participa das reuniões de Análise Crítica setoriais, que dão origem às Reuniões de Análise Crítica da Alta Direção, além da participação nos treinamentos internos e externos, como já foi mencionado.

Em relação ao impacto da implantação da Gestão da Qualidade nas partes interessadas (usuários do centro de informação, Instituição mantenedora – IPT, funcionários, fornecedores, etc), durante a entrevista não foi detectado nenhum ponto a ser destacado.

Quanto ao desempenho dos requisitos da NBR ISO 9001 no CITEC, ele tem sido bom. Foram registradas quatro não conformidades nos processos sob a sua responsabilidade: na área de normas técnicas (SAA) – três não conformidades externas e, na área de documentos técnicos (Arquivo Técnico Centralizado - ATC) - uma não conformidade interna.

C.4 Descrição do Sistema de Gestão da Qualidade implantado no Serviço de Informação

C.4.1 Principais processos

Os processos relacionados ao escopo de certificação são: Controle de Documentos e Registros (Normas e Documentos Técnicos) e Arquivo de Relatórios e Certificados.

C.4.2 Política da Qualidade

A Política da Qualidade do IPT é a seguinte: “Buscar a melhoria contínua dos processos produtivos por meio da manutenção e aprimoramento de um sistema de gestão da qualidade eficaz que atenda aos requisitos das normas NBR ISO 9001 : 2000 e NBR ISO/IEC 17025 : 2001, valorizando a capacitação e o comprometimento dos colaboradores, bem como a contínua adequação de métodos e equipamentos”. A participação dos processos de controle de documentos do CITEC está relacionada ao item “Valorizando a capacitação e o comprometimento dos colaboradores bem como a contínua adequação de métodos e equipamentos”, além da própria conformidade com o requisito 4.2.3 da NBR ISO 9001 (“Controle de documentos”).

C.4.3 Principais produtos e serviços oferecidos

- Normas Técnicas (Difusão e Informação Tecnológica – ADIT): Consulta física ao acervo, localização e fornecimento de normas, levantamento de normas por assunto e por número de material e atualização de normas técnicas. O CITEC é o único representante no Brasil das normas DIN (alemãs), além de representar outras entidades.
- Associação “Empresa IPT”: Sistema especial de prestação de serviços de informação para empresas com necessidades sistemáticas de informação e documentação de normas técnicas.
- Resposta Técnica: Este serviço orienta empresários e empreendedores sobre processos produtivos, incluindo informações básicas sobre a tecnologia e fornecedores de equipamentos e matéria-prima.
- Assistência e Assessoria: Soluções de questões sobre tecnologia de produtos ou processos produtivos, ligadas ao dia-a-dia dos clientes do IPT, de forma rápida e prática, contando com suporte técnico dos pesquisadores do IPT. O atendimento para micro e pequenas empresas pode ser realizado com apoio do Programa SEBRAEtec, no qual o SEBRAE-SP custeia uma parcela significativa das horas técnicas utilizadas.
- Consultoria Tecnológica SEBRAE-SP: Além do Programa SEBRAEtec, o CITEC, em convênio com o SEBRAE-SP, disponibiliza a todas as áreas técnicas do IPT os projetos de apoio tecnológico às micro e pequenas empresas.
- Informação para prospecção e monitoração tecnológica: Conjunto de ações sistematizadas de busca, tratamento e disseminação de informações que podem auxiliar os tomadores de decisão das organizações na gestão de estratégias competitivas.

- Biblioteca: consulta e empréstimo do acervo.
- Documentos Técnicos do IPT (Arquivo Técnico Centralizado – ATC): As atividades desenvolvidas no IPT são registradas em 10 tipos de documentos, por exemplo, Certificados, Relatórios e Pareceres. A produção técnica gerada é arquivada no CITEC-ATC em um arquivo técnico centralizado que tem como atribuição o controle da numeração oficial, mantendo este acervo em condições adequadas de conservação e recuperação das informações disponíveis, atendendo às solicitações desses documentos, dentro dos critérios legais e de sigilo profissional, destinadas a clientes internos e externos.
- Memória Histórica do IPT: O Centro de Memória do IPT tem como objetivo preservar a identidade do Instituto, ao difundir as grandes contribuições do IPT para a industrialização, a urbanização e a modernização do país. O acervo é composto por imagens, documentos e objetos, constituindo uma coleção de suma importância para o estudo do desenvolvimento tecnológico no Brasil.
- Registro de Trabalhos Técnicos (Formulários): O preenchimento de um formulário padrão e o seu envio para o CITEC-Editoração permite o registro sistemático das publicações desenvolvidas pelo corpo técnico do Instituto, sua transformação em publicação IPT e a disponibilização das informações no banco de dados IPTdoc, para que haja reconhecimento interno e externo das competências existentes no IPT.

C.4.4 Principais recursos disponíveis

- Recursos Humanos: 1 diretor e profissionais alocados setorialmente:
 - Biblioteca: 4 bibliotecárias, 2 técnicos;
 - Aquisição / intercâmbio / comutação: 1 bibliotecário;
 - ATC: 1 bibliotecária, 4 técnicos;
 - ADIT/Normas: 2 bibliotecários, 3 técnicos;

- Serviço de Gestão da Informação: 2 bibliotecárias, 1 engenheiro e 1 estagiário;
 - Editoração / Normalização: 1 bibliotecária;
 - Informática: 1 bibliotecária, 1 analista de sistemas e 1 estagiário;
 - Memória Histórica: 2 historiadores e 2 bolsistas.
-
- Tecnológicos: A Biblioteca possui o software Aleph para controle de suas atividades. Além disso, possui os sistemas específicos, desenvolvidos internamente, conforme citados abaixo:
 - SAA on-line - para controle do acervo de normas técnicas das empresas assinantes e disponibilizado na WEB.
 - Biblioteca de Fotografias Objetos Memória Oral - para registro de objetos e fotografias do setor de Memória Histórica, como também controle e registro de entrevistas do projeto de Memória Oral.
 - Acervo Técnico Fac2004 - para registro de empréstimos de documentos técnicos (ATC/CITEC), para controle e geração de relatórios estatísticos.
 - EEB / Comutação 2004 - Empréstimo Entre Bibliotecas, para registro e controle de empréstimos efetuados e serviço de Comutação Bibliográfica.
 - FAC 2004 - para registro de atendimentos efetuados pelo setor de atendimento de normas técnicas, biblioteca, livraria do CITEC.
 - FAC 2004 Biblioteca Rels - para geração de relatórios estatísticos dos atendimentos efetuados pelo setor de Biblioteca.
 - FAC 2004 Livraria Rels - para geração de relatórios estatísticos dos atendimentos efetuados pelo setor de Livraria.
 - FAC 2004 MemoHist - para registro e geração de relatórios estatísticos dos atendimentos efetuados pelo setor de Memória Histórica.
 - FAC 2004 Relatórios - para geração de relatórios estatísticos dos atendimentos efetuados pelo setor de Normas Técnicas.
 - SAA IPT - para controle e atualização do acervo de normas técnicas dos laboratórios do IPT.

- Cadastro da Produção Bibliográfica do IPT - para controle e geração de números das publicações editadas pelo Instituto e registro da produção bibliográfica elaborada por seu corpo técnico.
- Sistema de documentos técnicos - para geração de números e armazenamento de dados de documentos técnicos gerados pelo IPT.
- A infra-estrutura tecnológica conta com cinquenta microcomputadores, quatro servidores, duas torres de CD e um *storage*.
- Infra-estrutura física: Espaço físico de 2.488.60 m².

C.4.5 Requisitos aplicáveis e sua implantação

Os requisitos aplicáveis são:

Requisito 4 – Sistema de gestão da qualidade

4.2.3 (Controle de Documentos)

4.2.4 (Controle de Registros)

Requisito 7 – Realização do produto

7.5.3 (Identificação e Rastreabilidade)

7.5.5 (Preservação do Produto)

Requisito 8 – Medição, análise e melhoria

8.3 (Controle de Produto Não-Conforme)

Destaque para os seguintes pontos dessa implantação:

- Os requisitos implantados referem-se aos processos de apoio, conforme mencionado anteriormente (4.2.3 e 4.2.4). Os demais requisitos aplicáveis são sistêmicos e referem-se a práticas mínimas de controle. No caso dos relatórios técnicos, destaca-se o controle de numeração realizado pelo CITEC que garante a identificação e rastreabilidade dos documentos gerados pelo IPT.

C.4.6 Documentos elaborados

- CITEC-ADIT-001 - Revisão nº: 02 - Data: 12/12/00 (Atualização de normas técnicas). Objetivo: Estabelecer as diretrizes para a sistemática de controle e atualização das normas técnicas externas utilizadas nas Unidades Técnicas do IPT, bem como estabelecer os procedimentos para aquisição / recebimento e processamento dessas normas.
- Procedimento Operacional Interno – Revisão nº: 08 - Data: 23/10/03 (Arquivo Técnico Centralizado – Controle de documentos técnicos). Objetivo: Descrever o fluxo das atividades exercidas pelo ATC, dentro do Sistema de Gestão da Qualidade.

C.4.7 Indicadores de desempenho

- Arquivo Técnico Centralizado - os indicadores fornecidos para o Sistema de Gestão da Qualidade são: estatísticas de diversas formas - documentos não conformes por área técnica, agrupamento, laboratório, projetos, etc. O SAIT/ATC do CITEC, após entendimento, liberou o módulo de estatística ao Sistema de Gestão da Qualidade e Coordenadoria de Sistemas de Gestão, facilitando assim a recuperação de dados para os indicadores de desempenho do IPT.
- Normas Técnicas: Está sendo estudado um indicador da qualidade referente ao resgate de ex-assinantes do serviço de normas técnicas. Este indicador está sendo analisado junto à Coordenadoria do Sistema da Qualidade. Pretende-se realizar um treinamento sobre o sistema, já em andamento, sendo a meta resgatar, pelo menos, 50% de ex-assinantes.

C.4.8 Monitoramento da satisfação do cliente, incluindo o tratamento das reclamações

As manifestações dos clientes são direcionadas basicamente de duas formas:

- Via SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente: Todas as manifestações dos usuários (reclamações, elogios, sugestões, dúvidas) podem ser encaminhadas ao SAC, que as recebe e direciona para tratamento e deliberação;
- Via CITEC: As manifestações recebidas diretamente pela equipe são tratadas conforme processos estabelecidos e informadas posteriormente ao SAC.

C.4.9 Principais ferramentas da qualidade e demais instrumentos utilizados

Não foi relatada nenhuma utilização formal de ferramentas da qualidade.

C.4.10 Principais formas de comunicação disponíveis (internas e externas)

O CITEC possui o SAA (Serviço de Atualização do Acervo) informativo enviado aos usuários do serviço de normas técnicas (empresas e próprio IPT), além de poder utilizar o Informativo Eletrônico Semanal disponível na intranet para suas comunicações. O CITEC também está presente no *site* do Instituto.

C.5 Descrição e análise dos benefícios da implantação da Gestão da Qualidade

Os principais benefícios relatados foram:

- Maior divulgação dos serviços do CITEC entre os pesquisadores e técnicos do IPT;
- Informatização dos processos de trabalhos;
- Otimização da rotina administrativa com a implantação de melhorias e, conseqüentemente, aumento da produtividade.

C.6 Descrição e análise das críticas e dificuldades encontradas

Na implantação da NBR ISO 9001 no CITEC, uma barreira relatada refere-se à implantação parcial da norma nos processos do setor, pois somente as atividades ligadas ao cliente interno (IPT) estão envolvidas no escopo de certificação, uma vez que as atividades

dirigidas aos clientes externos estão fora do escopo, o que dificulta a plena implantação dos processos. Não foram relatadas críticas diretas à implantação da NBR ISO 9001.

C.7 Perspectivas futuras relacionadas à Gestão da Qualidade e outros modelos de gestão

O IPT pretende integrar todos os laboratórios e demais setores ainda não envolvidos em seu Sistema de Gestão da Qualidade em seu escopo de certificação e, até que isso se concretize, todos os esforços estão direcionados nessa direção.

C.8 Análise crítica da implantação da Gestão da Qualidade no caso analisado

A participação do CITEC no Sistema de Gestão da Qualidade do IPT é pequena, considerando-se principalmente a competência técnica e profissional de sua equipe e a diversidade de atividades e setores disponíveis. Além disso, a partir do próprio histórico de fusão de Bibliotecas que originou o CITEC, a implantação da Gestão da Qualidade poderia ser uma ótima oportunidade para revisão das práticas e rotinas antes descentralizadas, definindo novos processos de trabalho sistematizados, dentro de uma mesma política técnica e administrativa. Isso evitaria que os setores, mesmo hierarquicamente ligados, continuassem a ter suas lideranças e rotinas isoladas, contribuindo de fato para a implantação de um setor de gestão da informação e do conhecimento, responsável pelo planejamento, implantação e melhoria dos processos relacionados.

Em contrapartida, durante a implantação dos processos aplicáveis, praticamente foram mantidas as atividades operacionais dos setores envolvidos, que foram documentadas e passaram a ser objeto de auditorias internas e externas. Nesse sentido, nota-se que fundamentos importantes como “foco no cliente” e “medição e monitoramento” poderiam ser mais desenvolvidos, pois, como foi observado, essas práticas ainda são incipientes nos setores do CITEC envolvidos na Gestão da Qualidade.

Há que se destacar ainda que a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade do IPT é parcial, não possuindo um escopo global, fato que pode ter prejudicado o empenho e engajamento do CITEC como um todo nas iniciativas relacionadas a implantação da NBR

ISO 9001. Além disso, os processos externos também não são contemplados no escopo, existindo mais uma exceção nas atividades dos setores, além das já citadas.

Desta forma, seria recomendável que a Coordenação do CITEC, juntamente com a Coordenadoria do Sistema de Gestão da Qualidade, realizassem uma análise de viabilidade para ampliar o envolvimento do CITEC no Sistema de Gestão da Qualidade, principalmente diante da natureza desses processos e seu impacto direto no cumprimento da missão do IPT. Há muito espaço para o avanço administrativo dos processos do CITEC e a Gestão da Qualidade pode ser, de fato, uma grande oportunidade, aliada à tradição e qualidade intrínseca dos produtos e serviços do setor.

4.1.4 Validação dos objetivos iniciais da pesquisa de campo

No capítulo 3 foram apresentados os objetivos da pesquisa de campo que, após a realização e descrição dos estudos de caso, serão novamente apresentados e comentados:

Objetivo 1 - Adicionar aos pontos já identificados na revisão de literatura nacional e internacional outros elementos relevantes relacionados à Gestão da Qualidade e sua aplicabilidade em Serviços de Informação, através da observação de casos práticos de implantação, ampliando, desta forma, o escopo de análise;

Objetivo 2 - Descrever e caracterizar o Sistema de Gestão da Qualidade implantado nos Serviços de Informação analisados;

Objetivo 3 - Apoiar a validação das hipóteses, especialmente a relacionada à análise das características específicas de um Serviço de Informação gerenciado com base nas diretrizes da NBR ISO 9001 e sua diferenciação quanto à eficácia de seus processos e qualidade de seus produtos e serviços;

Objetivo 4 - Analisar a interface entre o Sistema de Gestão da Qualidade implantado no Serviço de Informação e o Sistema Organizacional da Instituição mantenedora.

Desta forma, os objetivos iniciais da pesquisa de campo são considerados validados e cumpridos.

5 MODELO PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO

5.1 Considerações gerais

O principal objetivo desta pesquisa é desenvolver e disponibilizar aos dirigentes de Serviços de Informação um modelo de referência para a implantação da Gestão da Qualidade em Serviços de Informação. Este modelo foi elaborado a partir dos fundamentos da NBR ISO 9001 – Sistemas de gestão da qualidade – requisitos, da revisão de literatura e dos estudos de caso apresentados. Entende-se que, a partir deste modelo, que será indicativo e genérico, os dirigentes responsáveis pelos Serviços de Informação brasileiros poderão obter diretrizes mínimas para planejar, desenvolver e melhorar os produtos e serviços oferecidos, assim como rever e evoluir a própria estrutura administrativa e técnica, criando um ambiente propício para obter os já citados benefícios resultantes da implantação da Gestão da Qualidade.

O modelo proposto é composto de duas partes:

- Uma interpretação dos requisitos da NBR 9001 para sua aplicação em Serviços de Informação;
- Um planejamento padrão comentado, com as fases básicas de um projeto de implantação de Gestão da Qualidade com base na NBR 9001 em Serviços de Informação.

Como foi apontado na revisão de literatura, uma das maiores dificuldades encontradas na implantação da NBR ISO 9001 em Serviços de Informação relaciona-se à interpretação dos requisitos, que muitas vezes trazem uma nomenclatura e conceitos ainda não conhecidos na área de Ciência de Informação. Uma interpretação, à luz da realidade dos Serviços de Informação, certamente ajudará o pleno entendimento das diretrizes e fundamentos da NBR ISO 9001, apoiando sua aplicação, uma vez que fornecerá parâmetros mínimos para a implantação da Gestão da Qualidade em qualquer tipo de serviço de informação, independente de sua natureza, tipo ou porte. Por outro lado, uma outra forma de contribuição relaciona-se à dúvida recorrente “por onde começar?”. A apresentação de um planejamento padrão trará os passos básicos a serem trilhados e, principalmente, a relação de

cada um deles com o objetivo final, que é a obtenção dos benefícios previstos em uma implantação deste tipo. O referido modelo é apresentado nos itens a seguir.

Adicionalmente, uma das estratégias recomendadas é a de aplicar o Questionário de Auto-Avaliação apresentado na NBR ISO 9004 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Diretrizes para melhorias de desempenho, que apresenta várias questões que podem auxiliar no mapeamento das atividades e processos implantados no Serviço de Informação, fornecendo subsídios para o planejamento de ações para a implantação da Gestão da Qualidade em Serviços de Informação. A análise dos resultados da auto-avaliação permite identificar o nível de maturidade da Organização (de 1 a 5, que vai desde nenhuma abordagem formal até Desempenho melhor da classe). Este questionário encontra-se na própria norma e pode ser adquirido junto aos distribuidores oficiais da ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas.

5.2 Interpretação dos requisitos da NBR ISO 9001 para sua aplicação em Serviços de Informação

A seguir, são apresentados os requisitos da NBR ISO 9001, extraídos na íntegra da edição vigente disponível (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 4-12). Para efeito de visualização, os requisitos são apresentados sempre em quadros e logo abaixo será acrescentada uma interpretação e comentários adicionais. Quando for incluída alguma sugestão ou comentário específico para os Serviços de Informação, serão sempre apresentados em *itálico*. Para elaborar este capítulo, foi consultada a interpretação da NBR ISO 9000 publicada por Oceano Zacharias (2001) e a própria NBR ISO 9004 – Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para melhorias de desempenho (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000), além dos elementos obtidos na revisão de literatura e nos estudos de caso.

Em relação aos requisitos aplicáveis, é importante destacar que serão mais detalhados os requisitos diretamente relacionados à prestação de serviços de informação e produtos relacionados, pois considera-se como premissa que o Serviço de Informação conta com a estrutura administrativa da Instituição mantenedora e com a interface do Sistema de Gestão da Qualidade Institucional, não sendo responsável diretamente por todos os requisitos da Norma. Nesse sentido, por exemplo, requisitos ligados à Alta Direção e a Gestão de Recursos Estratégicos são apresentados e comentados, porém reitera-se que é indispensável o envolvimento da Instituição mantenedora, assim como uma Política da Qualidade Institucional, como alicerce para os processos operacionais desenvolvidos em um Serviço de Informação. Esse fato foi comentado na literatura analisada e pode ser observado no capítulo dedicado à revisão de literatura sobre a aplicação da NBR ISO 9000 em Serviços de Informação, além de ter sido validado nos estudos de caso.

Apoiando esta conduta, apresenta-se a seguir lista de requisitos aplicáveis diretamente aos Serviços de Informação analisados neste estudo, como forma de comprovar, na prática, esta opção teórica:

Quadro 24: Os requisitos da NBR ISO 9001 aplicáveis ao SI, segundo estudos de caso analisados

Requisito	Título	Aplicabilidade aos Serviços de Informação
4.	Sistema de gestão da Qualidade	STF
4.1	Requisitos gerais	STF
4.2	Requisitos de documentação	STF
4.2.1	Generalidades	STF
4.2.2	Manual da qualidade	STF
4.2.3	Controle de documentos	IPT / STF
4.2.4	Controle de registros	IPT / STF
5	Responsabilidade da direção	STF
5.1	Comprometimento da direção	STF
5.2	Foco no cliente	Paineiras / STF
5.3	Política da qualidade	STF
5.4	Planejamento	STF
5.4.1	Objetivos da qualidade	STF
5.4.2	Planejamento do sistema de gestão da qualidade	STF
5.5	Responsabilidade, autoridade e comunicação	STF
5.5.1	Responsabilidade e autoridade	STF
5.5.2	Representante da direção	STF
5.5.3	Comunicação interna	STF
5.6	Análise crítica pela direção	STF
5.6.1	Generalidades	STF
5.6.2	Entradas para análise crítica	STF
5.6.3	Saídas da análise crítica	STF
6	Gestão de recursos	STF
6.1	Provisão de recursos	STF
6.2	Recursos humanos	STF
6.2.1	Generalidades	STF
6.2.2	Competência, conscientização e treinamento	STF
6.3	Infra-estrutura	STF
6.4	Ambiente de trabalho	STF
7	Realização do produto	STF
7.1	Planejamento da realização do produto	Paineiras / STF
7.2	Processos relacionados a clientes	Paineiras / STF
7.2.1	Determinação de requisitos relacionados ao produto	STF
7.2.2	Análise crítica dos requisitos relacionados ao produto	STF
7.2.3	Comunicação com o cliente	STF
7.3	Projeto e desenvolvimento	Não aplicável
7.3.1	Planejamento do projeto e desenvolvimento	Não aplicável
7.3.2	Entradas de projeto e desenvolvimento	Não aplicável
7.3.3	Saídas de projeto e desenvolvimento	Não aplicável
7.3.4	Análise crítica de projeto e desenvolvimento	Não aplicável
7.3.5	Verificação de projeto e desenvolvimento	Não aplicável
7.3.6	Validação de projeto e desenvolvimento	Não aplicável
7.3.7	Controle de alterações de projeto e desenvolvimento	Não aplicável
7.4	Aquisição	Paineiras / STF
7.4.1	Processo de aquisição	STF
7.4.2	Informações de aquisição	STF
7.4.3	Verificação do produto adquirido	STF

Requisito	Título	Aplicabilidade aos Serviços de Informação
7.5	Produto e fornecimento de serviço	STF
7.5.1	Controle de produção e fornecimento de serviço	Paineiras / STF
7.5.2	Validação dos processos de produção e fornecimento de serviço	Paineiras
7.5.3	Identificação e rastreabilidade	IPT / Paineiras / STF
7.5.4	Propriedade do cliente	Não aplicável
7.5.5	Preservação do produto	IPT / Paineiras / STF
7.6	Controle de dispositivos de medição e monitoramento	STF
8	Medição, análise e melhoria	STF
8.1	Generalidades	STF
8.2	Medição e monitoramento	STF
8.2.1	Satisfação dos clientes	STF
8.2.2	Auditoria interna	STF
8.2.3	Medição e monitoramento de processos	STF
8.2.4	Medição e monitoramento de produto	Paineiras / STF
8.3	Controle de produto não conforme	IPT / STF
8.4	Análise de dados	STF
8.5	Melhorias	STF
8.5.1	Melhoria contínua	STF
8.5.2	Ação corretiva	STF
8.5.3	Ação preventiva	STF

Como foi descrito e analisado no capítulo anterior, o Sistema de Gestão da Qualidade implantado na Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal do Supremo Tribunal Federal é o mais abrangente, considerando-se o número de requisitos consideráveis aplicáveis, como pode ser observado na tabela apresentada. Porém, os requisitos estratégicos citados no Sistema implantado na Biblioteca contam com a estrutura do Supremo Tribunal Federal para implementá-los, como pode ser observado na análise do Manual da Qualidade do referido Sistema e durante a pesquisa de campo. Os outros Serviços de Informação participam do Sistemas de Gestão da Qualidade das Instituições mantenedoras, através da implantação de alguns requisitos, como também foi descrito no capítulo dedicado aos estudos de caso.

A seguir é apresentada a interpretação dos requisitos da NBR ISO 9001 para sua aplicação em Serviços de Informação:

4 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

4.1 Requisitos gerais

A organização deve estabelecer, documentar, implementar e manter um sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente a sua eficácia de acordo com os requisitos desta Norma.

A organização deve:

- a) identificar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e sua aplicação por toda a organização (1.2),
- b) determinar a seqüência e interação desses processos,
- c) determinar critérios e métodos necessários para assegurar que a operação e o controle desses processos sejam eficazes,
- d) assegurar a disponibilidade de recursos e informações necessárias para apoiar a operação e o monitoramento desses processos,
- e) monitorar, medir e analisar processos, e
- f) implementar ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos.

Esses processos devem ser gerenciados pela organização de acordo com os requisitos desta Norma.

Quando uma organização optar por adquirir externamente algum processo que afete a conformidade do produto em relação aos requisitos, a organização deve assegurar o controle desses processos. O controle de tais processos deve ser identificado no sistema da qualidade.

NOTA - Convém que os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade acima referenciados incluam processos para atividades de gestão, provisão de recursos, realização do produto e medição.

O requisito 4 refere-se ao planejamento do Sistema de Gestão da Qualidade. O requisito 4.1, especificamente, trata deste aspecto, destacando a necessidade de identificar os processos presentes no Sistema, incluindo sua seqüência e interação. Nesse caso, trata-se da relação de entrada / saída dos processos, ou seja, onde ele começa e termina e, principalmente, sua relação direta ou indireta. Além de identificar os principais processos que envolvem a realização do produto e/ou serviço, devem ser incluídos os processos de gestão e de apoio (englobando também os processos de origem externa), elaborando desta forma um mapeamento dos processos da Organização.

Quando julgado aplicável (e nos requisitos exigidos pela norma), devem ser elaborados documentos para descrever os processos. Além da descrição do processo propriamente dita, devem constar: a definição e descrição de critérios e métodos necessários para assegurar que a operação e o controle dos processos sejam eficazes, critérios de monitoramento e medição e da análise de dados dos processos, visando à sua melhoria contínua e/ou à implantação de ações corretivas. Uma das formas utilizadas para implantar o

monitoramento do desempenho dos processos é através dos Indicadores de desempenho (os chamados Indicadores da Qualidade).

Outro ponto importante é que os processos externos (os terceirizados, por exemplo) devem ser gerenciados da mesma forma que os internos, uma vez que seu impacto é o mesmo, independente de ser desenvolvido exclusivamente pela Organização ou não. Além disso, para que os processos sejam implantados, a Organização deve prover os recursos necessários para sua operação, que incluem recursos humanos, tecnológicos, infra-estrutura, etc.

Nesta fase também devem ser consideradas as exclusões de requisitos permitidas pela NBR ISO 9001 e, se necessário, deve-se indicar quais são os requisitos não-aplicáveis e as justificativas que validem a sua exclusão.

Durante este planejamento, as atividades setorizadas desenvolvidas pelos Serviços de Informação poderão ser repensadas, dentro do enfoque de processos e com a participação de diversos setores, tendo sempre como “entrada” e “saída” o usuário do serviço. Esta fase é ideal para rever velhos conceitos e repensar qual é a melhor forma para executar determinadas rotinas operacionais, é a oportunidade para a simplificação e otimização dos processos. O resultado desta etapa será o mapeamento dos principais processos em operação incluindo suas interfaces com os demais processos da Instituição mantenedora.

4.2 Requisitos de documentação

4.2.1 Generalidades

A documentação do sistema de gestão da qualidade deve incluir:

- a) declarações documentadas da política da qualidade e dos objetivos da qualidade,
- b) manual da qualidade,
- c) procedimentos documentados requeridos por esta Norma,
- d) documentos necessários à organização, para assegurar o planejamento, a operação e o controle eficazes de seus processos, e
- e) registros requeridos por esta Norma (ver 4.2.4).

NOTA 1 - Onde o termo “procedimento documentado” aparecer nesta Norma, significa que o procedimento é estabelecido, documentado, implementado e mantido.

NOTA 2 – A abrangência da documentação do sistema de gestão da qualidade pode diferir de uma organização para outra devido:

- a) ao tamanho da organização e ao tipo de atividades,
- b) à complexidade dos processos e suas interações, e
- c) à competência do pessoal.

NOTA 3 – A documentação pode estar em qualquer forma ou tipo de meio de comunicação.

4.2.2 Manual da qualidade

A organização deve estabelecer e manter um manual da qualidade que inclua

- a) o escopo do sistema de gestão da qualidade, incluindo detalhes e justificativas para quaisquer exclusões (ver 1.2),
- b) os procedimentos documentados estabelecidos para o sistema de gestão da qualidade, ou referência a eles, e
- c) a descrição da interação entre os processos do sistema de gestão da qualidade.

Uma vez planejado, o Sistema de Gestão da Qualidade deve ser documentado. No requisito 4.2 estão previstas as diretrizes para o planejamento e controle dos documentos e registros do Sistema. Normalmente, as Organizações definem seus sistemas documentais em quatro níveis: Manual da Qualidade (Estratégico), Procedimentos (*5 W* – O quê *What*, Quem *Who*, Quando *When*, Onde *Where* e Por quê *Why*), Instruções ou Procedimentos Operacionais (*1 H* – Como *How*) e Registros da Qualidade.

Nesse ponto, é importante que o sistema documental seja planejado de acordo com a cultura da Organização. A norma não exige documentos para todos os processos e muitas vezes o sistema torna-se burocrático, principalmente porque nesta fase não há um planejamento bem feito. Em alguns casos, copia-se a estrutura documental de uma outra Organização, engessando o Sistema e dificultando seu efetivo entendimento por todos. Quanto mais qualificado for o pessoal e mais sedimentada a cultura da Qualidade, menos documentos ativos um Sistema da Qualidade deve manter. O enxugamento da massa documental deve acompanhar o avanço e maturidade do Sistema e deve sempre ser considerado pelos responsáveis pelos processos. Nesse caso, o importante é qualidade, não quantidade.

A critério da Organização, pode ser elaborada uma Lista Mestra contendo todos os documentos ativos do Sistema (internos e externos), com sua identificação e data de vigência. Além disso, um documento exigido pela norma é o Manual da Qualidade, que deve conter o escopo do Sistema de Gestão da Qualidade (incluindo as eventuais exclusões de requisitos permitidas), a referência aos demais documentos aplicáveis e a apresentação dos

principais processos do Sistema de Gestão da Qualidade, sua seqüência e interação (normalmente apresentados de forma gráfica, para melhor visualização e entendimento).

Além do Manual da Qualidade, são exigidos pela norma os procedimentos documentados de seis requisitos, que podem estar contemplados até mesmo no próprio Manual da Qualidade, a critério de cada Organização:

- 4.2.3 Controle de documentos
- 4.2.4 Controle de registros
- 8.2.2 Auditoria interna
- 8.3 Controle de produto não-conforme
- 8.5.2 Ação corretiva
- 8.5.3 Ação preventiva

Em relação aos registros da qualidade, os mínimos exigidos referem-se aos seguintes requisitos:

- 5.6.3 Saídas da análise crítica
- 6.2.2 Competência, conscientização e treinamento
- 7.2.2 Análise crítica dos requisitos relacionados ao produto
- 7.3.2 Entradas de projeto e desenvolvimento
- 7.3.4 Análise crítica de projeto e desenvolvimento
- 7.3.5 Verificação de projeto e desenvolvimento
- 7.3.6 Validação de projeto e desenvolvimento
- 7.3.7 Controle de alterações de projeto e desenvolvimento
- 7.4.1 Processo de aquisição
- 7.5.3 Identificação e rastreabilidade
- 7.5.4 Propriedade do cliente
- 7.6 Controle de dispositivos de medição e monitoramento
- 8.2.2 Auditoria interna
- 8.2.4 Medição e monitoramento de produto
- 8.3 Controle de produto não-conforme
- 8.5.2 Ação corretiva

- 8.5.3 Ação preventiva

Os documentos citados são os mínimos, segundo a NBR ISO 9001, mas, a critério de cada Organização (levando em conta seu porte e complexidade, além da competência do pessoal envolvido), outros processos podem ser formalmente documentados, em meio físico (papel) ou eletrônico.

A massa documental é diretamente responsável pelo estabelecimento, implementação e manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade e por apoiar sua própria operação eficaz e eficiente. Por isso, este requisito é tão importante, pois sua implantação pode ser considerada um alicerce do Sistema. Outro ponto a ser considerado é que qualquer processo documentado deve obrigatoriamente atender aos requisitos contratuais, regulamentares e estatutários. Isso quer dizer que, ao elaborar um sistema documental, todas as leis e demais exigências de operação para aquele setor devem ser consideradas e nenhum processo poderá ser documentado à revelia desses requisitos. Cada setor, portanto, deve conhecer e dominar os requisitos referentes ao seu segmento.

Tradicionalmente, os Serviços de Informação já possuem Manuais de Atividades administrativas e técnicas. Nesse caso, sugere-se que esses documentos sejam reavaliados, comentados, revistos e que não sejam simplesmente migrados para o Sistema de Gestão da Qualidade, como se somente o fato de ter documentos assegurasse a implantação da Gestão da Qualidade. A documentação dos processos descrita nesse requisito prevê obrigatoriamente o planejamento citado no requisito 4.1, acompanhando a lógica do modelo P-D-C-A. Outro ponto refere-se aos requisitos regulamentares que afetam os Serviços de Informação. Como exemplo, cita-se a Lei de Direitos Autorais (que afeta diretamente os serviços de reprografia), cujas exigências devem ser respeitadas.

4.2.3 Controle de documentos

Os documentos requeridos pelo sistema de gestão da qualidade devem ser controlados. Registros são um tipo especial de documento e devem ser controlados de acordo com os requisitos apresentados em 4.2.4.

Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os controles necessários para

- a) aprovar documentos quanto à sua adequação, antes da sua emissão,
- b) analisar criticamente e atualizar, quando necessário, e reaprovar documentos,
- c) assegurar que alterações e a situação da revisão atual dos documentos sejam identificadas,
- d) assegurar que as versões pertinentes de documentos aplicáveis estejam disponíveis nos locais de uso,
- e) assegurar que os documentos permaneçam legíveis e prontamente identificáveis,
- f) assegurar que documentos de origem externa sejam identificados e que sua distribuição seja controlada, e
- g) evitar o uso não intencional de documentos obsoletos e aplicar identificação adequada nos casos em que forem retidos por qualquer propósito.

4.2.4 Controle de registros

Registros devem ser estabelecidos e mantidos para prover evidências da conformidade com requisitos e da operação eficaz do sistema de gestão da qualidade. Registros devem ser mantidos legíveis, prontamente identificáveis e recuperáveis. Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os controles necessários para identificação, armazenamento, proteção, recuperação, tempo de retenção e descarte dos registros.

Diante da importância dos documentos da qualidade, são dedicados dois requisitos diretamente a seu controle, o 4.2.3 e o 4.2.4. Esses requisitos prevêm as diretrizes mínimas para a elaboração, emissão, distribuição, revisão, revalidação e cancelamento dos documentos da qualidade, assegurando que a informação atualizada, representada pelos documentos, esteja sempre disponível às áreas de decisão (operacional, tática ou estratégica). Destaca-se novamente que os documentos de origem externa que afetam o Sistema de Gestão da Qualidade também devem ser controlados.

O controle da massa documental é uma das atividades mais próximas dos Serviços de Informação, porém, em muitas Organizações, esta atividade é desempenhada por áreas de apoio, geralmente setores administrativos. Controlar esse acervo pode ser uma porta de entrada dos Serviços de Informação no Sistema de Gestão da Qualidade, e esse espaço pode e deve ser ocupado (para maiores detalhes ver VALLS, 1998 e 2003).

Os Serviços de Informação, especialmente os arquivos técnicos e históricos, têm um grande espaço de atuação no controle de registros, uma vez que grande parte dos documentos comprobatórios gerados pela Organização é armazenada e controlada nesses setores. Uma ferramenta utilizada na arquivologia, a Tabela de Temporalidade Documental,

vem sendo utilizada por muitas Organizações para controlar os registros da qualidade, assegurando a eficácia dos processos de identificação, armazenamento, proteção, recuperação, tempo de retenção e descarte dos registros. Outro espaço refere-se aos sistemas de informação já utilizados para o gerenciamento do acervo bibliográfico, que podem ser ampliados e controlar, também, os documentos gerados internamente (documentos da qualidade, incluindo os registros). Toda a lógica de aquisição, tratamento técnico, controle, recuperação / acesso e preservação dos acervos já controlados pelos Serviços de Informação pode ser migrada para o controle de documentos e registros da qualidade.

Todos os documentos externos utilizados no processamento técnico (tabelas de classificação, tesouros, etc), devem ser incorporados à massa documental do Serviço de Informação e citados como documentos externos nos documentos específicos do Sistema de Gestão da Qualidade relacionados.

5 RESPONSABILIDADE DA DIREÇÃO

5.1 Comprometimento da direção

A Alta Direção deve fornecer evidência do seu comprometimento com o desenvolvimento e com a implementação do sistema de gestão da qualidade e com a melhoria contínua de sua eficácia mediante

- a) a comunicação à organização da importância em atender aos requisitos dos clientes, como também aos requisitos regulamentares e estatutários,
- b) o estabelecimento da política da qualidade,
- c) a garantia de que são estabelecidos os objetivos da qualidade,
- d) a condução de análises críticas pela Alta Direção, e
- e) a garantia da disponibilidade de recursos.

O requisito 5 aborda outro módulo de sustentação do Sistema de Gestão da Qualidade que se refere à responsabilidade da Alta Direção, do seu comprometimento efetivo no dia-a-dia da Gestão da Qualidade, assim como à conscientização e motivação de todo o pessoal envolvido, especialmente das lideranças, em todas as esferas da Organização e com um foco claro nas necessidades dos clientes. O requisito 5.1, especificamente, trata das responsabilidades da Alta Direção, em relação à criação de um ambiente propício para que a cultura da qualidade possa ser efetivamente desenvolvida e amplamente comunicada a todos os níveis da Organização, incluindo a definição da Política da Qualidade.

Em relação às responsabilidades das demais lideranças e colaboradores, suas atribuições devem constar da definição de responsabilidade e autoridade de cada funcionário

(que usualmente são documentadas nas Descrições de Cargo ou Matrizes de Responsabilidade). Devem constar também dos procedimentos documentados, no item reservado às atribuições e responsabilidades, aquelas referentes aos processos do Sistema de Gestão da Qualidade. Além disso, trata da realização das Reuniões de Análise Crítica pela Direção, conduzidas com o objetivo de acompanhar o desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade e monitorar o desempenho dos principais processos, visando à implantação de melhorias, alocação de recursos, realização de treinamentos, acompanhamento da satisfação dos clientes, dentre outros tópicos.

Um ponto relevante deste requisito é que o comprometimento da Alta Direção deve ser demonstrado, ou seja, são necessárias ações efetivas que comprovem a participação da Alta Direção no gerenciamento do Sistema de Gestão da Qualidade. Nesse sentido, o exemplo é um fator de motivação.

O papel das lideranças setoriais é destacado e, no âmbito do Serviço de Informação, esse requisito pode ser evidenciado com o comprometimento da equipe na implantação da Política da Qualidade e com a própria participação dos gestores dos Serviços nas Reuniões de Análise Crítica, além da participação dos funcionários nas atividades ligadas à Qualidade (treinamentos, grupos de trabalho, etc). O Serviço de Informação deve, também, estabelecer seus Objetivos da Qualidade, alinhados aos objetivos estratégicos e, através de sua implantação, evoluir seus processos e implantar ações de melhoria. Essa é uma atividade que, com certeza, agrega muito aos métodos administrativos do Serviço, pois, com Objetivos documentados e, freqüentemente acompanhados, eles passam a contar com um direcionamento único, além de poder medir a produtividade dos setores e funcionários com relação ao cumprimento de tarefas e prazos.

5.2 Foco no cliente

A Alta Direção deve assegurar que os requisitos do cliente são determinados e atendidos com o propósito de aumentar a satisfação do cliente (ver 7.2.1 e 8.2.1).

A intenção da NBR ISO 9001 é que a Organização, ao implantar seu Sistema de Gestão da Qualidade, assuma seu foco no cliente como razão de ser de seu negócio. Para que isso aconteça, é necessário que os requisitos do cliente (incluindo necessidades e expectativas) sejam identificados e atendidos. A Organização, além de identificar os requisitos do cliente, deve entendê-los e comunicá-los a todos os membros da Organização, para que sejam de fato atendidos. Usualmente, são citados os procedimentos documentados que se relacionam diretamente a esse requisito, para apoiar sua implantação e comunicação.

Este requisito prevê a identificação dos clientes externos (usuários) e clientes internos. Em relação aos clientes externos (usuários), é importante que seja definido quem são os usuários-chave do Serviço, ou seja, a quem prioritariamente ele deve atender. Em alguns casos, como uma Biblioteca Universitária, por exemplo, além dos docentes e discentes, a Biblioteca atende funcionários, estudantes de ensino médio e visitantes em geral. É importante que todos os segmentos de usuários sejam identificados e, se for o caso, estabelecer os produtos e serviços a serem oferecidos a cada grupo.

A partir da identificação dos usuários-chave, portanto, é necessário que suas expectativas e necessidades sejam conhecidas de fato, para que os requisitos do cliente sejam atendidos. Nem sempre é possível atendê-los integralmente, por isso o processo de comunicação deve ser bem estruturado, para informar os limites dos serviços. Criar expectativas e não atendê-las é uma falha comum e deve ser bem administrada.

Exemplos de requisitos do cliente: presteza com que se atende à demanda, a acessibilidade ao documento, a exatidão das informações prestadas e a pertinência da resposta em relação à solicitação formulada (exemplo extraído do caso Supremo Tribunal Federal).

Com a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade, as relações com o usuário se estreitam, uma vez que eles participam do planejamento, execução e melhoria dos serviços de forma direta. A participação do usuário pode ser fomentada utilizando-se de algumas estratégias:

- *Os contratos: Que tornam claros, para os usuários e para a própria Biblioteca, suas condições e os direitos e deveres que ambas as partes*

assumem em cada serviço. Com os contratos, delimita-se o alcance do serviço e torna-se mais consciente o seu não cumprimento;

- *A medição de satisfação: Deve ser realizada periodicamente. A partir de seus resultados, são propostas ações de curto, médio e longo prazo;*
- *As queixas e reclamações: Devem ser geradas quando algo no contrato não é cumprido. Devem existir formas para registrar, dar retorno e tratar as reclamações e queixas dos usuários;*
- *As sugestões: As sugestões são entendidas como uma forma de melhoria. Nesse sentido, devem ser analisadas para que a resposta ao usuário possa ser dada com ações concretas. Quando não é possível satisfazer o usuário integralmente, da mesma forma deve-se estabelecer um contato com ele, para fornecer mais informações, expor os motivos para o não atendimento da sugestão ou mesmo reforçar os serviços prestados;*
- *Os ressarcimentos: Quando os serviços não são cumpridos parcial ou integralmente, a Biblioteca deve dispor de diferentes ressarcimentos como forma de gerar confiança no usuário em relação ao serviço e à sua disposição em reconhecer falhas;*
- *A investigação das necessidades e expectativas: Devem ser realizadas investigações com o objetivo de conhecer os desejos dos usuários em relação aos serviços de informação, o que permite a implantação de novos serviços, por exemplo, a entrega e recolhimento de empréstimos em domicílio (Adaptado de Giraldo Arredondo, 2003, p. 148).*

5.3 Política da qualidade

A Alta Direção deve assegurar que a política da qualidade:

- a) é apropriada ao propósito da organização,
- b) inclui um comprometimento com o atendimento aos requisitos e com a melhoria da eficácia do sistema de gestão da qualidade,
- c) proporciona uma estrutura para estabelecimento e análise crítica dos objetivos da qualidade,
- d) é comunicada e entendida por toda a organização, e
- e) é analisada criticamente para manutenção de sua adequação.

A Alta Direção deve redigir e divulgar sua Política da Qualidade, assegurando que ela seja entendida e implantada. Todos os membros da Organização participam dessa implantação. A Política da Qualidade deve ser coerente com os recursos disponíveis na Organização e com a visão estratégica do próprio negócio, devendo ser periodicamente

validada para garantir a manutenção de sua adequação e, se necessário, deve ser revisada. A Política da Qualidade não deve ser um sonho inatingível, e sim um caminho desafiante a ser trilhado por todos.

A Política da Qualidade deve estar visível nos ambientes dos Serviços de Informação e cada colaborador deve saber demonstrar como participa do cumprimento da Política da Qualidade, ou seja, com o impacto de suas atividades (processos) no resultado final da Organização e, conseqüentemente, na satisfação dos usuários.

5.4 Planejamento

5.4.1 Objetivos da qualidade

A Alta Direção deve assegurar que os objetivos da qualidade, incluindo aqueles necessários para atender aos requisitos do produto [ver 7.1 a)], são estabelecidos nas funções e nos níveis pertinentes da organização. Os objetivos da qualidade devem ser mensuráveis e coerentes com a política da qualidade.

5.4.2 Planejamento do sistema de gestão da qualidade

A Alta Direção deve assegurar que

- a) o planejamento do sistema de gestão da qualidade é realizado de forma a satisfazer aos requisitos citados em 4.1, bem como aos objetivos da qualidade, e
- b) a integridade do sistema de gestão da qualidade é mantida quando mudanças no sistema de gestão da qualidade são planejadas e implementadas.

Reforçando o requisito 4.1, o 5.4 trata do planejamento do Sistema de Gestão da Qualidade, incluindo a definição dos Objetivos da Qualidade para todas as funções e níveis relevantes, destacando o comprometimento de todos os processos na busca pela melhoria contínua. Nos Objetivos da Qualidade devem ser incluídos, também, aqueles objetivos necessários para atender aos requisitos aplicados aos produtos e processos. A partir do Planejamento, são elaborados os Planos da Qualidade, que são planos de ação detalhados normalmente por processo / área ou função, visando à implantação dos objetivos definidos e seu acompanhamento constante. A Alta Direção da Organização deve realizar o planejamento do Sistema de Gestão da Qualidade de forma a assegurar que os requisitos gerais do Sistema (definidos no requisito 4.1) e os Objetivos da Qualidade sejam atendidos. O planejamento deve ser dinâmico e deve assegurar que qualquer mudança que afete a qualidade do processo / produto seja acompanhada, para não interferir na eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade.

Uma das maneiras de manter a massa documental sempre atualizada, ou seja, em conformidade com os processos implantados, é realizando a revalidação periódica dos procedimentos documentados, através da implantação da sistemática de revisões programadas dos documentos.

Os Serviços de Informação devem ser gerenciados tendo como base objetivos e planos de ação definidos e mensuráveis, para que as ações possam ser cumpridas conforme o planejamento efetuado. Exemplo de Objetivos a serem estabelecidos: Satisfazer as necessidades e expectativas dos usuários mediante a prestação de serviços pertinentes e adequados; Melhorar o desempenho dos processos e garantir sua permanente normalização e atualização; Garantir a competência da equipe e seu desempenho; Fortalecer os processos de comunicação com os clientes internos e externos e Facilitar o acesso à informação mediante a utilização de tecnologias adequadas (LÓPEZ CALLE, 2003, s/n).

5.5 Responsabilidade, autoridade e comunicação

5.5.1 Responsabilidade e autoridade

A Alta Direção deve assegurar que as responsabilidades e autoridades são definidas e comunicadas na organização.

Os “donos” dos processos devem ser identificados e comunicados, para que os processos possam ser implantados conforme o planejado. A definição das responsabilidades e autoridades pode estar presente nas Descrições de Cargo, nos Documentos da Qualidade, na Matriz de Responsabilidades, dentre outros.

Os Serviços de Informação devem comunicar claramente aos seus usuários “Quem é quem”, para que os responsáveis possam ser acionados sempre que necessário. Algumas bibliotecas divulgam, em placas, o responsável técnico “de plantão”, como fazem empresas do ramo da saúde, por exemplo.

5.5.2 Representante da direção

A Alta Direção deve indicar um membro da organização que, independente de outras responsabilidades, deve ter responsabilidade e autoridade para

- a) assegurar que os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade sejam estabelecidos, implementados e mantidos,
- b) relatar à Alta Direção o desempenho do sistema de gestão da qualidade e qualquer necessidade de melhoria, e
- c) assegurar a promoção da conscientização sobre os requisitos do cliente em toda a organização.

NOTA – A responsabilidade de um representante da direção pode incluir a ligação com partes externas em assuntos relativos ao sistema de gestão da qualidade.

Uma função a ser ocupada na estrutura da qualidade é a de Representante da Direção, que atua como um elo entre os diversos colaboradores e a Alta Direção, além de representar o próprio Sistema de Gestão da Qualidade perante as demais partes interessadas. O RD, com é chamado, deve ter autonomia e autoridade para gerenciar o Sistema e, principalmente, credibilidade para realizar suas tarefas, sendo responsável direto pela manutenção dos processos documentados, através das várias formas de controle e melhoria previstas na NBR ISO 9001 e, também, por conscientizar todos os envolvidos em relação aos requisitos do cliente. Ele deve ter, portanto, autoridade para gerenciar, monitorar, avaliar e coordenar o Sistema de Gestão da Qualidade e usualmente está ligado hierarquicamente à Alta Direção, como forma de garantir sua autonomia.

No caso da Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal, a Representante da Direção é a própria Coordenadora da Biblioteca, em razão do escopo específico do Serviço de Informação, conforme descrito no capítulo 4.

5.5.3 Comunicação interna

A Alta Direção deve assegurar que são estabelecidos na organização os processos de comunicação apropriados e que seja realizada comunicação relativa à eficácia do sistema de gestão da qualidade.

Devem ser definidos os canais de comunicação disponíveis que possibilitem a comunicação eficaz entre a Alta Direção, as lideranças e os colaboradores, em um processo dinâmico e transparente que permita a todos os envolvidos terem conhecimento do desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade (incluindo resultados de auditorias internas e

externas, satisfação do cliente, desempenho dos Indicadores da Qualidade, Objetivos definidos, etc, além das demais medições de desempenho dos processos). A comunicação interna também deve assegurar que os documentos constantes do Sistema sejam conhecidos por todos os envolvidos. Dependendo da cultura da Organização, podem ser estabelecidos fóruns de discussão, reuniões, troca de mensagens formais (*e-mail*, comunicados escritos, reuniões, murais de avisos, boletins, os próprios procedimentos documentados, etc), além dos contatos pessoais.

A comunicação interna deve ser bem estruturada nos Serviços de Informação, para assegurar que todos os colaboradores envolvidos tenham pleno conhecimento do desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade, especialmente aqueles que têm contato direto com os usuários. É comum que as informações gerenciais fiquem restritas às lideranças e que os colaboradores, especialmente os operacionais, fiquem alheios à Qualidade, como se a gestão do Serviço de Informação não dependesse de suas atividades. Nesse sentido, em alguns casos, é necessário que as práticas sejam revistas, pois a comunicação deve atingir todos os envolvidos, independente de sua posição hierárquica ou atividade-fim e deve ser de mão-dupla, ou seja, o colaborador deve receber as informações e deve, também, ter meios para informar suas lideranças e a Alta Direção dos problemas enfrentados, das sugestões de melhoria e demais informações relevantes. A comunicação é a base de um processo de mudança, portanto, devem ser estabelecidos canais efetivos.

5.6 Análise crítica pela direção

5.6.1 Generalidades

A Alta Direção deve analisar criticamente o sistema de gestão da qualidade da organização, a intervalos planejados, para assegurar sua contínua pertinência, adequação e eficácia. Essa análise crítica deve incluir a avaliação de oportunidades para melhoria e necessidade de mudanças no sistema de gestão da qualidade, incluindo a política da qualidade e os objetivos da qualidade.

Devem ser mantidos registros das análises críticas pela Alta Direção (ver 4.2.4).

5.6.2 Entradas para a análise crítica

As entradas para a análise crítica pela direção devem incluir informações sobre

- a) resultados de auditorias,
- b) realimentação do cliente,
- c) desempenho de processo e conformidade de produto,
- d) situação das ações preventivas e corretivas,
- e) acompanhamento das ações oriundas de análises críticas anteriores pela direção,
- f) mudanças que possam afetar o sistema de gestão da qualidade, e
- g) recomendações para melhoria.

5.6.3 Saídas da análise crítica

As saídas da análise crítica pela direção devem incluir quaisquer decisões e ações relacionadas a

- a) melhoria da eficácia do sistema de gestão da qualidade e de seus processos,
- b) melhoria do produto em relação aos requisitos do cliente, e
- c) necessidade de recursos.

Periodicamente, o Sistema de Gestão da Qualidade deve ser formalmente analisado pela Alta Direção, para que seu desempenho possa ser acompanhado, necessidades de melhoria possam ser discutidas e recursos possam ser disponibilizados, além de uma visão geral de como o Sistema está sendo gerenciado e principalmente se está atingindo os Objetivos e a Política da Qualidade estabelecidos, que podem e devem ser revistos também, mantendo sua adequação aos requisitos do cliente e às necessidades do mercado e da própria Organização, com um enfoque estratégico e ligado aos interesses do negócio como um todo. Em alguns casos, a reunião de Análise Crítica pela Direção é precedida por reuniões operacionais em que os dados e as informações básicas são obtidos, envolvendo um maior número de colaboradores nesse fórum de discussões. As reuniões são “alimentadas” por diversas fontes de informação e devem “produzir” resultados concretos, como forma de assegurar seus objetivos e de envolver diretamente a Alta Direção nesses propósitos, especialmente nas melhorias do Sistema, melhorias dos processos, dos produtos e na necessidade de recursos para atingir tais melhorias.

Os Serviços de Informação devem participar das Reuniões de Análise Crítica pela Direção, indiretamente (fornecendo informações sobre seus processos) ou diretamente (participando como membro da Alta Direção, dependendo do escopo e estrutura do Sistema de Gestão da Qualidade implantado). De qualquer forma, a lógica prevista neste requisito pode ser utilizada pelos responsáveis pelos Serviços de Informação para estruturar reuniões administrativas, em que cada equipe passa a ser responsável por determinados processos e

por seu desempenho, utilizando o enfoque de processos (entradas / saídas) para que as ações possam ser de fato planejadas e implantadas, e, quando necessário, possam direcionar necessidades de melhorias ou recursos para a Alta Direção, através de dados confiáveis e isentos. Essa é uma grande melhoria administrativa a ser implantada.

6 Gestão de recursos

6.1 Provisão de recursos

A organização deve determinar e prover recursos necessários para

- a) implementar e manter o sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente sua eficácia, e
- b) aumentar a satisfação de clientes mediante o atendimento aos seus requisitos.

Para manter o Sistema de Gestão da Qualidade em pleno funcionamento, a Organização deve definir e prover, em tempo hábil, os recursos necessários para estabelecer, implementar e evoluir o Sistema, aplicando esses recursos na gestão da Organização, nos processos, produtos e projetos, buscando sempre atingir a satisfação dos clientes. Entende-se por recursos: recursos financeiros, humanos, equipamentos, infra-estrutura, instalações e ambiente de trabalho, treinamento, sistemas de informação e comunicação, etc.

A estrutura administrativa implantada nos Serviços de Informação deve ser capaz de manter sua eficácia e, sempre que necessário, suas lideranças devem identificar as necessidades de recursos para informar à Alta Direção, antes que a satisfação dos usuários seja comprometida. É comum que os recursos sejam destinados após a ocorrência das falhas e de reclamações e, nesse sentido, esse requisito estabelece que sejam estabelecidas formas para identificar as necessidades de maneira pró-ativa, sem comprometer a eficácia dos processos e, conseqüentemente, a satisfação dos usuários.

A informação também é considerada pela NBR ISO 9004 como um recurso e deve ser gerenciada como tal. Convém, portanto, que a Organização trate os dados como recurso fundamental para a conversão em informação e para o desenvolvimento contínuo do conhecimento na Organização. Nesse sentido, há um grande espaço de atuação dos Serviços de Informação como responsáveis pelo gerenciamento das informações e do conhecimento (especialmente o conhecimento explícito) gerado na Organização, podendo ser outra “porta de entrada” dos Serviços de Informação nos Sistemas da Qualidade.

6.2 Recursos humanos

6.2.1 Generalidades

O pessoal que executa atividades que afetam a qualidade do produto deve ser competente, com base em educação, treinamento, habilidade e experiência apropriados.

6.2.2 Competência, conscientização e treinamento

A organização deve

- a) determinar as competências necessárias para o pessoal que executa trabalhos que afetam a qualidade do produto,
- b) fornecer treinamento ou tomar outras ações para satisfazer essas necessidades de competência,
- c) avaliar a eficácia das ações executadas,
- d) assegurar que o seu pessoal está consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade, e
- e) manter registros apropriados de educação, treinamento, habilidade e experiências (ver 4.2.4).

Um dos recursos mais importantes em qualquer Organização são os recursos humanos. Assim, é necessário que o pessoal envolvido no Sistema de Gestão da Qualidade seja competente e esteja apto a desempenhar as atividades a ele designadas. Sua competência inclui educação (ensino formal), treinamento (interno e externo), habilidades (técnicas e comportamentais) e experiência. Usualmente, esses itens são definidos por cargo ou função e estão presentes nas descrições de cargo ou documentos similares. Para cumprir esse requisito, os ocupantes dos cargos são analisados para se evidenciar que cumprem as exigências estabelecidas (que devem ser registradas, podendo ser a qualquer momento comprovadas). Em caso negativo, devem ser estabelecidos planos de desenvolvimento individual para alcançar o estágio pretendido (obviamente, quando o recurso humano é de interesse da Organização). A empregabilidade dos funcionários está muito ligada à sua conformidade com os requisitos exigidos para a função pretendida, que depende, é claro, da cultura de cada Organização (algumas empresas, por exemplo, consideram a experiência em detrimento da educação formal, outras, até por exigência de lei, não podem empregar funcionários que não tenham a formação profissional exigida para a função, exemplo: engenheiros e médicos).

Em relação ao treinamento, deve-se identificar quais são as necessidades de treinamento do pessoal e assegurar que elas sejam atendidas, além de prover e avaliar os treinamentos, incluindo sua eficácia, como forma de averiguar se o recurso despendido foi bem empregado e atingiu os objetivos planejados. Adicionalmente, todos os colaboradores diretamente envolvidos com os processos que afetam a qualidade devem ter plena consciência de sua responsabilidade e importância, além de sua participação no cumprimento dos

Objetivos da Qualidade. Se a Organização possuir profissionais terceirizados que estejam diretamente envolvidos com os processos relacionados ao Sistema de Gestão da Qualidade, eles deverão ser gerenciados de acordo com os fundamentos desse requisito, independente de sua condição trabalhista (registrados segundo a CLT ou terceirizados).

A questão da habilidade é um ponto muito importante a ser considerado nos Serviços de Informação, pois, nem todo funcionário de processamento técnico, por exemplo, tem habilidade para lidar com o público diretamente. É necessário que o potencial de cada funcionário seja conhecido, para que o pessoal possa ser corretamente alocado, tirando proveito das habilidades pessoais de cada um. Essa questão, aliada aos demais itens relacionados (como conhecimento e atitude), pode explicar porque durante um projeto de qualidade tantos funcionários se destacam e conquistam novas funções. Outro ponto importante é o treinamento. A contratação de um bibliotecário formado, registrado no Conselho Regional de Biblioteconomia, por exemplo, não dispensa seu treinamento nos processos e rotinas do Serviço de Informação em que ele irá atuar. O treinamento, neste exemplo, é a ligação entre o conhecimento formal e a nova realidade profissional, que deve sempre ser considerada, evitando que os profissionais “aprendam na tentativa e erro”, principalmente se este erro afetar o usuário. Um exemplo de plano de treinamento para um novo funcionário pode conter: uma introdução à cultura organizacional, à filosofia dos serviços de informação, um treinamento específico para a função a ser ocupada e um treinamento no Sistema de Gestão da Qualidade (GIRALDO ARREDONDO, 2003, p. 137). Além disso, motivar e encorajar as equipes deve ser uma meta constante das lideranças e, certamente, há espaço nos Serviços de Informação para esse tipo de ação. Um exemplo é a rede americana de fast-food que divulga a fotografia do seu funcionário do mês em sua loja, para que o usuário o identifique e também reconheça seu mérito. Certamente, essa idéia pode e deve ser aplicada nos Serviços de Informação, aproximando mais os funcionários dos usuários.

6.3 Infra-estrutura

A organização deve determinar, prover e manter infra-estrutura necessária para alcançar a conformidade com os requisitos do produto. A infra-estrutura inclui, quando aplicável,

- a) edifícios, espaço de trabalho e instalações associadas,
- b) equipamentos de processo (tanto materiais e equipamentos quanto programas de computador), e
- c) serviços de apoio (tais como transporte e comunicação).

A Organização deve identificar, prover e manter a infra-estrutura necessária para alcançar a conformidade do produto. A infra-estrutura inclui recursos tais como edificações, instalações, espaço de trabalho, ferramentas e equipamentos, serviços de apoio, tecnologia de informação e de comunicação e meios de transporte, ou seja, todo o suporte necessário para a produção de um produto ou realização de um serviço deve ser considerado nesse requisito.

No caso dos Serviços de Informação, os recursos tecnológicos têm um papel de destaque, pois, normalmente há uma dependência muito grande da Tecnologia de Informação. Garantir que os recursos estejam disponíveis para a realização dos serviços de informação é um elemento-chave para a implantação do requisito 6.3. Além disso, ao planejar um serviço e oferecê-lo ao usuário, é necessário analisar atentamente se este recurso está disponível sempre que necessário e nas condições necessárias, para não comprometer a qualidade. Em relação à infra-estrutura do Serviço de Informação, o ambiente deve ser organizado e sinalizado de forma a possibilitar o acesso a todos os recursos disponíveis como acervo, equipamentos, funcionários de atendimento, etc, incluindo o acesso das pessoas deficientes (usuários e funcionários).

6.4 Ambiente de trabalho

A organização deve determinar e gerenciar as condições do ambiente de trabalho necessárias para alcançar a conformidade com os requisitos do produto.

O ambiente de trabalho deve considerar os requisitos legais relacionados a segurança, saúde e condições de trabalho (por exemplo, ruído, temperatura, luminosidade, limpeza, barulho, umidade, etc), além do mobiliário e aspectos ergonômicos. O ambiente de trabalho está muito relacionado à área de Segurança do Trabalho e deve atender aos requisitos legais (NR's – Normas Regulamentadoras).

No caso dos Serviços de Informação, é importante conhecer as exigências legais para os trabalhadores de Bibliotecas, Arquivos e demais Serviços e considerá-las para o cumprimento das diretrizes apresentadas, por exemplo, o uso de equipamentos de proteção individual (EPI's) durante a realização de tarefas de restauração e preservação de obras (que em alguns casos envolve a manipulação de produtos químicos e a aspiração de mofo ou poeira). Os funcionários também podem participar da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA e utilizar esta comissão para identificar e corrigir possíveis desvios em seu ambiente de trabalho. O Serviço de Informação deve, portanto, identificar e administrar os fatores físicos e humanos do ambiente de trabalho, considerando, inclusive, a higiene e a limpeza das instalações e do acervo.

7 Realização do produto

7.1 Planejamento da realização do produto

A organização deve planejar e desenvolver os processos necessários para a realização do produto. O planejamento da realização do produto deve ser coerente com os requisitos de outros processos do sistema de gestão da qualidade (ver 4.1).

Ao planejar a realização do produto, a organização deve determinar o seguinte, quando apropriado:

- a) objetivos da qualidade e requisitos para o produto;
- b) a necessidade de estabelecer processos e documentos e prover recursos específicos para o produto;
- c) verificação, validação, monitoramento, inspeção e atividades de ensaio requeridos, específicos para o produto, bem como os critérios para a aceitação do produto;
- d) registros necessários para fornecer evidência de que os processos de realização e o produto resultante atendem aos requisitos (ver 4.2.4).

A saída deste planejamento deve ser de forma adequada ao método de operação da organização.

NOTA 1 – Um documento que especifica os processos do sistema de gestão da qualidade (incluindo os processos de realização do produto) e os recursos a serem aplicados a um produto, empreendimento ou contrato específico, pode ser referenciado como um plano da Qualidade.

NOTA 2 – A organização também pode aplicar os requisitos apresentados em 7.3 no desenvolvimento dos processos de realização do produto

O requisito 7 trata especificamente da realização do produto (ou fornecimento do serviço), e seu primeiro item refere-se ao planejamento. Como prevê o modelo P-D-C-A, é necessário que o produto e/ou serviço seja planejado antes da sua realização. Nesse sentido, a sequência e interação desses processos deve ser determinada, planejada e controlada, visando a garantir sua eficácia. Nesse planejamento devem ser considerados: os objetivos da qualidade, os processos e recursos, a implantação de atividades de verificação e validação e a geração de registros que comprovem sua conformidade. Uma recomendação é a emissão de

um Plano da Qualidade que, além de conter os processos e sua interrelação (entradas / saídas), indique os documentos emitidos, facilitando seu entendimento e fornecendo uma visão geral.

Devem ser identificados quais são os produtos e serviços oferecidos pelo Serviço de Informação, descrevendo todos os processos envolvidos em sua realização. Uma sugestão é que as técnicas e procedimentos de desenvolvimento de coleções sejam considerados na implantação desse requisito, já que os acervos disponibilizados são um produto a ser oferecido aos usuários. Além disso, quando das solicitações de serviços (pesquisas bibliográficas, por exemplo), os requisitos do usuário podem ser coletados e registrados para que o “produto” possa ser realizado de acordo com suas necessidades e, se necessário, poderão ser feitos ajustes, sempre acordando com o usuário e o fornecedor de serviços de informação.

7.2 Processos relacionados a clientes

7.2.1 Determinação de requisitos relacionados ao produto

A organização deve determinar

- a) os requisitos especificados pelo cliente, incluindo os requisitos para entrega e para atividades de pós-entrega,
- b) os requisitos não declarados pelo cliente, mas necessários para o uso especificado ou intencional, onde conhecido,
- c) requisitos estatutários e regulamentares relacionados ao produto, e
- d) qualquer requisito adicional determinado pela organização.

7.2.2 Análise crítica dos requisitos relacionados ao produto

A organização deve analisar criticamente os requisitos relacionados ao produto. Esta análise crítica deve ser realizada antes da organização assumir o compromisso de fornecer um produto para o cliente (por exemplo, apresentação de proposta, aceitação de contratos ou pedidos, aceitação de alterações em contratos ou pedidos) e deve assegurar que

- a) os requisitos do produto estão definidos,
- b) os requisitos de contrato ou de pedido que difiram daqueles previamente manifestados estão resolvidos, e
- c) a organização tem a capacidade para atender aos requisitos definidos.

Devem ser mantidos registros dos resultados da análise crítica e das ações resultantes dessa análise (ver 4.2.4).

Quando o cliente não fornecer uma declaração documentada dos requisitos, a organização deve confirmar os requisitos do cliente antes da aceitação.

Quando os requisitos de produto forem alterados, a organização deve assegurar que os documentos pertinentes são complementados e que o pessoal pertinente é alertado sobre os requisitos alterados.

NOTA – Em algumas situações, como vendas pela internet, uma análise crítica formal para cada pedido é impraticável. Nesses casos, a análise crítica pode compreender as informações pertinentes ao produto, tais como catálogos ou material de propaganda.

O requisito 7.2 - Processos relacionados a clientes, inicia com a determinação dos requisitos relacionados ao produto. A Organização deve identificar os requisitos do cliente (não somente os relacionados ao produto e/ou serviço em si, mas também os referentes a entrega, disponibilidade, prazos, etc) e os requisitos legais aplicáveis: determinar não somente o que o cliente deseja, mas também o que é possível (em alguns setores como saúde e indústria de alimentos existem muitas restrições legais e também exigências a serem atendidas). Para tanto, é preciso que a Organização disponha de informações sempre atualizadas sobre requisitos regulamentares e legais aplicáveis.

Em relação à análise crítica dos requisitos relacionados ao produto, a Organização deve analisar as condições de fornecimento antes e depois do fechamento do contrato. Nesse sentido, deve analisar criticamente os requisitos dos clientes, considerando as seguintes questões:

- Os requisitos do produto e/ou serviço estão definidos? O cliente definiu por escrito os requisitos? No caso de terem sido informados verbalmente, ele os confirmou antes da sua aceitação?
- A Organização tem capacidade técnica, administrativa e operacional para atender aos requisitos definidos pelo cliente?
- Qualquer alteração no contrato inicial está documentada e foi notificada a todos os envolvidos?
- Os resultados das análises críticas foram registrados?

Os Serviços de Informação devem participar ativamente da atualização das informações legais, pois os documentos externos ganham bastante destaque nesta versão e necessitam de um controle eficaz. No caso da determinação dos requisitos do serviço, é necessária atenção especial para não prometer o impossível e, principalmente, não frustrar as expectativas do usuário (por exemplo, em relação ao prazo de entrega ou à reprodução xerográfica de uma obra completa). Como um serviço de informação não pode ser “trocado ou reparado”, a Organização deve dispor de mecanismos para garantir a análise crítica efetiva (por exemplo, durante uma entrevista de referência) e, sempre que possível, registrar por escrito o aceite do usuário, para que não haja nenhum “ruído de comunicação” que possa prejudicar o serviço prestado ou o produto fornecido. Dependendo da natureza do

serviço de informação, sugere-se especificar por escrito o que pode ser fornecido, em que formato, prazo, forma de entrega, etc, para que os critérios sejam determinados e divulgados para todos os envolvidos, evitando padrões de qualidade distintos (funcionários diferentes, serviços diferentes). Nesse requisito, pode estar incluído o Regulamento do Serviço de Informação, com os direitos e deveres de ambas as partes (fornecedor de serviço e usuário), para que as informações mínimas referentes à prestação de serviço estejam documentadas. É importante que todos os limites e restrições sejam definidos e comunicados abertamente.

No caso dos Serviços de Informação, normalmente o serviço ou produto oferecido já está definido (por exemplo, empréstimo de acervo) e o contrato em si pode ser considerado como aceite do usuário em relação ao Regulamento estabelecido. Outro item a ser considerado são os requisitos estatutários e regulamentares (leis, decretos e quaisquer outros documentos legais que regem o setor). Esses requisitos devem ser identificados e controlados (por exemplo, a Lei de Direito Autoral).

7.2.3 Comunicação com o cliente

A organização deve determinar e tomar providências eficazes para se comunicar com os clientes em relação a

- a) informações sobre o produto,
- b) tratamento de consultas, contratos ou pedidos, incluindo emendas, e
- c) realimentação do cliente, incluindo suas reclamações.

A Organização deve dispor de canais efetivos de comunicação com o cliente para prestar todo o tipo de informação necessária para o pleno entendimento entre as partes. Além disso, deve gerenciar as manifestações do cliente (sugestões, reclamações e elogios) para que elas sejam acompanhadas e, sempre que aplicável, acatadas para a elevação do seu nível de satisfação.

O Serviço de Informação deve implantar vários canais para a comunicação com o usuário – espaços físicos e virtuais: e-mail, telefone, caixa de sugestões, atendimento pessoal, correio, boletins físicos ou eletrônicos, etc., e as informações resultantes desse contato devem ser analisadas e monitoradas (normalmente implanta-se um Indicador da Qualidade referente às reclamações dos usuários). Elevar a percepção de qualidade do serviço está relacionada à forma como as informações referentes à comunicação com o usuário são tratadas. Especialmente nos contatos verbais, é importante que os dirigentes dos

Serviços de Informação implantem mecanismos confiáveis para receber o feedback dos usuários, pois nem sempre o próprio funcionário envolvido em uma reclamação vai relatá-la à sua chefia. Os Serviços de Informação devem, portanto, estabelecer canais efetivos com os usuários, visando a captar, tratar e gerenciar a sua satisfação. Além disso, devem fornecer informações sobre os produtos e serviços prestados (informadas, por exemplo, via Regulamento ou mesmo site da Internet).

7.3 Projeto e desenvolvimento

7.3.1 Planejamento do projeto e desenvolvimento

A organização deve planejar e controlar o projeto e desenvolvimento de produto.

Durante o planejamento do projeto e desenvolvimento a organização deve determinar

- a) os estágios do projeto e desenvolvimento,
- b) a análise crítica, verificação e validação que sejam apropriadas para cada fase do projeto e desenvolvimento, e
- c) as responsabilidades e autoridades para projeto e desenvolvimento.

A organização deve gerenciar as interfaces entre diferentes grupos envolvidos no projeto e desenvolvimento, para assegurar a comunicação eficaz e designação clara de responsabilidades.

As saídas do planejamento devem ser atualizadas apropriadamente, na medida que o projeto e o desenvolvimento progredirem.

7.3.2 Entradas de projeto e desenvolvimento

Entradas relativas a requisitos de produtos devem ser determinadas e registros devem ser mantidos (ver 4.2.4). Essas entradas devem incluir

- a) requisitos de funcionamento e de desempenho,
- b) requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis,
- c) onde aplicável, informações originadas de projetos anteriores semelhantes, e
- d) outros requisitos essenciais para projeto e desenvolvimento.

Essas entradas devem ser analisadas criticamente quanto à adequação. Requisitos devem ser completos, sem ambigüidades e não conflitantes entre si.

7.3.3 Saídas de projeto e desenvolvimento

As saídas de projeto e desenvolvimento devem ser apresentadas de uma forma que possibilite a verificação em relação às entradas de projeto e desenvolvimento e devem ser aprovadas antes de serem liberadas.

As saídas de projeto e desenvolvimento devem

- a) atender aos requisitos de entrada para projeto e desenvolvimento,
- b) fornecer informações apropriadas para aquisição, produção e para fornecimento de serviço,
- c) conter ou referenciar critérios de aceitação de produto, e
- d) especificar as características do produto que são essenciais para seu uso seguro e adequado.

7.3.4 Análise crítica de projeto e desenvolvimento

Devem ser realizadas, em fases apropriadas, análises críticas sistemáticas de projeto e desenvolvimento, de acordo com disposições planejadas (ver 7.3.1)

- a) avaliar a capacidade dos resultados do projeto e desenvolvimento em atender aos requisitos, e
- b) identificar qualquer problema e propor as ações necessárias.

Entre os participantes dessas análises críticas devem ser incluídos representantes de funções envolvidas com o(s) estágio(s) do projeto e desenvolvimento que está(ão) sendo analisado(s) criticamente. Devem ser mantidos registros dos resultados das análises críticas e de quaisquer ações necessárias (ver 4.2.4).

7.3.5 Verificação de projeto e desenvolvimento

A verificação deve ser executada conforme disposições planejadas (ver 7.3.1), para assegurar que as saídas do projeto e desenvolvimento estejam atendendo aos requisitos de entrada do projeto e desenvolvimento. Devem ser mantidos registros dos resultados da verificação e de quaisquer ações necessárias (ver 4.2.4).

7.3.6 Validação de projeto e desenvolvimento

A validação do projeto e desenvolvimento deve ser executada conforme disposições planejadas (ver 7.3.1), para assegurar que o produto resultante é capaz de atender aos requisitos para aplicação especificada ou uso intencional, onde conhecido. Onde for praticável, a validação deve ser concluída antes da entrega ou implementação do produto. Devem mantidos registros dos resultados de validação e de quaisquer ações necessárias (ver 4.2.4).

7.3.7 Controle de alterações de projeto e desenvolvimento

As alterações de projeto e desenvolvimento devem ser identificadas e registros devem ser mantidos. As alterações devem ser analisadas criticamente, verificadas e validadas, como apropriado, e aprovadas antes de sua implementação. A análise crítica das alterações de projeto e desenvolvimento deve incluir a avaliação do efeito das alterações em partes componentes e no produto já entregue.

Devem ser mantidos registros dos resultados da análise crítica de alterações e de quaisquer ações necessárias (ver 4.2.4).

Entenda-se por projeto, a concepção de um produto partindo dos requisitos do cliente e gerando as especificações do mesmo e, por desenvolvimento, a definição das especificações do processo para atender às do produto (ZACHARIAS, 2004, p. 77). O requisito 7.3 aborda especificamente o processo de “Projeto e Desenvolvimento” em todas as suas fases: planejamento, entradas e saídas, análise crítica, verificação, validação e controle de alterações. Nesse sentido, a NBR ISO 9004 apresenta recomendações gerais para auxiliar o entendimento desse requisito em todos os seus aspectos e até mesmo reforçar seus objetivos:

Convém que a Alta Direção assegure que a organização tenha definido, implementado e mantido os processos de projeto e desenvolvimento necessários para responder eficaz e eficientemente às necessidades e expectativas de seus clientes e de outras partes interessadas.

Durante o projeto e desenvolvimento de produtos ou processos, convém que a direção assegure que a organização seja capaz de considerar não apenas seu desempenho e funcionamento básico, mas todos os fatores que contribuem para atingir o desempenho do produto e do processo esperado pelos clientes e outras partes interessadas. Por exemplo, convém que a organização considere o ciclo de vida, segurança e saúde, capacidade de realizar ensaios, capacidade e facilidade de uso,

garantia de funcionamento, durabilidade, ergonomia, o ambiente, correção do produto e riscos identificados. A direção também tem a responsabilidade por assegurar que são cumpridas as etapas para identificar e reduzir o risco potencial para os usuários dos produtos e processos da organização. Convém que avaliação de risco seja realizada para avaliar o potencial e o efeito de possíveis defeitos ou falhas em produtos ou processos. É recomendável que os resultados dessa análise sejam usados para definir e implementar ações preventivas para redução dos riscos identificados (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 22).

No caso da prestação de serviços de informação, normalmente ela se relaciona ao fornecimento de produtos ou serviços já especificados. Estes produtos e serviços, uma vez planejados, são continuamente oferecidos, podendo, obviamente, melhorar e evoluir a partir do feedback dos usuários e de outras melhorias implantadas no processo. Desta forma, o requisito 7.3 – Projeto e Desenvolvimento tem sido apontado como “Não aplicável” nos Sistemas de Gestão da Qualidade dos Serviços de Informação, como foi observado na revisão de literatura realizada e até mesmo nos estudos de caso analisados neste estudo. Porém, o requisito pode ser aplicável, caso o Sistema de Gestão da Qualidade implantado nesses Serviços contemple o P&D de projetos específicos como, por exemplo, a geração de uma base de dados específica para atender a um pesquisador-usuário, a implantação de um serviço automatizado e até mesmo uma atividade direcionada para um público específico. Nesses casos, o requisito 7.3 e todas as suas recomendações poderão ser considerados aplicáveis, principalmente quando o Serviço de Informação desenvolver projetos de P&D de novos produtos ou serviços, de acordo com uma demanda identificada no mercado (usuários), em razão de exigências legais (por exemplo projetando um serviço para substituir as cópias de obras na íntegra, proibidas por lei), a partir de benchmarking ou outras formas de inovação, por exemplo. Nesse sentido, devem ser considerados os projetos de inovação de produtos e serviços de informação e, a partir deste enfoque, realizar toda a implantação prevista neste requisito.

7.4 Aquisição

7.4.1 Processo de aquisição

A organização deve assegurar que o produto adquirido está conforme com os requisitos especificados de aquisição. O tipo e extensão do controle aplicado ao fornecedor e ao produto adquirido devem depender do efeito do produto adquirido na realização subsequente do produto ou no produto final.

A organização deve avaliar e selecionar fornecedores com base na sua capacidade em fornecer produtos de acordo com os requisitos da organização. Critérios para seleção, avaliação e reavaliação devem ser estabelecidos. Devem ser mantidos registros dos resultados das avaliações e de quaisquer ações necessárias, oriundas da avaliação (ver 4.2.4).

7.4.2 Informações de aquisição

As informações de aquisição devem descrever o produto a ser adquirido e incluir, onde apropriado, requisitos para

- a) aprovação de produto, procedimentos, processos e equipamento,
- b) qualificação de pessoal, e
- c) sistema de gestão da qualidade.

A organização deve assegurar a adequação dos requisitos de aquisição especificados antes de sua comunicação ao fornecedor.

7.4.3 Verificação do produto adquirido

A organização deve estabelecer e implementar inspeção ou outras atividades necessárias para assegurar que o produto adquirido atende aos requisitos de aquisição especificados.

Quando a organização ou seu cliente pretender executar a verificação nas instalações do fornecedor, a organização deve declarar, nas informações de aquisição, as providências de verificação pretendidas e o método de liberação de produto.

Este requisito relaciona-se ao processo de aquisição de materiais, serviços ou quaisquer outros insumos necessários para a operação dos processos de produção ou fornecimento de serviço da Organização. O requisito prevê que o tipo e a abrangência dos métodos para controle dos processos de aquisição dependem do impacto proporcionado pelo produto adquirido, ou seja, devem ser implantados mecanismos de controle de acordo com o “efeito” do insumo sobre a qualidade do produto ou serviço. Os fornecedores devem ser selecionados, avaliados e reavaliados periodicamente, segundo critérios estabelecidos pela própria Organização e de acordo com sua importância. O processo de aquisição deve ser controlado, tendo como base: a especificação dos materiais, o procedimento de compra propriamente dito, a análise dos relatórios de recebimento e a avaliação e qualificação dos fornecedores. Usualmente, as solicitações de compra são registradas em Pedidos de Compra que contêm as informações de aquisição negociadas entre a Organização e o Fornecedor, como por exemplo o produto adquirido, a negociação comercial, o prazo de entrega e demais requisitos acordados. Essas informações são úteis para a verificação de recebimento.

Quanto à verificação do produto adquirido, deve-se assegurar que, de fato, o que foi especificado e comprado é o que está sendo recebido. Caso contrário e, de acordo com a importância do produto para o processo, medidas devem ser tomadas, incluindo até, quando aplicável, a devolução do produto e o descredenciamento do fornecedor.

Em um Serviço de Informação, podem ser considerados insumos de impacto no processo, por exemplo: materiais bibliográficos, equipamentos de informática e etiquetas para impressão de códigos de barras (que garantem a rastreabilidade). No caso dos fornecedores, podem ser incluídos: Livreiros e distribuidores de materiais bibliográficos em geral, encadernadores, fornecedores de software e outros produtos de TI, fornecedores de informação (bases de dados) e empresas de reprografia. No processo de aquisição, devem ser também contemplados os processos de recebimento de doações de acervo e quaisquer outras formas de obtenção de insumos ou produtos. Também devem ser considerados os critérios para o armazenamento de materiais adquiridos, quando aplicável.

7.5 Produção e fornecimento de serviço

7.5.1 Controle de produto e fornecimento de serviço

A organização deve planejar e realizar a produção e o fornecimento de serviço sob condições controladas. Condições controladas devem incluir quando aplicável

- a) a disponibilidade de informações que descrevam as características do produto,
- b) a disponibilidade de instruções de trabalho, quando necessário,
- c) o uso de equipamento adequado,
- d) a disponibilidade e uso de dispositivos para monitoramento e medição,
- e) a implementação de medição e monitoramento, e
- f) a implementação da liberação, entrega e atividades pós-entrega.

7.5.2 Validação dos processos de produção e fornecimento de serviço

A organização deve validar quaisquer processos de produção e fornecimento de serviço onde a saída resultante não possa ser verificada por monitoramento ou medição subsequente. Isso inclui quaisquer processos onde as deficiências só fiquem aparentes depois que o produto esteja em uso ou o serviço tenha sido entregue.

A validação deve demonstrar a capacidade desses processos de alcançar os resultados planejados.

A organização deve tomar as providências para esses processos, incluindo, quando aplicável

- a) critérios definidos para análise crítica e aprovação dos processos,
- b) aprovação de equipamento e qualificação pessoal,
- c) uso de métodos e procedimentos específicos,
- d) requisitos para registros (ver 4.2.4), e
- e) revalidação.

Este requisito relaciona-se à produção e/ou realização do serviço, ou seja, um dos processos-chave do Sistema de Gestão da Qualidade. Nesse sentido, a Organização deve controlar essas atividades através de:

- Programação de atividades de produção, com disponibilidade de especificações das características e de instruções de trabalho, onde necessário;
- Manutenção apropriada dos equipamentos de fabricação;
- Planejamento de utilização de equipamentos e recursos;
- Utilização de dispositivos de medição e monitoração;

- Elaboração e aperfeiçoamento de processos e procedimentos operacionais;
- Processos definidos para liberação, entrega e atividades aplicáveis de pós-vendas (ZACHARIAS, 2001, p. 90).

No requisito referente à validação dos processos de produção e fornecimento de serviço, a Organização deve validar os processos cujos resultados não possam ser verificados pela subsequente validação, especialmente quando suas deficiências só forem identificadas após a entrega do produto e/ou serviço (muitas vezes durante sua utilização).

A implantação deste requisito deve garantir que a prestação de serviços de informação aconteça em condições controladas antes, durante e depois da prestação do serviço, evitando o máximo de equívocos e inconsistências, cumprindo com os requisitos estabelecidos e acordados com os usuários. Também deve ser contemplado o controle dos equipamentos, software, hardware, materiais, insumos e serviços que afetem de maneira direta os serviços prestados. A critério dos responsáveis, os produtos fornecidos pelo Serviço de Informação podem ser verificados antes de sua entrega ao usuário, com uma verificação em 100% dos casos ou por amostragem, dependendo dos critérios estabelecidos. Essa verificação certamente vai garantir um nível de qualidade maior, pois garantirá a qualidade do produto fornecido.

Recomenda-se que, nos processos documentados aplicáveis, sejam definidos e descritos os mecanismos de medição e monitoramento dos processos e a análise dos dados obtidos. Todos esses mecanismos visam à correção das falhas e/ou ao estabelecimento de ações corretivas e à constante melhoria dos processos implantados e dos produtos e serviços oferecidos aos usuários.

7.5.3 Identificação e rastreabilidade

Quando apropriado, a organização deve identificar o produto por meios adequados ao longo da realização do produto.

A organização deve identificar a situação do produto no que se refere aos requisitos de monitoramento e de medição.

Quando a rastreabilidade é um requisito, a organização deve controlar e registrar a identificação única do produto (ver 4.2.4).

NOTA – Em alguns setores de atividade, a gestão de configuração é um meio pelo qual a identificação e rastreabilidade são mantidas.

Segundo a NBR ISO 9000, rastreabilidade é a “capacidade de recuperar o histórico, a aplicação ou a localização daquilo que está sendo considerado. Ao considerar um produto, a rastreabilidade pode estar relacionada com: a origem dos materiais e as peças, o histórico do processamento e a distribuição e localização do produto depois da entrega” (ASSOCIAÇÃO DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 11).

Implantar a identificação e rastreabilidade é um dos maiores benefícios de um Sistema de Gestão da Qualidade, pois, através desse processo, a Organização identifica o produto e/ou serviço por meios adequados ao longo de todo o processo de realização, garantindo seu controle e, principalmente, podendo recorrer a seu histórico, sempre que necessário (por exemplo, na investigação de uma reclamação de cliente).

Deve ser definido para quais produtos e serviços este requisito é aplicável e como é realizada a identificação (por código de barra ou numeração, por exemplo) e a rastreabilidade (por sistema informatizado ou por listagens, por exemplo). Uma forma de ilustrar a aplicação desse requisito, é através do serviço de empréstimo, quando se registra um novo usuário no serviço, obtendo todos os seus dados pessoais. Quando o usuário se utiliza do serviço, todas as transações de empréstimo, devolução, reservas e renovações são registradas em seu histórico. Posteriormente, recorrendo-se à base de dados, poderão ser verificados dados como a vigência do registro do usuário, a quantidade de material que ele deve à Biblioteca ou que está vencido, quantas vezes ele emprestou um material específico, etc. (GIRALDO ARREDONDO, 2003, p. 141). Esse histórico pode ajudar a formar um perfil dos usuários, facilitando um trabalho pró-ativo de divulgação.

7.5.4 Propriedade do cliente

A organização deve ter cuidado com a propriedade do cliente enquanto estiver sob o controle da organização ou sendo usada por ela. A organização deve identificar, verificar, proteger e salvaguardar a propriedade do cliente fornecida para uso ou incorporação no produto. Se qualquer propriedade do cliente for perdida, danificada ou considerada inadequada para uso, isso deve ser informado ao cliente e devem ser mantidos registros (ver 4.2.4).

NOTA – Propriedade do cliente pode incluir propriedade intelectual.

Entende-se também, por propriedade do cliente, ferramentas, embalagens, ingredientes ou componentes fornecidos para inclusão no produto, produto fornecido para reparo, manutenção ou atualização, materiais manuseados por empresas de serviço, etc.

Nos Serviços de Informação, acervos particulares emprestados ou alocados no serviço podem ser enquadrados neste requisito e tratados como tal. Alguns serviços também realizam exposições com objetos pessoais (fotografias, pinturas, vídeos, etc) que devem ser considerados como propriedade do cliente. Esses itens devem ser registrados, verificados (estado físico), armazenados, conservados e devem retornar ao proprietário nas mesmas condições em que foram entregues. Os objetos pessoais dos usuários deixados nos armários da Biblioteca, por exemplo, também se enquadram nesse requisito e devem ser tratados como propriedade do cliente. Uma sugestão é implantar uma seção de achados e perdidos, para assegurar que eventuais objetos e pertences dos usuários deixados nas dependências do Serviço de Informação sejam identificados e que existam formas planejadas para tentar seu retorno ao proprietário.

7.5.5 Preservação do produto

A organização deve preservar a conformidade do produto durante processo interno e entrega no destino pretendido. Esta preservação deve incluir identificação, manuseio, embalagem, armazenamento e proteção. A preservação também deve ser aplicada às partes constituintes de um produto.

Esse requisito é auto-explicativo. A Organização deve garantir que o produto seja preservado, evitando danos, deteriorização ou uso impróprio durante o processo interno e entrega final do produto ao cliente. Critérios para identificação, manuseio, embalagem, armazenamento e proteção devem ser definidos e implantados.

Exemplos de preservação de acervo: controle de umidade, condições ambientais em geral, restrições quanto ao acesso e/ou manuseio das obras, etc.

Além disso, os cuidados com a preservação e segurança dos dados armazenados em sistemas de informação, que normalmente são recursos vitais para o Serviço de Informação.

7.6 Controle de dispositivos de medição e monitoramento

A organização deve determinar as medições e monitoramentos a serem realizados e os dispositivos de medição e monitoramento necessários para evidenciar a conformidade do produto com os requisitos determinados (ver 7.2.1).

A organização deve estabelecer processos para assegurar que medição e monitoramento podem ser realizados e são executados de uma maneira coerente com os requisitos de medição e monitoramento.

Quando for necessário assegurar resultados válidos, o dispositivo de medição deve ser

- a) calibrado ou verificado a intervalos especificados ou antes do uso, contra padrões de medição rastreáveis a padrões de medição internacionais ou nacionais; quando esse padrão não existir, a base usada para calibração ou verificação deve ser registrada,
- b) ajustado ou reajustado, quando necessário,
- c) identificado para possibilitar que a situação da calibração seja determinada,
- d) protegido contra ajustes que possam invalidar o resultado da medição, e
- e) protegido de dano e deterioração durante o manuseio, manutenção e armazenamento.

Adicionalmente, a organização deve avaliar e registrar a validade dos resultados de medições anteriores quando constatar que o dispositivo não está conforme com os requisitos. A organização deve tomar ação apropriada no dispositivo e em qualquer produto afetado. Registros dos resultados de calibração e verificação devem ser mantidos (ver 4.2.4).

Quando usado na medição e monitoramento de requisitos especificados, deve ser confirmada a capacidade do *software* de computador para satisfazer a aplicação pretendida. Isso deve ser feito antes do uso inicial e reconfirmado se necessário.

NOTA – Ver ISO 10012 – 1 e NBR ISO 10012 – 2 para orientação.

Segundo a NBR ISO 9004, “para fornecer confiança nos dados, convém que os processos de medição e monitoramento incluam a confirmação de que os dispositivos são adequados ao uso e de que são mantidos a precisão adequada e os padrões aceitáveis, bem como meios para identificar a situação do dispositivo” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 29). Nesse sentido, a Organização deve identificar as medições e os dispositivos de medição e monitoração requeridos e eles devem ser, quando aplicável, calibrados e ajustados periodicamente contra padrões rastreáveis, protegidos contra ajustes que invalidem sua calibração e contra danos e deteriorização nas calibrações, medições e armazenamento e devem sempre ser identificados quanto à situação de calibração.

Esse requisito pode ser considerado não-aplicável aos Serviços de Informação. No caso do Supremo Tribunal Federal, foi evidenciada sua implantação em razão da presença de termômetros calibrados no setor de obras raras.

8 Medição, análise e melhoria

8.1 Generalidades

A organização deve planejar e implementar os processos necessários de monitoramento, medição, análise e melhoria para

- a) demonstrar a conformidade do produto,
- b) assegurar a conformidade do sistema de gestão da qualidade,
- c) melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade, e

Isso deve incluir a determinação dos métodos aplicáveis, incluindo técnicas estatísticas, e a extensão de seu uso.

Dois dos princípios da Gestão da Qualidade são implementados através do requisito 8: Melhoria contínua e Abordagem factual para tomada de decisões. Em medição, análise e melhoria, devem ser planejados e implementados mecanismos de controle do processo como, por exemplo, os Indicadores da Qualidade. As medições previstas são importantes para que a tomada de decisão seja feita com base em fatos. Além disso, a função dos indicadores é acompanhar o processo, como meio de determinar que o produto e/ou serviço atendam aos requisitos especificados, detectando possíveis falhas para rápida correção, além fornecer informações para que ações de melhoria sejam implementadas. Para a implementação desse requisito, deve ser considerado o uso de técnicas estatísticas.

Os Serviços de Informação devem analisar seus controles e estatísticas e adequá-los aos fundamentos desse requisito. É importante que os controles e Indicadores gerados de fato agreguem valor aos processos, servindo de fonte para a tomada de decisões e que não sejam implantados monitoramentos como um fim em si mesmos. Os Indicadores são fontes para a tomada de decisão, para correções e, principalmente, melhorias. Os Serviços de Informação devem analisar e aplicar as ferramentas da qualidade, como forma de identificar e tratar falhas (para mais informações sobre as ferramentas e sua aplicação nos Serviços de Informação, consultar VERGUEIRO, 2002).

Uma das estratégias que pode ser adotada é a comparação com as melhores práticas (benchmarking) que pode ser implantada entre serviços similares e também entre serviços pertencentes a uma rede ou grupo. É recomendável utilizar-se da experiência e de práticas já testadas. Em relação à implantação de Indicadores da Qualidade em Serviços de Informação, a título de ilustração, são apresentados abaixo alguns exemplos que podem

ajudar o entendimento desse requisito: (Adaptado de Gómez Hernandez, 2002 e García-Morales, 1994):

- *Custo por empréstimo*
- *Custo por título catalogado*
- *Custo por usuário*
- *Custo por visita à biblioteca*
- *Disponibilidade de instalações*
- *Disponibilidade de sistemas automatizados*
- *Disponibilidade de títulos*
- *Disponibilidade de títulos solicitados*
- *Documentos em empréstimo per capita*
- *Empréstimo realizado por funcionário*
- *Empréstimos per capita*
- *Número de buscas documentadas realizadas mensalmente, com atrasos superiores a dez dias entre a solicitação e a entrega dos resultados*
- *Número de chamadas telefônicas recebidas e não respondidas*
- *Número de novas referências bibliográficas, incorporadas na base de dados, que tiveram de ser corrigidas*
- *Número de revistas mensais que chegaram ao leitor final até duas semanas após o recebimento do exemplar*
- *Percentual alcançado dos usuários-chave*
- *Percentual de títulos solicitados existentes na coleção*
- *Percentual de volume de empréstimos*
- *Satisfação do usuário*
- *Taxa de êxitos de buscas em catálogos de títulos*
- *Taxa de ocupação de assentos*
- *Taxa de respostas corretas*
- *Taxa de uso de documentos*
- *Taxa de utilização das instalações*
- *Tempo médio de aquisição de documentos*
- *Tempo médio de empréstimo inter-bibliotecário*
- *Tempo médio de processamento técnico de documentos*

- *Tempo médio de recuperação de documentos em acervos fechados*
- *Tempo médio de recuperação de documentos em acervos abertos*
- *Uso de materiais em sala, per capita*
- *Visitas à Biblioteca, per capita*

Para elaborar um Indicador da Qualidade, normalmente são utilizados os seguintes elementos básicos: Título (O que?), Objetivo (Para quê?), Fórmula (Como?) e Meta (Onde, em quanto tempo?).

Como exemplo:

- *Título: Índice mensal de empréstimos de acervo*
- *Objetivo: Acompanhar a utilização do acervo*
- *Fórmula: Número total de acervo tombado (5000) / Número de títulos emprestados no mês (30) - “regra de três” = média 0,6%*
- *Meta / prazo: 1% até dezembro/05*

Em relação ao título do Indicador, é importante que a seguinte lógica seja mantida: Se o resultado for um número absoluto, utilizar “Taxa”, e se o resultado for percentual, utilizar “Índice”. Devem também ser implantadas ações periódicas para acompanhar o Indicador da Qualidade e verificar constantemente se a meta está sendo cumprida. Em caso positivo, ela pode ser reavaliada e, em caso negativo, ações podem ser tomadas para evitar seu não-cumprimento. A meta deve sempre ser desafiante, nem fácil, nem impossível, para realmente motivar as equipes a buscar seu cumprimento.

8.2 Medição e monitoramento

8.2.1 Satisfação dos clientes

Como uma das medições do desempenho do sistema de gestão da qualidade, a organização deve monitorar informações relativas à percepção do cliente sobre se a organização atendeu aos requisitos do cliente. Os métodos para obtenção e uso dessas informações devem ser determinados.

Complementando o requisito 7.2.3 – Comunicação com o cliente, o requisito 8.2.1 prevê que uma das fontes para a melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade deve ser o *feedback* do cliente. Esta fonte de informações é vital para a eficácia dos processos, uma vez que o Sistema existe para atender às necessidades e aos requisitos estabelecidos pelo próprio cliente. Os elogios e as demais manifestações favoráveis demonstram a eficácia das ações implementadas; de outra forma, as críticas são excelentes para que falhas possam ser detectadas e, principalmente, para medir se de fato as expectativas estão sendo atendidas. Algumas fontes que podem ser utilizadas para medir a percepção do cliente sobre o atendimento aos seus requisitos, segundo a NBR ISO 9004, são: pesquisa de clientes e usuários, realimentação sobre aspectos relativos ao produto, requisitos de clientes e informações contratuais, necessidades de mercado, dados relativos ao serviço de entrega e informações relativas à concorrência (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 31). Deve ser implementado, portanto, um processo para solicitar, medir e monitorar a realimentação da satisfação do cliente, de maneira freqüente e sistemática.

Como já foi abordado, os Serviços de Informação, muitas vezes, são planejados e administrados somente segundo a ótica dos seus próprios funcionários e dirigentes. Este requisito oportuniza que seja alterada esta visão, implementado de fato um Serviço de Informação para o usuário e de acordo com suas expectativas e necessidades. As pesquisas de usuários, tradicionais nos Serviços de Informação, podem e devem ser utilizadas para conhecer melhor o perfil e as necessidades vigentes e futuras dos usuários, contribuindo para implantação de produtos e serviços alinhados às suas expectativas. Porém, especialmente no caso das reclamações dos usuários, elas não devem ser somente recebidas, mas, tratadas e gerenciadas para se evitar sua reincidência.

8.2.2 Auditoria interna

A organização deve executar auditorias internas a intervalos planejados, para determinar se o sistema de gestão da qualidade

- a) está conforme com as disposições planejadas (ver 7.1), com os requisitos desta Norma e com os requisitos do sistema de gestão da qualidade estabelecidos pela organização, e
- b) está mantido e implementado eficazmente.

Um programa de auditoria deve ser planejado, levando em consideração a situação e a importância dos processos e áreas a serem auditadas, bem como os resultados de auditorias anteriores. Os critérios da auditoria, escopo, frequência e métodos devem ser definidos. A seleção dos auditores e a execução das auditorias devem assegurar objetividade e imparcialidade do processo de auditoria. Os auditores não devem auditar o seu próprio trabalho.

As responsabilidades e os requisitos para planejamento e para execução de auditorias e para relatar os resultados e manutenção dos registros (ver 4.2.4) devem ser definidos em um procedimento documentado.

O responsável pela área a ser auditada deve assegurar que as ações sejam executadas, sem demora indevida, para eliminar não-conformidades detectadas e suas causas. As atividades de acompanhamento devem incluir a verificação das ações executadas e o relato dos resultados de verificação (ver 8.5.2).

NOTA – Ver NBR ISO 10011-1, NBR ISO 10011-2 e NBR ISO 10011-3 para orientação.

A implantação de auditorias internas é uma das grandes chances de revisão de práticas e ajuste da documentação, pois o auditor pode detectar falhas e oportunidades de melhoria que muitas vezes passam despercebidas, estabelecendo uma avaliação precisa sobre os pontos fracos e fortes do Sistema de Gestão da Qualidade. As auditorias periódicas determinam se o Sistema da Qualidade está em conformidade com os requisitos da norma e se está, de fato, implementado e mantido. A Alta Direção deve indicar auditores internos com autonomia suficiente para realizar auditorias internas com liberdade de expressão, e conseqüentemente, as informações registradas devem ser analisadas e acatadas pelos responsáveis, para que, de fato, o Sistema possa evoluir continuamente.

Se possível, os Profissionais da Informação devem participar do grupo auditor, pois têm uma visão macro dos processos implantados na Organização, além do que, todo o treinamento a que são submetidos os auditores certamente favorecerá a implementação da NBR ISO 9001 nos Serviços de Informação. Este requisito prevê, além da auditoria de sistema, a auditoria interna em produtos e processos. O Serviço de Informação pode implantar auditorias em produtos por amostragem, para verificar como eles estão sendo preparados e, principalmente, como o usuário o está recebendo. Exemplo: Pesquisas bibliográficas.

8.2.3 Medição e monitoramento de processos

A organização deve aplicar métodos adequados para monitoramento e, quando aplicável, para medição dos processos do sistema de gestão da qualidade. Esses métodos devem demonstrar a capacidade dos processos em alcançar os resultados planejados. Quando os resultados planejados não são alcançados, devem ser efetuadas as correções e executadas as ações corretivas, como apropriado, para assegurar a conformidade do produto.

8.2.4 Medição e monitoramento de produto

A organização deve medir e monitorar as características do produto para verificar se os requisitos do produto têm sido atendidos. Isso deve ser realizado em estágios apropriados do processo de realização do produto, de acordo com as providências planejadas (ver 7.1).

A evidência de conformidade com os critérios de aceitação deve ser mantida. Os registros devem indicar a(s) pessoa(s) autorizada(s) a liberar o produto (ver 4.2.4).

A liberação do produto e a entrega do serviço não devem prosseguir até que todas as providências planejadas (ver 7.1) tenham sido satisfatoriamente concluídas, a menos que aprovado de outra maneira por uma autoridade pertinente e, quando aplicável, pelo cliente.

Segundo a NBR ISO 9004, em relação à medição e monitoramento de processos, convém que a Organização identifique métodos de medição e se recomenda que realize medições para avaliar o desempenho do processo. É conveniente que a Organização incorpore essas medições em seus processos e as use na gestão do processo (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 33). Além disso, essas medições confirmam a contínua capacidade de cumprir seus objetivos pretendidos, determinando, inclusive, oportunidades de melhoria. Os processos compreendem os processos de gestão, o de realização do produto e/ou serviço e os processos de apoio. Em relação à medição e monitoramento do produto, convém que a Organização estabeleça e especifique os requisitos de medição (incluindo critérios de aceitação) para seus produtos. É conveniente que a medição do produto seja planejada e executada para verificar que os requisitos das partes interessadas (colaboradores, proprietários e acionistas, fornecedores, sociedade) foram atendidos e usados para melhorar os processos de realização (*Ibid.*, p. 34). Esta medição e monitoramento pode considerar, quando apropriado, as seguintes atividades: Fase do processo da medição e monitoramento, responsável pela execução, dispositivo empregado, característica do produto a ser verificada, especificação ou padrões de aceitabilidade, método de controle, tamanho e frequência da amostra, local de registro dos resultados e ação a ser tomada em caso de não-conformidade (ZACHARIAS, 2001, p. 103). O produto, portanto, não deve ser liberado sem que todas as medições aplicáveis tenham sido efetuadas e o mesmo tenha sido considerado conforme.

Para assegurar a implantação desse requisito, podem ser estabelecidos pontos de inspeção ao longo dos principais processos. Em todos os pontos de inspeção devem ser gerados registros que evidenciem que os produtos foram inspecionados, sendo que, nestes registros, identificam-se os responsáveis pela inspeção.

Dependendo da complexidade dos produtos oferecidos ao usuário do serviço de informação, podem ser implantados mecanismos de verificação por amostragem ou até mesmo em 100% dos produtos. O importante é que sejam estabelecidos os parâmetros de aceitação e que a qualidade dos processos e serviços seja continuamente acompanhada. Uma vez implantadas as medições necessárias, o produto ou serviço não poderá ser liberado antes da autorização do responsável, o que deve ser considerado com bastante bom-senso, para se evitar que o processo torne-se burocrático e isso tenha impacto no prazo de entrega ao usuário, por exemplo.

8.3 Controle de produto não-conforme

A organização deve assegurar que os produtos que não estejam conformes com os requisitos do produto sejam identificados e controlados para evitar seu uso ou entrega não intencional. Os controles e as responsabilidades e autoridades relacionadas para lidar com os produtos não-conformes devem ser definidos em um procedimento documentado.

A organização deve tratar os produtos não-conformes por uma ou mais das seguintes formas:

- a) execução de ações para eliminar a não-conformidade detectada;
- b) autorização do seu uso, liberação ou aceitação sob concessão por uma autoridade pertinente e, onde aplicável, pelo cliente;
- c) execução de ação para impedir o seu uso pretendido ou aplicação originais.

Devem ser mantidos registros sobre a natureza das não-conformidades e quaisquer ações subseqüentes executadas, incluindo concessões obtidas (ver 4.2.4).

Quando o produto não-conforme for corrigido, esse deve ser reverificado para demonstrar a conformidade com os requisitos.

Quando a não-conformidade do produto for detectada após a entrega ou início de seu uso, a organização deve tomar as ações apropriadas em relação aos efeitos, ou potenciais efeitos, da não-conformidade.

Segundo a NBR ISO 9000, não conformidade é o não atendimento a um requisito (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 11). O controle de produtos não conformes é realizado quando se constata sua inadequação ao uso. Quando o produto não conforme é detectado, ele é segregado (quando aplicável) e é realizada sua identificação, documentação, avaliação, disposição, incluindo, quando aplicável, a notificação às áreas envolvidas, visando a prevenir sua utilização ou processamento não intencional. É

recomendável que a ocorrência e o tratamento das não conformidades sejam registrados, para que estas informações sejam utilizadas no aprendizado, além de fornecer dados para análise e melhoria dos produtos e processos. O tratamento de não-conformidades é uma excelente fonte de melhorias.

Na prestação de serviços, normalmente o “produto” não conforme é detectado durante a realização do serviço, não havendo tempo para reparar ou corrigir a falha. Nestes casos, a não-conformidade deve ser comunicada ao usuário e, se for possível e aplicável, ele pode aceitar o serviço, apesar da não conformidade (por exemplo, quando um prazo não for cumprido ou uma pesquisa não contemplar todas as fontes de informação sugeridas pelo usuário quando da solicitação). Outros exemplos de não conformidades em serviços de informação: quando um funcionário detecta que a reserva de um material para um determinado leitor não foi respeitada, a guarda de uma obra em local errado comprometendo seu empréstimo e o envio de uma pesquisa a um usuário que não a solicitou.

8.4 Análise de dados

A organização deve determinar, coletar e analisar dados apropriados para demonstrar a adequação e eficácia do sistema de gestão da qualidade e para avaliar onde melhorias contínuas da eficácia do sistema de gestão de qualidade podem ser realizadas. Isso deve incluir dados gerados como resultado do monitoramento e das medições e de outras fontes pertinentes.

A análise de dados deve fornecer informações relativas a

- a) satisfação de clientes (ver 8.2.1),
- b) conformidade com os requisitos do produto (ver 7.2.1),
- c) características e tendências dos processos e produtos, incluindo oportunidades para ações preventivas, e
- d) fornecedores.

Os dados e informações obtidos nas diferentes medições e monitoramentos do Sistema de Gestão da Qualidade devem ser analisados por pessoal autorizado e que tenha delegação para a tomada de decisões, para que, de fato, as correções e melhorias possam ser implementadas. Este requisito fornece dados para que o requisito seguinte (8.5 – Melhorias), possa ser implementado de maneira eficaz. Segundo a NBR ISO 9004, a análise de dados pode auxiliar na determinação da causa raiz de problemas existentes ou potenciais e, conseqüentemente, direcionar as decisões sobre as ações corretivas e preventivas necessárias para melhoria (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 36).

Os dados dos Indicadores do Sistema de Gestão da Qualidade, por exemplo, podem ser coletados pelos setores responsáveis pelos processos e tratados de forma apropriada, para identificar a natureza do processo e sua variabilidade, a partir dos dados gerados como resultados da medição e monitoramento e outras fontes pertinentes. A partir da análise dos responsáveis, podem ser emitidas ações corretivas e/ou preventivas.

Os resultados consolidados devem ser apresentados à Alta Direção, buscando identificar necessidades de correção de rumos e oportunidades de melhoria quanto aos seguintes aspectos:

- Satisfação ou insatisfação dos cliente
- Conformidade com os requisitos dos clientes
- Eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade e dos processos
- Tendências dos processos
- Desempenho dos fornecedores

A partir da implantação dos Indicadores da Qualidade, os dados obtidos devem ser analisados para a tomada de decisão. Esse requisito é bastante benéfico para o gerenciamento dos Serviços de Informação, pois poderá apoiar a obtenção de recursos e outras necessidades específicas, já que a análise dos dados obtidos nos diversos mecanismos de medição poderá demonstrar, de fato, o desempenho dos processos implantados e, em consequência, as melhorias necessárias.

8.5 Melhorias

8.5.1 Melhoria contínua

A organização deve continuamente melhorar a eficácia do sistema de gestão da qualidade por meio do uso da política da qualidade, objetivos da qualidade, resultados de auditorias, análise de dados, ações corretivas e preventivas e análise crítica pela direção.

A Organização deve identificar e implementar diversas fontes para a implantação de melhorias, utilizando-se da experiência dos funcionários, da percepção dos clientes, dos vários dados e informações obtidos e, principalmente, fornecendo ambiente propício para que a cultura da melhoria seja implantada em todos os setores e processos. Ou seja, a lógica é prevenir antes que a falha aconteça e, principalmente, antes que ela afete a qualidade do

produto ou processo e, conseqüentemente, a satisfação do cliente. O comprometimento da Alta Direção é decisivo para a eficácia desse requisito, pois serão necessários recursos e apoio para evoluir o Sistema de Gestão da Qualidade, considerando-o, portanto, como um caminho “sem volta” rumo à excelência.

Segundo a NBR ISO 9004, para envolver as pessoas, convém que a Alta Direção crie um ambiente onde a autoridade seja delegada de modo que as pessoas sejam encorajadas e aceitem a responsabilidade de identificar onde a organização pode melhorar seu desempenho. Isso pode ser alcançado por atividades tais como: estabelecimento de objetivos para as pessoas, projetos e Organização, comparação com as melhores práticas (*benchmarking*) de desempenho dos competidores e melhores experiências, reconhecimento e recompensa pela realização de melhoria, e programas de sugestões e reações em tempo hábil pela Direção (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 39).

A cultura da melhoria pode ser implementada em processos operacionais até atingir os processos estratégicos. Depende de cada funcionário e, principalmente, de sua motivação para com a Gestão da Qualidade e com tudo o que esse modelo representa. A melhoria da qualidade deve ser comparada a uma escada, não a um elevador, ou seja, pequenas e consistentes ações levam aos objetivos.

Segundo Giraldo Arredondo (2003, p. 149), a maioria das Bibliotecas estabelece, anualmente, metas concretas e quantificáveis para alguns de seus serviços, implanta indicadores de gestão e planeja objetivos. A diferença, após a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade, é que, agora, as metas são monitoradas em períodos mais curtos (trimestral, semestral e anualmente), e são estabelecidos planos de ação para corrigir ou ajustar as atividades, para cumprir os objetivos propostos. No caso do não cumprimento de algum objetivo, deve-se realizar uma análise das causas, revisar os planos operacionais, redefinir pressupostos e realizar investigações. Esta é a dinâmica da melhoria contínua.

8.5.2 Ação corretiva

A organização deve executar ações corretivas para eliminar as causas de não-conformidades, de forma a evitar sua repetição. As ações corretivas devem ser apropriadas aos efeitos das não-conformidades encontradas.

Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os requisitos para

- a) análise crítica de não-conformidades (incluindo reclamações de clientes),
- b) determinação das causas de não-conformidades,
- c) avaliação da necessidade de ações para assegurar que aquelas não-conformidades não ocorrerão novamente,
- d) determinação e implementação de ações necessárias,
- e) registros dos resultados de ações executadas (ver 4.2.4), e
- f) análise crítica de ações corretivas executadas.

8.5.3 Ação preventiva

A organização deve definir ações para eliminar as causas de não-conformidades potenciais, de forma a evitar sua ocorrência. As ações preventivas devem ser apropriadas aos efeitos dos problemas potenciais

Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os requisitos para

- a) definição de não-conformidades potenciais e de suas causas,
- b) avaliação da necessidade de ações para evitar a ocorrência de não-conformidades,
- c) definição e implementação de ações necessárias,
- d) registros de resultados de ações executadas (ver 4.2.4), e
- e) análise crítica de ações preventivas executadas.

É importante que os conceitos de correção, ação corretiva e ação preventiva sejam perfeitamente compreendidos, para que esse requisito seja implementado eficazmente. Segundo a NBR ISO 9000:

- Correção: Ação para eliminar uma não-conformidade identificada. Pode ser feita em conjunto com uma ação corretiva e, por exemplo, pode ser um retrabalho ou reclassificação;
- Ação corretiva: Ação para eliminar a causa de uma não-conformidade identificada ou outra situação indesejável. Pode existir mais de uma causa para uma não conformidade;
- Ação preventiva: Ação para eliminar a causa de uma potencial não-conformidade ou outra situação potencialmente indesejável. Pode existir, também, mais de uma causa para uma não conformidade potencial (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 12).

Correção, portanto, é a reparação de uma falha pontual e isolada. Ação corretiva, por sua vez, é executada para prevenir a repetição. A ação preventiva é executada para prevenir a ocorrência.

As ações corretivas e preventivas podem ser identificadas a partir de várias fontes de informação, conforme a NBR ISO 9004:

- Reclamações de clientes;
- Relatórios de não-conformidades;
- Relatórios de auditoria interna;
- Resultados de análises críticas pela Direção;
- Resultados de análises de dados;
- Resultados de medição da satisfação;
- Registros pertinentes do Sistema de Gestão da Qualidade;
- Pessoas na Organização; e
- Resultados de auto-avaliação (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 37).

Exemplos de não conformidades em serviços de informação: não cumprimento do prazo acordado, do tempo de espera dos usuários para serem atendidos, quando uma pesquisa realizada não é feita de acordo com os parâmetros estabelecidos pelo usuário, quando o prazo para o recebimento de um material solicitado em comutação bibliográfica não é cumprido, etc.

5.3 Planejamento padrão para implantação da Gestão da Qualidade com base na NBR 9001 em Serviços de Informação

A intenção deste capítulo é apresentar as fases básicas de um projeto de implantação da NBR ISO 9001 (requisitos aplicáveis) em Serviços de Informação. Parte da premissa de que a Instituição mantenedora dispõe de um Sistema de Gestão da Qualidade e o Serviço de Informação faz parte desse Sistema, implantando todos os requisitos possíveis, para agregar valor aos processos relacionados à gestão da informação. Obviamente, o cronograma para implantação dessas fases dependerá dos recursos disponíveis, mas, acredita-se que, dimensionando-se a amplitude do projeto, até mesmo a alocação de recursos possa ser viabilizada, favorecendo, desta forma, a implantação pretendida. As fases apresentadas contêm todas as etapas a serem cumpridas por uma Organização, pois entende-se que, sem essa visão global, fica difícil a compreensão do papel do Serviço de Informação isoladamente no Sistema de Gestão da Qualidade. Dependendo do engajamento dos Serviços no projeto, as fases poderão contar com uma maior ou menor participação dos Profissionais da Informação.

A seguir, portanto, são apresentadas as fases básicas, ordenadas sequencialmente, desde o interesse pela Gestão da Qualidade até a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade por um Organismo Certificador:

- a) Comprometimento da Alta Direção: É o momento inicial, quando os responsáveis pela Organização decidem implantar e certificar um Sistema de Gestão da Qualidade. Esta decisão deve ser tomada com muito critério, pois a implantação e, principalmente, a manutenção de um Sistema desse tipo demandam investimentos e alocação de recursos de vários tipos, o que certamente não poderá ser realizado se a Organização não estiver preparada, em todos os sentidos. Nesse momento, a Organização pode optar por um apoio externo (consultoria) para apoiar o planejamento, implantação e certificação de seu Sistema de Gestão da Qualidade;
- b) Apresentação do projeto às lideranças envolvidas: Uma vez definida, a decisão deve ser compartilhada com as lideranças para garantir seu

envolvimento e comprometimento. Por mais importante que seja a Alta Direção de uma Organização, ela não conseguirá seus Objetivos da Qualidade se não contar com o apoio efetivo das lideranças;

- c) Seleção e designação formal de um coordenador: Deve ser escolhido um funcionário para ser o responsável pelo Sistema de Gestão da Qualidade, o chamado Representante da Direção. Ele deve ter autonomia e delegação para representar o Sistema, assegurando seu estabelecimento, implementação e manutenção. A escolha deste representante é decisiva e ele deve ser um líder nato, pois atuará como coordenador de diversas atividades, sem que tenha hierarquicamente responsabilidade sobre os colaboradores. O apoio da Alta Direção é crucial para o êxito desta função;
- d) Treinamento: A Organização deve conhecer os fundamentos da Gestão da Qualidade e da NBR ISO 9001 com profundidade para empreender este projeto. Recomenda-se que a Alta Direção e, em especial, o Representante da Direção realizem treinamentos para entender os conceitos e principalmente para “enxergar” sua aplicação em sua Organização;
- e) Elaboração e divulgação da Política da Qualidade: A Política da Qualidade deve ser redigida, e nela devem constar as intenções e diretrizes globais da Organização, relativas à qualidade, formalmente expressas pela Alta Direção. A Política da Qualidade deve estar alinhada com a Política geral da Organização e com seus objetivos estratégicos e deve ser divulgada a todos os funcionários. Normalmente, as empresas divulgam a Política da Qualidade através de painéis, quadros ou flâmulas, afixando-a em todos os ambientes em que colaboradores estejam alocados, para reforçar constantemente seu conteúdo;
- f) Palestra sobre qualidade (incluindo NBR ISO 9000) para todos os colaboradores: Após a definição estratégica, os fundamentos e conceitos da qualidade devem ser estendidos para os demais colaboradores, e é muito importante estabelecer programas de treinamento globais, desde a função hierarquicamente mais operacional até as lideranças;

- g) Diagnóstico prévio dos setores: Esse diagnóstico deve ser realizado em todos os setores da Organização, para executar um mapeamento das rotinas e atividades já realizadas. Muitas vezes, uma Organização já dispõe de muitos fundamentos implantados, sem necessariamente estar utilizando a nomenclatura da NBR ISO 9000, e este diagnóstico permite uma visão geral dessa situação. Se a opção for por um diagnóstico interno (sem contar com a ajuda de consultores), a Organização poderá utilizar o Questionário de auto-avaliação disponível na NBR ISO 9004;
- h) Definição dos principais processos e do escopo do Sistema de Gestão da Qualidade: Como consequência do item anterior e também dos seus objetivos estratégicos, a Organização deve definir quais serão os processos e *sites* (departamentos ou filiais) que serão envolvidos no Sistema de Gestão da Qualidade. Nesta fase os dirigentes dos Serviços de Informação devem se posicionar para que os processos de gestão da informação e do conhecimento sejam contemplados e, conseqüentemente, haja a participação direta do Serviço de Informação no escopo do Sistema de Gestão da Qualidade;
- i) Definição dos grupos de trabalho e de suas responsabilidades: Uma vez definido qual será o escopo do Sistema de Gestão da Qualidade, deve ser estabelecido como as atividades serão realizadas. Esta fase é bastante difícil para a maioria das Organizações, pois o dia-a-dia terá de ser conciliado com treinamentos, reuniões de trabalho, diagnósticos e implantações. A escolha dos colaboradores deve seguir critérios como comprometimento, liderança e deve, principalmente, escolher as pessoas certas para as atividades certas. Um time repleto de estrelas pode não dispor de alguém para realizar atividades operacionais importantes, portanto, os grupos devem ser montados de acordo com a necessidade vigente, podendo (e devendo!) ser replanejado e alterado sempre que necessário;
- j) Planejamento e estruturação do Sistema de Gestão da Qualidade: O primeiro passo é entender claramente o que a NBR ISO 9001 define, elaborando o

Manual da Qualidade e demais documentos aplicáveis, segundo a realidade da própria Organização. A partir daí, deve-se implantar o que foi escrito e maturar o Sistema de Gestão da Qualidade. Na fase do planejamento e estruturação, devem ser explorados ao máximo as experiências externas (que podem ser conhecidas via literatura ou mesmo visitas) e os livros de interpretação disponíveis no mercado. O Sistema de Gestão da Qualidade deve respeitar a cultura da Organização, sua forma de operação e deve agregar, não engessar;

- k) Treinamento dos funcionários nos documentos da qualidade: Uma vez estabelecida a massa documental, devem ser realizados treinamentos específicos, ou seja, para determinados processos documentados devem ser treinados os colaboradores direta ou indiretamente envolvidos em sua implantação. Esse tipo de treinamento será freqüente, sempre que houver a criação ou revisão de um procedimento documentado;
- l) Formação dos auditores internos da qualidade: A Alta Direção deve indicar funcionários para compor o grupo de auditores. A escolha deve ser baseada nas habilidades e atitudes dos envolvidos, pois, normalmente, um funcionário treinado só vai demonstrar de fato seu potencial como auditor a partir da experiência e, principalmente, do seu comportamento e postura antes, durante e depois das auditorias. As auditorias internas exercem um certo poder, pois os funcionários designados como auditores passam a conhecer os demais setores e, em alguns casos, suas fragilidades e problemas. É imprescindível um senso elevado de ética para compor um grupo interno de auditores internos e, portanto, a escolha deve ser feita com muito cuidado. Os Profissionais da Informação devem demonstrar seu interesse em participar e, se possuírem as habilidades necessárias, poderão agregar muito, pois os treinamentos e a visão global do Sistema de Gestão da Qualidade adquirida com as auditorias certamente contribuirá para o desempenho de suas funções;
- m) Realização de auditorias internas: Assim que o Sistema de Gestão da Qualidade estiver documentado e os funcionários envolvidos treinados, ele

começa a “rodar” e, a partir dessa etapa, são iniciadas as auditorias internas, com o objetivo de verificar a conformidade das práticas implantadas com o Sistema de Gestão da Qualidade documentado;

- n) Implantação das ações corretivas para as não-conformidades: A partir das auditorias internas e de outras fontes de informação, a Organização deve implantar ações corretivas para identificar e tratar as causas das não conformidades, corrigindo eventuais falhas de implantação e ajustando os processos documentados, se aplicável;
- o) Seleção do Organismo Certificador: Quando o Sistema de Gestão da Qualidade estiver implantado, deve-se optar pela contratação de um Organismo Certificador. Existem vários Organismos Certificadores atuando no mercado e a escolha poderá ser feita por meio de consultas a outras Organizações para se obter indicações ou através do *site* da própria ABNT, que informa todos que estão operando no Brasil. O ideal é que pelo menos três Organismos Certificadores sejam selecionados e que seja feita uma reunião, com a participação da Alta Direção, para se conhecer o trabalho do Organismo Certificador e se optar por aquele que melhor se identificar com a Organização e com os seus propósitos;
- p) Realização da pré-auditoria: Embora não seja obrigatória, é usual realizar uma pré-auditoria para se verificar a conformidade do Sistema de Gestão da Qualidade. Ela basicamente é realizada em duas etapas: Norma ISO 9001 *versus* Sistema de Gestão da Qualidade implantado pela Organização (para verificar se o Sistema atende à norma) e Processos documentados *versus* processos implantados verificados por amostragem e *in loco* (para verificar se a Organização está cumprindo com o estabelecido);
- q) Realização da auditoria de certificação: Após corrigir as eventuais não conformidades apontadas na pré-auditoria, a Organização estará pronta para realizar a auditoria de certificação. Após verificar a conformidade do Sistema de Gestão da Qualidade com a NBR ISO 9001 e com os processos documentados da Organização, o grupo auditor recomenda a certificação e,

após alguns dias, é encaminhado o certificado que atesta, perante o mercado e as partes interessadas, que a Organização dispõe de um Sistema de Gestão da Qualidade implantado, com base nos requisitos da NBR ISO 9001. Após a auditoria de certificação, periodicamente, são realizadas auditorias de manutenção, que visam a acompanhar o desempenho do Sistema e, principalmente, sua evolução e as melhorias implantadas.

Durante as atividades de reestruturação e revisão de processos, a Organização tem a oportunidade de rever suas rotinas, alocar recursos e implantar os fundamentos da NBR ISO 9001, o que certamente contribui para uma visão mais holística e integrada das equipes e, conseqüentemente, da própria Organização. O Serviço de Informação, participando diretamente desse processo, poderá evoluir suas atividades administrativas, técnicas e de gestão, alinhando-se à Política da Qualidade estratégica e participando, de fato, do negócio da Organização, independente da sua natureza (pública ou privada).

6 RECOMENDAÇÕES FINAIS

6.1 Em relação ao objetivo da pesquisa

O principal objetivo desta pesquisa é desenvolver e disponibilizar aos dirigentes de Serviços de Informação um modelo de referência, baseado na NBR ISO 9001. Como foi apresentado no capítulo 5, este modelo foi elaborado e pode ser utilizado pelos dirigentes dos Serviços de Informação para:

- Participar do Sistema de Gestão da Qualidade das Instituições mantenedoras, apoiando a implantação dos requisitos da NBR ISO 9001 relacionados à gestão da informação e do conhecimento;
- Implantar Sistemas de Gestão da Qualidade nos Serviços de Informação, apoiados pela Política da Qualidade da Instituição mantenedora e com o apoio da Alta Direção, e buscar sua certificação por um Organismo Certificador, caso seja este um objetivo estratégico da Organização;
- Implantar projetos de melhoria nos produtos e serviços de informação, a partir dos fundamentos e conceitos da NBR ISO 9001;
- Reestruturar os Serviços de Informação, buscando sua adequação às três perspectivas do modelo proposto pela NBR ISO 9001: satisfação dos clientes, melhoria contínua e enfoque por processos;

Além disso, espera-se que o modelo apresentado possa contribuir para um maior entendimento da NBR ISO 9001 e de suas várias possibilidades de aplicação em processos dinâmicos como os implantados em Serviços de Informação.

6.2 Em relação à validação das hipóteses da pesquisa

A primeira hipótese formulada nesta pesquisa é: A NBR ISO 9001 é aplicável em Serviços de Informação brasileiros como modelo para a implantação da Gestão da Qualidade. Esta hipótese foi validada, pois, observou-se sua aplicabilidade, tanto através da revisão de literatura quanto dos estudos de caso, especialmente o caso da Biblioteca Ministro Vitor Nunes Leal, do Supremo Tribunal Federal, que possui um Sistema de Gestão da Qualidade implantado, operando e em constante melhoria, comprovando, na prática, a aplicação da NBR ISO 9001 em Serviços de Informação.

A outra hipótese formulada é a seguinte: Um Serviço de Informação gerenciado com base nas diretrizes da NBR ISO 9001 possui características específicas que o diferenciam positivamente quanto à eficácia de seus processos e qualidade de seus produtos e serviços. Esta hipótese também pôde ser validada, destacando-se, neste caso, os vários benefícios relatados na literatura nacional e internacional e, também, as experiências práticas analisadas. Com a utilização de um modelo de Gestão da Qualidade baseado na NBR ISO 9001, o Serviço de Informação passa a demonstrar, através dos mecanismos de medição e controle e dos próprios Indicadores da Qualidade, o desempenho dos seus processos e a satisfação de seus clientes, o que certamente o diferencia positivamente de outros Serviços administrados de maneira informal que não dispõem de dados gerenciais para sua avaliação. Em relação a essa hipótese, obviamente ela poderia ser mais fundamentada caso tivessem sido disponibilizados dados comparativos para que se pudesse realizar um *benchmarking* dos serviços (gerenciados com base na NBR ISO 9001 e não gerenciados com base na NBR ISO 9001). Entretanto, isso não foi possível. Recomenda-se a outros pesquisadores este tema, ou seja, estabelecer parâmetros de comparação e de “Boas Práticas em Gestão da Informação e do Conhecimento” para que os Serviços de Informação possam ser administrados tendo como meta a melhor prática implantada no mercado, para Organizações do mesmo porte e natureza, contribuindo, decisivamente, para a elevação dos padrões de qualidade dos Serviços de Informação brasileiros.

6.3 Comentários finais

Segundo López Calle, a filosofia que está embutida em um Sistema de Gestão da Qualidade pode ser resumida da seguinte forma: Planejamento da Qualidade: O que queremos fazer?; Controle de Qualidade: O que estamos fazendo?; Melhoria da Qualidade: Como podemos melhorar o que estamos fazendo? (2003, s/n). Dentro desse conceito, podemos concluir que a participação de um Serviço de Informação em um projeto de implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade permite uma revisão geral de seus processos e, principalmente, contribui para um planejamento a longo prazo, focado nas necessidades e expectativas dos usuários, otimizando ao máximo seus recursos e tendo, como “pano de fundo”, a constante busca pela melhoria contínua.

A implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade em Serviços de Informação é perfeitamente viável, como foi apresentado e discutido ao longo deste estudo e, para que esse tema evolua, é imprescindível que os profissionais envolvidos conheçam este modelo de gestão e o adaptem à sua realidade, sempre considerando a natureza da sua atividade e suas reais potencialidades. Como o apoio da Alta Direção e dos colaboradores, um projeto desse tipo pode ser implantado com êxito, como pôde ser comprovado nas várias experiências analisadas, tanto na literatura quanto nos estudos de caso descritos.

Além disso, a partir dos vários comentários e considerações já citados nos capítulos anteriores, apresentam-se a seguir algumas recomendações relevantes para o avanço do tema analisado neste estudo:

a) Às Escolas de Biblioteconomia e Ciências da Informação:

Recomenda-se aos programas de graduação e pós graduação que incluam o debate sobre a aplicação de novos modelos gerenciais nos Serviços de Informação, especialmente a Gestão da Qualidade, como forma de evoluir as práticas administrativas dos Serviços de Informação, além de instrumentalizar os profissionais responsáveis com novas técnicas e ferramentas;

b) A outros pesquisadores do tema:

Existem várias lacunas a serem preenchidas em relação ao tema estudado, outras facetas e abordagens a serem analisadas. Recomenda-se que outros pesquisadores, a partir do caminho já trilhado, analisem o tema, especialmente a aplicação de outros modelos de Gestão da Qualidade como, por exemplo, Modelos de Excelência e a aplicação de ferramentas da qualidade em Serviços de Informação.

Já existe literatura disponível para embasar novos estudos e recomenda-se também que outros Serviços de Informação sejam analisados e estudados, como forma de aproximar a teoria da prática, o que contribui muito para o entendimento do tema e de suas reais aplicações. Além disso, como já foi citado, um assunto a ser estudado seria o estabelecimento de parâmetros de comparação e de “Boas Práticas em Gestão da Informação e do Conhecimento” aplicáveis aos Serviços de Informação brasileiros;

c) Aos Profissionais da Informação:

Recomenda-se aos Profissionais da Informação que estejam atuando em Organizações envolvidas com a Gestão da Qualidade, que participem mais ativamente desses projetos, pois sua contribuição é muito relevante. Além disso, como foi discutido, o modelo de Gestão da Qualidade agrega muito à gestão da informação e do conhecimento, além de oportunizar maior visibilidade do Serviço de Informação perante a Instituição mantenedora, traduzindo-se em maior alocação de recursos, motivação da equipe e abertura para a implantação de novas idéias e melhorias.

Por outro lado, nota-se que existem várias experiências no mercado que não são comunicadas. É muito importante para o avanço do tema que os profissionais divulguem suas implantações, dificuldades e êxitos, como forma de ampliar as discussões e o entendimento entre os interessados. Nota-se que a literatura internacional apresenta muitos casos práticos e que a literatura nacional poderia ampliar suas ocorrências, pois, certamente, há dezenas de casos interessantes que poderiam ser escritos e divulgados.

Como comentário final, acrescenta-se que o presente estudo pretende contribuir para que mais Profissionais da Informação interessem-se por temas relacionados à Gestão da Qualidade, para que os Serviços de Informação possam evoluir e, de fato, tornarem-se peças-chave para o avanço e melhoria dos negócios brasileiros.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1994. 254p.

AMBONI, Narcisa de Fátima. **Qualidade em serviços: dimensões para orientação e avaliação das bibliotecas universitárias federais brasileiras**. 2002, 227 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?3882>>. Acesso em 19 out. 2004.

ABREU, Manuela de la C.; ANDALIA, Rubén Cañedo. Gerencia total de la calidad en las organizaciones. **ACIMED**, La Habana, v. 6, n. 2, p. 79-92. 1998. Disponível em: <<http://eprints.rclis.org/archive/00002044/01/aci02298.pdf>>. Acesso em 31 dez. 2004.

ANDRADE, Marcos Vinícius Mendonça. **Gestão da qualidade em bibliotecas universitárias: indicadores de desempenho e padrões de qualidade**. 2004, 115 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004.

ARECO, Angela Maria Barreto. Qualidade Total: a nova aspiração bibliotecária. In: CONGRESSO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E ENCONTRO NACIONAL EM INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO JURÍDICA, 4., 1992, São Paulo. **Anais...** São Paulo: APB, 1992. p. 98-103.

ASHCROFT, Maggie; BARTON, David. **Quality management: towards BS 5750**. Stanford: Capital Planning Information, 1993. 34p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Certificação**. Disponível em: <<http://www.abnt.org.br/certificacao.htm>>. Acesso em 16 jul. 2004.

_____. **NBR ISO 9000: Sistemas de gestão da qualidade - fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro, 2000. 26p.

_____. **NBR ISO 9001: Sistemas de gestão da qualidade - requisitos**. Rio de Janeiro, 2000. 21p.

_____. **NBR ISO 9004: Sistemas de gestão da qualidade – diretrizes para melhoria de desempenho**. Rio de Janeiro, 2000. 48p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS; COMITÊ BRASILEIRO DA QUALIDADE. **Certificação ISO-9000, Empresas certificadas ISO 9000, Organizações Credenciadas**. Disponível em: <<http://200.20.212.34/cb25i/RetornaOCCred.asp?Chamador=CB25>>. Acesso em 16 jul. 2004.

BALAGUÉ MOLA, Núria. Aplicación de las normas ISO 9000 en bibliotecas: la experiencia del Servicio de Bibliotecas de la Universidad Autónoma de Barcelona. **CalidadLatina.Com**, Barcelona, n. 14, oct. 2001. Disponível em: <<http://www.calidadlatina.com/pub/014-OCT-01.pdf>>. Acesso em 30 dez. 2004.

_____. La aplicación de las normas ISO 9000 en los centros de documentación: una oportunidad de mejora. In: SEMINARIO SOBRE CENTROS DE DOCUMENTACIÓN EN MATERIA DE MEDIO AMBIENTE Y ESPACIOS NATURALES PROTEGIDOS, 2002, Segovia, **Ponencias...** Centro Nacional de Educación Ambiental de Valsaín, 2002a. Não paginado. Disponível em: <http://www.mma.es/educ/ceneam/pdf_w/balague1.pdf>. Acesso em: 30 dez. 2004.

_____. **Implementación de un sistema de calidad basado en la norma ISO 9002 en el Servei de Biblioteques de la Universitat Autònoma de Barcelona**. Bellaterra, may 2000. 15 p. Disponível em: <<http://prisma.psc.uva.es/jornadas/Consultas/Word/Docu22.doc>>. Acesso em: 30 dez. 2004.

_____. Implementing ISO 9000 standards in a University Library. The Quality System at the Universitat Autònoma de Barcelona Library System. In: IFLA. **Education and research for marketing and quality management in libraries**. Munchen: Saur, 2002b, p. 145-56.

BAPTISTA, Ivani. Diagnóstico do nível de satisfação do cliente da biblioteca central da Universidade Estadual de Maringá com vistas à qualidade. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 11., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2000. Não paginado. Disponível em: <<http://snbu.bvs.br/snbu2000/docs/pt/doc/poster014.doc>>. Acesso em 4 out. 2004.

BARBALHO, Célia Regina Simonetti. Gestão pela qualidade: referencial teórico. **Transinformação**, Campinas, v. 8, n. 3, p. 97-120, set./dez. 1996.

_____. Padrão de conformidade para Unidades de Informação: apresentação do modelo inglês. **Informação & Informação**, Londrina, v. 2, n. 2, p. 47-54, jul./dez. 1997.

_____. **Qualidade & Unidades de informação: uma parceria em busca de melhoria**. 1995, 133 f. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia) – Faculdade de Biblioteconomia, PUCCAMP, Campinas, 1995.

BARBÊDO, Simone Angélica Del-Ducca. **Sistema de gestão da qualidade em serviços: estudo de caso em uma biblioteca universitária**. 2004, 134 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – UNIFEI, Itajubá, 2004. Disponível em: <<http://www.ppg.efe.br/cpgp/Dissertacao/2004/89.pdf>>. Acesso em 26 nov. 2004.

BARBÊDO, Simone Angélica Del-Ducca *et al.* **Avaliação dos serviços e identificação de oportunidades através do Desdobramento da Função Qualidade: aplicação em uma biblioteca da área de saúde.** In: CONGRESSO BRASILEIRO GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO, 4., 2003, Gramado. Não paginado. Disponível em: <<http://www.iem.efei.br/sanches/Pesquisa/Artigos%20publicados/a40.PDF>>. Acesso em 07 dez. 2004.

BARBÊDO, Simone Angélica Del-Ducca; TURRIONI, João Batista. Sistema de Gestão da Qualidade e um modelo de integração estrutural em bibliotecas: análise comparativa em dois estudos de caso. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 10., 2003, Bauru. **Anais eletrônicos...** Bauru: Unesp, 2003a. Não paginado. Disponível em: <<http://www.simpep.feb.unesp.br/anais10/gestaoqualidprodutividade/arq01.PDF>>. Acesso em 24 nov. 2004.

_____. Sistemas de gestão da qualidade no setor de serviços: um estudo de aplicabilidade em bibliotecas de ensino superior de uma cidade mineira. **Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção**, Itajubá, n. 1, p. 63-76, dez. 2003b. Disponível em: <http://www.revista-ped.unifei.edu.br/n1_art05.pdf>. Acesso em 4 out. 2004.

BELLUZZO, Regina Célia Baptista; MACEDO, Neusa Dias de. A gestão da qualidade em serviços de informação: contribuição para uma base teórica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 124-32, maio/ago. 1993.

BERRY, Leonard L. **Descobrimo a essência do serviço: os nove geradores de sucesso sustentável nos negócios.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 290p.

BROPHY, Peter. The Quality Program of the library and learning resources service at the University of Central Lancashire. **Inspel**, Berlin, v. 28, n. 2, p. 240-7, 1994. Disponível em: <<http://www.fh-potsdam.de/~IFLA/INSPEL/94-2brpe.pdf>>. Acesso em 21 dez. 2004.

BOUER, Gregório. **Modelo para implementação e gerenciamento da Qualidade Total.** 2002, 106 f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

_____. Qualidade: conceitos e abordagens. In: CONTADOR, José Celso. **Gestão de Operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa.** São Paulo: Edgard Blucher / Fundação Vanzolini, 1997a. cap. 14, p. 177-87.

_____. Qualidade Total: estratégias, planos e implementação. In: CONTADOR, José Celso. **Gestão de Operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa.** São Paulo: Edgard Blucher / Fundação Vanzolini, 1997b. cap. 38, p. 545-67.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade Total padronização de Empresas.** 4. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992. 124p.

CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de. **Gestão da Qualidade: princípios e métodos**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1993. 156p.

COLES, Jan. A Wirral si sperimenta il Sistema Qualità. **Biblioteche Oggi**, Milano, v. 17, n. 6, p. 6-13, lug./ago. 1999. Disponível em: <<http://www.bibliotecheoggi.it/1999/19990600601.pdf>>. Acesso em 21 dez. 2004.

CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1985. 327p.

DATE, Dhanashree A.; GOKHALE, Pratibha A. Implementation of ISO 9000 in industrial libraries: a case study. **Library Science with a slant to Documentation and Information Studies**, Bangalore, v. 36, n. 2, p. 65-72, june 1999.

DAWSON, A., Quality first: the Taywood Information Centre and BS 5750. **Aslib Information**, London, v. 20, n.3, 1992, p. 112-3.

DEMING, William Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990. 367p.

DOBSON, Chris; ERNST, Carolyn. ISO 9000: the librarian's role. **Information Outlook**, Washington, p. 25-8, june 1999.

DUARTE BARRIONUEVO, Miguel. Searching excellence in the Library System of the University of Cadiz. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON QUALITY MANAGEMENT IN ACADEMIC LIBRARIES. Bydgoszcz, 2000. **Proceedings...** Disponível em: <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/atr/miquel_pl.html>. Acesso em: 30 dez. 2004.

ELLIS, Debbie; NORTON, Bob. **Implementing BS EN ISO 9000 in libraries**. London: Aslib, 1996. 138p.

FEIGENBAUM, Armand Vallin. **Total Quality Control**. 3. ed. Singapore: McGraw-Hill, 1991. 863p.

FERREIRA, Ademir Antônio *et al.* **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 2002. 256p

FERREIRA, Angela de Moura. **Desdobramento da qualidade em serviços: o caso da biblioteca da Escola de Engenharia da UFRGS**. 1997, 171 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 1997. Disponível em: <http://www.producao.ufrgs.br/banco_Teses/detalhes_trab.asp?cod_trabalho=216&ordem=t%C3%ADtulo>. Acesso em 07 dez. 2004.

FERREIRA, Danielle Thiago. O ambiente de qualidade em um sistema de informação e a aplicação do programa 5s. In: SEMINARIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 12., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2002. Disponível em: <<http://libdigi.unicamp.br/document/?code=1194>>. Acesso em 21 dez. 2004.

FONSECA, Nadia Lobo da *et al.* Desenvolvimento de indicadores de qualidade para o planejamento da gestão em unidades de informação da Rede SIRIUS – Rede de Bibliotecas UERJ. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 12., 2002, Recife. **Anais...** Recife: UFPE, 2002. Não paginado. Disponível em: <<http://www.sibi.ufrj.br/snbu/snbu2002/oralpdf/114.a.pdf>>. Acesso em 4 out. 2004.

FUJINO, Asa. **Serviços de Informação no processo de cooperação Universidade-Empresa: proposta de um modelo de mediação institucional para micro e pequenas empresas.** 2000, 272 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

GARCIA-MORALES, Elisa Huidobro. **Gestión de calidad, análisis de necesidades de los usuarios e indicadores para servicios de información y documentación.** In: JORNADAS DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE CIENCIAS DE LA SALUD, 5., 1994. Palma de Mallorca, 1994. Não paginado. Disponível em: <<http://www.abadib.es/5jornadas-salud/comunicacion37.htm>>. Acesso em 31 dez. 2004.

GARVIN, David A. **Competindo nas oito dimensões da qualidade.** In: SVIOKLA, John, SHAPIRO, Benson P. Mantendo clientes. São Paulo: Makron Books, 1994. Parte III, cap. 7, p. 125-142.

_____. The process of Organization and management. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 4, summer 1998.

GIANESI, Irineu; CORRÊA, Henrique. Serviços. In: CONTADOR, José Celso. **Gestão de Operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa.** São Paulo: Edgard Blucher / Fundação Vanzolini, 1997. cap. 32, p. 455-66.

GIRALDO ARREDONDO, Claudia María. Modelo de aseguramento de la calidad em Bibliotecas: el caso del Departamento de Cultura y Bibliotecas de Comfenalco Antioquia. **Revista Interamericana de Bibliotecologia**, Medellín, v. 26, nº 1, p. 125-152, enero/junio 2003.

GLOWACKA, Ewa. An introduction into Quality Assurance and Total Quality Management with reference to library and information institutions. **EBIB**, Bydgoszcz, n.1, 2002. Disponível em: <<http://ebib.oss.wroc.pl/english/grant/glowacka.php>>. Acesso em 4 jan. 2005.

GOMES FILHO, Antônio Costa. **Qualidade: momentos da verdade no serviço de atendimento aos usuários**. 2001. 137 f. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Campinas, 2001.

_____. **Qualidade: momentos da verdade no serviço de atendimento aos usuários**. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 12., 2002, Recife. **Anais...** Recife: UFPE, 2002. 15p. Disponível em: <<http://www.sibi.ufri.br/snbu/snbu2002/oralpdf/18.a.pdf>>. Acesso em 4 out. 2004.

GÓMEZ HERNÁNDEZ, J. A. In: GESTION DE BIBLIOTECAS. **Calidad y evaluacion**. Murcia: DM, 2002. p. 65-76. Disponível em: <<http://gti1.edu.um.es:8080/jgomez/bibgen/intranet/04gestion-b.PDF>>. Acesso em 30 dez. 2004.

GRABOLOSÀ SELLABONA, Montse; VICENS PERPINYÀ, Jaume. Funcionament d'un centre de documentació amb la ISO 9002: el cas del Centre de Documentació del Parc Natural de la Zona Volcànica de la Garrotxa. **Biblioteca Informacions**, Barcelona, v. 22, 2000. p. 14-18. Disponível em: <<http://www.bib.uab.es/pub/bibinf/bi-22.pdf>>. Acesso em 30 dez. 2004.

GUERRA, Renata de Souza. **Gestão do Conhecimento e Gestão pela Qualidade: uma análise comparativa a partir da experiência de uma grande empresa brasileira**. Belo Horizonte: FACE-FUMEC, 2002. 126p.

HOOPER, Jeffrey H. A abordagem de processo na nova ISO 9001. **Últimas notícias QSP**. São Paulo, 03 set. 2003. Disponível em: <http://www.qsp.org.br/abordagem_processo.shtml>. Acesso em 5 set. 2003.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **About ISO, Introduction**. Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/en/aboutiso/introduction/index.html>>. Acesso em 01 jun. 2004.

ISHIKAWA, Kaoru. **TQC “Total Quality Control”: estratégia e administração da qualidade**. São Paulo: IMC, 1986. 220p.

JACKSON, P.; ASHTON, D. **Implementing quality through BS 5750 (ISO 9000)**. London: Kogan Page, 1993, 225p.

JATOBÁ, Paulo César. Uma tendência: a integração dos sistemas de gestão existentes. **Falando de Qualidade**, São Paulo, v. 14, n. 151, p. 40, dez. 2004.

JHA, Kamal Narayan *et al.* Application of ISO-9000 for library and information services. **Annals of Library Science and Documentation**, New Delhi, v. 44, n. 3, 1997. p. 81-85.

JOHANNSEN, Carl Gustav. Application of Quality Management in the Nordic countries: results from the Nordic Quality Management Project. **FID News Bulletin**, Hague, v. 45, n. 5, 1995. p. 149-52.

_____. Can the ISO-Standards on Quality Management be useful to libraries and how? **Inspel**, Berlin, v. 28, n. 2, p. 227-39, 1994. Disponível em: <<http://www.fh-potsdam.de/~IFLA/INSPEL/94-2joca.pdf>>. Acesso em 21 dez. 2004.

_____. ISO 9000: a managerial approach. **Library Management**, Bradford, v. 17, n. 5, p. 14-24, 1996.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997. 551p.

KAPLAN, Daniel I.; RIESER, Carl. **Qualidade Total na prestação de serviços: como aprimorar as práticas gerenciais adotando a melhoria contínua**. São Paulo: Nobel, 1996. 269p.

KRESTEL, Heidrun. Certification of a patent information centre according to DIN EN ISO 9001. **World Patent Information**, Oxford, v. 22, 2000, p. 19-22.

LINGUANOTTO, Ana Rita Junqueira *et al.* Indicadores de qualidade para o serviço de referência e informação: uma proposta de aplicação às bibliotecas do SIBI/USP. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 11., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2000. 21 p.

LONGO, Rose Mary Juliano; VERGUEIRO, Waldomiro. Gestão da Qualidade em Serviços de Informação do setor público: características e dificuldades para sua aplicação. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 1, n. 1, p. 39-59, jul./dez. 2003. Disponível em: <http://server01.bc.unicamp.br/revbib/artigos/art_4.pdf>. Acesso em 4 out. 2004.

LOPES, Maria Immacolata Vassalo de. **Pesquisa em comunicação**. 6. ed. São Paulo: Loyola, 2002. 171p.

LÓPEZ CALLE, Nora Helena. **El sistema de gestion de la calidad, una filosofia de trabajo en el Departamento de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia**. In: ENCUENTRO INTERNACIONAL DE BIBLIOTECAS – LA BIBLIOTECA PARA UNA UNIVERSIDAD DE EXCELENCIA: HUMANIZACIÓN, INNOVACIÓN Y COOPERACIÓN, 2003, Medellín, Universidad de Antioquia, 2003. Não paginado.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986. 99p.

MANGANOTE, Edmilson José Tonelli. **Organização, sistemas & métodos**. 2. ed. Campinas: Alínea, 2001. 190p.

MARANHÃO, Mauriti. **ISO Série 9000: manual de implementação versão 2000**. 6. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2001. 195p.

MARTINS, Neire do Rossio *et al.* Avaliação da qualidade de um serviço do sistema de arquivos da Unicamp: um modelo piloto de pesquisa com os usuários. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ARQUIVOS BIBLIOTECAS CENTROS DE DOCUMENTAÇÃO E MUSEUS, 1., 2002, São Paulo. **Textos...** São Paulo: Imprensa Oficial, 2002. p. 277-93. Disponível em: <http://www.unicamp.br/siarq/publicacoes/artigo_integrar_neire.pdf>. Acesso em 4 out. 2004.

MEDEIROS, Ana Lígia S. *et al.* Qualidade e produtividade em bibliotecas: estudo de caso da Biblioteca Mário Henrique Simonsen. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 11., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2000. Não paginado. Disponível em: <www.bibliotestudantes.hpg.ig.com.br/texto-91.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2004.

MULYE, Rekha; DESHPANDE, N.J. A review of quality systems and its applications to libraries. **Library Science with a slant to Documentation and Information Studies**, Bangalore, v. 35, n. 1, 1998. p. 3-20.

OAKLAND, John S. **Gerenciamento da Qualidade Total (TQM): o caminho para aperfeiçoar o desempenho**. São Paulo: Nobel, 1994. 459p

PACIOS LOZANO, Ana Reyes. ISO 9000 and the total quality management models. **Library Management**, Bradford, v. 18, n. 3, p. 148-150, 1997.

PELIZZARI, Eugenio di. Qualità in biblioteca: linee per un progetto di certificazione. **Bollettino AIB**, Roma, v. 39, n. 3, p. 245-71, 1999.

PERSPECTIVAS: o futuro da gestão da qualidade. **Falando de Qualidade**, São Paulo, v. 14, n. 151, dez. 2004. p. 6-7.

PINHEIRO, Edna Gomes; COSTA, Maria de Fátima Oliveira. Qualidade Total em Bibliotecas Universitárias a filosofia de Deming e a Biblioteca Universitária: uma nova relação em busca da gestão da qualidade. **Biblioteca Universitária**, maio 2000. Não paginado. Disponível em: <<http://www.biblioteca.ufc.br/artqualidad.html>>. Acesso em 4 de out. 2004.

PINTO, Virgínia Bentes. Informação: a chave para a qualidade total. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 133-7, maio/ago. 1993.

PORTUONDO SÁNCHEZ, María Elena. ISO 9000: ¿Realidad o utopía en organizaciones de información? **Ciencias de la Información**, La Habana, v. 29, n.3, sept. 1998. p. 53-6.

QSP (CENTRO DA QUALIDADE, SEGURANÇA E PRODUTIVIDADE PARA O BRASIL E AMÉRICA LATINA). **ISO 9000:2000 Sistemas de gestão da qualidade: guia para a implantação da ISO 9001 em empresas de serviço**. São Paulo, 2003. 118p.

RAMESH, L.S.R.C.V. Role of ISO 9000 standards in obtaining TQM in libraries: some problems and prospects. **Herald of Library Science**, Varanasi, v. 39, n. 1/2, jan./apr. 2000, p. 19-28.

RAMOS, Maria Etelvina Madalozzo. Padrões como instrumento de avaliação da qualidade em bibliotecas universitárias. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 12., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2002. Disponível em: <<http://www.sibi.ufrj.br/snbu/snbu2002/oralpdf/94.a.pdf>>. Acesso em 21 dez. 2004.

REBELLO, Maria Alice de França Rangel. Avaliação da qualidade dos produtos/serviços de informação: uma experiência da Biblioteca do Hospital Universitário da Universidade de São Paulo. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 2, n. 1, p. 80-100, jul./dez. 2004. Disponível em: <<http://server01.bc.unicamp.br/revbib/sumario.php?vol=2&num=1&mes=jul./dez.&edit=3&ano=2004>>. Acesso em 08 jan. 2005.

REIS, Margarida Maria de Oliveira; BLATTMANN, Ursula. Gestão de processos em bibliotecas. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 1, n. 2, p. 1-17, jan./jun. 2004. Disponível em: <http://server01.bc.unicamp.br/revbib/artigos/art_6.pdf>. Acesso em 4 out. 2004.

ROCHA, Eliana da Conceição; GOMES, Suely Henrique de A. Gestão da qualidade em unidades de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 142-52, maio/ago. 1993.

ROCHA FILHO, José Queiroz da. Qualidade total em serviços de informação: o caso da siderúrgica nacional. In: INFOIMAGEM, 1995, São Paulo. **Anais...** São Paulo: CENADEM, 1995.

SAMPAIO, Maria Imaculada Cardoso *et al.* Avaliação continuada da qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelo SIBI/USP. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 12., 2002, Recife. **Anais...** Recife: UFPE, 2002a. Não paginado. Disponível em: <<http://www.sibi.ufrj.br/snbu/snbu2002/oralpdf/98.a.pdf>>. Acesso em 4 out. 2004.

_____. PAQ – Programa de avaliação da qualidade de produtos e serviços de informação: uma experiência no SIBi/USP. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 1, p. 142-8, jan./abril 2004. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cienciadainformacao/viewarticle.php?id=93&layout=abstract>>. Acesso em 4 out. 2004.

_____. Percepção do cliente em relação à qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelo SIBi/USP. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 12., 2002, Recife. **Anais...** Recife: UFPE, 2002b. 14p. Disponível em: <<http://www.sibi.ufrj.br/snbu/snbu2002/oralpdf/97.a.pdf>>. Acesso em 17 out. 2004.

SANTOS, Luciano Costa. **Projeto e análise de processos de serviços: avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca**. 2000. 110 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <<http://www.lgti.ufsc.br/public/luciano.pdf>>. Acesso em 6 out. 2004.

SANTOS, Luciano Costa *et al.* Gerenciando processos de serviços em bibliotecas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 2, maio/ago, 2003, p. 85-94. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cienciadainformacao/viewarticle.php?id=155&layout=abstract>>. Acesso em 4 out. 2004.

SARDELLI, Alessandro. Il caso BNCF: la prima biblioteca italiana a impostare un sistema qualità conforme alle ISO 9000. **Bibliotime Rivista Elettronica per le Biblioteche**, Bologna, v. 4, n. 1, mar. 2001. Disponível em: <<http://www.spbo.unibo.it/bibliotime/num-iv-1/sardelli.htm>>. Acesso em 21 dez. 2004.

_____. ISO 9000: tecnica della qualità e biblioteche: il percorso per ottenere la certificazione ISO EN UNI 9000. **Biblioteche Oggi**, Milano, v. 17, n. 6, p. 50-62, lug./ago. 1999.

SELVI, G. Thamarai. Total Quality Management (TQM) and ISO 9000 in the context of Academic Library Services. **SRELS Journal of Information Management**, Bangalore, v. 39, n. 1, p. 105-15, mar. 2002.

SILINGOVSKI, Regina Rita Liberati. **A “Gestão da Qualidade” na administração e organização da Unidade de Informação 4 da rede de bibliotecas UNOESTE de Presidente Prudente**. UEL, 2001. Não paginado. Disponível em: <<http://www.biblioestudantes.hpg.ig.com.br/129.doc>>. Acesso em 24 nov. 2004.

SILVA, Ana Estela Codato. Gestão da Qualidade em Bibliotecas: aspectos críticos. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 12., 2002, Recife. **Anais...** Recife: UFPE, 2002. 14p. Disponível em: <<http://www.sibi.ufrj.br/snbu/snbu2002/oralpdf/12.a.pdf>>. Acesso em: 4 out. 2004.

_____. Organização do processo de trabalho em bibliotecas. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 11., 2000a, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2000. 11p. Disponível em: <<http://snbu.bvs.br/snbu2000/docs/pt/doc/t016.doc>>. Acesso em 24 nov. 2004.

SILVA, Antônio Manoel dos Santos *et al.* **O plano de Gestão da Qualidade e sua implantação na Rede de Bibliotecas da UNESP: relato de uma experiência.** São Paulo: APB, 1995. (Ensaio APB, n. 24).

SILVA, Sueli Maria Goulart. Qualidade nas bibliotecas universitárias: a influência dos objetivos. **Informação e Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 10, n. 1, 2000b, p.54-69. Disponível em: <<http://www.informacaoesociedade.ufpb.br/1010003.html>>. Acesso em 4 out. 2004.

SUAIDEN, Emir José; ARAÚJO JÚNIOR, Rogério Henrique. Biblioteca pública e a excelência nos produtos e serviços: a técnica do benchmarking. **Informação e Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 11, n. 1, 2001, p.15-34. Disponível em: <<http://www.informacaoesociedade.ufpb.br/1110101.pdf>>. Acesso em: 4 out. 2004.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990. 109p.

TÉRMENS GRAELLS, Miquel. **Intranets para la gestión de una biblioteca: los flujos de información en un sistema de calidad ISO 9002.** In: La gestión del conocimiento: retos y soluciones de los profesionales de la información. Bilbao: Servicio editorial de la Universidad del País Vasco, 2000. p. 607-12. Disponível em: <<http://bd.ub.es/pub/termens/docs/intranets-iso.pdf>>. Acesso em 30 dez. 2004.

VALLS, Valéria Martin. A documentação na ISO 9001 : 2000. **Falando de Qualidade**, São Paulo, v. 12, nº 133, p. 100-5, jun. 2003.

_____. O enfoque por processos da NBR ISO 9001 e sua aplicação nos serviços de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 172-8, maio/ago. 2004. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cienciadainformacao/viewarticle.php?id=303&layout=abstract>>. Acesso em: 11 dez. 2004.

_____. **O profissional da Informação no Sistema da Qualidade nas Empresas: um novo espaço para atuação com ênfase no controle de documentos e registros da Qualidade.** 1998, 131 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27143/tde-16062004-152236/publico/Valls1.pdf>>. Acesso em: 30 nov. 2004.

VALLS, Valéria Martin; VERGUEIRO, Waldomiro. A gestão da Qualidade em Serviços de Informação no Brasil: uma revisão de literatura. **Perspectivas em Ciência da Informação**. Belo Horizonte, v. 3, n. 1, p. 47-59. jan./jun. 1998.

VANTI, Nadia. Ambiente de qualidade em uma biblioteca universitária: aplicação do 5S e de um estilo participativo de administração. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 3, set./dez. 1999, p. 333-9. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cienciadainformacao/viewarticle.php?id=333&layout=abstract>>. Acesso em: 4 out. 2004.

VASSEUR, Marie-Christine. Au coeur de la démarche du certification ISO 9000: Le Centre de Documentation de la Société Grenobloise d'Études et d'Applications Hydrauliques. **Bulletin des Bibliothèques de France**, Paris, v. 43, n. 1, 1997. p. 44-6. Disponível em: <<http://www.enssib.fr/bbf/bbf-98-1/08-vasseur.pdf>>. Acesso em: 30 dez. 2004.

VERGUEIRO, Waldomiro. **Gestão da qualidade em bibliotecas públicas: o difícil caminho para as instituições brasileiras**. São Paulo: APB, 1995. (Ensaio APB, n. 25).

_____. O olhar do cliente como fator de qualidade para a gestão de bibliotecas universitárias: estudos de caso em instituições brasileiras. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 19., 2000a, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: PUC-RS, 2000. Não paginado. Disponível em: <http://www.biblioestudantes.hpg.ig.com.br/texto_76.pdf>. Acesso em: 6 out. 2004.

_____. **Qualidade em serviços de informação**. 2000, 222f. Tese (Livre Docência) - Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000b.

_____. **Qualidade em serviços de informação**. São Paulo: Arte & Ciência, 2002. 124p.

_____. **Qualidade em serviços de informação: o foco no cliente**. São Paulo: APB, 2000c. 2 v. (Ensaio APB, n. 74-75).

_____. Serviços ao cliente em bibliotecas universitárias brasileiras, com estudo de caso sob o enfoque na melhoria contínua. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 48-59, 2000d (Nova Série).

VERGUEIRO, Waldomiro; BELLUZZO, Regina Célia Baptista. Indicadores de qualidade em bibliotecas universitárias em face da globalização da informação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 18., 1997, São Luiz. **Anais...** São Luiz: APBEM/FINEP, 1997 (Disquete).

VERGUEIRO, Waldomiro; CARVALHO, Telma de. Definição de indicadores de qualidade: a visão dos administradores e clientes de bibliotecas universitárias. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 6, n. 1, p. 27-40, jan./jun. 2001.

_____. Indicadores de qualidade em bibliotecas universitárias brasileiras: o ponto de vista dos clientes. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 19., 2000a, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: PUC-RS, 2000. Não paginado. Disponível em: <http://www.biblioestudantes.hpg.ig.com.br/texto_55.pdf>. Acesso em: 6 out. 2004.

_____. Gestão da Qualidade em bibliotecas universitárias brasileiras: um enfoque na certificação. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 12., 2002, Recife. **Anais...** Recife: SNBU, 2002a, Não paginado (CD-ROM). Disponível em: <<http://www.ufpe.br/snbu/docs/142.a.pdf>>. Acesso em: 6 out. 2004.

_____. Programas de calidad em las bibliotecas brasileñas: panoramas y perspectivas. **Scire**, Zaragoza, v. 9, n. 1, en./jun. 2003, p. 75-83.

_____. Quality in Brazilian academic libraries: proposal of indicators from the customers' point of view. In: CAIS 2000: DIMENSIONS OF A GLOBAL INFORMATION SCIENCE. Annual Conference, 28., 2000b, Edmonton. **Proceedings...** Edmonton: Canadian Association for Information Science, 2000. Não paginado. Disponível em: <<http://www.slis.ualberta.ca/cais2000/vergueiro.htm>>. Acesso em 21 out. 2004.

_____. Quality indicators and marketing: the convergence between the providers and the customers point of views in brazilian university libraries. In: IFLA. **Education and research for marketing and quality management in libraries**. Munchen: Saur, 2002b, p. 236-44.

VERGUEIRO, Waldomiro *et al.* La calidad en los servicios de información: búsqueda y definición de indicadores en bibliotecas universitarias brasileiras. In: CONGRESO INTERNACIONAL DE INFORMACIÓN – INFO'99. 1999, La Habana, Cuba. **Ponencias**. La Habana: IDICT, 1999 (CD-ROM).

_____. Proposta de metodologia para a identificação de indicadores da qualidade: aplicação em bibliotecas universitárias da área odontológica. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 10., 1998, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza, 1998, 8p.

WEDLAKE, Linda J. An introduction to Quality Assurance and a guide to the implementation of BS 5750. **Aslib Proceedings**, London, v. 45, n. 1, p. 23-30, 1993.

XAVIER, Elaine Falcão Tuler. **Qualidade nos serviços ao cliente: um estudo de caso em bibliotecas universitárias da área odontológica**. 2001. 224f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212p.

ZACHARIAS, Oceano J. **ISO 9000 : 2000 conhecendo e implantando: uma ferramenta de gestão empresarial.** São Paulo: O.J. Zacharias, 2001. 150p.

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO 1: Protocolo do Estudo de Caso

ANEXO 2: Ofício STF

ANEXO 3: Certificado STF

ANEXO 4: Ofício Paineiras

ANEXO 5: Certificado Paineiras

ANEXO 6: Ofício IPT

ANEXO 7: Certificado IPT

ANEXO 8: Anexo do Certificado IPT

ANEXO 1: Protocolo do Estudo de Caso

- A Introdução ao estudo de caso
 - A.1 Questões a serem examinadas no caso específico
 - A.2 Cópia do ofício emitido pela Universidade de São Paulo solicitando a permissão para a realização do estudo de caso

- B Procedimentos da coleta de dados
 - B.1 Identificação completa do local visitado
 - B.2 Nome e cargo/função das pessoas entrevistadas
 - B.3 Agenda da visita
 - B.4 Documentos e demais fontes de informação consultados

- C Esboço do relatório do estudo de caso
 - C.1 Caracterização da Instituição mantenedora
 - C.2 Caracterização do Serviço de Informação
 - C.3 Histórico da implantação da Gestão da Qualidade no Serviço de Informação
 - C.4 Descrição do Sistema de Gestão da Qualidade implantado no Serviço de Informação
 - C.4.1 Principais processos
 - C.4.2 Política da Qualidade
 - C.4.3 Principais produtos e serviços oferecidos
 - C.4.4 Principais recursos disponíveis
 - C.4.5 Requisitos aplicáveis e sua implantação
 - C.4.6 Documentos elaborados
 - C.4.7 Indicadores de desempenho
 - C.4.8 Monitoramento da satisfação do cliente, incluindo o tratamento das reclamações
 - C.4.9 Principais ferramentas da qualidade e demais instrumentos utilizados
 - C.4.10 Principais formas de comunicação disponíveis (internas e externas)
 - C.5 Descrição e análise dos benefícios da implantação da Gestão da Qualidade
 - C.6 Descrição e análise das críticas e dificuldades encontradas
 - C.7 Perspectivas futuras relacionadas à Gestão da Qualidade e outros modelos de gestão
 - C.8 Análise crítica da implantação da Gestão da Qualidade no caso analisado

- D Questões do estudo de caso (gerais)
 - D.1 O que motivou o engajamento do Serviço de Informação em iniciativas de Gestão da Qualidade? Traçar um histórico.
 - D.2 Como foi implantada a Gestão da Qualidade com base na NBR ISO 9001? Quanto tempo durou a implantação? Quais foram as principais fases do projeto?
 - D.3 Quais foram as maiores dificuldades e barreiras encontradas? Como foram contornadas?
 - D.4 Qual é a Política da Qualidade definida pela Alta Administração e qual é o papel do Serviço de Informação em sua implantação?
 - D.5 Quem desempenha a função de Representante da Direção? Este profissional tem ligação direta com o Serviço de Informação?
 - D.6 Quais são os principais produtos e serviços oferecidos?

- D.7 Quais são os principais recursos disponíveis? (humanos, tecnológicos, infraestrutura, etc)?
- D.8 Quais são os principais processos em operação no Serviço de Informação?
- D.9 Quais são os requisitos aplicáveis ao SI e como foram implantados?
 - D.9.1 Requisito 4 – Sistema de Gestão da Qualidade
 - D.9.2 Requisito 5 – Responsabilidade da Direção
 - D.9.3 Requisito 6 – Gestão de recursos
 - D.9.4 Requisito 7 – Realização do produto
 - D.9.5 Requisito 8 – Medição, análise e melhoria
- D.10 Quais os documentos (procedimentos e instruções) aplicáveis ao Serviço de Informação e como foi sua implantação?
- D.11 Houve algum tipo de simplificação das rotinas de trabalho após a implantação da Gestão da Qualidade?
- D.12 Quais são os principais indicadores de desempenho utilizados no Serviço de Informação? Há alguma comparação com outros serviços?
- D.13 Como é feito o monitoramento da satisfação do cliente e como são tratadas suas reclamações, sugestões e elogios?
- D.14 De forma geral, a implantação da Gestão da Qualidade foi percebida pelos clientes (usuários dos serviços de informação)? De que forma?
- D.15 O Serviço de Informação utiliza alguma ferramenta da qualidade? Descrever.
- D.16 Quais são as principais formas de comunicação utilizadas (interna e externamente)?
- D.17 Cite os principais benefícios gerados a partir da implantação da Gestão da Qualidade no Serviço de Informação.
- D.18 Cite as principais críticas a este modelo.
- D.19 A relação com a Instituição mantenedora foi alterada após a implantação da Gestão da Qualidade? Porque?
- D.20 E com os fornecedores?
- D.21 Como tem sido a participação dos funcionários na manutenção do SGQ?
- D.22 Como tem sido o papel das lideranças neste processo?
- D.23 Como tem sido as auditorias de acompanhamento do Organismo Certificador e as auditorias internas? O Sistema tem evoluído a partir destas avaliações?
- D.24 Algum bibliotecário desempenha a função de auditor interno da qualidade?
- D.25 De forma geral, o que o modelo agregou à administração do Serviço de Informação?
- D.26 Há algum planejamento futuro para melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade implantado, novos modelos a serem adotados?
- D.27 O Serviço de Informação dispõe de Objetivos da Qualidade formalizados para o ano de 2005? Como eles são acompanhados?
- D.28 O Serviço de Informação participa direta ou indiretamente da Análise Crítica realizada periodicamente pela Alta Direção? Descrever.
- D.29 Comparativamente, trace um panorama em relação ao “antes e depois” do envolvimento do Serviço de Informação com o Sistema de Gestão da Qualidade certificado com base na NBR ISO 9001.

E Questões específicas do caso A

- E.1 Qual é a participação da Instituição mantenedora no Sistema implantado?
- E.2 Como os requisitos 5 e 6 foram planejados e implantados?

ANEXO 2: Ofício STF

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
DEPARTAMENTO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO

Of.CBD 70 / 18.04.2005

Prezada Senhora:

Solicito autorização para que a Sra. Valéria Martin Valls, aluna regular do programa de pós-graduação em Ciências da Comunicação, do Departamento de Biblioteconomia e Documentação, da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, realize uma pesquisa de campo na Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal do Supremo Tribunal Federal, como parte de seu projeto de doutorado.

O objetivo deste estudo de caso é analisar Serviços de Informação certificados com base na NBR ISO 9001 e caracterizar suas especificidades.

Atenciosamente

Prof. Dr. Waldomiro C.S. Vergueiro
Chefe do CBD/ECA/USP

Ilma.Sra.
Altair Maria Damiani Costa
Secretaria de Documentação
Supremo Tribunal Federal – STF
Praça dos Três Poderes, Anexo II, 1º andar
CEP: 70.175-900 - Brasília - DF.

Av. Prof. Lúcio Martins Rodrigues, 443
Cidade Universitária
05508-900 – São Paulo – SP – Brasil

Tel.: (11) 3091-4076 Fax. (11) 3091-4325

e-mail cbd@edu.usp.br

ANEXO 3: Certificado STF

FUNDAÇÃO VANZOLINI

CERTIFICADO DE SISTEMA DA QUALIDADE

A FUNDAÇÃO CARLOS ALBERTO VANZOLINI

certifica que a organização

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL

Atendimento das Necessidades de Informação de Usuários
Internos e Externos referentes às Pesquisas de Doutrina Jurídica e Legislação

Praça Três Poderes, ASA SUL – Brasília – DF – Brasil

Implementou e mantém um

Sistema da Qualidade

Através de auditoria da Fundação Vanzolini foi comprovado que
esse Sistema da Qualidade cumpre os requisitos da norma :

NBR ISO 9001: 2000

Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos

Este certificado é válido até : 21 de maio de 2006

Número do Certificado : SQ-2872

São Paulo, 22 de maio de 2003

FUNDAÇÃO CARLOS ALBERTO VANZOLINI
Av. Prof. Almeida Prado, 531 - 1º andar
Cidade Universitária - São Paulo - SP - Brasil
OCS - 0001

IONet
THE INTERNATIONAL CERTIFICATION NETWORK

PROC - SQ - M00528

INMETRO

PAPEL 100% NATURAL 30% RECICLADO

ANEXO 4: Ofício Paineiras

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
DEPARTAMENTO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO

Of.CBD45/14.03.2005

Prezado senhor:

Solicito autorização para que a Sra. Valéria Martin Valls, aluna regular do programa de pós graduação em Ciências da Comunicação, do Departamento de Biblioteconomia e Documentação, da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, realize uma pesquisa de campo no Serviço de Biblioteca do Clube Paineiras, como parte de seu projeto de doutorado.

O objetivo deste estudo de caso é analisar Serviços de Informação envolvidos diretamente em Sistemas de Gestão da Qualidade certificados com base na NBR ISO 9001 e caracterizar suas especificidades.

Atenciosamente

Prof. Dr. Waldomiro de Castro Santos Vergueiro
Chefe do CBD/ECA/USP

Sr. Arnaldo Pereira Ribeiro / Diretor da Qualidade
Clube Paineiras do Morumbi
Av. Dr. Alberto Penteado, 605 Morumbi
05678-000 São Paulo SP

Av. Prof. Lúcio Martins Rodrigues, 443
Cidade Universitária
05508-900 – São Paulo – SP – Brasil
cbd@edu.usp.br

Tel.: (11) 3091-4076

Fax. (11) 3091-4325

e-mail

ANEXO 5: Certificado Paineiras

FUNDAÇÃO VANZOLINI

CERTIFICADO DE SISTEMA DA QUALIDADE

A FUNDAÇÃO CARLOS ALBERTO VANZOLINI

certifica que a empresa

CLUBE PAINEIRAS DO MORUMBY

Administração, envolvendo transações com títulos, atendimento, informações, acesso, segurança e transportes. Esportes, envolvendo o desenvolvimento de atividades formativas. Sócio Cultural, envolvendo biblioteca, espaço cultural infantil, desenvolvimento de eventos sócio-culturais e cursos. Alimentos e Bebidas, envolvendo os restaurantes sociais, cozinha social e eventos.

Av. Dr. Alberto Penteado, 605 – São Paulo – SP – Brasil

implementou e mantém um

Sistema da Qualidade

Através de auditoria da Fundação Vanzolini foi comprovado que esse Sistema da Qualidade cumpre os requisitos da norma :

NBR ISO 9001: 2000

Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos

Este certificado é válido até : 07 de dezembro de 2007

Número do Certificado : SQ-4050

São Paulo, 08 de dezembro de 2004

PROC – SQ – M01372

FUNDAÇÃO CARLOS ALBERTO VANZOLINI

Av. Prof. Almeida Prado, 531 - 1º andar

Cidade Universitária - São Paulo - SP - Brasil

OCS - 0001

ANEXO 6: Ofício IPT

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
DEPARTAMENTO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO

Of. CBD 53 – 30.03.2005

Senhor Diretor:

Solicito autorização para que a Sra. Valéria Martin Valls, aluna regular do programa de pós-graduação em Ciências da Comunicação, do Departamento de Biblioteconomia e Documentação, da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, realize uma pesquisa de campo no CITEC do IPT, como parte de seu projeto de doutorado.

O objetivo deste estudo de caso é analisar Serviços de Informação envolvidos indiretamente em Sistemas de Gestão da Qualidade certificados, com base na NBR ISO 9001 e caracterizar suas especificidades.

Respeitosamente

Prof.Dr. Waldomiro C.S. Vergueiro
Chefe do CBD/ECA/USP

Ilmo.Sr.
Wilson Colombo
Diretor do CITEC
IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológicas

Av. Prof. Lúcio Martins Rodrigues, 443
Cidade Universitária
05508-900 – São Paulo – SP – Brasil

Tel.: (11) 3091-4076 Fax. (11) 3091-4325

e-mail cbd@edu.usp.br

ANEXO 7: Certificado IPT **FUNDAÇÃO VANZOLINI****CERTIFICADO DE SISTEMA DA QUALIDADE**

A FUNDAÇÃO CARLOS ALBERTO VANZOLINI

certifica que a empresa

**IPT – INSTITUTO DE PESQUISAS TECNOLÓGICAS
DO ESTADO DE SÃO PAULO S.A.**

Serviços de ensaios e calibrações correntes e produção de materiais de referência

Av. Professor Almeida Prado, 532 – São Paulo – SP – Brasil

implementou e mantém um

Sistema da QualidadeAtravés de auditoria da Fundação Vanzolini foi comprovado que
esse Sistema da Qualidade cumpre os requisitos da norma :**NBR ISO 9001: 2000**

Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos

Este certificado é válido até : 10 de dezembro de 2006

Número do Certificado : SQ-3898
(endereços indicados no anexo)

São Paulo, 25 de agosto de 2004

PROC – SQ – M00665

FUNDAÇÃO CARLOS ALBERTO VANZOLINI
Av. Prof. Almeida Prado, 531 - 1º andar
Cidade Universitária - São Paulo - SP - Brasil
OCS - 0001

ANEXO 8: Anexo do certificado IPT

FUNDAÇÃO VANZOLINI

Anexo ao Certificado SQ – M00665-3898/04

Filiais abrangidas pelo Sistema da Qualidade da:

**IPT – INSTITUTO DE PESQUISAS TECNOLÓGICAS
DO ESTADO DE SÃO PAULO S.A.**

Av. Professor Almeida Prado, 532 – São Paulo – SP – Brasil

UNIDADES ENVOLVIDAS:

IPT – FRANCA (Laboratório de Ensaios Físico – Químicos – LEFQ/ CTCC)
Av. Wilson Bego, 300 – Franca – SP – Brasil

IPT – GUARULHOS (Filial do Laboratório de Metrologia Elétrica – LME/ ATEE/ DME)
Rua Areial, 433 – Guarulhos – SP – Brasil

LABORATÓRIOS PARA SERVIÇOS DE ENSAIOS E CALIBRAÇÕES CORRENTES: Laboratório de Acústica, Laboratório de Componentes e Sistemas, Laboratório de Concreto, Laboratório de Segurança ao Fogo, Laboratório de Higrotermia e Iluminação, Laboratório de Instalações Prediais, Laboratório de Mecânica dos Solos, Laboratório de Química dos Materiais, Laboratório de Física do Solo e Irrigação, Laboratório de Mecânica e Hidráulica das Rochas, Laboratório de Petrologia e Tecnologia de Rochas, Laboratório de Corrosão e Tratamento de Superfície, Laboratório de Processamento Pirometalúrgico, Laboratório de Veículos e Componentes, Laboratório de Embalagem e Acondicionamento, Laboratório de Avaliação Elétrica, Laboratório de Avaliação Mecânica de Materiais e Componentes, Laboratório de Metrologia, Laboratório de Metrologia Elétrica, Laboratório de Metrologia Elétrica – Unidade de Guarulhos, Laboratório de Óptica, Laboratório de Anatomia e Identificação de Madeiras, Laboratório de Ensaios de Móveis, Laboratório de Entomologia, Laboratório de Micologia, Laboratório de Papel e Revestimento, Laboratório de Preservantes e Madeira Preservada, Laboratório de Propriedades Físicas e Mecânicas da Madeira, Laboratório de Análises Químicas Inorgânicas, Laboratório de Análises Químicas Orgânicas, Laboratório de Caracterização Física de Materiais, Laboratório de Combustíveis e Lubrificantes, Laboratório de Fermentações Industriais, Laboratório de Materiais de Referência Orgânicos, Laboratório de Plásticos e Borrachas, Laboratório de Produtos Têxteis, Laboratório de Tecnologia Cerâmica, Laboratório de Tecnologia de Partículas, Laboratório de Medição de Vazão de Gás, Laboratório de Medição de Vazão de Líquidos, Laboratório de Medições Ambientais, Laboratório de Ensaios Físico-Químicos.

LABORATÓRIOS DE PRODUÇÃO DE MATERIAIS DE REFERÊNCIA: Laboratório de Materiais de Referência Inorgânicos e Laboratório de Materiais de Referência Orgânicos.

Este documento somente é válido quando apresentado em anexo ao Certificado: SQ – M00665-3898/04

FUNDAÇÃO CARLOS ALBERTO VANZOLINI
Av. Prof. Almeida Prado, 531 - 1º andar
Cidade Universitária - São Paulo - SP - Brasil
OCS - 0001