

# ELEMENTOS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE EM BIBLIOTECAS

EDUARDO SILVA ALENTEJO\*

## RESUMO

O tema qualidade em bibliotecas é analisado sob os elementos em Gestão da Informação: planejamento estratégico e cultura organizacional. Discute sua importância no plano do sistema de gestão da qualidade da NBR ISO 9001:2000 com base na revisão de literatura e na descrição dos relatos de experiência nas bibliotecas Ministro Victor Nunes Leal do Supremo Tribunal Federal e da Petrobras durante o processo de certificação ISO de qualidade. Este estudo questiona como esses elementos de gestão contribuem na implantação da qualidade em bibliotecas com base nos requisitos da norma. É ainda, como as bibliotecas do STF e da Petrobras empregaram esses elementos de gestão durante o processo de certificação de qualidade de modo a torná-lo exequível? Mediante pesquisa qualitativa, os resultados de revisão de literatura contemplam a relação entre Gestão da Informação e Gestão pela Qualidade, os fundamentos da Gestão pela Qualidade e sua aplicação em bibliotecas considerando os componentes planejamento estratégico e cultura organizacional. Desse modo, procurou-se identificar a relação entre as teorias analisadas com as atividades empreendidas pelas bibliotecas do STF e da Petrobras durante o processo de certificação de qualidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão da Informação. Gestão pela Qualidade em bibliotecas. Planejamento Estratégico. Cultura Organizacional.

## ABSTRACT

Quality in libraries is discussed under the issues of Information Management: strategic planning and organizational culture. This article discusses their importance in terms of quality management system of ISO 9001:2000 based on literature review and description of the experience reports in the libraries Minister Victor Nunes Leal of the Supreme Court and Petrobras in the process of ISO certification for quality. This study asks how these elements contribute to the implementation of management quality in libraries based on the requirements of the standard. And yet, how the two libraries have used these elements of management during the process of quality

---

\* Professor no curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO. Doutorando em Ciências da Informação Universidade de Brasília, UNB, Brasil. [alenteju@gmail.com](mailto:alenteju@gmail.com)

certification in order to make it feasible? Through qualitative research, the results of literature review include the relationship between Information Management and Quality Management, the fundamentals of Quality Management and their application to libraries considering strategic planning and organizational culture. Thus, we sought to identify the relationship between the theories analyzed with the activities undertaken by these two libraries in the process of quality certification.

**KEYWORDS:** Information Management. Quality Management in libraries. Strategic Planning. Organizational Culture.

### RESUMEN

El tema de la calidad en las bibliotecas se discute en los elementos de gestión de la información: la planificación estratégica y la cultura organizacional. Explica su importancia en términos de sistema de gestión de la calidad de la norma ISO 9001:2000 sobre la base de revisión de la literatura y la descripción de los informes de experiencia en bibliotecas Ministro Victor Nunes Leal de la Corte Suprema y Petrobras en el proceso de certificación ISO de calidad. Este estudio se pregunta: ¿cómo estos elementos contribuyen a la aplicación de gestión de la calidad en las bibliotecas sobre la base de los requisitos de la norma? Y, sin embargo, ¿cómo las bibliotecas de la STF y Petrobras han utilizado estos elementos de la gestión durante el proceso de certificación de calidad con el fin de hacer factible? A través de la investigación cualitativa, los resultados de la revisión de la literatura incluyen la relación entre Gestión de la Información y Gestión de la Calidad, los fundamentos de la Gestión de la Calidad y su aplicación a las bibliotecas teniendo en cuenta la planificación estratégica y los componentes de la cultura organizacional. Por lo tanto, se buscó identificar la relación entre las teorías analizadas con las actividades realizadas por las bibliotecas de la STF y Petrobras en el proceso de certificación de calidad.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión de la Información. Gestión de Calidad en las bibliotecas. Planificación Estratégica. Cultura Organizacional.

## 1 INTRODUÇÃO

As crescentes expectativas das instituições mantenedoras e dos usuários têm desafiado as bibliotecas para melhorarem seu desempenho. Limitados cada vez mais pelas restrições orçamentárias, os gestores de bibliotecas são pressionados a explorar plenamente os recursos disponíveis sob sua gestão.

Nesse sentido, a opção pela qualidade tem se tornado um caminho possível para bibliotecas de todos os tipos e tamanhos. Entretanto, o assunto no Brasil é recente, e as condições para sua implantação em bibliotecas exigem mudanças na forma de planejar e na cultura organizacional para que isso seja um empreendimento exequível.

O tema qualidade em bibliotecas é analisado neste artigo sob os elementos em Gestão da Informação: planejamento estratégico e cultura organizacional, compreendidos neste estudo como condições que antecipam as atividades de Gestão pela Qualidade na Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal do Supremo Tribunal Federal (STF) e na Biblioteca da Petrobras, no órgão 'Serviços Compartilhados'. Este estudo aborda esses elementos gerenciais sob o contexto de implantação do sistema de gestão da qualidade baseado na abordagem de processo da norma NBR 9001:2000, adotada nessas organizações.

Essa proposta se baseia nos objetivos das normas NBR ISO 9004:2000 – diretrizes para melhorias de desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade e NBR ISO 9001:2000 que apresenta os requisitos para sua implantação. Essas normas forneceram as orientações para a implantação da qualidade nas bibliotecas. Além disso, elas formam o conjunto coerente de diretrizes de implantação do sistema de gestão da qualidade, tendo como função a orientação para organizações ampliarem os requisitos de implantação de gestão, sendo a última capaz de atribuir certificação de qualidade total para uma organização.

Segundo Valls (maio/ago. 2004, p. 172), a abordagem de processo se refere a “uma nova forma de estruturar e gerenciar as atividades (processos) e as próprias organizações, de forma sistemática e integrada, alinhando as expectativas dos clientes à eficácia da organização como um todo”. A partir dessa abordagem, objetiva-se discutir os elementos: planejamento estratégico e cultura organizacional no plano do sistema de gestão da qualidade com base nas diretrizes dessas normas, demonstrando a importância desses elementos à implantação da Gestão pela Qualidade em bibliotecas.

Objetiva-se também descrever dois relatos de experiência em bibliotecas no país com base na discussão proposta. Um disponível na literatura, por Walter (jan./abr. 2005, p. 104-113), sobre o empenho da Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal do Supremo Tribunal Federal pela obtenção da certificação ISO 9001 no serviço de referência, e na Biblioteca da Petrobras no serviço de aquisição com base em atuação profissional durante o processo de certificação.

Este estudo questiona como esses elementos de gestão contribuem para a implantação da qualidade em bibliotecas com base nos requisitos de sistema de gestão pela qualidade da ISO 9001:2000. E ainda, como as bibliotecas do STF e da Petrobras empregaram esses elementos de gestão durante o processo de certificação de qualidade de modo a torná-lo exequível?

Sem querer esgotar o tema, buscou-se dar ênfase à implantação da Gestão pela Qualidade em bibliotecas sob as atividades essenciais no âmbito do planejamento estratégico e da cultura organizacional que a gestão das bibliotecas desenvolveu para a obtenção da certificação da qualidade total.

Esta pesquisa qualitativa analisa o fenômeno qualidade e sua relação com a Gestão da Informação entendido nas suas determinações e transformações dadas pelos atores envolvidos com a atuação da biblioteca sob as realidades múltiplas da gestão. O que permite compreender a base e a dinâmica de programas, atividades e desempenho gerencial empreendidos para a adequação da gestão orientada para qualidade. Os recursos metodológicos empregados se fundamentam em estudo de revisão de literatura associado com os princípios que governam a Gestão pela Qualidade a partir dos relatos de experiência.

Os resultados contemplam a relação entre Gestão da Informação e Gestão pela Qualidade, os fundamentos da Gestão pela Qualidade e sua aplicação nas bibliotecas, considerando os componentes planejamento estratégico e cultura organizacional. Desse modo, procurou-se identificar a relação entre as teorias analisadas com as atividades empreendidas pelas bibliotecas do STF e da Petrobras rumo à certificação ISO 9001:2000 de qualidade.

## **2 RESULTADOS DA REVISÃO DE LITERATURA**

O desejo pela qualidade é um afã da sociedade moderna, materializado, por exemplo, no surgimento do código de defesa do consumidor. A sistematização do assunto qualidade no contexto dos sistemas de informação intensificou-se na década de 1980 diante da medida que as abordagens em Ciência da Informação passaram a explorar: os fenômenos em informação sob o enfoque da responsabilidade social a qual considera os usos e os impactos que a informação exerce durante as relações sociais, na produção intelectual, e na geração do conhecimento técnico-científico.

Considerando a informação como insumo básico para o desenvolvimento institucional, Marchand (1989, p. 7) e Calazans (jan./abr. 2008, p. 32), por exemplo, concebem a Gestão da Informação como atividade no gerenciamento de negócios dimensionada sob a relação entre qualidade e informação compreendida como o valor da informação considerado como a categoria mais abrangente da gestão e a qualidade como um dos seus atributos.

Desde a década de 1980, a literatura especializada tem

demonstrado que o assunto Gestão pela Qualidade em bibliotecas tem sido influenciado pelas Teorias da Qualidade, apresentando orientações para que a gestão de bibliotecas possa decidir pela implantação de programas em qualidade, tal como constatado nos estudos de Belluzzo e Macedo (maio/ago. 1993), Nitecki (1996), Vergueiro (2002), Walter (jan./abr. 2005, p. 104-113), Valls e Vergueiro (jan./abr. 2006, p. 118-137), entre outros.

Isso sugere uma tendência dessas áreas em relacionar práticas gerenciais em sistemas de informação com a Gestão pela Qualidade. Desse modo, considerando estudos sobre Gestão Estratégica, Gestão da Informação e Gestão pela Qualidade em: Deming (1990), Barbalho e Beraquet (1995), Wehmeyer, Auchter e Hirshon (May 1996, p. 173-180), Mintizberg (2000), Drucker (1999); Vergueiro (2002); Walter (jan./abr. 2005, p. 104-113); Calazans (jan./abr. 2008, p. 29-45); e NBR ISO 9001:2000 e NBR ISO 9004:2000 (©2010) entende-se por planejamento estratégico e cultura organizacional os componentes gerenciais importantes para quaisquer empreendimentos baseados na qualidade em sistemas de informação.

Os resultados da revisão de literatura são apresentados sob duas perspectivas. A primeira apresenta o panorama da Gestão pela Qualidade em bibliotecas no Brasil, incluindo a descrição dos fundamentos, barreiras e benefícios a esse empreendimento bem como sua relação com a Gestão da Informação. A segunda aprofunda a discussão sob os conceitos em planejamento estratégico e cultura organizacional sob o ponto de vista do sistema de gestão da qualidade a partir da NBR ISO 9001:2000.

### **3 PANORAMA DA GESTÃO PELA QUALIDADE EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO NO PAÍS**

Sob o ponto de vista do ideal de Sociedade da Informação, o desempenho de organizações de produtos e serviços em informação exige excelência capaz de suscitar a percepção de qualidade balizada pela experiência do consumidor.

Ao longo do tempo, o uso intensificado da informação gerou abordagens que deram corpo à Gestão da Informação enquanto área de práticas disciplinares e gerenciais. Em referência à gestão, a relação entre informação e qualidade se adapta a partir do conceito de "densidade de informação" pelo que nos explicam Lesca e Almeida (jul./set.1994, p. 3):

quanto maior o valor adicionado, maior será a necessidade de informação em todas as etapas de sua concepção e introdução no

mercado. Segundo esta ótica, pode-se observar que as unidades da empresa que contribuem intensamente à adição de valor ao produto são cada vez mais equipadas de recursos de acesso e tratamento da informação. Estas unidades aparecem como núcleos ou elos fortemente informatizados da cadeia produtiva de valor adicionado.

Segundo as orientações de modelos e programas em gestão da qualidade disponíveis na literatura, a implantação, a manutenção, o controle e a medição da qualidade são etapas que dependem da Gestão da Informação à medida que o uso estratégico da informação é o aspecto preponderante para o sucesso na obtenção de benefícios diretos para a organização.

Alguns desses benefícios são: melhoria contínua, vantagem competitiva, fidelização de clientes, redução de custos, controle de riscos, capacidade de criação de valor para a sociedade, reputação da organização, de seus produtos e dos serviços, e entendimento e motivação das pessoas com relação às metas e aos objetivos institucionais.

No entanto, Vergueiro (2002) destaca que uma das críticas mais contundentes aos programas e aos modelos de qualidade disponíveis se aplica quanto à manipulação do ideal de qualidade, principalmente quando o foco está orientado unicamente pelo lucro. E ainda, segundo Drucker (1999), na inaptidão de a gestão utilizar as informações disponíveis no âmbito interno e externo à organização para planejar mudanças em direção à qualidade.

Vergueiro (2002, p. 12) explica que isso ocorre quando o estabelecimento de políticas 'de qualidade' se limita às boas intenções da cúpula gerencial que segue, na verdade, a tendência administrativa clássica de Fayol e Taylor em oposição ao enfoque humanístico desenvolvido na Escola de Chicago, na década de 1950 por Elton Mayo.

Com base nas Teorias da Qualidade, Vergueiro (2002, p. 13) explica que:

Reduzir a preocupação com a qualidade aos interesses econômicos dos patrões ou confundir-la com uma bem sucedida estratégia de Marketing seria assumir uma postura crítica talvez excessivamente estreita. O quadro de influências para as mudanças em direção à qualidade parece não ser tão simples como a princípio se pode pensar.

Valls e Vergueiro (jan./abr., 2006, p. 118-119) explicam que a implantação da gestão da qualidade em serviços de informação no Brasil data do início da década de 1990 quando surgem "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”.

Até o ano de 1997, Valls e Vergueiro (jan./jun. 1998, p. 47) sugerem que há uma relativa inadequação do entendimento sobre qualidade: “não há uma base teórica sedimentada na literatura nacional sobre este tema”. A revisão de literatura desses autores revela que o pioneirismo de alguns desses trabalhos ocorreu pela “adaptação dos instrumentos da Gestão pela Qualidade aos serviços de bibliotecas até então utilizadas na indústria, com todas as dificuldades de adequação e até mesmo de entendimento”.

De acordo com Valls e Vergueiro (jan./abr., 2006, p. 118-137), após o ano de 1997, o tema no Brasil tem sido objeto de pesquisa e publicação, indicando que “a questão da qualidade, até então abordada de maneira pragmática, ganhava, aos poucos, espaço nas escolas e faculdades de biblioteconomia e ciência da informação, como tema de estudos e análises teóricas mais aprofundadas”.

Nesse cenário, Valls e Vergueiro (jan./abr. 2006, p. 118) constataam que os serviços de informação têm participado de iniciativas relacionadas à gestão da qualidade, principalmente pela influência das instituições mantenedoras que, ao se integrarem a programas de qualidade, envolvem diretamente esses serviços em seu planejamento ou pela “iniciativa dos próprios profissionais de informação que vislumbram uma oportunidade para melhoria e avanço dos serviços prestados”.

Segundo Valls e Vergueiro (jan./abr. 2006, p. 134), a primeira certificação de qualidade total em serviços de informação no Brasil com base na NBR ISO 9001 ocorreu em 2002 na primeira biblioteca certificada no país, a Biblioteca Mário Henrique Simonsen, da Fundação Getúlio Vargas, no Rio de Janeiro. Outra implantação ocorreu com a Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal, do Supremo Tribunal Federal em 2005.

Esse cenário constitui-se em dificuldades para bibliotecas de todos os tipos no país executarem projetos de qualidade: a complexidade de entendimento sobre o que é qualidade, a literatura especializada com inúmeras possibilidades de orientação para a gestão e a insuficiência do conhecimento sobre as condições necessárias para que a programação em qualidade seja um empreendimento executável.

A maioria dos estudos disponível na literatura da área no país foca modelos de medição da qualidade. Entretanto, a qualidade é um aspecto da gestão baseada em modelos e programas

gerenciais, formando um sistema administrativo. Somente se pode medi-la caso ela exista em função de implantação da Gestão pela Qualidade formalmente planejada.

#### **4 BARREIRAS À IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO PELA QUALIDADE EM BIBLIOTECAS**

O reconhecimento da eficiência da biblioteca pela empresa mantenedora e pela comunidade a que serve são os resultados evidentes quando o foco se mantém centrado na qualidade. A obtenção da certificação de qualidade ISO 9001:2000 em um serviço de biblioteca, por exemplo, é um modo de materializar o sucesso da implantação da Gestão pela Qualidade na organização. O que na explicação de Lovelock e Wright (2002) é um aspecto de evidência física do serviço por ela prestado com qualidade e motivo de reconhecimento.

Entretanto, coexistem nesse processo dificuldades e barreiras à implantação da Gestão pela Qualidade. Tais impedimentos podem ser diagnosticados por inúmeros fatores que se conectam à base gerencial, tanto de natureza intrínseca quanto por forças extrínsecas, com o ambiente organizacional.

No âmbito interno, destacam-se: o tipo gerencial prevaLENTE; o grau de comprometimento da cúpula executiva da empresa mantenedora e do corpo de profissionais na biblioteca; da missão organizacional e visão de negócios; da cultura organizacional e dos usos da informação para diagnóstico de desempenho e capacidade de planejamento de ações estratégicas.

No âmbito externo à organização, encontram-se forças advindas do mercado e das atividades da concorrência, das condições econômicas e políticas situacionais, e, principalmente, a visão do cliente sobre o desempenho e processos da biblioteca.

Em uma perspectiva interna, a visão de negócios, o comprometimento institucional, o desempenho e os processos estão relacionados com o planejamento e com a cultura organizacional na medida em que a gestão da biblioteca conduza estrategicamente às condições para que o ambiente interno esteja propício para a implantação das políticas de qualidade.

Sob o ponto de vista das forças externas à organização, o ambiente externo deve ser compreendido pela gestão da biblioteca o campo de cooptação de oportunidades de negócios, vantagens competitivas e fornecimento de informações estratégicas para consolidar o planejamento baseado em qualidade.



Vergueiro (2000, p. 4) identifica a relação entre os âmbitos interno e externo, em bibliotecas universitárias, explicando que:

Anos de práticas executadas com a hegemonia do foco exclusivamente profissional podem colocar-se como empecilho para uma mudança de enfoque de tal magnitude. Em muitos sentidos, não seria exagero afirmar que não existe um bibliotecário no mundo que não esteja firmemente convencido de que toma e implementa suas decisões tendo em vista o benefício maior de seu cliente (a quem, em geral, denomina de *usuário*).

Nesse contexto, para Calazans (jan./abr. 2008, p. 29-45), essa falta de habilidade de a gestão de unidades de informação perceber o contexto de atuação de uma organização está relacionada com o uso inadequado da informação. Isso porque, segundo a autora, a informação é uma condição gerencial à implantação do planejamento e elaboração de estratégias de atuação em unidades de informação.

## **5 BENEFÍCIOS PARA A BIBLIOTECA ORIENTADA PARA A QUALIDADE**

Com base nas Teorias da Qualidade, seu emprego e sua evolução, Zeithaml, Parasuraman e Berry (©1990, p. 1-8) destacam que a qualidade dos serviços e a excelência de desempenho representam práticas gerenciais que favorecem as organizações a obterem resultados, tais como melhorias contínuas dos processos, redução de custos, fidelização dos clientes, melhorias no relacionamento e reconhecimento da atuação pela sociedade.

De acordo com o estudo desenvolvido por Pao-Nuan, Pao-Long e Kuen-Horng (2000, tradução nossa), a adoção de gestão baseada em qualidade por sistemas de informação favorece, no âmbito interno à organização, a eliminação de barreiras ao desenvolvimento de processos, redução de custos e de energia do trabalho; a qualidade proporciona altoestima aos funcionários, aprimora o uso dos seus recursos e controla determinadas dificuldades advindas do ambiente externo.

Segundo Coltro (1996, p. 1), externamente, a Gestão pela Qualidade em bibliotecas consolida a eficácia das práticas de Gestão da Informação voltadas à cooptação de oportunidades do ambiente externo, em favor do desenvolvimento da instituição mantenedora.

Desse modo, para Huotari e Wilson (abr. 2001, tradução nossa), a relação entre Gestão da Informação com Gestão pela Qualidade se traduz pela consolidação de sistemas de avaliação do desempenho da organização e da sua capacidade competitiva, fornecendo aumento de valor para clientes mediante: redução de custos, percepção da qualidade por parte dos clientes e também acesso a outros benefícios que estejam disponíveis em outros lugares.

Esse cenário sugere que os benefícios a serem alcançados com a Gestão pela Qualidade em unidades de informação dependem de um programa a ser implantado estrategicamente em um ambiente organizacional capaz de atuar e de se comprometer com a programação em qualidade sugerida pelo programa gerencial a ser adotado na biblioteca.

## **6 FUNDAMENTOS APLICADOS EM GESTÃO PELA QUALIDADE EM BIBLIOTECAS**

A literatura sobre Teorias da Qualidade aponta que o fundamento que governa a implantação da Gestão pela Qualidade é a excelência percebida pelo cliente de produtos e serviços, a cada contato com a organização, sob uma perspectiva sistêmica administrativa.

Embora essa premissa tenha norteado as políticas de qualidade em bibliotecas brasileiras nos últimos anos, constata-se que o assunto no país ainda se encontra dependente de bases teóricas e de relatos de experiência sobre implantação da Gestão pela Qualidade. A literatura tem apresentado muitas opções, sem, no entanto, consolidar o assunto nas bibliotecas brasileiras. (VALLS; VERGUEIRO, jan./abr. 2006, p. 118-137).

De acordo com Deming (1990), as Teorias da Qualidade – enquanto sistema administrativo – orientam objetivos para atingir e manter programas baseados em qualidade, e abrangem aspectos: técnicos, humanos e lógicos. Os estudos sobre as Teorias da Qualidade indicam que os componentes gerenciais que caracterizam um sistema de gestão baseado em qualidade são assim identificados quando há:

- a) **um objetivo fundamental:** a satisfação total do cliente;
- b) **uma filosofia:** contínua melhoria da qualidade, da produtividade e da adaptabilidade;
- c) **ideias organizadoras do sistema:** administração por liderança, participação de todos os funcionários e gestão participativa;

- d) **foco na melhoria dos processos:** através da utilização do método científico e visão sistêmica.

De acordo com as NBR ISO 9001:2000 e ISO 9004:2000, os princípios da Gestão pela Qualidade são:

- a) **foco no Cliente:** organizações dependem de seus clientes e, portanto, convém que entendam as necessidades atuais e futuras do cliente, atendam os requisitos e procurem exceder as suas expectativas;
- b) **liderança:** líderes estabelecem a unidade de propósitos 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;
- c) **envolvimento de pessoas:** o princípio 'envolvimento de pessoas' de todos os níveis é a essência de uma organização e seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização;
- d) **abordagem de Processo:** um resultado desejado é alcançado mais facilmente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo;
- e) **abordagem factual para tomada de decisões:** decisões eficazes são baseadas na análise de dados e de informações;
- f) **abordagem sistêmica para a gestão:** identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e a eficiência da organização no sentido dessa alcançar seus objetivos;
- g) **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 agregarem valor;
- h) **melhorias contínuas:** convém que a melhoria contínua do desempenho global da organização seja seu objetivo permanente.

Segundo esses princípios, o uso concomitante dessas abordagens oferece melhoria no retorno financeiro, criação de valor e aumento de estabilidade para qualquer tipo de organização. Isso sugere que determinados elementos gerenciais devam ser ajustados

à condição de simultaneidade desses princípios para a implantação da Gestão pela Qualidade.

Os itens 'liderança', 'abordagem por processo', 'abordagem factual para tomada de decisões' e 'abordagem sistêmica para a gestão', por exemplo, referem-se à capacidade de planejamento estratégico por parte da gestão porque se relacionam com a necessidade de se promover a unicidade programada de propósitos, a definição clara dos resultados desejados, ações pró-ativas com base no uso intensificado da informação e abordagem sistêmica como estratégia para tomada de decisão, de modo a atingir os objetivos definidos no planejamento.

Já os itens 'foco no cliente', 'envolvimento de pessoas' e 'benefícios mútuos nas relações com os fornecedores' se referem às condições de relacionamento entre a organização com as partes interessadas em que a cultura organizacional seja apoiada pelo planejamento dentro da organização, envolvendo aí a inclusão de um ambiente capaz de contemplar os ambientes internos e externos à organização.

As NBR ISO 9001:2000 e NBR 9004:2000 estabelecem os requisitos para um sistema de qualidade em uma organização em que devem ser atendidos sem determinar como os requisitos devem ser cumpridos em qualquer organização. O que sugere margem de flexibilidade para a aplicação em diferentes setores de atividade e culturas empresariais, bem como em diferentes culturas nacionais. O que segundo Valls (maio/ago. 2004, p. 172-178) contribui para a implantação do sistema de gestão da qualidade em unidades de informação.

Valls (maio/ago. 2004, p. 178) analisa o enfoque por processos da NBR ISO 9001:2000 aplicado aos serviços de informação e sugere que, em relação aos serviços de informação, 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 captar, tratar e gerenciar a satisfação dos clientes internos e externos".

A criação de canal de comunicação sugerida por Valls (maio/ago. 2004, p. 178) baseia-se em uma mudança organizacional dentro das bibliotecas, permitindo o foco orientado para o usuário à medida que os serviços de informação "desenvolvem muitas funções e atividades que não são percebidas pelos clientes, porém que causam impacto direto nos produtos e serviços oferecidos". Isso sugere que os usuários compreendam melhor como os serviços são estruturados e, por outro lado, permite que os profissionais da

informação possam compreender melhor as necessidades, de modo explícito, dos seus usuários.

Segundo Zülzke (1997, p. 87), a criação de canais de comunicação se relaciona com o ciclo de atendimento sob o enfoque da qualidade que considera: entendimento da experiência do cliente, criação de documentação da qualidade, implantação de solução de problemas sob o plano de melhorias contínuas, avaliação de resultados, experiência do cliente sob o foco de atendimento de suas necessidades, atenção a sua percepção e expectativa do desempenho.

Isso indica que o desenvolvimento de canais de comunicação seja uma estratégia da gestão da biblioteca de modo que se possa aplicar o principal fundamento da Gestão pela Qualidade: a percepção do cliente em cada momento de contato com a organização sob a ótica da melhoria contínua dos serviços e produtos em informação.

## **7 RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO PELA QUALIDADE**

De acordo com Dias e Belluzzo (2003, p. 65), a Gestão da Informação constitui um conjunto de conceitos, princípios, métodos e técnicas utilizados na prática administrativa colocados em execução pela liderança em um serviço de informação. Nesse sentido, o uso da informação é um aspecto gerencial estratégico.

Com base em revisão de literatura, Wehmeyer, Auchter e Hirshon (maio, 1996, p. 173, tradução nossa), explicam que o planejamento de serviços de biblioteca ao usuário concentra a energia da organização sobre a prestação de serviços e redireciona o foco das operações internas em função das necessidades dos usuários.

Considerando o conceito de Gestão pela Qualidade, Longo (1996), Belluzzo e Macedo (maio/ago. 1993, p. 125) destacam que ela pode ser definida como sendo o aspecto geral de gestão que determina a política de qualidade a ser adotada. Para Barbalho (set./dez. 1996, p. 97) a Gestão pela Qualidade é ainda um “[...] processo educacional que extravasa as fronteiras das organizações, em que o primeiro passo é desenvolver meios e métodos para conquistar e conservar o cliente”.

Nessas perspectivas, isso sugere que a Gestão da Informação se aproxima da Gestão pela Qualidade à medida que o uso estratégico da informação contribui para atender expectativas e

necessidades de usuários em sistemas de informação.

Huotari e Wilson (abr., 2001, tradução nossa), por exemplo, compreendem a Gestão da Informação como sendo importante atividade no gerenciamento de negócios de organizações de quaisquer naturezas de capital e de função social; e que, simultaneamente, a existência de bibliotecas e centros de documentação nesses ambientes organizacionais são instâncias que, direta ou indiretamente, gerenciam suas atividades e regulam a prestação de seus serviços em favor do contexto mantenedor em que estão inseridas. O que sugere que a importância estratégica dessas unidades de informação para as empresas mantenedoras deve fornecer excelência nos processos de uso e disseminação da informação.

Nesse sentido, excelência de desempenho e qualidade são aspectos conectados à Gestão da Informação. Essa abordagem está coerente com a proposta de Marchand (1989 apud CALAZANS, 2008, p. 32), sobre a relação entre Gestão da Informação com a qualidade da qual suas atividades gerenciais devem produzir efeitos relacionados com a qualidade da informação como sendo uma consequente necessidade percebida sob os enfoques:

- a) Transcendente – informação tem valor de excelência;
- b) Baseada no usuário – qualidade dos serviços julgada pelos usuários;
- c) Baseada no produto – identificação, mensuração e quantificação dos atributos da qualidade;
- d) Baseada na produção – baseia os processos de produção sob a adequação aos padrões estabelecidos para o consumo da informação entregue;
- e) Baseada na qualidade – aspecto de valor aos negócios – a informação é categoria valorada e a qualidade como sendo um dos seus atributos.

Essas propriedades gerenciais da qualidade da informação estão de acordo com o pensamento de Oliveira e Bertucci (2003, p. 76) que consideram que “o gerenciamento da informação tornou-se um instrumento estratégico necessário para controlar e auxiliar decisões, através de melhorias no fluxo da informação, do controle, análise e consolidação da informação para os usuários”.

Nesse sentido, pesquisadores como Belluzzo e Macedo (maio/ago. 1993), Barbalho (1996, p. 97), Nitecki (Maio 1996, p. 181-190), Valls e Vergueiro (jan./jun. 1998, p. 47-59), Vergueiro (2002), e Valls e Vergueiro (jan./abr. 2006, p. 118-137) Calazans (jan./abr. 2008,

p. 29-45) concordam que Gestão pela Qualidade se associa com a Gestão Estratégica e com a Gestão da Informação porque se utiliza de atividades sistemáticas que envolvem o uso estratégico da informação e avaliação do desempenho segundo o foco centrado no usuário.

O que sugere que práticas gerenciais viabilizam programas e modelos orientados à Gestão pela Qualidade. De acordo com os estudos de Belluzzo e Macedo (maio/ago. 1993, p. 125), Nitecki (maio, 1996, p. 183) e, Valls e Vergueiro ((jan./abr. 2006), o modelo mais difundido na literatura especializada é a qualidade total que é um modelo gerencial, fundado na motivação e participação de todo o pessoal na estrutura organizacional formal que apoia o programa gerencial conhecido como sistema da qualidade total (SQM).

No âmbito das bibliotecas brasileiras, Valls e Vergueiro (jan./abr. 2006, p. 118) apontam que é progressiva a preocupação dos profissionais da informação com a qualidade dos serviços que têm oferecido à sociedade. Segundo esses autores, desde a década de 1990, a Gestão pela Qualidade tem sido assunto sistematizado na literatura, destacando o modelo de qualidade total como paradigma com que os gestores visam evoluir práticas gerenciais.

Huotari e Wilson (abr. 2001, tradução nossa), mediante abordagem metodológica denominada 'Fatores Críticos de Sucesso', constatam que é preponderante o uso da informação para auxiliar a organização em sua política estratégica. No plano da Gestão da Informação, o envolvimento do controle dos recursos de informação necessários para o crescimento da organização com base na qualidade total inclui itens como previsão de serviços e produtos, estudos de uso e processos, e planejamento produtivo.

De acordo com Dias e Beluzzo (2003, p. 55), nas últimas décadas, os estudos sobre estratégias de mudanças organizacionais e seus reflexos sobre a cultura das organizações têm-se multiplicado. Segundo essas autoras, o tema cultura organizacional, por exemplo, tem aparecido com frequência nos debates sobre qualidade, produtividade e competitividade sob a concordância de que a introdução de programas estratégicos de gestão altera a cultura da empresa.

Segundo a NBR ISO 9001:2000 e NBR ISO 9004:2000, a Gestão da Informação se insere ao sistema de gestão da qualidade como sendo um recurso indispensável para promover a melhoria de desempenho da organização. A inclusão da informação como recurso para a operação e a melhoria do sistema compõe essencial aspecto do sistema de gestão da qualidade. Por recursos, a NBR ISO 9001:2000 compreende: pessoas, infraestrutura, ambiente de

trabalho, informação, fornecedores e parceiros, recursos naturais e recursos financeiros.

Nesse sentido, segundo as normas NBR ISO 9001:2000 e NBR 9004:2000, os aspectos relacionados ao uso da informação, planejamento estratégico e cultura organizacional a serem considerados na gestão de recursos são: gestão da Informação e tecnologia, planejamento para necessidades de recursos futuros, mecanismos para encorajar a melhoria contínua inovadora e aumento da competência dos recursos humanos por meio de treinamento, educação e aprendizagem específicos.

Partindo dessa premissa, a discussão sobre os elementos gerenciais propõe orientação para os gestores em bibliotecas que desejam implantar a gestão da qualidade como prática em melhorias e consolidação dos processos baseados em excelência de desempenho.

## **8 O COMPONENTE ‘PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO’**

Para a fundação *‘European Foundation for Quality Management’* (©2009-2010), o planejamento para a qualidade é uma habilidade gerencial que envolve estruturação de política de qualidade e estratégia. Nesse sentido, a transformação da estratégia em ação requer habilidades gerenciais para além de uma visão clara da liderança e uma vontade coletiva. Operacionalmente, exige disposição em provocar mudanças. No entanto, segundo Cupaiolo (mar. 2002, p. 18) “é comum saber que projetos [...] morreram em suas fases iniciais, ou sofreram tanta resistência que nunca se viabilizaram”.

Sob o ponto de vista da Gestão pela Qualidade empregada em bibliotecas, a adoção de algum programa em qualidade reflete as etapas estipuladas pelo planejamento visando a sua implantação de modo contínuo e permanente.

Nesse contexto, para Allen (2002, p. 13), o sucesso de uma organização submete-se primeiramente ao estabelecimento de uma visão que defina qual situação é desejável para a empresa num determinado ponto do futuro, pois “permite que você tome decisões melhores durante o percurso”, sendo essencial para a organização se perpetuar com a capacidade de provocar mudanças na cultura organizacional.

Desse modo, Allen (2002, p. 13) sugere que o estabelecimento de planejamento estratégico deverá ocorrer consoante com a missão institucional com base na visão de que esse elemento “é a cola que mantém unidas as pessoas de uma organização na busca de um objetivo comum”.



Entretanto, visão de atuação e missão são aspectos gerenciais distintos. Segundo Allen (2002, p. 15) visão é a expressão de um desejo viável, explícito e definido de como a gestão quer que a organização esteja num determinado momento do futuro. Já a missão “exprime a razão de ser de uma organização, definindo a que ela se propõe” (BARBALHO; BERAQUET, 1995, p. 62). E, como explica Allen (2002, p. 14) de modo algum uma deve suplantará a outra.

Adotando a abordagem de Mintizberg (2000, p. 69-75) sobre planejamento estratégico em uma perspectiva hierárquica relacionada com programação gerencial, as estratégias pretendidas são convertidas nos programas operacionais para desenvolvê-las.

Segundo Mintizberg (2000, p. 25), planejamento estratégico está situado na extremidade formal do *continuum* do comportamento organizacional, e deve ser visto “não como tomada de decisão, não como formulação de estratégia e, com certeza, não como administração, ou como a maneira preferida de fazer qualquer dessas coisas, mas simplesmente como esforço de formalizar partes delas – por meio da decomposição, articulação e racionalização”.

Nesse sentido, Mintizberg (2000, p. 26-28) adota uma definição possível para planejamento estratégico em qualquer programa de qualidade a qual se refere ao “procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões”. Operacionalmente, segundo o autor, essa definição apresenta dois fenômenos observáveis em organizações: “o uso de procedimento formal e a existência de resultado articulado, especialmente no que diz respeito a um sistema integrado de decisões”.

Considerando essa abordagem, Barbalho e Beraquet (1995, p. 24) explicam que planejamento estratégico é “o processo utilizado para o estabelecimento de objetivos alinhados com as políticas, metas e princípios, bem como com os fatores de relevância ao meio-ambiente organizacional levando-se em conta o meio externo”.

Nesse contexto, para Barbalho e Beraquet (1995, p. 26) o planejamento estratégico é uma atividade de gestão orientada para obtenção de resultados desejáveis capaz de programar o crescimento de uma organização. Quanto aos objetivos, esse componente gerencial é empreendido sob dois macros objetivos: determinação de visão organizacional e programação de resultados. Segundo Allen (2002), ambos os aspectos não se separam, mas sim, são articulados. Isso significa que, enquanto o primeiro se relaciona com o plano de crescimento, o outro confere a execução

de plano de negócios e dos programas adotados.

O foco do planejamento estratégico orientado à programação de resultados diz respeito à condição de o gestor ter a capacidade de extrair do ambiente externo as condições e informações necessárias para avaliar seus projetos e desempenho sem que sua percepção esteja limitada ao foco interno. O que implica “olhar além do horizonte de seus próprios funcionários para buscar orientação profissional”. (ALLEN, 2002, p. 53).

Nesse sentido, uma estratégia utilizada para eliminar a limitação do foco interno é a constituição de conselhos consultivos. Segundo Allen (2002, p. 53-54) trata-se da criação de um fórum, geralmente informal de *experts* acionado quando o gestor julgar necessário.

Enquanto que dentro de organizações empresariais, alguns gestores resistem à implantação de conselheiros externos, tradicionalmente as bibliotecas se beneficiam dessa estratégia para solução de problemas mediante constituição de conselhos deliberativos informais que apoiam os conselhos deliberativos formais da biblioteca. O que é útil para que se decida a programação da gestão pela qualidade de uma biblioteca.

Além dessas características do planejamento estratégico relacionadas com a Gestão pela Qualidade, Walter (jan./abr. 2005, p. 104-113) configura a gestão orientada para a qualidade como força produtora para melhorias na Gestão da Informação. A autora relaciona a Gestão pela Qualidade com o planejamento mediado por práticas da Gestão da Informação sob determinadas abordagens, tais como: a inteligência competitiva, Gestão Estratégica e planejamento estratégico. Segundo Walter (jan./abr. 2005, p. 104), “partindo da premissa de que a qualidade total, a inteligência competitiva e o planejamento estratégico são ferramentas de planejamento, torna-se importante que o entendimento acerca de alguns conceitos seja comum, de modo que a compreensão seja semelhante”.

No entanto, Drucker (1999) sugere que isso exige da gestão a prática de quatro capacidades empreendedoras indispensáveis ao planejamento, são elas: antecipação, adaptação, aperfeiçoamento e inovação. Segundo Drucker (1999), a condição de antecipar requer “uma exploração sistemática e contínua, especialmente de seus êxitos. É preciso construir um amanhã diferente, baseado num hoje já testado e comprovado”.

Desse modo, Drucker (1999) explica que a capacidade de adaptação implica organizar o abandono de planos, mercados, tecnologias, serviços quando esses elementos não mais constituírem

uma alocação positiva de recursos e que seja necessário trocá-los. Para Drucker (1999), o aperfeiçoamento diz respeito em auto-organização de modo sistêmico e contínuo. Por último, a inovação deve ser sistematicamente planejada de modo a tornar “obsoletos os produtos hoje bem-sucedidos e os substitua por outros”.

Walter (jan./abr. 2005, p. 104) explica que o planejamento tem por objetivos a representação de uma modalidade de gestão que tem por função projetar o futuro, minimizar riscos, diminuir imprevistos e socializar propósitos e práticas de compartilhamento da informação e experiência. Para a autora, o planejamento enquanto componente socializador promove clareza dos propósitos gerenciais e seu compartilhamento dentro da organização.

Nesse sentido, Barbalho e Beraquet (1995) e Walter (jan./abr. 2005, p. 104-113) concordam que a adesão dos grupos envolvidos no planejamento possibilita que as pessoas comunguem de um mesmo propósito, projetando perspectivas semelhantes, mesmo que os momentos pessoais sejam diferentes.

Apesar de processos, mudanças e projetos envolverem entre outras coisas, tecnologia, estratégia e treinamento, o peso de mudanças que devem ocorrer recai sobre os recursos humanos. Portanto, o objetivo do planejamento para implantação de gestão pela qualidade em bibliotecas deve viabilizar além de planos, processos organizados e pessoas, a conciliação entre objetivos, equipe e organização. E, segundo Walter (jan./abr. 2005, p. 108) “a qualidade constitui uma forma de realizar o planejamento”.

Nesse sentido, a NBR ISO 9004:2000 indica que o planejamento do sistema de gestão da qualidade se baseia na gestão de sistemas e de processos projetados para melhorar continuamente a eficácia e eficiência do desempenho da organização. Desse modo, as atividades desenvolvidas no planejamento são estratégicas, destacando-se, entre outras: a identificação dos processos para o sistema de gestão da qualidade, a obtenção e uso continuados de informações de processos, definição e promoção de processos que conduzam à excelência de desempenho e monitoramento, avaliação e análise crítica do planejamento.

Para a NBR ISO 9001:2000, o planejamento de implantação do sistema de gestão da qualidade inclui: processos para as atividades de gestão, provisão de recursos, controle, medição do desempenho e documentação necessária para estabelecer, programar e manter o sistema de gestão da qualidade de modo que possa apoiar operações de modo eficaz e eficiente dos processos.

No que se refere à documentação, ela deve incluir as etapas,

as estratégias e a análise dos resultados do planejamento durante todo o processo. Segundo a NBR ISO 9001:2000, tanto a geração quanto o uso e o controle de documentos devem ser norteados pelos seguintes critérios:

- a) Funcionalidade relacionada com a velocidade de processamento;
- b) facilidade de uso;
- c) recursos necessários;
- d) políticas e objetivos;
- e) requisitos atuais e futuros relativos à gestão do conhecimento;
- f) comparação com as melhores práticas (*benchmarking*) em sistemas de documentação,
- g) interfaces usadas pelos clientes, fornecedores e outras partes interessadas da organização.

Quanto ao uso dos princípios de Gestão pela Qualidade, o planejamento fundamentado na NBR ISO 9001:2000 compreende, entre outras ações: a visão, as políticas e os objetivos estratégicos coerentes com o propósito da organização, o emprego de métodos lógicos baseados no uso da informação para medição, controle e melhoria contínua e criação de um ambiente que encoraje o envolvimento e o desenvolvimento das pessoas.

## **9 O COMPONENTE ‘CULTURA ORGANIZACIONAL’**

De acordo com Longo (1996, p. 9), a Gestão Estratégica considera como fundamentais as variáveis técnicas, econômicas, informacionais, sociais, psicológicas e políticas que formam um sistema de caracterização técnica, política e cultural das empresas. Tem também, como seu interesse básico, o impacto estratégico da qualidade nos consumidores e no mercado, com vistas à sobrevivência das empresas, levando-se em conta a sociedade competitiva atual.

Nessa perspectiva, segundo Kennedy (2001, p. 266), vários tipos de cultura coexistem em uma empresa, tais como: profissional, de segurança, de informação e organizacional. Desse modo, Kennedy (2001, p. 264-266) define culturas como atitudes “que condicionam o modo como os indivíduos e as organizações trabalham ou a maneira como as coisas são feitas internamente”.

Nesse sentido, Fleury (2009, p. 22) concebe cultura organizacional como o elemento composto por crenças e valores que fundamentam as práticas formais e informais, resultando na

dinâmica da empresa. Após várias análises, a autora define cultura organizacional como o

conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Chiavenato (1999, p. 29 apud DIAS; BELLUZO, 2003, p. 88) explica que, no plano da Sociedade da Informação, a atual etapa organizacional foca a cultura organizacional orientada à informação e à criatividade, na prospecção, na visão estratégica e na valorização do conhecimento e suas aplicações. De acordo com Dias e Belluzo (2003, p. 87), no atual cenário da administração, a valorização das pessoas representa avanço na cultura das organizações. Para as autoras “essa é ainda uma postura recente no contexto de serviços de informação”, e os modelos gerenciais precisam ser repensados.

Sob o ponto de vista da Gestão pela Qualidade, a cultura organizacional é um componente que naturalmente cria resistências à mudança. Porque envolve o refinamento de valores, a adesão das políticas de qualidade, a adoção de filtros de qualidade, e empenhos compartilhados de que excelência precisa ser planejada, alcançada, focada e aperfeiçoada, de modo contínuo.

No entanto, o planejamento para implantação da qualidade é o recurso gerencial considerando para o projeto e para o envolvimento do total de pessoas que cria a cultura organizacional. O que, segundo Allen (2002, p. 74), compõe aportes de ações para o sucesso do planejamento porque é capaz de sensibilizar e ajustar a cultura predominante.

Segundo Teixeira Filho (2001), a execução do planejamento se articula com a provisão de instrução, informação, equipamentos e métodos para as pessoas do ambiente de trabalho de modo que os processos que dependam delas, em parte ou no todo, sejam atingidos.

Desse modo, o planejamento se vincula à informação. Como explica Teixeira Filho (2001): “estratégia e transformação organizacional requer a capacidade de visão prospectiva e sistêmica, à medida que se vincula ao pensamento total da organização”. Por sua vez, a informação se torna insumo para o planejamento e para a avaliação da “cultura organizacional que é a conscientização e reflexão sobre os valores e práticas adquiridas e/ou inerentes às pessoas que trabalham na organização”. (TEIXEIRA FILHO, 2001).

Nessa perspectiva, Walter (jan./abr. 2005, p. 104) considera que “os planos são feitos por equipes e devem refletir, na medida do possível, os anseios da comunidade em que estão sendo elaborados, seja ela uma organização de informação, uma instituição de pesquisa, ou mesmo um segmento inserido em um órgão ou empresa”. Desse modo, Barbalho e Beraquet (1995, p. 26) apontam que um dos fatores a ser levado em conta no planejamento é a cultura organizacional na qual a biblioteca está inserida.

Já a cultura organizacional orientada para o crescimento é definida por Allen (2002, p. 34) como “a forma particular de uma empresa realizar suas atividades, a atmosfera única criada pelas pessoas em uma organização e a maneira como elas trabalham”. A constituição da cultura para essa finalidade também deve ser planejada. Tal como Allen (2002, p. 35) sugere, algumas perguntas-chave antecipam esse empreendimento:

Como a empresa lidará com a mudança? Como as decisões são tomadas e quem é o responsável pelas decisões críticas? Como o trabalho é priorizado? Como a informação é compartilhada dentro e fora da organização? A empresa coloca um foco de longo ou de curto prazo para a tomada de decisão? Como a empresa se certifica da competência dos seus empregados? [...] Como os empregados são tratados e qual é o papel deles na visão da empresa?

Qualquer resposta a esse empenho implica a provocação de mudanças da cultura vigente para a que está sendo definida pela organização, e por essa razão, deva ser estrategicamente planejada. Pois, conforme Drucker (1999), a consequência de qualquer atitude repentina na empresa diante das necessidades de mudança pode implicar fracasso.

Nesse sentido, a cultura dentro de uma organização é o mais sensível elemento para que a qualidade seja implantada, porque é composta por pessoas que criam valores, influenciam e se relacionam com os processos gerenciais ativos de uma organização.

Tendo em vista o sistema de gestão da qualidade em bibliotecas, as iniciativas de planejamento, as ações estratégicas decorrentes não se limitam à atuação de alguns grupos específicos, da cúpula executiva ou de responsabilidade exclusiva dos profissionais. Todavia, quanto à avaliação das condições de cultura organizacional vigente, cada grupo envolvido no planejamento deve ser estimulado à reflexão sobre o que norteia suas atuações. Esse estímulo contribui para que se constate a necessidade de mudança de estrutura.

Cupaiolo (mar. 2002, p. 18) explica que mudanças ocorrem primeiramente com as pessoas e pelas pessoas em uma organização. A partir daí, entende-se que a gestão de biblioteca orientada em uma proposta individual efetivamente produzirá tarefas realizáveis. Desse modo, visto que as mudanças internas deverão ocorrer, o comportamento do pessoal efetivo terá um papel fundamental para a conquista dos objetivos.

Segundo Cupaiolo (mar. 2002), o planejamento de atividades e de mudanças deve focalizar os esforços nas pessoas, pois sem o comprometimento delas não haverá resultados satisfatórios, além do que a proposta de mudança deve compartilhar as etapas, os desafios, e a direção a ser seguida. Porque, segundo o autor, “pessoas começam a perder a confiança nos gestores da mudança quando só ouvem falar nos grandes benefícios que o projeto trará; como tudo será maravilhoso, e não ouvem ninguém falando no peso de uma mudança”.

Esses procedimentos devem estimular o estabelecimento de uma nova cultura organizacional, de modo a tornar as iniciativas como parte da cultura total e não como uma situação exclusivamente circunstancial ou ao sabor da fluidez de políticas internas. (ALLEN, 2002). Isso sugere que, enquanto empreendimento, todos da organização devem ser incluídos no processo de mudanças baseado em reconhecimento da cultura institucional prevalecente.

Teixeira Filho (2001), Allen (2002), Dias e Belluzo (2003) apontam que a organização precisa ajustar o foco da gestão considerando os ambientes internos e externos. No entanto, essas considerações não eliminam o total de resistência à mudança da cultura em uma organização, mas devem amenizar o ônus que o planejamento e transformações exigem da organização.

Nesse sentido, para o controle de resistências, uma das estratégias, segundo Teixeira Filho (2001), deve ser baseada pela experiência em gestão que “se não for acompanhada por modelos de raciocínio que permitam uma reflexão consciente, não vai além da repetição sistemática de fórmulas que um dia, eventualmente, foram bem sucedidas”.

Walter (jan./abr. 2005, p. 104) apresenta as condições empreendidas para a implantação da Gestão pela Qualidade das quais implicam mudança de cultura e de adesão às novas práticas gerenciais:

Implantar essa norma [ISO 9001:2002] significa a necessidade do comprometimento da mais alta gerência da instituição no sentido de garantir recursos para a realização dos serviços; o estudo profundo

da norma e de seus requisitos por todo o pessoal envolvido; a documentação das etapas do trabalho que está sendo certificado; a realização das atividades buscando melhorias constantes.

Nessas perspectivas, Munde e Marks (2009) aconselham aos bibliotecários sobre a criação de uma cultura em que os resultados da pesquisa sobre o desempenho da biblioteca devem ser aplicados à Gestão pela Qualidade “Se as bibliotecas verdadeiramente desejam melhorar, então todas as informações são valiosas”.

No que se refere à implantação da NBR ISO 9001:2000, o planejamento do sistema de gestão da qualidade, na abordagem de processos, deve considerar que sejam dadas “responsabilidades e autoridade às pessoas na organização, de forma que possam contribuir para atingir os objetivos da qualidade e para estabelecer seu envolvimento, motivação e comprometimento”. Para o sistema, a cultura organizacional excede o ambiente interno da organização.

Nesse sentido, um dos requisitos da norma aplicados à cultura organizacional se refere à responsabilidade da direção e inclui a responsabilidade da direção em termos de comprometimento com a comunicação da qualidade entre as partes interessadas que se constituem por clientes e usuários finais, pessoas na organização, proprietários e investidores, fornecedores e parceiros e na sociedade na qual se encontra o público atingido pela organização.

Tendo em vista as definições sobre cultura organizacional, conclui-se que sua complexidade e sua multidimensionalidade são capazes de determinar o sucesso do empreendimento de implantação de Gestão pela Qualidade, envolvendo desde a alta-direção quanto todas as partes interessadas dentro de uma organização. O que sugere que seu planejamento deva ter como meta a adesão pelos grupos de modo que a integração favoreça o compartilhamento comum dos fatores relacionados ao modo de pensar, agir, sentir pela coletividade e das pessoas envolvidas no processo de qualidade. Tornando-se, assim, elemento gerencial a ser considerado pela gestão sob quaisquer modelos em qualidade.

Desse modo, a definição da cultura organizacional é importante para o sucesso do planejamento da gestão pela qualidade porque cria um conjunto de crenças e estímulos à adesão das pessoas para as práticas em qualidade, o que exige mudanças e capacidade de a gestão favorecer a adesão pelas pessoas envolvidas no processo.



## 10 EXPERIÊNCIA DA BIBLIOTECA MINISTRO VICTOR NUNES LEAL

A experiência desenvolvida na Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal, do Supremo Tribunal Federal (STF), em Brasília, no processo de implantação da Norma ISO 9001:2000, foca o processo de definição de requisitos para os sistemas de gestão da qualidade articulado pela Secretaria de Documentação do STF para a Presidência do Tribunal.

A orientação para esse empreendimento teve origem na política de qualidade do Tribunal estabelecida pela Resolução nº 214/2001 que considera as seguintes ações:

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.

Nesse contexto, o planejamento de implantação da qualidade dentro da biblioteca ocorreu sob as seguintes condições:

- a) o Tribunal dispunha de um núcleo de qualidade vinculado à Diretoria-Geral com o objetivo de monitorar o sistema de qualidade na instituição;
- b) criação de Comitê de Qualidade composto pelo núcleo e pelos Conselhos de Qualidade da instituição;
- c) manual de qualidade estabelecido e utilizado pelos Conselhos.

A formação dessas instâncias previa reuniões regulares com finalidades avaliativas e de recomendação do sistema de qualidade dentro da instituição. O escopo definido para prática de gestão da qualidade na biblioteca foi o de “atendimento a necessidades de informação de usuários internos e externos referentes às pesquisas de doutrina jurídica e de legislação”. (WALTER, 2005, p. 105).

A decisão por iniciar o projeto no serviço de referência teve o planejamento centrado no usuário do qual considerou o monitoramento constante de sua satisfação como modo de avaliação de desempenho. Operacionalmente, o processo se baseou no método *Plan-Do-Check-Act* (PDCA), em português: plano, realização, conferência e ação, que formam as etapas do planejamento visando à certificação.

Segundo a NBR 9001:2000, as condições necessárias para a

aplicação desse procedimento são: exigências quanto à documentação a ser produzida; padronização de ações; exatidão de ações, monitoramento da satisfação do cliente e o conhecimento que a equipe deve ter sobre a norma e do impacto que seu trabalho exerce na organização.

A partir dessa orientação, Walter (2005, p. 111) explica que, para a biblioteca, o planejamento estratégico considerou as seguintes etapas de atuação:

#### QUADRO 1 – Ações do planejamento executadas para a implantação de qualidade na Biblioteca do STF

1) definição de um cronograma de trabalho, com identificação das responsabilidades de cada um – Núcleo da Qualidade, Coordenadoria de Biblioteca
2) definição do escopo a ser certificado: "atendimento de necessidades de informação de usuários internos e externos referentes às pesquisas de doutrina jurídica e de legislação";
3) realização de treinamento sobre a ISO 9001:2000, para os servidores diretamente envolvidos no trabalho operacional de atendimento de pesquisas, todos os chefes de Seção da Biblioteca, o secretário de Documentação e aqueles servidores que pela norma são considerados terceirizados, ou seja, participam, em algum momento do atendimento, como, por exemplo, os mensageiros, os responsáveis pelo sistema de empréstimo e o pessoal da reprografia;
4) elaboração da documentação, que incluiu o seguinte: procedimentos do sistema; instruções de trabalho; desenho do fluxograma que representa 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; finalização dos manuais de trabalhos específicos de cada seção e que são complementares;
5) estudo da norma, de sua aplicação no escopo definido e interiorização de conceitos e de procedimentos;
6) estudo da política de qualidade do STF e de sua relação com o trabalho efetuado no âmbito da biblioteca;
7) redefinição de rotinas que implicaram revisão dos formulários, estabelecimento formal de prazos de atendimento e identificação de metas por meio das quais o sistema é gerenciado;
8) realização de pesquisa de necessidades de informação com os clientes internos e externos;
9) publicação dos documentos.

Em 2003, a Biblioteca do STF recebeu o certificado de qualidade ISO 9001:2000, sendo a segunda biblioteca brasileira a obter essa certificação pelo sistema de gestão da qualidade, de acordo com as orientações da norma. A implantação do projeto ocorreu em quatro meses e o sucesso se deu em função das seguintes ações:

- a) alto grau de comprometimento da equipe;
- b) comprometimento da mais alta gerência da instituição no

- sentido de garantir recursos para a realização dos serviços;
- c) o estudo profundo da norma e de seus requisitos por todo o pessoal envolvido;
- d) a documentação das etapas do trabalho que está sendo certificado;
- e) a realização das atividades buscando melhorias constantes;
- f) criação e apoio do Núcleo da Qualidade, Coordenadoria de Biblioteca.

Essas condições relacionam-se com o planejamento e a cultura organizacional à medida que foram essenciais para a implantação da política de qualidade na biblioteca. Os quadros abaixo apresentam as relações entre as ações empreendidas pela biblioteca com a base teórica apresentada nesse estudo:

QUADRO 2 – Relações teóricas sobre planejamento com as ações consideradas como as mais importantes pelo projeto da biblioteca.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO		
AÇÕES	BASE TEÓRICA	RELAÇÕES
e, f	A informação como condição gerencial à implantação do planejamento: extração do ambiente externo às condições e informações necessárias para avaliação do projeto e do desempenho sem que sua percepção esteja limitada ao foco interno.	A informação como subsídio à Gestão pela Qualidade disponível em todas as etapas do planejamento.
d	Estabelecimento de objetivos alinhados com as políticas de qualidade.	A documentação representa o monitoramento dos objetivos do planejamento. O manual de qualidade e os relatórios orientaram as estratégias de mudanças.
e	Função de projetar o futuro, minimizar riscos, diminuir os imprevistos e socializar os propósitos.	As atividades centradas na qualidade são planejadas para que seja projetado um futuro de aprendizagem, diminuição de erros e riscos e que influencie à socialização dos propósitos.
f	Constituição de conselhos consultivos.	O Núcleo da Qualidade e a Coordenadoria de Biblioteca desempenharam papel preponderante para avaliação e determinação dos rumos a serem adotados em direção à qualidade e influenciando na mudança de cultura organizacional.
c, d, e, f	Capacitação empreendedora: antecipação, adaptação, aperfeiçoamento, inovação e disponibilidade de recursos.	As ações empreendidas caracterizam o planejamento como empreendimento baseado na organização de um ambiente de qualidade total visando à inovação. Os recursos necessários foram garantidos pela Direção.

QUADRO 3 – Relações teóricas sobre cultura organizacional com as ações consideradas como as mais importantes para o projeto da biblioteca.

CULTURA ORGANIZACIONAL		
AÇÕES	BASE TEÓRICA	RELAÇÕES
a, c, d, e	A Gestão da Informação como condição gerencial à implantação de visão, compartilhamento de informação, controle e instrumentos de coleta de dados para apoiar a mudança da cultura organizacional.	Comprometimento em executar avaliação utilizando-se de instrumentos de coleta de dados para monitoramento, compartilhamento, controle e comunicação de resultados.
a, b, c	Conjunto de crenças e estímulos à adesão das pessoas para as práticas em qualidade.	Comprometimento de todos dentro da organização: desde a cúpula executiva à equipe de trabalho com o programa Gestão pela Qualidade.
a, d	Cultura organizacional enquanto área sensível para a implantação da qualidade: criação de valores que influenciam e se relacionam com os processos gerenciais ativos de uma organização.	Estabelecimento da visão centrada na qualidade é evidenciado pelo comprometimento com a política e documentação gerada para a gestão da qualidade total por toda a equipe.
a, b, e	A determinação de visão centrada na qualidade deve ser estrategicamente planejada	Comprometimento com a busca contínua de melhorias evidencia a visão implantada pela cultura organizacional focada na qualidade total.

## 11 EXPERIÊNCIA DA BIBLIOTECA DO ÓRGÃO SERVIÇOS COMPARTILHADOS/PETROBRAS

Os Serviços Compartilhados consistem em uma unidade integrante da Diretoria de Serviços (DSERV) da Petrobras. Como finalidade essencial, a unidade presta serviços administrativos centralizados e de suporte às unidades da Petrobras. Os serviços de biblioteca e arquivo são parte dos macros processos da unidade. A Biblioteca e Arquivo oferecem serviços de empréstimo e de controle do acervo documental, pesquisa, tradução de documentos, organização documental e aquisição (PETRÓLEO BRASILEIRO S/A, 2010). Em 2002, a Biblioteca iniciou um programa de implantação de Gestão pela Qualidade de serviços da biblioteca consoante com as diretrizes e políticas da empresa:

O Planejamento Estratégico do Negócio 2001 – 2003 do Compartilhado contemplava o objetivo estratégico “Padronizar e Homogeneizar Processos”, apoiado nos fundamentos da Gestão da Qualidade Total (GQT), dos critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e das normas ISO (PETRÓLEO BRASILEIRO S/A, 2010, p. 11).

No âmbito da biblioteca, inicialmente, foram escolhidas duas áreas consideradas pelo planejamento de implantação da gestão pela qualidade rumo à certificação ISO 9001:2000: a referência e a aquisição. Essa escolha se deu pelo volume da demanda dos serviços no órgão.

Até o início de implantação da Gestão pela Qualidade, o serviço de aquisição de documentos tinha a rotina de processos que acumulavam dificuldades de atendimento por dois motivos: pela inabilidade de a maioria dos fornecedores atenderem conforme os prazos negociados de entrega de documentos fiscais e das publicações adquiridas, e internamente, a inabilidade se traduzia na deficiência dos instrumentos de coleta de dados considerando o cliente e o fornecedor.

Com esse diagnóstico, a equipe introduziu o planejamento com novas rotinas de trabalho. Desse modo, foram adotados instrumentos do Marketing de Relacionamento por fornecer estratégias de coleta de dados e ações à tríade elaborada por Lovelock e Wright (2002): fornecedor, concorrência e cliente, envolvendo aí a criação de canal de comunicação com os usuários e com os fornecedores.

Inicialmente, o planejamento visou à eliminação de problemas gerados ao longo do tempo, quando as operações eram centradas exclusivamente nos processos. O que causou uma demanda por resolução de problemas junto aos fornecedores e conseqüentemente aos clientes, dentre os quais: atrasos no fornecimento dos itens adquiridos quanto dos respectivos documentos fiscais.

Os fornecedores, editoras e instituições, tanto no contexto nacional quanto internacional, foram diagnosticados como componentes indispensáveis ao serviço ao passo que constituíam forças externas capazes de desenvolver ou prejudicar o desempenho do serviço.

Após a reorganização dos procedimentos e soluções de pendências - algumas datavam do ano de 1999 - o planejamento pela qualidade foi colocado em prática em um prazo exíguo de seis meses. Os relatos referentes aos sistemas operacionais e financeiros dos processos não são descritos por questões de segurança estratégica, preservando assim a instituição. Além disso, este estudo foca as práticas gerenciais aplicadas durante o processo de certificação pela qualidade.

Essa experiência motivou à equipe a adoção dos instrumentos de relacionamento utilizando o procedimento PDCA de implantação das atividades de relacionamento baseadas no planejamento:

- 1) Referente ao Fornecedor:
  - 1.1) **Categorização** – fornecedores foram agrupados segundo o desempenho de atendimento à biblioteca.
  - 1.2) **Monitoramento** – cada pedido era precedido de confirmação via telefax ou e-mail em que o fornecedor além de confirmar o pedido confirmava o pagamento cobrado.
  - 1.3) **Previsão** – solicitava ao fornecedor a previsão de entrega do material e se projetava uma data possível de chegada do documento fiscal e do material adquirido baseada na confirmação do fornecedor
  - 1.4) **Controle** – toda a informação era registrada no processo dentro do sistema operacional desenvolvido pela gestão da biblioteca.
  
- 2) Referente ao usuário:
  - 2.1) **Monitoramento da entrega do pedido** – A informação de previsão de entrega do material era informada ao usuário por e-mail;
  - 2.2) **Pesquisa da satisfação do cliente** – envio de instrumento de coleta de dados sobre a satisfação do usuário com o serviço prestado;
  - 2.3) **Checagem e controle** – confirmação de entrega e recebimento da publicação eram feitas ou por e-mail ou por telefone, lembrando ao usuário a importância de ele responder ao questionário contendo três questões estruturadas;
  - 2.3) **Treinamento do sistema** – atendimento ao usuário quanto ao uso do sistema operacional por atendimento presencial ou remoto, via Intranet.

Após um ano desses procedimentos, os resultados contemplaram ganhos, e puderam ser categorizados pela natureza operacional do serviço, de relacionamento com os clientes e com os fornecedores:

QUADRO 4 – Ações de relacionamento executadas pelo planejamento de implantação de qualidade na Biblioteca da Petrobras

<b>De natureza operacional</b>
1) Redução considerável dos atrasos: o número de atrasos se reduziu a 5%.
2) Sobre os pedidos antigos que tinham atraso - em aberto: 86%, em que 14% passaram a ser monitorados, tendendo a zerar.
3) Lacunas na prestação de contas com a presença de documentos probatórios de pagamento do material adquirido: 100%.
<b>De natureza de relacionamento com o cliente</b>
1) Aumento da demanda pelo serviço por usuários advindos de outros órgãos da empresa principal.
2) Outras bibliotecas da empresa começaram a utilizar os serviços de aquisição da Biblioteca.
3) Aumento da satisfação do usuário pelo serviço, com o aumento da notação por excelência em nível máximo.
4) Diminuição do número de chamadas de pendências em 98% por parte dos clientes.
<b>De natureza de relacionamento com os fornecedores nacionais e estrangeiros</b>
1) Maior entrosamento entre a equipe junto aos fornecedores.
2) O atendimento à equipe por parte dos fornecedores se tornou muito mais fácil em termos de negociação e cobrança.

A implantação do projeto ocorreu em torno de um ano. Quando os procedimentos testados se demonstraram capazes de prevenir problemas futuros, diminuir custos operacionais, e a percepção de qualidade do cliente baseada na coleta de dados para estudos de usuários e elaboração de relatórios de produção.

As principais ações desenvolvidas do planejamento e da cultura organizacional registradas nos relatórios de produção foram:

- a) alto grau de comprometimento da equipe;
- b) comprometimento da mais alta gerência da instituição no sentido de garantir recursos para a realização dos serviços;
- c) a reorganização constante dos processos centrados no relacionamento com fornecedores e clientes;
- d) relatos de desempenho das melhorias das etapas do trabalho baseados no usuário;
- e) a realização das atividades buscando melhorias constantes;
- f) rotinas baseadas na política da qualidade;
- g) ambiente profissional motivado pela excelência de desempenho e qualidade;
- h) realização de práticas de 'pós-venda' junto ao usuário.

Essas condições relacionam-se ao planejamento e à cultura organizacional à medida que foram essenciais para a implantação da política de qualidade na biblioteca. O quadro abaixo apresenta as relações entre as ações empreendidas com a base teórica apresentada:

QUADRO 5 – Relações teóricas sobre planejamento com as ações consideradas como as mais importantes para o projeto da biblioteca.

<b>PLANEJAMENTO</b>		
<b>AÇÕES</b>	<b>BASE TEÓRICA</b>	<b>RELAÇÕES</b>
c, d, e, h	A informação como condição gerencial à implantação do planejamento: extração do ambiente externo às condições e às informações necessárias para avaliação do projeto e do desempenho sem que sua percepção esteja limitada ao foco interno.	A informação como subsídio à gestão pela qualidade disponível em todas as etapas do planejamento de remodelização dos processos baseada no relacionamento.
f	Estabelecimento de objetivos alinhados com as políticas.	A documentação representa o monitoramento dos objetivos do planejamento e do desempenho dos processos centrados na satisfação do cliente.
c, d, h	Função de projetar o futuro, minimizar riscos, diminuir os imprevistos e socializar os propósitos.	As atividades centradas na qualidade são planejadas para que seja projetado um futuro de aprendizagem, diminuição de erros e riscos e que influencie na socialização dos propósitos com impacto na diminuição de custos operacionais e aumento na capacidade de atendimento à demanda do serviço.
g	Constituição de conselhos consultivos	A equipe foi encarregada de avaliar o desempenho.
c, d, f, h	Capacitação empreendedora: antecipação, adaptação, aperfeiçoamento e inovação.	As ações empreendidas de relacionamento caracterizaram o planejamento como empreendimento baseado na organização de um ambiente de qualidade total do serviço.



QUADRO 6 – Relações teóricas sobre Cultura Organizacional com as ações consideradas como as mais importantes para o projeto da biblioteca.

<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>		
<b>AÇÕES</b>	<b>BASE TEÓRICA</b>	<b>RELAÇÕES</b>
a, b, c, d, h	A Gestão da Informação como condição gerencial à implantação de visão, compartilhamento de informação, controle e instrumentos de coleta de dados para apoiar a mudança da cultura organizacional.	Comprometimento em planejar as mudanças de rotina dos processos, execução de avaliação utilizando-se de instrumentos de coleta de dados para monitoramento, compartilhamento, controle e comunicação de resultados do programa de relacionamento.
a, b, g, h	Conjunto de crenças e estímulos à adesão das pessoas para as práticas em qualidade	Comprometimento de todos dentro da organização: desde a cúpula executiva à equipe de trabalho com o programa de relacionamento estabelecido.
c, e, g, h	Cultura organizacional enquanto área sensível para a implantação da qualidade: criação de valores que influenciam e se relacionam com os processos gerenciais ativos de uma organização.	Estabelecimento da visão centrada na qualidade é evidenciado pelo comprometimento da gestão e da equipe com a política da empresa mantenedora, evidenciada pela documentação gerada para avaliação e controle das práticas de relacionamento.
c, f	A determinação de visão centrada na qualidade deve ser estrategicamente planejada.	A reorganização dos processos buscaram melhorias e práticas de excelência do desempenho à medida que os instrumentos testados contribuíram para prevenir defeitos e implantar melhorias.

## 12 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RELATOS DE EXPERIÊNCIA

A implantação do sistema de gestão da qualidade em bibliotecas está associada com o uso estratégico da informação, o que reflete estreita relação entre o desempenho da Gestão da Informação e com a eficácia à implantação da Gestão da Qualidade. Ambos os relatos de experiências revelam que o projeto em busca da qualidade se deu pela coordenação do sistema de gestão da qualidade a partir do aprimoramento dos elementos planejamento estratégico e cultura organizacional no plano da Gestão da Informação.

Nesse sentido, as práticas de Gestão da Informação se desenvolveram pelos objetivos do planejamento em qualidade considerando a necessidade de mudanças da cultura organizacional, compreendidas como necessárias para provocar mudanças nos processos e implantação do sistema de gestão da qualidade seguindo as orientações da NBR ISO 9001:2000 adotadas pelas bibliotecas visando à obtenção de certificação em qualidade.

Isso sugere que a Gestão da Informação, suas práticas e instrumentos de coleta de dados podem ter origem em práticas de outras áreas, tais como a Administração e o Marketing sob suas variáveis quando o objetivo é implantar a gestão da qualidade total.

O que se conecta com os fundamentos da qualidade quanto ao uso da informação com vistas a garantir continuamente o processo de qualidade na prestação de serviços, na constituição de produtos, e na sua oferta ao consumo. No âmbito das bibliotecas, isso sugere que as práticas de gestão se baseiam em atitudes empreendedoras capazes de focar o planejamento e a visão da empresa em que a escolha dos instrumentos e programas de gestão da qualidade é livre à decisão gerencial e de acordo com a condução do planejamento. Isso é, não há um modelo único de implantação da qualidade, mas sim, as orientações para implantação devem ser resultado do planejamento para a qualidade observando a multidimensionalidade da cultura organizacional.

As condições e situações específicas devem orientar a condução do projeto. O que vai de encontro às normas ISO de qualidade e de obtenção da certificação da qualidade. Isso é evidente nos ganhos que as bibliotecas obtiveram com o ajustamento da Gestão da Informação para a Gestão da Qualidade. Os ganhos relatados por Walter (2005, p. 105) se traduzem pela maior integração e união dos servidores, maior rastreabilidade dos trabalhos em andamento e maior padronização das ações, assim como pela finalização de manuais de serviços que dão suporte às pesquisas, e, mais importante, pelo olhar crítico que se deve ter para as ações desenvolvidas, que passam a requerer melhorias contínuas.

Em termos de reconhecimento, o saldo é positivo tanto sob a perspectiva institucional, que passa a contar com um serviço percebido com qualidade, quanto pessoal, para cada um dos envolvidos que cresceram profissionalmente e passaram a ter um novo olhar para o próprio trabalho e o da equipe. A implantação de visão comprometida com a qualidade trouxe benefícios internos, dentre os quais o sucesso do planejamento rumo à qualidade total.

Os ganhos relatados na experiência da Petrobras se

traduzem pela eliminação de pendências antigas do serviço junto à empresa e aos clientes em pouco tempo de atuação do planejamento. Esse foi o saldo motivador à continuação do planejamento baseado em relacionamento e qualidade. O que tornou a biblioteca habilitada à certificação de qualidade.

O monitoramento, o controle e o relacionamento formaram a base da visão da biblioteca. O planejamento de implantação da qualidade considerou que a qualidade poderia ser obtida primeiramente pela eliminação de pendências do serviço.

Em termos de reconhecimento, o saldo se expressa pelo primeiro objetivo em eliminar o número de problemas com base no relacionamento, amadurecendo a experiência para a consolidação dos processos de aquisição de modo eficiente.

O corpo de funcionários se adaptou à cultura organizacional de modo que o estreitamento entre os contatos com os clientes e fornecedores passaram a ser relevados para além da mediação tecnológica. Os custos com tecnologia e seu aprimoramento foram consequência dessa nova cultura de relacionamento e aprendizado.

Os ganhos da empresa Petrobras podem ser assim destacados: reconhecimento da qualidade da gestão; a gerente bibliotecária obteve mais verbas para a biblioteca; iniciou-se o projeto de certificação de qualidade para o serviço. Por parte da equipe do serviço destacam-se: a motivação da equipe e a rápida adesão às atividades; comprometimento dos funcionários em atender com excelência ao programa de qualidade e resolver problemas; participação em cursos de atendimento e qualidade no atendimento ao público, promoção de funcionários em um ambiente institucional de altoestima.

### **13 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com esse estudo, buscou-se focar o processo de mudanças rumo à implantação da Gestão pela Qualidade a partir da descrição dos relatos de experiência das bibliotecas do STF e da Petrobras, considerando o reconhecimento por parte da gestão quanto à reformulação do foco de atuação e execução dos serviços.

A abordagem de processo da norma NBR ISO 9001:2000 adotada pelas bibliotecas permitiu à gestão a aplicação do modelo com o qual o sistema de gestão pela qualidade foi implantado segundo as políticas de qualidade das instituições mantenedoras.

Os requisitos para a implantação do sistema de gestão da qualidade orientaram na condução das mudanças necessárias à

medida que as práticas gerenciais em planejamento estratégico e em cultura organizacional foram fundamentais para a implantação da qualidade.

No âmbito administrativo, a adesão das políticas de qualidade, o emprego dos recursos recebidos da alta-direção das organizações mantenedoras e o foco centrado no usuário proporcionaram aos gestores a condução das mudanças necessárias à obtenção da certificação de qualidade.

Operacionalmente, as mudanças começaram com os gestores das bibliotecas que consideraram a reorganização dos serviços prestados de modo planejado. O planejamento envolveu práticas em Gestão da Informação tais como: o uso da informação de modo estratégico com a criação de documentação apropriada à implantação, avaliação e monitoramento de desempenho.

As estratégias empreendidas compreenderam a criação de canal de comunicação com usuários e com fornecedores através de práticas de relacionamento, busca contínua pela redução de erros, redução de custos e avaliação contínua das atividades do planejamento. O que tornou exequível a implantação dos requisitos da NBR ISO 9001:2000 e a certificação da qualidade dos serviços prestados.

As barreiras e oportunidades à gestão pela qualidade têm como origem forças internas e externas à gestão da biblioteca capazes de comprometer seu desenvolvimento e permanência. Contudo, a gestão das bibliotecas considerou as potências da Gestão da Informação de Qualidade, aplicando instrumentos de avaliação e de melhoria. O que se traduz na perspectiva de a biblioteca, sob todos os aspectos que envolvem o ciclo de produção dos serviços de informação, estar focada na qualidade.

Para tanto, duas considerações são pertinentes aos resultados. Primeira, que demonstra que a qualidade não se conquista apenas pelo desejo ou criação de uma política de qualidade que não esteja sustentada por planejamento. A segunda sugere que boas práticas e trabalho executado sem avaliação constante não significam excelência dos processos produtivos, mas que devem ser orientadas segundo a criação de visão para uma reformulação da cultura organizacional capaz de conduzir o planejamento rumo à qualidade.

## REFERÊNCIAS

BARBALHO, C. R. S. Gestão pela qualidade: referencial teórico. *Transinformação*, Campinas, SP, v. 8, n. 3, p. 97-120, set./dez. 1996.

- BARBALHO, Célia Regina Simonetti; BERAQUET, Vera Sílvia Marão. *Planejamento estratégico para unidades de informação*. São Paulo: Polis, 1995.
- BELLUZZO, Regina Célia Baptista; MACEDO, Neusa Dias de. A gestão da qualidade em serviços de informação: contribuição para uma base teórica. *Revista Ciência da Informação*, Brasília, DF, v. 22, n.2, p. 124-132, maio/ago. 1993. Disponível em: <[http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article\\_viewFile/1179/823](http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article_viewFile/1179/823)>. Acesso em: 17 jul. 2010.
- CALAZANS, Angélica Toffano Seidel. Qualidade da Informação: conceitos e aplicações. *TransInformação*, Campinas, v. 20, n. 1, p. 29-45, jan./abr., 2008.
- COLTRO, Alex. A Gestão da Qualidade Total e suas influências na competitividade empresarial. São Paulo, *Cadernos de Pesquisas em Administração*, v. 1, n. 2, p. 1-7, 1996.
- DEMING, W. E. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.
- DIAS, Maria Matilde Kronka; BELLUZZO, Regina Célia Baptista. *Gestão da informação em Ciência e Tecnologia sob a ótica do cliente*. Bauru: EDUSC, 2003.
- DRUCKER, Peter. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Publifolha, 1999.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. Bruxelas, ©2009-2010. Disponível em: <<http://www.efqm.org/en/tabid/108/default.aspx>>. Acesso em: 2 jul. 2010.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Org.) *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. São Paulo, ©2005. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/309/default.aspx>>. Acesso em: 5 abr. 2010.
- HUOTARI, Maija-Leena; WILSON, T. D. Determining organizational information needs: the Critical Success Factors approach. *Information Research*, London, v. 6, n. 3, Apr. 2001.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. *ISO 9001: 2000. Quality Management System*. Geneva, ©2010. Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/home.htm>>. Acesso em: 10 dez. 2009.
- LESCA, H.; ALMEIDA, F. C. de "Administração Estratégica da Informação". *Revista de Administração da FEA/USP*, São Paulo, v. 29, n.3, p.66-75, jul./set. 1994.
- LONGO, Rose Mary Juliano. Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação. In: *GESTÃO DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO: EM BUSCA DA EXCELÊNCIA*, 1., 9-10 nov. 1995, São Paulo. *Anais...* São Paulo: SENAC-SP, 1996. Texto para Discussão n.397. p. 7-14. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/pub/td/td\\_397.pdf](http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_397.pdf)>. Acesso em: 10 dez. 2010.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- MARCHAND, D. Managing information quality. In: WORMELL, I. (Ed.). *Information quality definitions and dimensions*. Copenhagen: Taylor Graham, 1989. p. 7-17.
- MINTIZBERG, Henry. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. São Paulo: Bookman, 2000.

MUNDE, G.; MARKS, K. *Surviving the Future: Academic Libraries, Quality, and Assessment*. Oxford: Chandos Publishing, 2009.

NITECKI, Danuta A. Changing the Concept and Measure of Service Quality in Academic Libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, Radarweg, v. 22, n. 3, p. 181-190, May 1996.

OLIVEIRA, M.; BERTUCCI, M. G. E. S.. A pequena e média empresa e a gestão da informação. *Informação e sociedade: Estudos*, João Pessoa, v. 13, n. 2, p. 65-87, jul./dez. 2003. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/viewFile/91/1558>>. Acesso em: 23 maio 2011.

PAO-NUAN HSIEH; PAO-LONG CHANG; KUEN-HORNG LU. Quality Management Approaches in Libraries and Information Services. *Libri*, [Frankfurt], v. 51, p. 191-201, 2000. Disponível em: <<http://www.librijournal.org/pdf/2000-3pp191-201.pdf>>. Acesso em: 3 abr. 2010.

PETRÓLEO BRASILEIRO S/A. *Relatório de Gestão: Serviços Compartilhados: ciclo 2010*. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <[http://www.petrobras.com.br/pt/reconhecimentos-premios-e-certificacoes/imgs/others/pqgf\\_2010.pdf](http://www.petrobras.com.br/pt/reconhecimentos-premios-e-certificacoes/imgs/others/pqgf_2010.pdf)>. Acesso em: 17 jan. 2011.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. Repensando a gestão. Rio de Janeiro, *Informal Informática*, 2001. Disponível em: <<http://wiki.sj.cefetsc.edu.br/wiki/images/4/4c/Artigo6.pdf>>. Acesso em: 4 dez. 2009.

VALLS, Valéria Martin. O enfoque por processos da NBR ISO 9001 e sua aplicação nos serviços de informação. *Revista Ciência da Informação*, Brasília, DF, v. 33, n. 2, p. 172-178, maio/ago. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a18v33n2.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2010.

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. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/viewFile/609/379>>. Acesso em: 5 jul. 2010.

\_\_\_\_\_. A gestão da qualidade em serviços de informação no Brasil: uma nova revisão de literatura, de 1997 a 2006. *Perspectivas da Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v.11 n.1, p. 118-137, jan./abr. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v11n1/v11n1a10.pdf>>. Acesso em: 5 jul. 2010.

VERGUEIRO, Waldomiro. 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, 2000, *Anais...* Porto Alegre: PUC, 2000. p. 1-25. Disponível em: <<http://dici.ibict.br/archive/00000824/>>. Acesso em: 20 dez. 2008.

\_\_\_\_\_. *Qualidade em serviços de informação*. São Paulo: Arte & Ciência, 2002.

WALTER, Maria Tereza. Implantação da Norma ISO 9001:2000 na Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal do Supremo Tribunal Federal. *Revista Ciência da Informação*, Brasília, DF, v. 34, n. 1, p.104-113, jan./abr. 2005.

WEHMEYER, Susan; AUCHTER, Dorothy; HIRSHON, Arnold. Saying What We Will Do, And Doing What We Say: Implementing a Customer Service Plan. *The Journal of Academic Librarianship*, Radarweg, v. 22, n. 3, p. 173-180, May 1996.

ZÜLZKE, Maria Lucia. *Abrindo a empresa para o consumidor: a importância de um canal de atendimento*. 4. ed. Rio de Janeiro: QualityMark, 1997.