



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)**  
**FACULDADE DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO (FCI)**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM BIBLIOTECONOMIA**

**FRANCISCA TRAJANO DE BRITO**

**A BUSCA PELA EXCELÊNCIA SOB O ENFOQUE DA GESTÃO DA QUALIDADE:**  
um estudo sobre a aplicação da NBR ISO 9001 nas bibliotecas do Supremo Tribunal Federal  
(STF) e do Tribunal Superior Eleitoral (TSE)

Brasília

2011

FRANCISCA TRAJANO DE BRITO

**A BUSCA PELA EXCELÊNCIA SOB O ENFOQUE DA GESTÃO DA QUALIDADE:**  
um estudo sobre a aplicação da NBR ISO 9001 nas bibliotecas do Supremo Tribunal Federal  
(STF) e do Tribunal Superior Eleitoral (TSE)

Monografia apresentada à Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia.

**ORIENTADOR: PROF. DR. ROGÉRIO  
HENRIQUE DE ARAÚJO JÚNIOR**

Brasília

2011

CDU 658.56

B862b Brito, Francisca Trajano de. 1982-

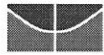
A busca pela excelência sob o enfoque da gestão da qualidade: um estudo sobre a aplicação da NBR ISO 9001 nas bibliotecas do Supremo Tribunal Federal (STF) e do Tribunal Superior Eleitoral (TSE) / Francisca Trajano de Brito. 2011.

94 f. : il.

Monografia (Graduação) – Universidade de Brasília, Faculdade de Ciência da Informação, 2011.

Orientador: Prof. Dr. Rogério Henrique de Araújo Júnior

1. Gestão da Qualidade. 2. NBR ISO 9001. 3. Biblioteca. I. Título.

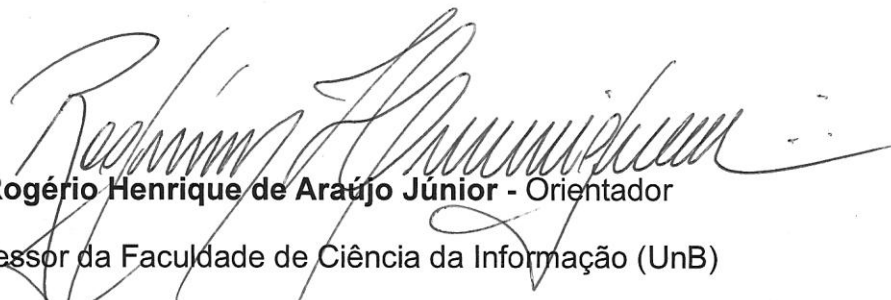


**Título: A busca pela excelência sob o enfoque da gestão da qualidade: um estudo sobre a aplicação da NBR ISO 9001 nas bibliotecas do Supremo Tribunal Federal (STF) e do Tribunal Superior Eleitoral (TSE).**

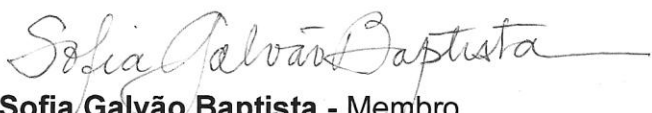
**Aluna:** Francisca Trajano de Brito.

**Monografia apresentada à Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Biblioteconomia.**

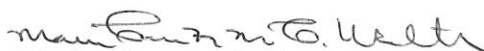
Brasília, 12 de dezembro de 2011.



**Rogério Henrique de Araújo Júnior - Orientador**  
Professor da Faculdade de Ciência da Informação (UnB)  
Doutor em Ciência da Informação



**Sofia Galvão Baptista - Membro**  
Professora da Faculdade de Ciência da Informação (UnB)  
Doutora em Ciência da Informação



**Maria Tereza Machado Teles Walter – Membro externo**  
Doutora em Ciência da Informação

Bibliotecária do STF

**Aos meus pais,  
pelo incentivo e carinho.**

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Francisco e Zuleide, que nunca pouparam esforços para que suas filhas tivessem a oportunidade de estudar;

Às minhas irmãs, aos meus sobrinhos e aos meus cunhados que acompanharam todo este percurso;

Ao meu marido, Weliton, pelo amor, companheirismo, compreensão e ajuda na educação do nosso filho nos meus momentos de ausência;

Ao meu amado filho, Thalys, que deixou de ter a presença da mãe em muitos finais de semana e em muitas noites, longos momentos em que me dedicava aos estudos. Obrigada, meu filho, por me dar forças e encher a minha vida de amor;

Aos colegas de trabalho, Sueli, Cassia, Arabelle, Delania, Enilda, entre tantos outros, que me incentivaram e que contribuíram para a realização desta monografia;

Ao Instituto Nacional do Seguro Social que me concedeu a licença capacitação, possibilitando a conclusão do meu curso de graduação e a elaboração desta monografia;

Aos professores da Universidade de Brasília, especialmente aos integrantes da Faculdade de Ciência da Informação, que contribuíram para a minha formação acadêmica.

Aos servidores do Supremo Tribunal Federal (STF) e do Tribunal Superior Eleitoral (TSE), especialmente aos integrantes da Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal do STF e da Biblioteca Professor Alysson Darowish Mitraud do TSE, pelo apoio à pesquisa;

À Professora Doutora Sofia Galvão Batista e à Doutora Maria Tereza Machado Teles Walter, por aceitarem gentilmente comporem minha banca de avaliação e pelas valiosas críticas e sugestões; e

Ao meu orientador, Professor Doutor Rogério Henrique de Araújo Júnior, pela atenção, incentivo e colaboração na realização deste trabalho.

A busca da melhoria de qualidade é uma tarefa permanente. Tem começo, mas não tem fim. À proporção que se atinge um novo patamar, novos horizontes são descobertos, amplia-se nossa visão do quanto mais ainda pode, deve e tem que ser feito.

Léo G. Almeida

## RESUMO

Este trabalho busca apresentar as dificuldades e vantagens da implantação e certificação de um sistema de gestão da qualidade, com base na NBR ISO 9001, na Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal do Supremo Tribunal Federal (STF) e na Biblioteca Professor Alysson Darowish Mitraud do Tribunal Superior Eleitoral (TSE). Sua realização se justifica em razão do crescente interesse dos gestores públicos na adoção de modelos gerenciais que permitam aumentar a qualidade dos seus produtos e serviços e proporcionar um melhor atendimento aos seus usuários. Com base na revisão de literatura e nos estudos de caso realizados, percebe-se que a implantação do sistema de gestão da qualidade em bibliotecas não só é viável como é extremamente necessário para a mudança de paradigma enfrentada pelas bibliotecas. Foi estabelecido um novo padrão, no qual as bibliotecas se veem forçadas a melhorar a qualidade dos serviços e produtos oferecidos, aprimorar o atendimento e aumentar o grau de satisfação dos usuários, a fim de justificar a sua permanência e importância junto às instituições mantenedoras e à sociedade.

**Palavras-chave:** Gestão da qualidade. NBR ISO 9001. Biblioteca.



## **ABSTRACT**

This research aims to present the challenges and difficulties of implementation of a quality management system based on NBR ISO 9001 in the libraries of the Supreme Court and Superior Electoral Court in Brazil. This study based on the recognition that public managers are demonstrating increasing interest in management models that enhance the quality of their products and services in order to provide better service to their patrons. Based on literature review and on the results of the cases studied, it possible to suppose that quality management is a viable option and extremely important to the necessary change of paradigm faced by the modern libraries. A new standard was established that the libraries have to improve the quality of their products and services and increase the user satisfaction in order to justify their importance to society in general and the support they receive from their sponsors.

**Keywords:** Quality management. ISO 9001. Library.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo PDCA.....	29
Figura 2 – Organograma do Supremo Tribunal Federal (STF).....	45
Figura 3 – Organograma da Secretaria de Documentação do STF.....	47
Figura 4 – Organograma da Coordenadoria de Biblioteca do STF.....	48
Figura 5 – Organograma do Tribunal Superior Eleitoral (TSE).....	53
Figura 6 – Organograma da Coordenadoria de Biblioteca do TSE.....	55

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Processos universais para administrar a qualidade.....	21
Quadro 2 – Princípios de Deming.....	23
Quadro 3 – Dez passos para a qualidade total.....	24
Quadro 4 – Os dez mandamentos da qualidade total.....	26
Quadro 5 – Documentos normativos sobre gestão da qualidade.....	30
Quadro 6 – Organismos certificadores credenciados pelo INMETRO.....	37
Quadro 7 – Os doze princípios do STF.....	46
Quadro 8 – Valores defendidos pelo TSE.....	54
Quadro 9 – Atividades do sistema de gestão da qualidade do TSE.....	59
Quadro 10 – Correlação entre os pressupostos específicos, as variáveis e as questões.....	64
Quadro 11 – Descrição das características dos entrevistados.....	65
Quadro 12 – Descrição dos dados coletados relativos à questão nº 1.....	66
Quadro 13 – Descrição dos dados coletados relativos à questão nº 2.....	67
Quadro 14 – Descrição dos dados coletados relativos à questão nº 3.....	68
Quadro 15 – Descrição dos dados coletados relativos à questão nº 4.....	70
Quadro 16 – Descrição dos dados coletados relativos à questão nº 5.....	72
Quadro 17 – Descrição dos dados coletados relativos à questão nº 6.....	73
Quadro 18 – Descrição dos dados coletados relativos à questão nº 7.....	74
Quadro 19 – Descrição dos dados coletados relativos à questão nº 8.....	75
Quadro 20 – Descrição dos dados coletados relativos à questão nº 9.....	77
Quadro 21 – Descrição dos dados coletados relativos à questão nº 10.....	78
Quadro 22 – Descrição dos dados coletados relativos à questão nº 11.....	79

## LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABNT/CB-25	Comitê Brasileiro da Qualidade
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
NBR	Norma Brasileira
OCC	Organismo de Certificação Credenciado
RD	Representante de Direção
RVBI	Rede Virtual de Bibliotecas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
STF	Supremo Tribunal Federal
TSE	Tribunal Superior Eleitoral

## LISTA DE TABELA

Tabela 1 – Percentual de contribuição nos custos de certificação.....	38
---	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 OBJETO, JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2 OBJETIVOS .....	16
1.2.1 Objetivo Geral.....	16
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>17</b>
2.1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA E SUAS AÇÕES PARA O ALCANCE DA EXCELÊNCIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS .....	17
2.2 QUALIDADE: ANTECEDENTES HISTÓRICOS E IMPORTÂNCIA .....	19
2.2.1 Surgimento e importância da gestão da qualidade .....	20
2.2.2 Gurus da qualidade.....	22
2.3 QUALIDADE TOTAL.....	25
2.3.1 Gestão da qualidade no processo .....	27
2.3.2 O ciclo PDCA como método para a gestão da qualidade .....	28
2.4 NORMAS DA ABNT SOBRE GESTÃO DA QUALIDADE.....	29
2.4.1 NBR ISO 9000: Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário ...	31
2.4.2 NBR ISO 9001: Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos .....	32
2.4.3 Implantação e certificação de sistemas de gestão da qualidade .....	35
2.4.4 Custos da certificação.....	37
2.5 GESTÃO DA QUALIDADE EM BIBLIOTECAS .....	38
2.5.1 Planejamento de bibliotecas .....	40
2.5.2 Benefícios e dificuldades da aplicação da NBR ISO 9001 em bibliotecas.....	41
<b>3 ESTUDOS DE CASO.....</b>	<b>45</b>
3.1 SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL (STF).....	45
3.1.1 Secretaria de Documentação .....	46
3.1.2 Coordenadoria de Biblioteca.....	47
3.1.3 Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal .....	49
3.1.4 Implantação da NBR ISO 9001:2000 na biblioteca do STF .....	52

3.2 TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL (TSE) .....	53
3.2.1 Secretaria de Gestão da Informação .....	54
3.2.2 Coordenadoria de Biblioteca .....	55
3.2.3 Biblioteca Professor Alysson Darowish Mitraud .....	55
3.2.4 Implantação da NBR ISO 9001:2008 na biblioteca do TSE .....	58
<b>4 PRESSUPOSTOS E VARIÁVEIS .....</b>	<b>61</b>
4.1 PRESSUPOSTOS .....	61
4.2 VARIÁVEIS .....	61
<b>5 METODOLOGIA.....</b>	<b>62</b>
5.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	62
5.2 UNIVERSO DA PESQUISA E AMOSTRA .....	62
5.3 PRÉ-TESTE .....	63
5.4 COLETA DOS DADOS .....	63
<b>6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>65</b>
6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS .....	65
6.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS .....	66
6.3 VALIDAÇÃO DOS PRESSUPOSTOS .....	80
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>82</b>
7.1 PROPOSTA DE APLICAÇÃO .....	87
7.2 SUGESTÃO DE ESTUDO .....	88
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>89</b>
<b>APÊNDICE A – ENTREVISTA .....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXO A – OFÍCIO AO SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL .....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXO B – OFÍCIO AO TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL.....</b>	<b>94</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos, a competitividade e a existência de usuários cada vez mais exigentes são fatores que têm levado as organizações a adequar seus produtos e serviços às necessidades e expectativas dos consumidores. Nos últimos anos, o setor público brasileiro tem assumido uma nova postura quanto ao atendimento dos requisitos da população, que se revela cada vez mais ativa e exigente, fazendo parte do processo e se posicionando de maneira crítica em relação a ele.

Diante desse contexto, o setor público tem sido pressionado a melhorar a qualidade dos seus serviços e assegurar o atendimento de excelência ao público. Nesse sentido, a implantação de um sistema de gestão da qualidade tem levado as organizações a identificar os requisitos dos clientes, bem como a definir os processos para a obtenção de produtos e serviços aceitáveis, mantendo-os sob controle e em contínua melhoria, a fim de conquistar a confiança do cliente e aumentar o seu grau de satisfação.

Em face da necessidade de melhoria contínua dos serviços prestados, a adoção da gestão da qualidade surge como uma solução viável para apoiar o planejamento da organização, a padronização das atividades, a otimização de recursos e o aperfeiçoamento contínuo dos processos, possibilitando o alcance da satisfação dos usuários e a obtenção de ganhos de desempenho na organização.

Cabe ressaltar que a implantação de um modelo de gestão da qualidade não necessariamente exige certificação. Em outras palavras, a melhoria do desempenho organizacional obtido com a implantação da gestão da qualidade independe da obtenção de certificado. Para certificar determinado processo, a organização deve dispor de recursos financeiros suficientes para arcar com os custos da certificação, uma vez que este é um processo um pouco oneroso.

Na maioria das vezes, a busca pela obtenção da certificação se dá por organizações que precisam demonstrar capacidade em fornecer produtos e serviços que atendam às exigências estabelecidas em situações contratuais. Contudo, uma organização detentora de um certificado de qualidade ISO 9001 ganha visibilidade, visto que a certificação consiste em uma importante estratégia de marketing.

Assim, pretende-se apresentar as dificuldades e vantagens da implantação e certificação de um sistema de gestão da qualidade, com base na NBR ISO 9001, na Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal do Supremo Tribunal Federal (STF) e na Biblioteca Professor Alysso Darowish Mitraud do Tribunal Superior Eleitoral (TSE), servindo de base para outras



bibliotecas que também estejam interessadas em elevar o nível de qualidade dos serviços oferecidos aos seus usuários.

Esta monografia está estruturada da seguinte forma: Introdução (Capítulo 1); Revisão de Literatura (Capítulo 2); Estudos de Caso (Capítulo 3); Pressupostos e variáveis (Capítulo 4); Metodologia (Capítulo 5); Descrição e análise dos dados (Capítulo 6); e Considerações finais (Capítulo 7).

No capítulo 1 (Introdução) foram apresentados os elementos que nortearam este estudo: seu objeto, justificativa e problema de pesquisa, bem como seus objetivos geral e específicos.

No capítulo 2 (Revisão de Literatura) foram abordados os temas para o embasamento teórico desta monografia. Esse capítulo está subdividido em cinco níveis, com os seguintes assuntos: A Administração Pública brasileira e suas ações para o alcance da excelência na prestação de serviços; Qualidade: antecedentes históricos e importância; Qualidade total; Normas da ABNT sobre gestão da qualidade; e Gestão da qualidade em bibliotecas.

No capítulo 3 são apresentados os estudos de caso realizados nas bibliotecas do STF e do TSE. No capítulo 4 são apresentados os pressupostos e variáveis da pesquisa. No capítulo 5 apresenta-se a metodologia utilizada. No capítulo 6 segue a descrição e análise dos dados e no capítulo 7 apresentam-se as considerações finais do trabalho, uma proposta de aplicação e sugestão de estudo.

O trabalho encerra-se com a lista de Referências, onde são apresentadas as fontes consultadas como artigos, livros, sítios e legislação citados ao longo do trabalho. Adicionalmente, são apresentados apêndice e anexos que apoiaram a realização dos estudos de caso.

## 1.1 OBJETO, JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DE PESQUISA

Este trabalho sobre gestão da qualidade pretende contribuir com informações sobre um tema importante, mas que não tem sido examinado no curso de graduação em Biblioteconomia da Universidade de Brasília. Dessa forma, espera despertar o interesse dos alunos da graduação; contribuir para complementar a literatura sobre o assunto; e provocar o interesse dos dirigentes dos cursos de graduação em Biblioteconomia sobre a importância em se trabalhar a gestão da qualidade com os alunos do referido curso, uma vez que eles serão os futuros gestores das bibliotecas e precisam ter conhecimentos aprofundados sobre o assunto.

Nesse sentido, o objeto de pesquisa desta monografia é o estudo da implantação de um sistema de gestão da qualidade nas bibliotecas do Supremo Tribunal Federal (STF) e do Tribunal Superior Eleitoral (TSE). A escolha deste tema justifica-se pelo crescente interesse dos gestores públicos na adoção de modelos gerenciais que permitam oferecer melhores produtos e serviços aos seus usuários, conforme verificado por Longo e Vergueiro (2003).

O problema de pesquisa que se coloca é o seguinte: Quais os benefícios obtidos e as dificuldades enfrentadas com a implantação de um sistema de gestão da qualidade em bibliotecas?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Mapear os aspectos essenciais da implantação da gestão da qualidade em bibliotecas, baseado nos casos da Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal do Supremo Tribunal Federal (STF) e da Biblioteca Professor Alysson Darowish Mitraud do Tribunal Superior Eleitoral (TSE).

### 1.2.2 Objetivos Específicos

1. Determinar a finalidade de um sistema de gestão da qualidade nas bibliotecas do STF e do TSE;
2. Verificar os requisitos da norma ISO 9001 e entender o processo de certificação adaptado às bibliotecas;
3. Identificar as dificuldades relacionadas à implantação da gestão da qualidade nas bibliotecas do STF e do TSE;
4. Identificar as vantagens relacionadas à implantação da gestão da qualidade nas bibliotecas do STF e do TSE.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA E SUAS AÇÕES PARA O ALCANCE DA EXCELÊNCIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

As iniciativas da Administração Pública brasileira para a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos tiveram início, em 1991, com o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade. Esse programa teve o objetivo de apoiar a modernização das empresas brasileiras que precisavam se ajustar à globalização e à competitividade, difundindo o conceito de qualidade como estratégia empresarial e gerencial (SÍTIO AVANÇA BRASIL, 2011).

A capacitação para gestão pela qualidade em micro e pequenas empresas; a implantação do sistema de informação ao consumidor; e o fomento a projetos-piloto de aumento de produtividade de micro e pequenas empresas integrantes de redes apoiadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) constituíram as principais ações do programa (SÍTIO AVANÇA BRASIL, 2011).

Embora a questão não seja nova, Medeiros (2006 *apud* ABREU; LOCK, 2007) relata que a normatização para o alcance da excelência na prestação dos serviços se iniciou com a publicação de três instrumentos normativos, por meio dos quais a Administração Pública busca alcançar a excelência na prestação dos serviços, com uma gestão democrática, participativa, transparente e ética, que conta com ações planejadas e com a simplificação de procedimentos e normas a fim de promover a melhoria do atendimento ao cidadão brasileiro.

Com a edição da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, busca-se a adoção de ações planejadas e transparentes, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas (BRASIL, 2000). Essa medida impõe limitações ao poder público, fazendo com que os órgãos busquem eficiência e eficácia em seus atos, gerando com isso uma maior economicidade aos cofres públicos (ABREU; LOCK, 2007).

Já o Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, com a instituição do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, tem a finalidade de aprimorar a qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e contribuir para o aumento da competitividade do País. Esse programa contempla a consolidação da administração pública voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de abordagens gerenciais, que, além de outras ações,

objetivam orientar e capacitar os órgãos para a implantação de ciclos contínuos de avaliação e de melhoria da gestão e o desenvolvimento de um modelo de excelência em gestão pública, com a fixação de parâmetros e critérios para avaliar e melhoria da qualidade da gestão pública, da capacidade de atendimento ao cidadão e da eficiência e eficácia dos atos da administração pública federal (BRASIL, 2005).

E mais recentemente, a edição do Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009, que dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil e institui a Carta de Serviços ao Cidadão (BRASIL, 2009).

Por meio da Carta de Serviços ao Cidadão, a Administração Pública busca o detalhamento dos padrões de qualidade do atendimento no que se refere a critérios como:

- I. prioridades de atendimento;
- II. tempo de espera para atendimento;
- III. prazos para a realização dos serviços;
- IV. mecanismos de comunicação com os usuários;
- V. procedimentos para receber, atender, gerir e responder às sugestões e reclamações;
- VI. fornecimento de informações acerca das etapas, presentes e futuras, esperadas para a realização dos serviços, inclusive estimativas de prazos;
- VII. mecanismos de consulta, por parte dos usuários, acerca das etapas, cumpridas e pendentes, para a realização do serviço solicitado;
- VIII. tratamento a ser dispensado aos usuários quando do atendimento;
- IX. requisitos básicos para o sistema de sinalização visual das unidades de atendimento;
- X. condições mínimas a serem observadas pelas unidades de atendimento, em especial no que se refere a acessibilidade, limpeza e conforto;
- XI. procedimentos alternativos para atendimento quando o sistema informatizado se encontrar indisponível; e
- XII. outras informações julgadas de interesse dos usuários. (BRASIL, 2009).

Com o objetivo de verificar o cumprimento e a eficácia dessas ações, deverá ser aplicada, periodicamente, pesquisa de satisfação junto aos usuários de seus serviços e utilizar os resultados como subsídio para ajustar os serviços prestados, em especial no que se refere ao cumprimento dos compromissos e dos padrões de qualidade de atendimento divulgados na Carta de Serviços ao Cidadão (BRASIL, 2009).

Por meio da pesquisa de satisfação, a Administração Pública pretende assegurar a efetiva participação do cidadão na avaliação dos serviços prestados, possibilitando a identificação de lacunas e deficiências na prestação dos serviços e identificando o nível de satisfação dos usuários com relação aos serviços prestados (BRASIL, 2009).

O Decreto nº 6.932/2009 determina que os resultados da avaliação de desempenho na prestação de serviços ao cidadão, especialmente em relação aos padrões de qualidade do atendimento fixados na Carta de Serviços ao Cidadão, deverão ser divulgados anualmente,

reforçando o princípio da transparência e do compromisso da Administração Pública com a melhoria dos serviços prestados ao cidadão (BRASIL, 2009).

Observa-se, com base na legislação consultada, que os gestores públicos estão cada vez mais atentos às exigências da sociedade, buscando novas formas de administrar com qualidade, transparência, responsabilidade e ética, voltadas para o atendimento das necessidades dos cidadãos.

Apesar da existência dos instrumentos legais mencionados, verifica-se a falta de gerenciamento das rotinas de trabalho nos órgãos do setor público, o que tem ocasionado problemas relativos à falta de controle, demora no atendimento e perda da qualidade dos serviços prestados (ABREU; LOCK, 2007).

Considerando ser provável que essa situação se reflita nas bibliotecas e a fim de buscar uma solução para as dificuldades enfrentadas, a adoção de um sistema de gestão da qualidade busca proporcionar à equipe de trabalho segurança no desempenho de suas funções, por meio da padronização de procedimentos, de treinamentos e de aperfeiçoamentos contínuos, resultando em aumento da satisfação dos cidadãos-usuários.

## 2.2 QUALIDADE: ANTECEDENTES HISTÓRICOS E IMPORTÂNCIA

Durante muito tempo, o mundo organizacional foi dominado por uma crença de que tudo admitia uma pequena porcentagem de erro. Somente após a Segunda Guerra Mundial, os japoneses se questionaram quanto a essa tolerância, desenvolvendo modos de reduzir as margens de erro a níveis extremamente baixos (ARAUJO, 2010).

Por meio da implantação de princípios de gestão pela qualidade total, os japoneses conseguiram reestruturar a sua indústria e passaram a ser sinônimo de garantia por apresentarem um alto padrão de desempenho em seus produtos. Com a adoção da gestão da qualidade total, o Japão se transformou em potência econômica graças ao crescimento de suas exportações, decorrente do alto padrão de qualidade de seus produtos, conquistando mercados e se destacando no setor automobilístico, que era dominado até então pelos norte-americanos (ARAUJO, 2010).

A qualidade pode ser visualizada sob dois pontos de vista: o de quem produz e o de quem consome. O primeiro corresponde à visão objetiva, referindo-se a normas e procedimentos de fabricação, que entende a qualidade como conformidade com especificações técnicas. O segundo constitui a visão subjetiva da qualidade, que consiste nas

expectativas que o cliente tem com relação ao produto adquirido (BARROS, 1996 *apud* ARAUJO, 2010).

De acordo com Whitley (1992 *apud* ARAUJO, 2010, p. 251), “[...] as organizações que não se preocupam em agradar seus clientes têm a própria existência ameaçada.” A inserção da gestão da qualidade total nas práticas gerenciais baseia-se na premissa de que somente as organizações capazes de oferecer um diferencial competitivo sobrevivem. Nesse sentido, é preciso encantar os consumidores, oferecer-lhes algo inesperado (ARAUJO, 2010).

### 2.2.1 Surgimento e importância da gestão da qualidade

Na década de 50, em plena expansão industrial, as organizações tinham pouca ou mesmo nenhuma preocupação com os clientes que consumiam seus produtos. A falta de concorrência e a pequena variedade de produtos à disposição dos consumidores faziam com que eles procurassem as organizações que oferecessem os produtos, mesmo que precários, deixando de exigir aspectos ligados a sua qualidade (ARAUJO, 2010).

De acordo com Araujo (2010), as organizações somente passaram a se preocupar com o cliente após a acirrada concorrência ocasionada pelo surgimento de outras organizações e com a disponibilização de novos e melhores produtos. A globalização contribuiu para esse fenômeno, acarretando a queda das barreiras territoriais, que permitiu a exportação de produtos de qualidade.

Assim, a gestão da qualidade pode ser percebida como uma estratégia competitiva cujos objetivos consistem em conquistar mercados e melhorar a eficiência do negócio, reduzindo os desperdícios e os custos da não qualidade, objetivos esses que só podem ser obtidos por meio do atendimento aos requisitos dos clientes (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2010). De acordo com os autores, esses requisitos são variados, pois dependem do setor e do mercado de atuação da organização, contudo, eles correspondem a uma combinação de atributos como qualidade do produto ou serviço, prazo e pontualidade na entrega, boa reputação, bom atendimento, adequação ambiental e preço.

Com a oferta maior que a demanda e com clientes mais bem informados e exigentes, a qualidade passou a concentrar a atenção das organizações, necessitando de planejamento, controle e avaliação da melhoria da qualidade, conforme exposto no quadro 1 (BARROS, 1992 *apud* ARAUJO, 2010).

Quadro 1 - Processos universais para administrar a qualidade

Planejamento da Qualidade	Controle da Qualidade	Melhoria da qualidade
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir objetivos de qualidade.</li> <li>• Identificar os clientes.</li> <li>• Aprender com as necessidades dos clientes.</li> <li>• Desenvolver requisitos dos produtos.</li> <li>• Desenvolver requisitos dos processos.</li> <li>• Definir controles de processo e transferi-los para a produção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolher itens de controle.</li> <li>• Escolher métricas de medição.</li> <li>• Definir objetivos.</li> <li>• Criar sensores de desvios.</li> <li>• Medir o desempenho atual.</li> <li>• Interpretar a diferença.</li> <li>• Tomar ação corretiva sobre os desvios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfazer as necessidades.</li> <li>• Identificar projetos.</li> <li>• Organizar equipes de projeto.</li> <li>• Diagnosticar as causas.</li> <li>• Proporcionar remédios que sejam eficazes.</li> <li>• Lidar com a resistência à mudança.</li> <li>• Controlar para garantir os ganhos.</li> </ul>

Fonte: adaptado de Juran e Gryna (1993, p. 9 *apud* CHIAVENATO, 2004, p. 453)

Araujo (2010, p. 254) observa que a gestão pela qualidade total, centrada nos desejos e expectativas dos clientes, “[...] oferece às organizações oportunidades significativas de ganhos competitivos, por intermédio da melhoria contínua dos processos organizacionais.”

De acordo com Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2010), a difícil tarefa de garantir o atendimento dos requisitos do cliente e ao mesmo tempo reduzir os desperdícios gerados requer um grande esforço dos gestores para racionalizar e padronizar o trabalho, a fim de melhorar os resultados em todas as etapas de realização do produto ou serviço. Portanto, para que esse resultado seja obtido, é essencial o total comprometimento dos envolvidos, capacitação e motivação dos recursos humanos e uma liderança efetiva que mobilize toda a equipe para o alcance desses propósitos.

Conseqüentemente, torna-se necessário o estabelecimento de um ciclo de medição e análise dos resultados e ações de melhoria que requer a definição do que deve ser feito e de que maneira para a completa implantação da gestão da qualidade na organização (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2010).

As organizações obtêm vários benefícios com a implantação de um sistema de gestão da qualidade. De acordo com a experiência do Tribunal Superior Eleitoral (TSE), os benefícios identificados nas unidades do Tribunal que possuem o sistema de gestão da qualidade implantado foram:

- Integração das unidades do TSE;
- Aumento da produtividade, eficiência e eficácia;
- Aumento da capacidade de administração e de controle dos processos;
- Tratamento sistemático das não-conformidades nos processos de trabalho;
- Transparência dos processos internos;
- Definição de indicadores para mensuração e controle de metas estratégicas para a instituição;

- Aumento da credibilidade institucional, por meio do reconhecimento nacional e internacional de suas atribuições;
- Credibilidade no investimento de recursos;
- Satisfação das necessidades dos clientes;
- Redução dos desperdícios;
- Economia de tempo e custos;
- Formação adequada dos servidores. (SÍTIO DO TSE, 2011):

### 2.2.2 Gurus da qualidade

Deming, Juran, Crosby e Feigenbaum foram os precursores e principais responsáveis pela consolidação da qualidade no mundo organizacional. Segundo Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2010), a partir dos trabalhos desses autores tornou-se possível a percepção de que a qualidade não estava apenas associada ao grau de perfeição técnica, mas sobretudo ao grau de adequação aos requisitos do cliente. Assim, descrevem-se, a seguir, algumas das contribuições desses autores sobre o assunto.

#### 2.2.2.1 William Edwards Deming

Para Deming, um dos mais reconhecidos e influentes precursores da qualidade, a receita para o sucesso organizacional se concentra em quatorze pontos fundamentais, os quais devem ser praticados em conjunto, intitulados de 14 princípios, conforme apresentados no quadro 2. Esses princípios constituem a essência da filosofia de Deming e podem ser aplicadas em qualquer tipo de organização.

Com a definição desses princípios, Deming ressaltava a necessidade de mudança da cultura organizacional e dos princípios administrativos e de gestão de recursos humanos da época, enfatizando a importância da liderança, do comprometimento da equipe e da capacitação para a qualidade (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2010; DEMING, 1990 *apud* ARAUJO, 2010).



Quadro 2 - Princípios de Deming

Princípios
1º - Estabeleça constância de propósitos para a melhoria do produto e do serviço, objetivando tornar-se competitivo e manter-se em atividade, bem como criar emprego;
2º - Adote a nova filosofia. Estamos numa nova era econômica. A administração ocidental deve acordar para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança no processo de transformação;
3º - Deixe de depender da inspeção para atingir a qualidade. Elimine a necessidade de inspeção em massa, introduzindo a qualidade no produto desde seu primeiro estágio;
4º - Cesse a prática de aprovar orçamentos com base no preço. Ao invés disto, minimize o custo total. Desenvolva um único fornecedor para cada item, num relacionamento de longo prazo fundamentado na lealdade e na confiança;
5º - Melhore constantemente o sistema de produção e de prestação de serviços, de modo a melhorar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, reduzir de forma sistemática os custos;
6º - Institua treinamento no local de trabalho;
7º - Institua liderança. O objetivo da chefia deve ser o de ajudar as pessoas e as máquinas e dispositivos a executarem um trabalho melhor. A chefia administrativa está necessitando de uma revisão geral, tanto quanto a chefia dos trabalhadores de produção;
8º - Elimine o medo, de tal forma que todos trabalhem de modo eficaz para a empresa;
9º - Elimine as barreiras entre os departamentos. As pessoas engajadas em pesquisas, projetos, vendas e produção devem trabalhar em equipe, de modo a preverem problemas de produção e de utilização do produto ou serviço;
10º - Elimine lemas, exortações e metas para a mão-de-obra que exijam nível zero de falhas e estabeleçam novos níveis produtividade. Tais exortações apenas geram inimizades, visto que o grosso das causas da baixa qualidade e da baixa produtividade encontram-se no sistema, estando, portanto, fora do alcance dos trabalhadores;
11º - Elimine padrões de trabalho (quotas) na linha de produção. Substitua-os pela liderança; elimine o processo de administração por objetivos. Elimine o processo de administração por cifras, por objetivos numéricos. Substitua-os pela administração por processos através do exemplo de líderes;
12º - Remova as barreiras que privam o operário horista de seu direito de orgulhar-se de seu desempenho. A responsabilidade dos chefes deve ser mudada de números absolutos para a qualidade; remova as barreiras que privam as pessoas da administração e da engenharia de seu direito de orgulharem-se de seu desempenho. Isto significa a abolição da avaliação anual de desempenho ou de mérito, bem como da administração por objetivos;
13º - Institua um forte programa de educação e auto aprimoramento;
14º - Engaje todos da empresa no processo de realizar a transformação. A transformação é da competência de todo mundo.

Fonte: Deming (1990 *apud* DATALYZER, 2011)

#### 2.2.2.2 Joseph Moses Juran

Com o seu trabalho pioneiro de reformular a definição de qualidade, Joseph Moses Juran compreendeu que a adequação do produto ao uso dependia de várias atividades no decorrer da cadeia produtiva. Dessa forma, instituiu que a qualidade só poderia ser obtida com a adoção das seguintes ações: estabelecimento de metas a serem alcançadas; definição de planos para atingir tais metas; atribuição de responsabilidades para o alcance de resultados e

compensação com base em resultados obtidos (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2010; JURAN, 1992 *apud* ARAUJO, 2010).

Juran conceituou a gestão pela qualidade total como um sistema de atividades dirigidas para o alcance da satisfação do cliente e para a obtenção de um maior faturamento a um menor custo, em decorrência da contratação de empregados responsáveis e com perfil de liderança (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2010). Segundo definido por Juran (1992 *apud* CHIAVENATO, 2004), um programa de qualidade total deve contemplar uma sequência de dez passos, conforme apresentados no quadro 3.

Quadro 3 – Dez passos para a qualidade total

Passos de um programa de qualidade total
1. Promover a conscientização da necessidade e oportunidade de melhorias;
2. Estabelecer metas de melhoramentos;
3. Organizar para atingir as metas;
4. Prover treinamento a todas as pessoas;
5. Executar os projetos para resolver os problemas;
6. Relatar e divulgar o progresso;
7. Demonstrar reconhecimento às pessoas;
8. Comunicar os resultados alcançados;
9. Conservar os dados obtidos; e
10. Manter o entusiasmo fazendo da melhoria anual parte integrante dos sistemas e processos normais da empresa.

Fonte: adaptado de Juran (1992 *apud* CHIAVENATO, 2004, p. 585)

### 2.2.2.3 Philip Bayard Crosby

A insatisfação com o serviço ou produto final de uma organização constitui um problema de qualidade. De acordo com Crosby, o perfil de uma organização problema engloba as seguintes características:

- a) o produto ou serviço que sai da firma tem desvios com relação aos requisitos anunciados ou combinados: a facilidade de se viver em uma situação na qual o não-cumprimento é a regra gera um fluxo constante de problemas que se auto alimentam;
- b) as organizações têm o hábito de remendar: ou seja, estão acostumadas a fazer algo errado e depois consertar;
- c) a gerência não fornece um nítido padrão de desempenho, ou definição de qualidade: assim, cada pessoa do quadro funcional cria o seu próprio;
- d) a gerência ignora o preço do não-cumprimento de regras que visem à qualidade: uma gerência voltada para um sistema de qualidade com prevenção pode substituir gastos excessivos por uma modesta despesa com um processo de educação e monitorização;
- e) a gerência nega ser a causa do problema: um dos principais obstáculos para a melhoria é uma gerência obstinada que não enxerga as próprias falhas. (CROSBY, 1992 *apud* ARAUJO, 2010, p. 233).

#### 2.2.2.4 Armand Vallin Feigenbaum

Feigenbaum foi o responsável pelo termo qualidade total, um movimento de melhoria que ultrapassa as barreiras artificiais, que separam funções, pessoas e unidades, para o alcance do todo organizacional. Para ele, a qualidade deve passar por todas as unidades e todos os níveis hierárquicos da organização, defendendo que um sistema organizacional provido de qualidade total conta com quatro características enumeradas a seguir:

- a) os processos de aperfeiçoamento da qualidade são contínuos;
- b) todo o esforço é documentado, de sorte que as pessoas da organização possam visualizar onde, como, por que e quando suas atividades afetam a qualidade;
- c) tanto a gerência como as demais pessoas abraçam a ideia de desempenharem suas atividades com qualidade; e
- d) aperfeiçoamento técnico e planejamento para oferecer inovações que sustentem positivamente a relação cliente/organização. (FEIGENBAUM, 1994 apud ARAUJO, 2010, p. 232-233).

### 2.3 QUALIDADE TOTAL

“Qualidade total é o processo de envolver todos os membros da organização para assegurar cada atividade relacionada com a produção de bens e serviços dentro do compromisso de melhorar continuamente e atender completamente às necessidades do cliente.” (CHIAVENATO, 2004, p.471).

A qualidade total consiste em uma forma de gestão onde é imprescindível o comprometimento da alta direção da organização, o uso do conhecimento no aprimoramento contínuo dos processos de trabalho, a participação de todos os seus componentes e o trabalho em equipe, de forma a atender cada vez melhor às expectativas dos clientes (VASQUES, 2007).

A busca da excelência em serviços, produtos e processos por meio da qualidade total permite a obtenção de vantagens como: redução de desperdícios, redução de custos, diminuição de tempo e melhoria da qualidade dos resultados. Dessa forma, o principal objetivo da qualidade total é “[...] fazer com que cada pessoa seja responsável por seu próprio desempenho e que todos se comprometam a atingir a qualidade de maneira altamente motivada.” (CHIAVENATO, 2004, p. 583).

Thomas, Gallace e Martin (1992 *apud* CHIAVENATO, 2004) defendem que a qualidade total se baseia em dez fundamentos, intitulados de mandamentos da qualidade total, os quais refletem as ações a serem adotadas pelas organizações, conforme quadro 4.

Quadro 4 - Os dez mandamentos da qualidade total

Mandamento	Contextualização
1. Satisfação do cliente	O cliente deve ser a pessoa mais importante da organização. Jamais deve ser tratado como importuno ou um receptor passivo dos produtos ou serviços da organização.
2. Delegação	Nas grandes organizações tornou-se impossível administrar sem delegar competência. Delegar significa colocar o poder de decisão mais próximo da ação para evitar gargalos ou demora de soluções.
3. Gerência	Na gestão pela qualidade, gerenciar significa liderar e não impor ou controlar. Liderar significa mobilizar esforços, atribuir responsabilidades, delegar competências, motivar, debater, ouvir sugestões, compartilhar objetivos, informar, transformar grupos em equipes integradas e autônomas.
4. Melhoria contínua	A organização precisa estar aberta às rápidas mudanças na sociedade, na tecnologia e às novas necessidades dos clientes. O aperfeiçoamento contínuo conduz à organização que se ultrapasse a cada momento. Quando a organização oferece mais do que é cobrado, ganha a admiração de todos.
5. Desenvolvimento das pessoas	Os funcionários buscam espaço e oportunidades na organização para demonstrar suas aptidões, capacidade profissional e reconhecimento. Ao satisfazer aspirações e necessidades das pessoas, a organização multiplica o potencial e a iniciativa das pessoas.
6. Disseminação de informações	Todos os planos, metas e objetivos devem ser de conhecimento comum dentro da organização. A participação coletiva nas decisões implica ação coletiva em busca dos resultados.
7. Não aceitação de erros	A busca da perfeição deve ser uma preocupação constante e o padrão de desempenho deve ser nenhum erro. Esse princípio deve ser incorporado à maneira de pensar dos administradores e funcionários. Custa mais barato prevenir do que corrigir. Fazer certo pela primeira vez e fazer cada vez melhor na sequência. A avaliação de cada etapa é importante, pois quanto mais avançado o projeto com erro, mais oneroso ele se torna. Quanto antes se descobrir o erro, tanto melhor.
8. Constância de propósitos	A definição de propósitos e objetivos deve ser feita por meio de planejamento participativo, integrado e baseado em dados corretos e abrangentes para obter comprometimento, confiança e convergência de ações na organização. Constância e perseverança são fundamentais.
9. Garantia da Qualidade	A documentação escrita e acessível é fundamental para que se saiba qual é o caminho a percorrer e qual o caminho percorrido. É preciso investir em planejamento, organização e sistematização de processos.
10. Gerência de processos	As barreiras hierárquicas e departamentais devem ser eliminadas para facilitar a realização de mudança. A gerência de processos deve utilizar o conceito de cadeia-fornecedor para eliminar barreiras entre as áreas da empresa, promovendo integração e eficiência no resultado final.

Fonte: adaptado de Thomas, Gallace e Martin (1992 *apud* CHIAVENATO, 2004, p. 583-584)

Para Longo (1996 *apud* WALTER, 2005, p. 107), a gestão pela qualidade total consiste em cinco pontos básicos: foco no cliente; trabalho em equipe permeando toda a organização; decisão baseada em fatos e dados; busca constante de solução de problemas; e diminuição de erros. Esses pontos são complementados por Garcia-Morales (1995 *apud*

MACIEL; MENDONÇA, 2006, p. 13), que acrescenta que os requisitos básicos resumem-se em: conhecimento do mercado; conhecimento e normalização dos processos de trabalho; implantação de métodos objetivos de medidas e avaliações; e melhora na gestão interna das organizações.

### 2.3.1 Gestão da qualidade no processo

Paladini (1995, p. 18) defende que a gestão da qualidade no processo pode ser descrita como “[...] o direcionamento de todas as ações do processo produtivo para o pleno atendimento do cliente”. De acordo com o autor, a tática para o alcance dessa premissa consiste na melhor organização possível do processo, através da eliminação de perdas e suas causas e da otimização do processo.

Esse aperfeiçoamento busca o direcionamento das ações para garantir a adequação do produto à finalidade a que este se destina e, segundo Paladini (1995, p. 18) inclui as seguintes atividades:

- a) estudos destinados a aumentar a produtividade e a capacidade operacional da organização;
- b) determinação da melhor alocação dos seus recursos humanos;
- c) definição da melhor utilização possível dos recursos disponíveis;
- d) desenvolvimento de processos para a produção de bens e serviços adequados às necessidades, preferências e conveniências do mercado consumidor; e
- e) definição da natureza e utilidade das informações a obter, o que requer mecanismos de coleta, análise e divulgação.

De acordo Paladini (1995, p. 18), essas atividades possibilitam à organização a obtenção de resultados benéficos de forma permanente, envolvendo a noção de melhoria contínua. Nesse sentido, as metas da unidade devem estar coerentes e sintonizadas com os objetivos da organização, de forma a integrar o processo como um todo. “A prioridade é definir potencialidades da produção, enfatizando o que o processo tem de melhor hoje e o que é capaz de melhorá-lo ainda mais. Esta é a única etapa que agrega valor ao processo e, conseqüentemente, ao produto.”

Segundo Paladini (1995), a origem da qualidade se dá no processo produtivo. Essa afirmação decorre do fato de que não há como definir qualidade sem atentar para o atendimento integral ao cliente, uma vez que ela tem início e fim nesse elemento chave para a organização.

### 2.3.2 O ciclo PDCA como método para a gestão da qualidade

O ciclo de Deming, também conhecido como ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act)<sup>1</sup>, representa um processo cíclico direcionado à melhoria. Esse método consiste na realização de quatro passos: planejar, fazer, verificar e agir, tendo como objetivo tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão da qualidade. Esse ciclo auxilia o processo de melhoria contínua de qualquer produto ou serviço, pois se trata de um método para a prática do controle que pode ser utilizado por toda a organização, inclusive com recomendações da NBR ISO 9001 para sua aplicação em todos os processos do sistema da qualidade (CASADEI; CASADEI, 2009; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2008; DATALYZER, 2007).

O ciclo se inicia com o planejamento, em seguida as ações planejadas são executadas, verifica-se o que foi feito, se estava de acordo com o planejado, e então se adota uma ação para mitigar ou eliminar as falhas no produto ou presentes quando da execução. Esse é um processo cíclico, que deve ser aplicado constantemente para a obtenção de melhores resultados. A melhoria contínua ocorre quanto mais vezes for executado o Ciclo PDCA, otimizando a execução dos processos, possibilitando a redução de custos e, conseqüentemente, o aumento da produtividade da organização (DATALYZER, 2007).

Com base em Casadei; Casadei (2009) e Datalyzer (2007), as etapas do Ciclo PDCA estão descritas de forma detalhada, conforme exposto a seguir, como também podem ser observadas, de maneira consolidada, na figura 1.

Plan (planejamento): consiste em estabelecer a maneira para se atingir as metas propostas, com a definição da missão e visão da organização, juntamente com os objetivos, procedimentos e processos necessários para atingir os resultados que se pretende.

Do (execução): esse termo consiste na realização e execução das atividades previstas no plano, com posterior coleta de dados para verificação do processo.

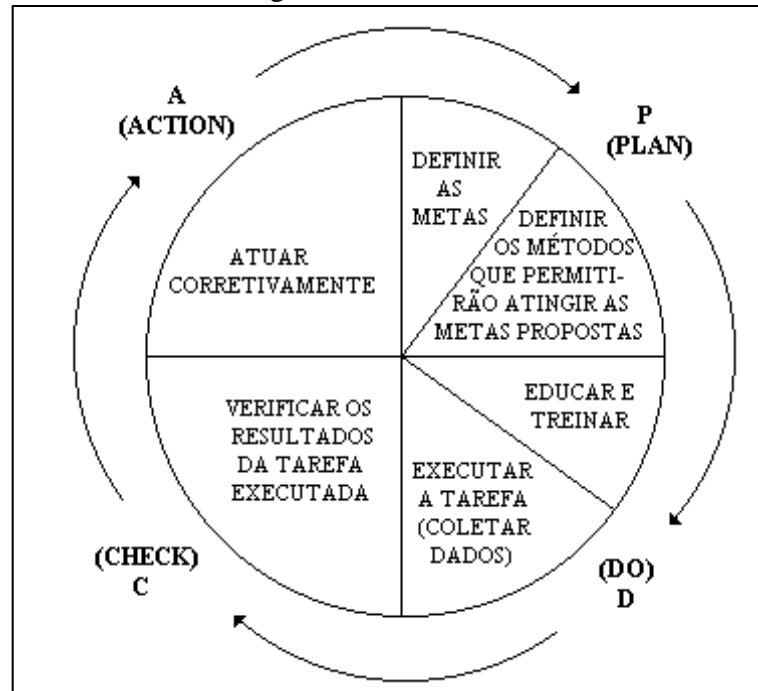
Check (verificação): representa o monitoramento e a avaliação periódica dos processos e resultados, confrontando-os com o planejado, objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações. Consiste em verificar os dados coletados na execução e compará-los com o planejado e o alcançado.

---

<sup>1</sup> Planejar, fazer, verificar e agir.

Act (ação): significa agir de acordo com o avaliado e com base nos relatórios, determinando e confeccionando, eventualmente, novos planos de ação, com o objetivo de melhorar a sua qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas. Consiste em uma atuação corretiva. Nessa etapa devem ser verificados os desvios ocorridos e tomar as medidas de correção de tal modo que os problemas não voltem a ocorrer.

Figura 1 - Ciclo PDCA



Fonte: Campos (1992, p. 30)

Segundo Campos (1992, p. 22), o ciclo PDCA é bastante utilizado pelas organizações para a prática do controle de processos, uma vez que para mantê-los sob controle é preciso “[...] saber localizar o problema, analisar o processo, padronizar e estabelecer itens de controle de tal forma que o problema nunca mais ocorra.”

A seguir será apresentado como as organizações podem padronizar e aperfeiçoar os seus processos de trabalho com base nas normas relacionadas com a qualidade.

#### 2.4 NORMAS DA ABNT SOBRE GESTÃO DA QUALIDADE

Fundada em 1940, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é o órgão responsável pela normalização técnica no país. É uma entidade privada, sem fins lucrativos, reconhecida como único Foro Nacional de Normalização e representante oficial no Brasil da *International Organization for Standardization (ISO)*.

Apresenta-se, a seguir, a relação de documentos normativos brasileiros, válidos, elaborados pelo Comitê Brasileiro da Qualidade (ABNT/CB-25), conforme Quadro 5.

Quadro 5 - Documentos normativos sobre gestão da qualidade

<i>Norma</i>	<i>Descrição</i>	<i>Publicação</i>
ABNT NBR ISO 9000	Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário	<b>2005</b>
ABNT NBR ISO 9001	Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos - Versão Corrigida: 2009	<b>2009</b>
ABNT NBR ISO 9004	Sistemas de gestão da qualidade – Diretriz para melhorias de desempenho	<b>2010</b>
ABNT NBR ISO 10002	Gestão da Qualidade – Satisfação de clientes – Diretriz para o tratamento de reclamações nas organizações	<b>2005</b>
ABNT NBR ISO 10005	Gestão da qualidade - Diretriz para planos da qualidade	<b>2007</b>
ABNT NBR ISO 10006	Sistemas de gestão da qualidade – Diretriz para a gestão qualidade em empreendimentos	<b>2006</b>
ABNT NBR ISO 10007	Sistemas de gestão da qualidade – Diretriz para a gestão de configuração.	<b>2005</b>
ABNT NBR ISO 10012	Sistemas de gestão de medição - Requisitos para o processo de medição e equipamento de medição (Anula as normas NBR ISO 10012-1 e NBR ISO 10012-2)	<b>2004</b>
ABNT ISO/TR 10013	Diretriz para a documentação de sistema de gestão da qualidade.	<b>2002</b>
ABNT ISO/TR 10014	Gestão da Qualidade - Diretriz para percepção de benefícios financeiros e econômicos.	<b>2008</b>
ABNT NBR ISO 10015	Gestão da qualidade - Diretriz para treinamento	<b>2001</b>
ABNT ISO/TR 10017	Guias sobre técnicas estatísticas para a ABNT NBR ISO 9001:2000	<b>2005</b>
ABNT ISO/TR 10019	Diretrizes para a seleção de consultores de sistema de gestão da qualidade e uso de seus serviços.	<b>2007</b>
ABNT NBR ISO 19011	Diretrizes para auditorias de sistema de gestão da qualidade e/ou ambiental.	<b>2002</b>

Fonte: Sítio do Comitê Brasileiro da Qualidade (2011)

Diante da quantidade de documentos normativos sobre gestão da qualidade é possível entender que os padrões da ISO são capazes de agregar valor a diversos tipos de serviços e produtos. A adoção de padrões internacionais por uma organização representa o “[...] estabelecimento de uma plataforma de desenvolvimento de produtos e serviços referendada por instruções, procedimentos e documentação de relevância [...]” (BASTOS, 2005, p. 1).

A NBR ISO série 9000 compõe um conjunto de normas técnicas que tratam unicamente de gestão da qualidade, sendo composta por três normas com propósitos distintos:

NBR ISO 9000:2005 - Sistemas de gestão da qualidade - Fundamentos e vocabulário: especifica os principais conceitos utilizados nas normas da ISO série 9000;



NBR ISO 9001:2008 - Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos: especifica os requisitos para a implantação de um sistema de gestão da qualidade na organização, seja para aplicação interna, certificação ou para fins contratuais. Essa norma está focada em atender aos requisitos dos clientes.

NBR ISO 9004:2000 - 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. Através da melhoria contínua e ordenada do desempenho da organização, essa norma contempla as necessidades e expectativas das partes interessadas. As NBR ISO 9001 e 9004 foram projetadas para se complementarem, mas também podem ser utilizadas de modo autônomo (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2008).

Valls (2005) relata que por possuírem objetivos específicos as normas sobre gestão da qualidade vêm sendo utilizadas de duas maneiras: para fornecer um embasamento conceitual para a implantação de melhores práticas relativas à melhoria da qualidade dos serviços prestados ou para apoiar a implantação de sistemas de gestão da qualidade nas organizações.

#### 2.4.1 NBR ISO 9000: Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário

De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (2000, p. 8), 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.” Nesse sentido, a NBR ISO 9000 definiu oito princípios da gestão da qualidade, os quais podem ser usados pelos gestores para conduzir a organização à melhoria contínua do seu desempenho, conforme apresentados a seguir:

- a) Foco no cliente: Organizações dependem de seus clientes e, portanto, convém que entendam as necessidades atuais e futuras do cliente, os seus requisitos e procurem exceder as suas expectativas.
- b) Liderança<sup>2</sup>: Líderes estabelecem 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.
- c) 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.

---

<sup>2</sup> “Liderar significa mobilizar esforços, atribuir responsabilidades, delegar competências, motivar, debater, ouvir sugestões, compartilhar objetivos, informar, transformar grupos em equipes integradas e autônomas.” (THOMAS; GALLACE; MARTIN, 1992 *apud* CHIAVENATO, 2004, p. 583-584).

- d) Abordagem de processo: Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.
- e) Abordagem sistêmica para a gestão: Identificar, entender e gerenciar processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização no sentido desta atingir os seus objetivos.
- f) Melhoria contínua: Convém que a melhoria contínua do desempenho global da organização seja seu objetivo permanente.
- g) Abordagem factual para tomada de decisão: Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.
- h) Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores: Uma organização e seus fornecedores são interdependentes, e uma relação de benefícios mútuos aumenta a habilidade de ambos em agregar valor<sup>3</sup>. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 2).

#### 2.4.2 NBR ISO 9001: Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos

A NBR ISO 9001 define os requisitos para a implantação de um sistema de gestão da qualidade. Todos esses requisitos são genéricos a fim de serem aplicáveis a todas as organizações, independentemente do seu tipo, tamanho ou produto por elas fornecido (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2008).

De acordo com Walter (2005, p. 108), a aplicação da NBR ISO 9001 requer a adoção de “[...] políticas de qualidade, foco no cliente, planejamento de atividades, documentação de processos, monitoramento e melhorias contínuas.” Ainda segundo a autora, os requisitos da norma são bastante rigorosos quanto à padronização das ações, ao monitoramento da satisfação dos usuários e ao conhecimento que a equipe deve ter da norma e do impacto de sua implantação na instituição.

Walter (2005) observa que a seleção dos processos da instituição para certificação e monitoramento deve ocorrer de forma estratégica para os clientes e para a equipe de trabalho, pois deve ser algo que resulte em melhorias aos clientes e que possibilite à equipe de trabalho a consciência sobre a importância dos serviços prestados aos usuários e à própria organização.

A NBR ISO 9001 estabelece cinco amplos requisitos da gestão da qualidade que, segundo Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2010), podem ser percebidos como processos inter-relacionados para a gestão da qualidade. São eles:

- a) Sistema de gestão da qualidade - seção 4 da norma;
- b) Responsabilidade da Direção - seção 5 da norma;
- c) Gestão de recursos - seção 6 da norma;
- d) Realização de produto - seção 7 da norma; e

---

<sup>3</sup> Agregar valor consiste em imprimir um diferencial que torne as relações mais atrativas para ambos (TAYLOR, 1986 *apud* TARAPANOFF; ARAÚJO JR.; CORMIER, 2000).

e) Medição, análise e melhoria - seção 8 da norma.

As seções 4, 5, 6 e 8, relativas a Sistemas de gestão da qualidade; Responsabilidade da Direção; Gestão de recursos; e Medição, análise e melhoria, respectivamente, estabelecem requisitos voltados à redução dos custos da não qualidade e ao atendimento dos requisitos dos clientes. Em outras palavras, esses requisitos são dirigidos ao suporte das atividades na realização do produto e garantia da eficácia do sistema da qualidade (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2010).

Já a seção 7, Realização de produto, compreende as atividades de gestão da qualidade intrínsecas à realização do produto, também estabelecidas para garantir o atendimento dos requisitos dos clientes (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2010). Os requisitos contidos nesta seção são os únicos que podem ser excluídos quando da sua aplicação, desde que “[...] tais exclusões não afetem a capacidade ou responsabilidade da organização de fornecer produto que atenda aos requisitos do cliente e requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis.” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2008, p. 4).

Cada um dos cinco requisitos relacionados acima possui outros requisitos como desdobramento. O requisito Sistema da Qualidade, seção 4, se divide em dois:

- a) Requisitos gerais; e
- b) Requisitos de documentação.

Esses requisitos têm o objetivo de realizar o registro das atividades, definindo critérios para a elaboração e manutenção da documentação do sistema da qualidade. A partir da revisão de 2000, a NBR 9001 reduziu a exigência de documentação de grande parte do sistema da qualidade. Essa alteração resultou em diversos benefícios como a simplificação do projeto e manutenção do sistema documental da qualidade, minimização da burocracia necessária para a manutenção do sistema, auditorias voltadas para a aplicação dos requisitos da ISO 9001, real implementação da gestão da qualidade pelas organizações e auditorias de certificação mais eficazes. Contudo, é essencial que o sistema seja minimamente documentado a fim de garantir sua adequada comunicação e aplicação (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2010).

O requisito Responsabilidade da Direção, seção 5, se divide em seis:

- a) Comprometimento da Direção;
- b) Foco no cliente;
- c) Política da qualidade;
- d) Planejamento;

- e) Responsabilidade, autoridade e comunicação; e
- f) Análise crítica pela direção.

Os requisitos da seção 5 estabelecem a necessidade de comprometimento da alta direção na liderança do esforço em garantir o atendimento dos requisitos dos clientes e, com isso, a qualidade do sistema (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2010).

O requisito Gestão de recursos, seção 6, se divide em quatro:

- a) Provisão de recursos;
- b) Recursos humanos;
- c) Infraestrutura; e
- d) Ambiente de trabalho.

Segundo Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2010, p. 23), esses requisitos também “[...] colocam em prática os princípios de liderança, envolvimento e melhoria contínua dos recursos humanos, de infraestrutura e de ambiente de trabalho.”

O requisito Realização de produto, seção 7, se divide em seis requisitos:

- a) Planejamento da realização do produto;
- b) Processos relacionados a clientes;
- c) Projeto e desenvolvimento;
- d) Aquisição;
- e) Produção e prestação de serviço; e
- f) Controle de equipamento de monitoramento e medição.

Esses requisitos, conforme já relatado anteriormente, compreendem as atividades de gestão da qualidade intrínsecas à realização do produto, também estabelecidas para garantir o atendimento dos requisitos dos clientes (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2010).

O requisito Medição, análise e melhoria, seção 8, se divide em quatro requisitos:

- a) Monitoramento e medição;
- b) Controle de produto não conforme;
- c) Análise de dados;
- d) Melhorias.

Por fim, os requisitos da seção 8 dão ênfase à necessidade de medição dos resultados em termos de satisfação do cliente, conformidade do sistema, produto e processos, por meio do monitoramento e análise dos dados coletados, com a promoção de ações corretivas e preventivas para a melhoria contínua do sistema da qualidade (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2010).

### 2.4.3 Implantação e certificação de sistemas de gestão da qualidade

O projeto de gestão da qualidade e sua implantação na organização sofrem influência do ambiente organizacional, sempre sujeito a mudanças e a riscos; das necessidades de negócio que se transformam; de objetivos particulares; de produtos fornecidos; dos processos empregados; e em razão do seu porte e estrutura organizacional (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2008).

A certificação de um sistema da qualidade ISO 9001 é um processo de avaliação pelo qual um organismo certificador avalia o sistema da qualidade da instituição interessada na certificação, atestando que o seu sistema da qualidade atende aos requisitos estabelecidos pela NBR ISO 9001 e que a instituição implementa as atividades necessárias para atender aos requisitos dos clientes (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2010).

Com a implantação de um sistema de gestão da qualidade, com base na NBR ISO 9001, a organização passa a ser reconhecida pelo mercado como sinônimo de qualidade, segurança, seriedade e confiabilidade. No entanto, Valls (2005) observa que uma organização certificada não é perfeita, sem falhas ou problemas, mas que a implantação de um sistema de gestão da qualidade permite à organização o controle e a padronização dos principais processos de trabalho, um melhor gerenciamento dos recursos humanos, financeiros e materiais, além de tornar possível o alcance da satisfação de seus clientes, uma vez que está totalmente voltada para esse fim.

Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas (2008, p. 3), a implantação e certificação de um sistema de gestão da qualidade ocorrem quando uma organização

- a) necessita demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que atendam de forma consistente aos requisitos do cliente e requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis, e
- b) pretende aumentar a satisfação do cliente por meio da aplicação eficaz do sistema, incluindo processo para melhoria contínua do sistema, e assegurar a conformidade com os requisitos do cliente e os requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis.

Em outras palavras, mas corroborando essa mesma linha de pensamento, Maranhão (2001 *apud* VALLS, 2005) esclarece que a motivação de uma organização para buscar a implantação e certificação de um sistema de gestão da qualidade com base na NBR ISO 9001 se dá em duas ocasiões, em decorrência de:

- a) uma situação contratual, onde o padrão de qualidade é uma exigência para que a contratação ocorra, fazendo com que a empresa interessada em prestar o serviço obtenha a certificação; ou

b) uma situação relacionada à melhoria do desempenho organizacional, onde a implantação e melhoria do sistema de gestão da qualidade é o mais importante.

A implantação de um sistema de gestão da qualidade em uma organização se completa com a execução de oito passos, conforme apresentados a seguir:

1. apresentação do projeto;
2. diagnóstico preliminar;
3. planejamento e organização das atividades;
4. preparação da documentação do Sistema de Gestão da Qualidade;
5. implantação dos processos documentados;
6. pré-auditoria de certificação;
7. certificação do Sistema de Gestão da Qualidade; e
8. manutenção e melhoria do Sistema após a certificação. (BALAGUÉ MOLA, 2002a apud VALLS, 2006, p. 71).

A certificação de uma organização pela NBR ISO 9001 é uma importante estratégia de marketing e apresenta vantagens consideráveis. Segundo Paladini (1995, p. 238), os benefícios dessa certificação correspondem a maior eficiência e eficácia organizacionais, melhor qualidade de produtos e serviços, seleção mais adequada de fornecedores, fluxo racional de informações e maior visibilidade da qualidade pelo público externo.

Na prática, as empresas certificadas inspiram confiança dos clientes para cumprir aspectos contratuais; transformam modelos específicos da qualidade em sistemas organizados, logicamente estruturados e de amplo alcance (PALADINI, 1995).

Com a implementação da NBR ISO 9001, a organização pretende que o desenvolvimento e fornecimento de bens e serviços sejam cada vez mais eficientes e seguros, proporcionando uma considerável redução de custos com retrabalho, do número de não conformidades e da melhoria do desempenho operacional como um todo (BASTOS, 2005).

O certificado ISO 9001 tem validade de três anos, sendo necessário que as instituições certificadas passem por auditorias de manutenção com periodicidade semestral ou anual para provar que o sistema da qualidade continua a atender aos requisitos da norma. Depois de decorrido o prazo de validade do certificado, a instituição passa por um processo de re-certificação para renovação do certificado por igual período (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2010).

No Brasil, existem atualmente 29 organismos de certificação de sistemas de gestão da qualidade em situação ativa, credenciados pelo INMETRO. Conforme verificado no quadro 6, esses organismos certificadores localizam-se, principalmente, no Estado de São Paulo.

Quadro 6 - Organismos certificadores credenciados pelo INMETRO

Nº	Nome do Organismo	UF
1	IBAMETRO - Instituto Baiano de Metrologia e Qualidade	BA
2	ICQ Brasil - Instituto de Certificação Qualidade Brasil	GO
3	SAS Certificadora Ltda.	MG
4	ITAC - Instituto Tecnológico de Avaliação e Certificação da Conformidade Ltda.	PR
5	TECPAR - Instituto de Tecnologia do Paraná	PR
6	ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas	RJ
7	ACTA - Supervisão Técnica Independente	RJ
8	Lloyd`s Register do Brasil Ltda.	RJ
9	ABS - Quality Evaluations Inc.	SP
10	ABTG - Associação Brasileira de Tecnologia Gráfica	SP
11	BRTÜV Avaliações da Qualidade S. A.	SP
12	BSI Brasil Sistema de Gestão Ltda.	SP
13	BVQI do Brasil Sociedade Certificadora Ltda.	SP
14	CCB - Centro Cerâmico do Brasil	SP
15	Conceitos Serviços de Certificação Ltda.	SP
16	Det Norske Veritas Certificadora Ltda	SP
17	DQS do Brasil Ltda.	SP
18	EVS Brasil Certificadores de Qualidade Ltda.	SP
19	FCAV - Fundação Carlos Alberto Vanzolini	SP
20	FDTE - Fundação para o Desenvolvimento Tecnológico da Engenharia	SP
21	GL - Germanischer Lloyd Industrial Service do Brasil Ltda.	SP
22	IFI - Instituto de Fomento e Coordenação Industrial	SP
23	Instituto Totum de Desenvolvimento e Gestão Empresarial Ltda.	SP
24	IQA - Instituto da Qualidade Automotiva	SP
25	Management Systems Certificações Ltda.	SP
26	SGS ICS Certificadora Ltda.	SP
27	Tüv Rheinland do Brasil Ltda.	SP
28	IFBQ - Instituto Falcão Bauer da Qualidade	SP
29	NCC - Associação NCC Certificações do Brasil	SP

Fonte: Sítio do INMETRO (2011)

A Fundação Carlos Alberto Vanzolini e o Instituto Falcão Bauer da Qualidade, ambos do Estado de São Paulo, foram os organismos selecionados para a certificação dos sistemas de gestão da qualidade das bibliotecas do Supremo Tribunal Federal, em 2003, e do Tribunal Superior Eleitoral, em 2011, respectivamente.

#### 2.4.4 Custos da certificação

Bastos (2005) relata que os custos da certificação no Brasil podem variar de acordo com o Organismo de Certificação Credenciado (OCC), do porte da empresa, da facilidade e

grau de maturidade do sistema de gestão da qualidade, bem como da existência ou não de um pré-sistema de gestão. Segundo o autor, o custo total da certificação se divide de acordo com os percentuais de contribuição apresentados na tabela 1.

**Tabela 1 - Percentual de contribuição nos custos de certificação**

<b>Etapas</b>	<b>% de Contribuição Nos Custos</b>
Abertura de processo junto ao OCC	3,0
Avaliação inicial da documentação existente	6,0
Pré-auditoria de adequação	12,1
Auditoria de certificação	36,3
Follow-up da certificação	12,1
Auditoria de revisão e recertificação	30,5

Fonte: Bastos (2005, p. 2)

Ainda com relação aos custos de certificação, Bastos (2005, p. 2-3) apresenta que

Pesquisas feitas pelo INMETRO indicaram investimentos médios de R\$ 55.000,00 entre 62,0% das micro e pequenas empresas brasileiras que optaram pela certificação. Do período pesquisado até o presente momento (2001), entendemos que as variações no montante investido por uma empresa de médio porte, tenham alcançado até 36% [...] [chegando ao] desembolso de até R\$ 75.000,00 – contabilizados os honorários do Representante da Administração designado para implantação do sistema [...].

Com base nos dados apresentados, percebe-se que a implantação e certificação de um sistema de gestão da qualidade em uma organização é um processo dispendioso, e que segundo Bastos (2005, p. 3), esse custo, “[...] ainda que programado, provisionado e em alguns casos até parcelado, deve ser seriamente considerado e estar intimamente ligado com a estratégia de consolidação dos negócios da empresa nos mercados em que atua.”

## 2.5 GESTÃO DA QUALIDADE EM BIBLIOTECAS

Uma biblioteca é uma coleção organizada de registros de informação que tem o objetivo de atender às necessidades informacionais de pesquisa, educação e recreação de seus usuários (CUNHA; CAVALCANTI, 2008). Maciel e Mendonça (2006) defendem que toda biblioteca deve ser vista como uma organização, uma empresa com fins não lucrativos, com resultados programáveis e avaliáveis constantemente, esteja ela inserida no contexto virtual, possibilitando acesso às publicações eletrônicas e à Internet, ou mantida no contexto



tradicional, permanecendo estoques de documentos cujo objetivo é sua localização para empréstimo e consulta.

Essa organização conta com os serviços do bibliotecário, que é o profissional da informação responsável por facilitar a transmissão do conhecimento humano. Ele faz a mediação entre o usuário e todo e qualquer tipo de informação registrada. O trabalho do bibliotecário consiste em transformar a produção intelectual, científica ou cultural em informação referenciada, classificada, tematizada, de acordo com determinada área do conhecimento e direcionada ao atendimento das necessidades informacionais de uma determinada comunidade (SILVA, 2000).

Maciel e Mendonça (2006) expõem que o conceito de gestão da qualidade total no âmbito das bibliotecas é relativamente recente e cada vez mais tem despertado o interesse de profissionais da área. Nesse contexto, as autoras defendem a opinião de que

Os bibliotecários não podem viver no passado e, mesmo que alguns ainda o façam, os profissionais precisam olhar para o futuro e antecipar o que a outra década pode trazer. As bibliotecas contemporâneas têm que ser gerenciadas de acordo com as práticas modernas, considerando as forças do mercado e o atual ambiente econômico. As bibliotecas ainda são tidas por alguns leigos com uma herança, portanto, é importante que os bibliotecários justifiquem a sua existência na sociedade moderna. Se levarem a sério o futuro de seus serviços e o planejarem, estarão permitindo que novas tendências se estabeleçam novos serviços sejam criados, novas oportunidades surjam (MACIEL; MENDONÇA, 2006, p. 60).

Diante do exposto e da percepção de que as bibliotecas não são imutáveis, que é preciso se adaptar às constantes mudanças do ambiente, as bibliotecas devem lançar mão do planejamento como uma ferramenta capaz de proporcionar, além da sua sobrevivência, o desenvolvimento de novos serviços e produtos (MACIEL; MENDONÇA, 2006). Nessa mesma linha, Valls e Vergueiro (2006, p. 119) defendem 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 seus conceitos e fundamentos ou através da iniciativa dos próprios profissionais de informação que vislumbram uma oportunidade para melhoria e avanço dos serviços prestados.

De acordo com Valls e Vergueiro (2006), as bibliotecas têm buscado na gestão da qualidade formas de melhorar suas atividades e evoluir as práticas gerenciais implantadas. Para eles, a aplicação da gestão da qualidade em serviços de informação evidencia uma predisposição dos dirigentes em modernizar as práticas gerenciais até então utilizadas, buscando novas formas de organização do trabalho, com foco no atendimento das necessidades dos usuários.

Assim, a busca por novas práticas gerenciais e a preocupação com a melhoria dos serviços e produtos oferecidos demonstra que a gestão da qualidade consiste em uma opção viável para ser adaptada e aplicada pelas bibliotecas (VALLS; VERGUEIRO, 2006).

Nesse mesmo sentido, Longo e Vergueiro (2003, p. 40) relatam que

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.

Vergueiro (2002 *apud* VALLS; VERGUEIRO, 2006) alerta que os serviços de informação devem rever seus papéis diante das instituições mantenedoras, uma vez que esses órgãos têm exigido o alinhamento aos seus objetivos estratégicos, a otimização de recursos e níveis de qualidade que justificam a própria manutenção do serviço.

Além da modernização das práticas gerenciais, os gestores das bibliotecas devem assumir um papel de liderança, revendo sua postura profissional, procurando identificar as necessidades de treinamento e educação continuada da equipe de trabalho, além de buscar o desenvolvimento de novas habilidades e competências necessárias para um atendimento eficiente, contribuindo para a elevação do nível de satisfação dos usuários (VALLS; VERGUEIRO, 2006). Ainda segundo os autores, a motivação e o alinhamento da equipe são de suma importância para o alcance dos resultados pretendidos no que se refere à melhoria da qualidade, não sendo possíveis sem o comprometimento e envolvimento de todos os colaboradores.

Assim, a implantação de um sistema de gestão da qualidade em uma biblioteca deve contar com uma liderança efetiva e com uma equipe capacitada e comprometida com as suas responsabilidades.

### 2.5.1 Planejamento de bibliotecas

O planejamento consiste em um processo cíclico, dinâmico e interativo, que antecede todas as funções organizacionais. Sua aplicação é indispensável ao exercício de qualquer instituição. No entanto, de acordo com Almeida (2005); Maciel e Mendonça (2006), em muitas bibliotecas essa função não é exercida de forma adequada e, nesses casos, o bibliotecário alega não ter tempo para planejar, deixando de considerar que esse tempo seria recuperado no momento da execução.

Almeida (2005) observa que ao realizar o planejamento da unidade de informação, o gestor precisa alinhar os objetivos da biblioteca à missão da instituição a qual pertence, destacando que esses objetivos devem ser pensados em relação à comunidade a que deve servir. Em outras palavras, para que o planejamento seja eficaz, é preciso analisar o contexto ou ambiente da biblioteca, bem como as necessidades de informação dos seus usuários.

Segundo Sloma (*apud* ALMEIDA, 2005, p. 2), “[...] o planejamento faz o tempo trabalhar a nosso favor, pois o otimiza e permite que vários planos sejam gerenciados simultaneamente, à medida que possibilita o monitoramento do desempenho e a avaliação de resultados parciais e finais.”

O planejamento permite que as decisões sejam tomadas com a devida antecedência e que a equipe de trabalho seja treinada para a realização das tarefas. Deve-se considerar que o tempo empregado no planejamento é menor e mais produtivo do que decisões imediatas e muitas vezes improvisadas (ALMEIDA, 2005).

De acordo com Almeida (2005), decisões planejadas ajudam a dar estabilidade à organização, criando um ambiente equilibrado e produtivo. A autora destaca que o planejamento é um compromisso com a mudança, pois a controla, tornando possível a sua realização. Ele reduz riscos e aproveita oportunidades.

Um planejamento eficaz requer a avaliação dos serviços oferecidos. Essa avaliação consiste em identificar e coletar dados sobre os serviços e atividades desenvolvidos, estabelecendo critérios de mensuração a fim de determinar a qualidade dos serviços e o grau de satisfação dos usuários. A avaliação é um processo contínuo, no qual serviços e atividades são examinados a fim de garantir o alcance dos objetivos fixados (ALMEIDA, 2005).

Almeida (2005) conclui que a avaliação é uma ferramenta extremamente útil para a tomada de decisão, à medida que possibilita a escolha de prioridades, a melhor destinação dos recursos humanos, financeiros e materiais e a definição de procedimentos operacionais, fornecendo subsídios para o planejamento e para a mudança organizacional.

### 2.5.2 Benefícios e dificuldades da aplicação da NBR ISO 9001 em bibliotecas

Apresenta-se, a seguir, um panorama com os principais benefícios e dificuldades da aplicação da NBR ISO 9001 em bibliotecas, levantados por Valls (2006, p. 72-75). Com base no levantamento realizado pela autora, os principais benefícios identificados e agrupados de acordo com os oito princípios da gestão da qualidade da NBR ISO 9000, foram:

- I. FOCO NO CLIENTE
  - a) Conversão das necessidades subjetivas dos usuários em processos documentados;
  - b) Estabelecimento de processos para recepção e tratamento das manifestações dos usuários (elogios, críticas e sugestões);
  - c) Implantação de comitês de usuários e outras formas de aproximação com os fornecedores de serviços de informação;
  - d) Introdução do conceito de cliente interno, gerando mais sinergia e integração entre as equipes;
  - e) Maior aproximação e interação com os usuários, identificando suas reais necessidades de informação e expectativas em relação aos serviços prestados.
  
- II. LIDERANÇA
  - a) 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;
  - b) Ênfase no capital humano das bibliotecas, como recurso de sustentação dos processos implantados, que dependem diretamente da postura e motivação dos líderes;
  - c) Fortalecimento das lideranças.
  
- III. ENVOLVIMENTO DE PESSOAS
  - a) Compartilhamento de conhecimentos e experiências individuais;
  - b) Elevação da moral da equipe, em razão do seu envolvimento com o Sistema de Gestão da Qualidade e com o feedback dos usuários;
  - c) Identificação de talentos e líderes natos;
  - d) Maior participação dos membros da equipe nas decisões relativas aos serviços (Enfoque democrático);
  - e) Mudança da cultura organizacional, viabilizando novas oportunidades profissionais e pessoais para os membros da equipe;
  - f) Redução da tensão entre os funcionários, pois eles sabem claramente o que a Organização espera deles;
  - g) Treinamento de toda a equipe envolvida direta ou indiretamente com o atendimento.
  
- IV. ABORDAGEM DE PROCESSO
  - a) Oportunidade de simplificação das rotinas técnicas e administrativas, com o planejamento e implantação de processos integrados;
  - b) Padronização das atividades, através da documentação elaborada e treinamento dos envolvidos;
  - c) Prioridade nos processos que originam os produtos e serviços.
  
- V. ABORDAGEM SISTÊMICA PARA A GESTÃO
  - a) 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;
  - b) Definição clara das funções e responsabilidades de cada membro da equipe, onde todos passam a ser diretamente responsável pelo Sistema de Gestão da Qualidade;
  - c) Integração com as demais áreas da Instituição mantenedora;
  - d) Maior integração das equipes técnicas, de atendimento, administrativas, etc.;
  - e) Monitoramento da qualidade de todos os produtos e serviços implantados, de forma sistêmica e objetiva.
  
- VI. MELHORIA CONTÍNUA
  - a) Elevação da credibilidade do serviço e dos profissionais perante a instituição mantenedora e os usuários;
  - b) Estabelecimento de critérios para o desenvolvimento de coleções (acervo físico e digital);

- c) Estabelecimento da cultura da melhoria contínua, incluindo a utilização das ferramentas da qualidade para detectar, prevenir e corrigir falhas;
- d) Estabelecimento da Política do Serviço de Informação;
- e) Implantação das auditorias internas e externas como forma de analisar constantemente o desempenho dos processos;
- f) Maior agilidade na realização das atividades, em razão dos ciclos mais otimizados e integrados;
- g) Maior controle dos custos e despesas;
- h) Maior planejamento e priorização das tarefas e atividades;
- i) Melhor organização do acervo;
- j) Melhoria da qualidade dos dados e informações fornecidos, em razão do aperfeiçoamento do processo de comunicação;
- k) Melhoria na divulgação e promoção dos produtos e serviços;
- l) Obtenção de recursos, com a comprovação das necessidades baseadas em fatos concretos;
- m) Otimização do uso dos recursos disponíveis;
- n) Potencialização da cooperação interbibliotecária;
- o) Redução de custos, principalmente relacionados ao retrabalho e ao desperdício;
- p) Suspensão de atividades e rotinas burocráticas que não agregam valor ao sistema implantado;
- q) Unificação de critérios.

#### VII. ABORDAGEM FACTUAL PARA A TOMADA DE DECISÃO

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

#### VIII. BENEFÍCIOS MÚTUOS NAS RELAÇÕES COM OS FORNECEDORES

- a) Maior relacionamento com os fornecedores de produtos e serviços. (VALLS, 2006, p. 72-75).

Ainda de acordo com o levantamento realizado por Valls (2006, p. 75-76), as dificuldades enfrentadas com a aplicação da NBR ISO 9001 em bibliotecas foram:

- a) Ausência de apoio da Alta Direção da instituição mantenedora;
- b) Ausência de recursos humanos e tecnológicos para a implantação de todos os processos necessários;
- c) Caráter das normas ISO ainda é eminentemente industrial e sua aplicação em prestação de serviços de informação é muito difícil e complicada;
- d) Cerceamento da criatividade e da inovação quando do estabelecimento da padronização de atividades;
- e) 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;
- f) Diferentes perfis e conceitos pessoais dos funcionários, inviabilizando muitas vezes a padronização;
- g) Dificuldade em documentar as atividades, em razão da “tradição oral” dos Serviços de Informação;
- h) Dificuldade em implantar mecanismos de comunicação com os usuários;
- i) Dificuldade em incorporar o Sistema de Gestão da Qualidade na vida diária do Serviço de Informação e na própria biblioteca;
- j) Dificuldade em interpretar os requisitos da norma para a realidade da prestação de serviços de informação;
- k) Equipe satisfeita com o *status quo* do Serviço de Informação, não sendo receptiva a mudanças;
- l) Excesso de documentação gerada em algumas atividades;
- m) Excesso de medições e controles;
- n) Imposição por parte do dirigente do Serviço de Informação, sem esclarecimento e motivação da equipe;

- o) Imposição de sistemas prontos e pré-elaborados, sem respeitar a cultura do Serviço de Informação (especialmente quando é contratada consultoria externa);
- p) Implantação da Gestão da Qualidade isoladamente no Serviço de Informação, sem uma Política da Qualidade definida e implantada na Instituição mantenedora;
- q) Inibição da flexibilidade, muitas vezes burocratizando o atendimento;
- r) Postura passiva dos dirigentes de Serviços de Informação em relação às críticas e sugestões dos usuários, inviabilizando uma gestão focada no cliente;
- s) Utilização da ISO 9000 como um fim, não como um meio para alcançar a qualidade do serviço;
- t) Variedade de serviços implantados. (VALLS, 2006, p. 75-76).

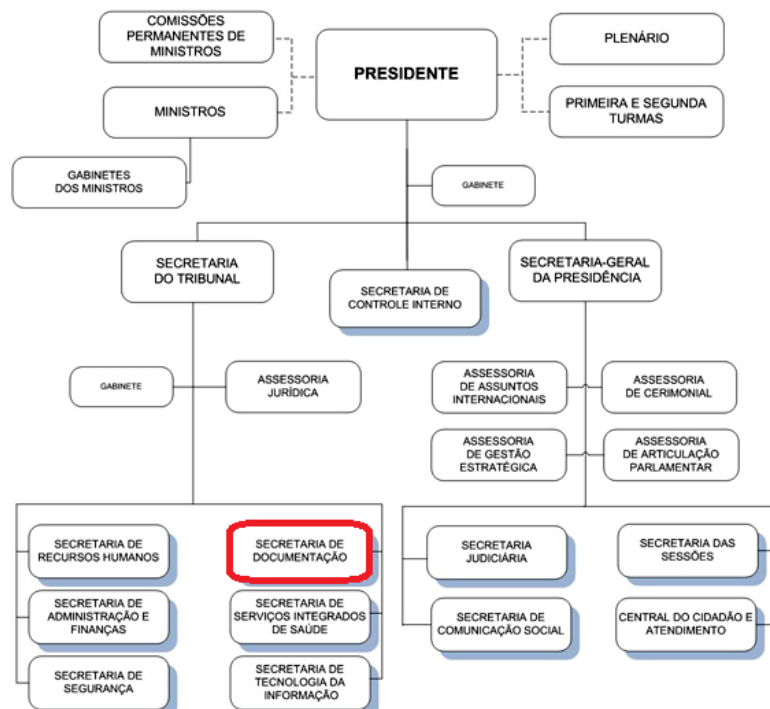
### 3 ESTUDOS DE CASO

#### 3.1 SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL (STF)

Integrante do Poder Judiciário Federal, o Supremo Tribunal Federal é o órgão de cúpula da justiça brasileira, a quem compete a guarda da Constituição, sendo composto por onze Ministros. A partir da Emenda Constitucional nº 45/2004, foi introduzida a possibilidade de o Supremo Tribunal Federal aprovar, depois de reiteradas decisões sobre matéria constitucional, súmula com efeito vinculante em relação aos demais órgãos do Poder Judiciário e à administração pública direta e indireta, nas esferas federal, estadual e municipal (SÍTIO DO SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL, 2011).

O Supremo Tribunal Federal tem a missão de velar pela integridade dos direitos fundamentais; de repelir condutas governamentais abusivas; de conferir prevalência à essencial dignidade da pessoa humana; de fazer cumprir os pactos internacionais que protegem os grupos vulneráveis expostos a injustas perseguições e a práticas discriminatórias; de neutralizar qualquer ensaio de opressão estatal; e de nulificar os excessos do Poder e os comportamentos desviantes de seus agentes e autoridades (SÍTIO DO SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL, 2011). Apresenta-se, a seguir, a estrutura organizacional do STF, conforme figura 2.

Figura 2 - Organograma do Supremo Tribunal Federal (STF)



Fonte: adaptado Sítio do Supremo Tribunal Federal (2011)

O STF adota doze princípios, os quais se encontram elencados no quadro 7.

Quadro 7 - Os doze princípios do STF

Princípios
1. Coloque a sociedade brasileira sempre em primeiro lugar: é sua responsabilidade garantir que o STF atenda as expectativas da sociedade. Somos cidadãos como todos os outros, mas temos o privilégio de estar aqui e poder contribuir.
2. Viva bem: o trabalho faz parte da vida, mas não é a nossa vida. Busque o seu melhor estado físico, mental, emocional e espiritual. O seu “melhor eu” atua sempre pelo bem-estar de todos.
3. Faça tudo com excelência: se você só tem 5 minutos, seja excelente em 5 minutos. A excelência não depende do tempo disponível ou de outros recursos, mas da intensidade da dedicação ao nosso trabalho.
4. Tenha um compromisso com a verdade: não esconda o erro e não espere o problema crescer para revelar a verdade. A verdade é o melhor subsídio para a tomada de qualquer decisão.
5. Confie nas pessoas: acredite no seu potencial e no potencial de todos os seus colegas. Todos podem contribuir com a organização se conhecerem bem seu trabalho, suas competências e limitações.
6. Mantenha o foco na solução: não perca tempo com diagnósticos superficiais ou com a busca de culpados. Vá sempre à causa das causas e proponha soluções construtivas.
7. Valorize o fator humano: conte com o fator humano na superação de problemas e na construção de soluções. As maiores dificuldades não são de ordem técnica. Elas se originam do desrespeito a princípios, da falta de comunicação e de interesse pelo outro.
8. Assuma responsabilidade pelo todo: é sua responsabilidade estar conectado, envolvido, participante e ativo no todo da organização. O espírito é de responsabilidade compartilhada em seu nível máximo: 100% eu e 100% os outros.
9. Busque perfeita harmonia na organização: privilegie a visão do todo. Elimine os conflitos e as iniciativas isoladas que impedem o alcance de bons resultados. Seja integrativo e busque sempre as soluções ganha-ganha.
10. Atue também nos espaços vazios da organização: é sua responsabilidade estar preparado para identificar vazios entre áreas, processos, programas e ações, mas não basta constatar, é necessário agir.
11. Avalie os riscos: conheça a realidade, investigue as limitações, saiba o que pode e o que não pode ser feito. Sem essa consciência, a criatividade é uma potência sem controle.
12. Seja Consciência em Ação: seja um exemplo vivo do que há de melhor no ser humano. Sua consciência é seu melhor guia nos momentos decisivos. “Faça aos outros o que você gostaria que fizessem a você”.

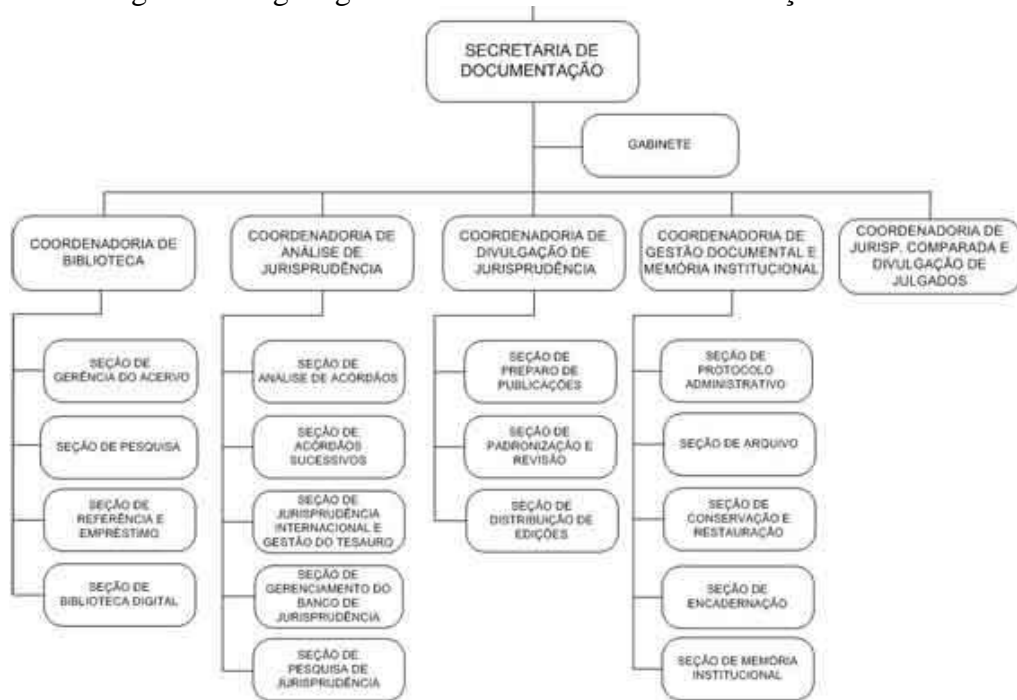
Fonte: Sítio do Supremo Tribunal Federal (2011)

### 3.1.1 Secretaria de Documentação

A Secretaria de Documentação possui sob sua supervisão cinco Coordenadorias: Coordenadoria de Biblioteca; Coordenadoria de Análise de Jurisprudência; Coordenadoria de Divulgação e Jurisprudência; Coordenadoria de Gestão Documental e Memória Institucional; e Coordenadoria de Jurisprudência Comparada e Divulgação de Julgados, conforme figura 3.



Figura 3 - Organograma da Secretaria de Documentação do STF



Fonte: Sítio do Supremo Tribunal Federal (2011)

### 3.1.2 Coordenadoria de Biblioteca

Entre as funções desempenhadas pela Coordenadoria de Biblioteca estão: desenvolver as atividades de análise e tratamento do acervo bibliográfico e digital do Tribunal, visando atender às solicitações de pesquisas legislativas e doutrinárias; planejar e elaborar projetos para fomentar serviços e produtos da biblioteca; bem como gerenciar as unidades a ela subordinadas.

A Coordenadoria de Biblioteca é composta pelas seguintes seções: Seção de Gerência do Acervo, Seção de Pesquisa, Seção de Referência e Empréstimo e Seção de Biblioteca Digital. Com o objetivo de melhor compreender o seu funcionamento, foram relacionadas as principais funções exercidas por cada seção que compõe a Coordenadoria de Biblioteca.

A **Seção de Gerência do Acervo** é responsável pela seleção, aquisição, controle, registro, catalogação, classificação, indexação e preparação física dos materiais bibliográficos que serão incorporados ao acervo.

A **Seção de Pesquisa** é responsável por realizar pesquisa de doutrina jurídica e legislativa de interesse dos ministros e demais usuários da biblioteca; providenciar e fornecer documento impresso ou em meio eletrônico; e identificar assuntos de interesse do Tribunal para elaboração de Bibliografia e Jurisprudência Especializadas.

A **Seção de Referência e Empréstimo** é responsável pelo atendimento físico e remoto aos usuários da biblioteca; por orientá-los na utilização de recursos de informação; providenciar cópias impressas e em meio eletrônico de material de interesse dos usuários, conforme normas internas e legislação de direitos autorais; realizar o serviço de visita orientada na biblioteca para grupos externos previamente agendados; cadastrar e manter atualizados os dados dos usuários da biblioteca; gerenciar e realizar empréstimos, devoluções e reservas; emitir certidão de nada consta de servidores; manter contato com outras unidades de informação para fins de empréstimo; enviar para a Seção de Gerência do Acervo as publicações que necessitarem de encadernação e/ou restauros.

A **Seção de Biblioteca Digital** é responsável, principalmente, por produzir e atualizar a Biblioteca Digital do Supremo Tribunal Federal, além de desenvolver produtos em meio digital, como Novas Aquisições, Pastas dos Ministros, Linha do Tempo dos Ministros e da Coordenadoria de Biblioteca, entre outros.

A seguir, o organograma da Coordenadoria de Biblioteca, conforme figura 4.

Figura 4 - Organograma da Coordenadoria de Biblioteca do STF



Fonte: Sítio do Supremo Tribunal Federal (2011)

### 3.1.3 Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal

#### 3.1.3.1 Sobre a biblioteca

A Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal do Supremo Tribunal Federal (STF) foi criada em 1891 e é considerada uma das mais importantes e completas sobre Direito do país. Em 2011, a biblioteca comemora seus 120 anos de existência, ao tempo em que a sua história se confunde com a própria história do Tribunal, pois nos arts. 128 e 142 do primeiro Regimento Interno de 1891 constam passagens relativas à biblioteca.

A Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal é uma unidade de informação especializada que tem o objetivo de atender às necessidades de informação dos ministros, de seus assessores e dos servidores no que se refere à demanda de informação em direito e subsidiar o desenvolvimento das atividades no Tribunal.

O desenvolvimento da Biblioteca acompanhou os avanços das tecnologias de informação e de comunicação, possibilitando a informatização dos procedimentos de tratamento documental das atividades técnicas e gerenciais, bem como do fornecimento de produtos e serviços.

Em 1960, com a transferência da Capital Federal para Brasília, a Biblioteca foi instalada no Edifício Sede do STF. A denominação Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal foi instituída oficialmente em 18 de abril de 2001, em homenagem ao Ministro em razão da sua contribuição para a sistematização das decisões predominantes do Tribunal por meio das súmulas, das quais foi o grande idealizador (SÍTIO DA BIBLIOTECA DO SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL, 2011).

#### 3.1.3.2 Normas de funcionamento

As atividades da biblioteca são regulamentadas pela Instrução Normativa nº 3, de 11 de dezembro de 2003, com alterações efetuadas pela Instrução Normativa nº 31/2005 e pela Resolução nº 411/2009. Já a Instrução Normativa nº 119, de 1º de março de 2011, regula o fornecimento e a autenticação de cópias ou impressões no STF.

### 3.1.3.3 Informações sobre o acervo

A biblioteca é especializada na área do Direito e possui aproximadamente 100.000 obras. Sua coleção é composta por livros, periódicos e materiais especiais, nacionais e estrangeiros. O acervo é composto por 90.000 livros, 3.000 obras raras e 7.000 fascículos de periódicos. Possui um acervo de documentos em diferentes suportes de informação e especializado nos diversos ramos do Direito. O acervo é composto pelas seguintes coleções: referência, acervo geral, periódicos, obras raras, coleções especiais, memória institucional, repositórios autorizados de jurisprudência, Diário Oficial e Diário da Justiça, Coleção de Leis e materiais especiais.

### 3.1.3.4 Comunidade atendida

A Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal atende os Ministros e os servidores do Supremo Tribunal Federal na demanda por informações, pesquisas e documentos especificamente na área de Direito. Atende também o público externo, formado pelas bibliotecas de órgãos governamentais do Distrito Federal, advogados e estudantes.

### 3.1.3.5 Localização e funcionamento da biblioteca

A biblioteca está situada no Edifício Sede do STF, na Praça dos Três Poderes, em Brasília/DF. O seu funcionamento é de segunda-feira a sexta-feira, exceto feriados, das 11h às 19h. A parte da Biblioteca que compreende o acervo, a Coordenadoria, a Seção de Biblioteca Digital e as Seções de Referência e Empréstimo e de Pesquisa funcionam no 1º andar do Anexo II-A. Já a Seção de Gerência do Acervo localiza-se na sala 155, Anexo II-B. A biblioteca atende pelos telefones: (61) 3217-3523/ 3511 / 3521 / 3529 ou pelo e-mail: [biblioteca@stf.jus.br](mailto:biblioteca@stf.jus.br).

### 3.1.3.6 Estrutura física

A estrutura física da biblioteca abrange salão de estudos, sala privativa para uso dos Ministros, sala de coleções especiais, sala de obras raras e espaço cultural, além de contar com um vasto acervo especializado em Direito. Em julho de 2011, foi realizada reforma no espaço físico com o intuito de melhorar e dinamizar o atendimento aos usuários.

### 3.1.3.7 Produtos e serviços da biblioteca

Os serviços oferecidos pela biblioteca incluem pesquisas e levantamentos em banco de dados de doutrina jurídica e de legislação; empréstimo de publicações; orientação aos usuários para utilização do acervo e dos recursos disponíveis; fornecimento de fotocópias e digitalização de documentos; visita orientada; intercâmbio de materiais e exposições, entre outros. Entre os produtos desenvolvidos pela biblioteca estão os seguintes:

- a) **Novas Aquisições:** listagem mensal dos livros e materiais especiais incorporados ao acervo no mês corrente, ordenada por áreas do conhecimento. Apresenta a visualização das capas e dos sumários dos livros e a possibilidade de consulta da disponibilidade da obra. Traz a opção de solicitação eletrônica de empréstimo e/ou cópia de capítulos de livros, sendo que, o empréstimo é restrito aos servidores do STF.
- b) **Sumários de Periódicos:** listagem dos periódicos nacionais e estrangeiros que foram incorporados no mês corrente com a visualização das respectivas capas e sumários e possibilidade de pedido eletrônico de cópias dos artigos.
- c) **Bibliografias Temáticas:** elaboradas sobre assuntos de competência constitucional do STF, de acordo com a demanda de julgamentos e da repercussão social dos temas, a partir de levantamentos bibliográficos na Rede Virtual de Bibliotecas (RVBI), no banco de dados *Hein Online*, *Scielo* e no Banco de Jurisprudência do STF.
- d) **Pastas dos Ministros:** levantamento biobibliográfico dos Ministros do Supremo Tribunal Federal e que versem sobre eles, com links para o texto integral dos documentos. Apresenta também a Exposição virtual do Ministro aniversariante do mês da composição atual.
- e) **Guia de Direito Constitucional:** fontes de informação específica de Direito Constitucional. Apresenta a Constituição Brasileira de 1988, as Constituições de 1824, 1891, 1934, 1937, 1946, 1967, 1967 (Emenda Constitucional nº 01/69); a Constituição Brasileira em outros idiomas; dicionários jurídicos; periódicos específicos; cursos de pós-graduação voltados para a área de Direito Constitucional; eventos; páginas especializadas; entidades e as Cortes Constitucionais Internacionais.
- f) **Símbolos da Justiça:** à Justiça são associados diferentes símbolos, cujos significados e imagens são apresentados pela Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal e pela Seção de Memória Institucional do STF.

### 3.1.4 Implantação da NBR ISO 9001:2000 na biblioteca do STF

A experiência da implantação da NBR ISO 9001:2000 na biblioteca do STF foi relatada por Walter (2005), em seu artigo intitulado Implantação da Norma ISO 9001:2000 na Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal do Supremo Tribunal Federal. Nesse sentido, as informações abaixo relacionadas foram retiradas, em sua maioria, do trabalho em referência.

Em 2003, a Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal do Supremo Tribunal Federal (STF) passou pelo processo de implantação da Norma ISO 9001:2000. A Biblioteca do STF recebeu o certificado de qualidade ISO 9001, em 30 de maio de 2003, com validade até 2006, tornando-se uma das primeiras bibliotecas a receber essa habilitação.

Contando com o apoio da alta direção da instituição, a implantação da norma teve origem em proposição da Secretaria de Documentação do STF à Presidência do Tribunal. A Fundação Vanzolini, de São Paulo, foi a responsável pela certificação da biblioteca e o processo de implantação da ISO 9001 foi realizado em apenas quatro meses, em razão do alto grau de comprometimento da equipe envolvida (WALTER, 2005).

O processo escolhido para adequação à norma foi o atendimento a necessidades de informações de usuários internos e externos referentes às pesquisas de doutrina jurídica e de legislação. De acordo com Walter (2005), essa foi uma escolha estratégica, visto que os trabalhos desenvolvidos tem como foco o usuário, que passa a ter a sua satisfação monitorada.

Como uma das integrantes da biblioteca do STF nesse processo de certificação, a autora destaca que um trabalho dessa natureza é árduo e que para ser realizado requer o comprometimento de toda a equipe da unidade de informação. Para a autora, o resultado da implantação do sistema de gestão da qualidade foi extremamente positivo para o Tribunal, que passou a contar com um serviço de qualidade reconhecida, sendo também relevante para a equipe da biblioteca, que começou a ter um novo olhar para o próprio trabalho e para os serviços da biblioteca como um todo, além de contar com o crescimento profissional adquirido pelos envolvidos.

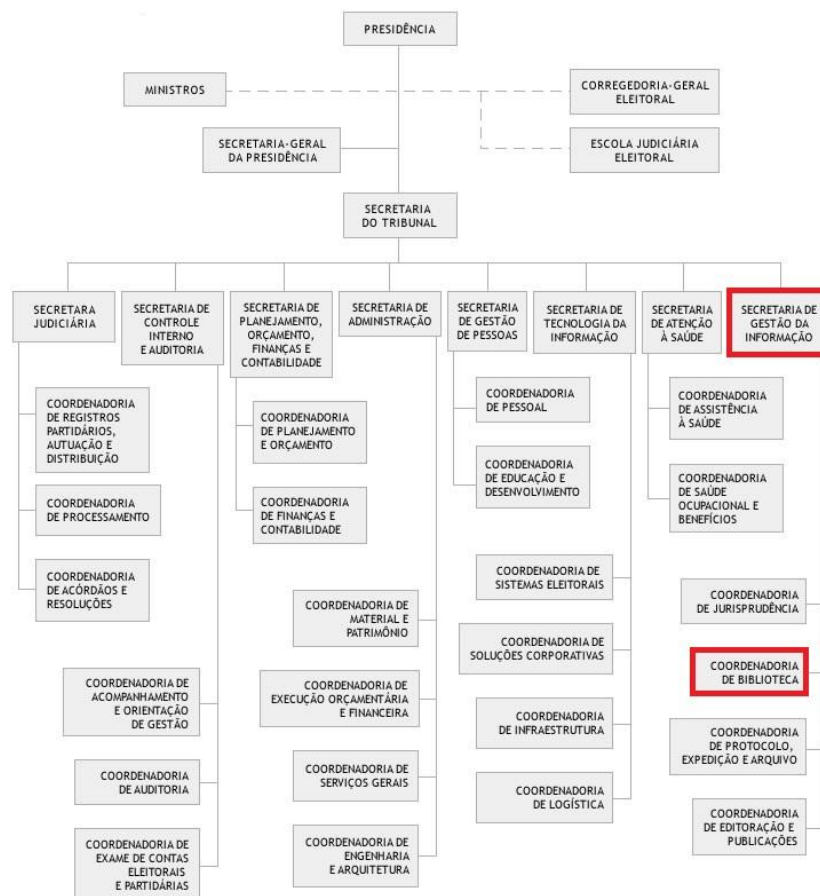
De acordo com Walter (2005), o significado desse trabalho vai além do certificado, pois representa o esforço de uma equipe em implantar um sistema de gestão da qualidade, de acordo com os requisitos da norma.

### 3.2 TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL (TSE)

O Tribunal Superior Eleitoral foi criado pelo Decreto nº 21.076, de 24 de fevereiro de 1932, com o nome de Tribunal Superior de Justiça Eleitoral. Cinco anos depois, a Constituição do Estado Novo, outorgada por Getúlio Vargas, extinguiu a Justiça Eleitoral e atribuiu à União, privativamente, o poder de legislar sobre matéria eleitoral (SÍTIO DO TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL, 2011).

O TSE foi restabelecido em 28 de maio de 1945, pelo Decreto-Lei nº 7.586/45. Em julho do mesmo ano, o TSE foi instalado no Palácio Monroe, no Rio de Janeiro, sob a presidência do Ministro José Linhares. Em 1946, a sede do Tribunal foi transferida para a Rua 1º de Março, ainda no Rio de Janeiro e, em abril de 1960, em virtude da mudança da capital federal, o TSE foi instalado em Brasília, em um dos edifícios da Esplanada dos Ministérios. Finalmente em 1971, a sede do Tribunal foi transferida para a Praça dos Tribunais Superiores, onde permanece até hoje (SÍTIO DO TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL, 2011). Sua estrutura organizacional está representada na figura 5.

Figura 5 - Organograma do Tribunal Superior Eleitoral (TSE)



Fonte: adaptado do sítio do Tribunal Superior Eleitoral (2011)

O Tribunal Superior Eleitoral é composto por sete ministros e presidido por um ministro oriundo do STF. Em 2011, a Corte era presidida pelo ministro Enrique Ricardo Lewandowski.

O Tribunal Superior Eleitoral tem a missão de assegurar os meios efetivos que garantam à sociedade a plena manifestação de sua vontade, pelo exercício do direito de votar e ser votado. Sua visão de futuro é ser referência mundial na gestão de processos eleitorais que possibilitem a expressão da vontade popular e contribuam para o fortalecimento da democracia (SÍTIO DO TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL, 2011). Os valores defendidos pelo Tribunal estão listados no quadro 8.

Quadro 8 - Valores defendidos pelo TSE

Valores
a) Coerência: alinhamento entre discurso e prática;
b) Comprometimento: atuar com dedicação, empenho e envolvimento em suas atividades;
c) Respeito: reconhecimento e aceitação das diferenças entre as pessoas;
d) Inovação: estímulo à criatividade e à busca de soluções diferenciadas;
e) Flexibilidade: atitude de abertura permanente para compreender a necessidade de mudanças adotando medidas para promovê-las;
f) Integração: compartilhamento de experiências, conhecimentos e ações que conduzam à formação de equipes orientadas para resultados comuns;
g) Reconhecimento: adoção de práticas de estímulo e valorização das contribuições individuais e de grupos que conduzam ao cumprimento da missão do TSE;
h) Transparência: garantia do acesso às informações, ações e decisões institucionais; e
i) Ética: atuação sob os princípios da honestidade, lealdade e dignidade.

Fonte: Sítio do Tribunal Superior Eleitoral (2011)

### 3.2.1 Secretaria de Gestão da Informação

A Secretaria de Gestão da Informação do TSE é responsável por quatro coordenadorias: Coordenadoria de Jurisprudência; Coordenadoria de Biblioteca; Coordenadoria de Protocolo, Expedição e Arquivo; e Coordenadoria de Editoração e Publicações.

Sua missão é construir caminhos para o conhecimento com a gestão da informação. Sua visão de futuro consiste em ser modelo de excelência na gestão da informação, destacando-se por atitudes inteligentes, criativas e inovadoras (SÍTIO DO TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL, 2011).

Os valores internalizados pela Secretaria de Gestão da Informação são os seguintes: proatividade - agir com iniciativa e coragem, trazendo o futuro para o presente; excelência - buscar o máximo em qualidade, investindo na melhoria contínua; coerência;



comprometimento; respeito; inovação; ética; flexibilidade; integração; reconhecimento; e transparência (SÍTIO DO TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL, 2011).

### 3.2.2 Coordenadoria de Biblioteca

A Coordenadoria de Biblioteca do TSE, vinculada à Secretaria de Gestão da Informação, é a responsável pela gestão da Biblioteca Professor Alysson Darowish Mitraud, sendo composta pelas seguintes seções: Seção de Biblioteca; Seção de Acervos Especiais; e Seção de Legislação. Sua estrutura organizacional está contida na figura 6.

Figura 6 - Organograma da Coordenadoria de Biblioteca do TSE



Fonte: Sítio da biblioteca do Tribunal Superior Eleitoral (2011)

### 3.2.3 Biblioteca Professor Alysson Darowish Mitraud

#### 3.2.3.1 Sobre a biblioteca

A biblioteca leva o nome de Professor Alysson Darowish Mitraud em homenagem ao ex-diretor-geral do TSE, responsável pela reestruturação administrativa das secretarias dos tribunais eleitorais e implantação de sistemas integrados e da rede informatizada de comunicações em toda a Justiça Eleitoral.

A biblioteca foi criada em 1946, por indicação do Professor Francisco Sá Filho, por meio da Resolução nº 755, de 30 de abril de 1946, contando com a destinação de uma verba especial para as despesas com a aquisição de livros e material. Em 1953, a biblioteca foi instalada no prédio da Rua 1º de Março, atual Centro Cultural da Justiça Eleitoral.

Em 1960, a biblioteca teve seu acervo transferido para a sede provisória do Tribunal, em Brasília, onde permaneceu até ser transportado para a atual sede do TSE. Em 1992, a biblioteca foi instalada no térreo e subsolo do Edifício Anexo I do TSE e, em 1994, a Coordenadoria de Biblioteca aperfeiçoou consideravelmente seus produtos e serviços para

facilitar aos usuários o acesso a informações de seu interesse. Em 16 de fevereiro de 2005, o presidente do Tribunal Superior Eleitoral, Ministro Sepúlveda Pertence, inaugurou as novas instalações da biblioteca do TSE (SÍTIO DA BIBLIOTECA DO TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL, 2011).

#### 3.2.3.2 Normas de funcionamento

As atividades da Biblioteca são regulamentadas pela Instrução Normativa nº 9 TSE, de 14 de julho de 2011, que define os procedimentos referentes à seleção, aquisição, guarda, utilização e conservação de materiais bibliográficos de propriedade do Tribunal.

#### 3.2.3.3 Informações sobre o acervo

A biblioteca possui um importante e vasto acervo especializado em Direito Eleitoral e matéria partidária. Seu acervo é composto também por publicações das diversas áreas do Direito, além de contar com obras de Administração, Ciência Política, Contabilidade, Economia, Informática e Recursos Humanos, entre outras. São aproximadamente 35 mil itens, entre livros, folhetos, teses, coleções de leis, atos normativos, separatas, materiais especiais (fitas VHS, DVDs, CDs, fotografias e documentos históricos), além de 231 títulos de periódicos.

A biblioteca dispõe também das coleções do Diário da Justiça e Diário Oficial da União, da coletânea de legislação eleitoral e partidária, da Coleção das Leis do Brasil, da Revista de Jurisprudência do TSE e do Boletim Interno do TSE. Além disso, a Coordenadoria de Biblioteca possui uma seção de acervos especiais e históricos da Justiça Eleitoral, compostos por fotos, CDs, fitas VHS, DVDs e materiais expostos no Centro de Memória do Tribunal (SÍTIO DA BIBLIOTECA DO TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL, 2011).

#### 3.2.3.4 Comunidade atendida

A comunidade de usuários da biblioteca do TSE é constituída por usuários internos e externos. Os usuários internos são os magistrados da Justiça Eleitoral, os procuradores eleitorais, os promotores eleitorais, os servidores e os colaboradores da Justiça Eleitoral, incluindo-se os do Tribunal Superior e dos tribunais regionais. Os usuários externos são instituições e pessoas sem vínculo direto com a Justiça Eleitoral que, por sua área de atuação

ou interesse, demandam informações em matéria eleitoral ou partidária (SÍTIO DA BIBLIOTECA DO TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL, 2011).

#### 3.2.3.5 Localização e funcionamento da biblioteca

A biblioteca está situada no Edifício Sede do TSE, na Praça dos Tribunais Superiores, Bloco C, Anexo I, em Brasília/DF. O seu funcionamento é de segunda-feira a sexta-feira, exceto feriados, das 8h às 19h. A biblioteca atende pelos telefones: (61) 3316-3408 / (61) 3316-3729 ou pelo e-mail: [biblioteca@tse.jus.br](mailto:biblioteca@tse.jus.br).

#### 3.2.3.6 Estrutura física

A biblioteca conta com um espaço físico reduzido. Sua estrutura física abrange um salão de estudos, com obras de referência e acervo juvenil de livre acesso ao usuário. Possui um vasto acervo armazenado em estantes deslizantes na área interna da biblioteca, onde a retirada de material é, na maioria das vezes, realizada pela equipe da biblioteca, mas também de acesso livre caso o usuário queira consultar pessoalmente os títulos disponíveis. Para o início de 2012, está prevista a mudança de localização da biblioteca, que contará com um amplo espaço para melhor atender aos seus usuários.

#### 3.2.3.7 Produtos e Serviços da biblioteca

Os serviços oferecidos pela biblioteca incluem atendimento ao usuário; empréstimo; empréstimo para terceirizados e levantamento bibliográfico. A biblioteca desenvolve atividades de pesquisas bibliográficas e legislativas em diversos órgãos. Caso a informação solicitada não se encontre no acervo do TSE, ela será demandada de outra instituição, sendo o usuário avisado assim que a informação estiver disponível. A biblioteca desenvolve a Ação de Incentivo à Leitura Cora Corujita, tendo sido iniciada no ano de 2007. Os primeiros livros foram adquiridos através de doações dos servidores e colaboradores, de autores e algumas editoras. O nome da mascote foi escolhido por uma votação na intranet e em homenagem a escritora Cora Coralina. Os produtos da biblioteca são os seguintes:

- a) Catálogo de Publicações do TSE: relação contendo as edições do Tribunal Superior Eleitoral, disponíveis para *download*;

- b) Tesouro da Justiça Eleitoral: o tesouro já está em sua 7ª edição (2010). Trata-se de um instrumento de trabalho que permite padronizar o tratamento técnico dos conteúdos por meio de diretrizes de uniformização da linguagem utilizada na indexação de documentos. Como ferramenta para auxiliar na busca da informação, o Tesouro garante aos diversos atores sociais envolvidos no processo eleitoral o acesso preciso à informação demandada;
- c) Glossário Eleitoral Brasileiro: constituído de termos simples e compostos, que apresenta conceitos, definições, referências doutrinárias, além de informações históricas dos sistemas e processos eleitorais brasileiros. Seu objetivo consiste em divulgar a um público amplo, jovens e futuros eleitores, servidores e eleitores em geral, informações a respeito da Justiça Eleitoral, a fim de conscientizá-los da importância do seu voto, e contribuir para torná-los cidadãos com efetiva participação na vida política do país. Este trabalho compõe-se de vocábulos com seus conceitos e definições extraídos da literatura jurídico/eleitoral brasileira, informações históricas dos termos relacionados, bem como imagens e textos a eles vinculadas;
- d) Legislação eleitoral e partidária: legislação federal e resoluções do TSE vigentes à época de cada eleição a partir de 1945. Este serviço possibilita efetuar consulta a normas como o Código Eleitoral, a Lei das Eleições, a Lei Orgânica dos Partidos Políticos e as resoluções do TSE de relevância em matéria eleitoral e partidária, bem como ao acervo da legislação eleitoral histórica do período de 1611 a 1945;
- e) SinTSE: seleção de matérias de interesse da justiça eleitoral.

### 3.2.4 Implantação da NBR ISO 9001:2008 na biblioteca do TSE

Em 2011, a Biblioteca Professor Alysson Darowish Mitraud do Tribunal Superior Eleitoral passou pelo processo de implantação da norma ISO 9001:2008, sendo certificada em 25 de outubro de 2011. O TSE mantém em sua estrutura um Escritório da Qualidade que favorece a continuidade dos sistemas de gestão da qualidade implantados no Tribunal e a re-certificação dos escopos da qualidade.

O TSE busca a adoção de modernas técnicas gerenciais, com o objetivo de cumprir seu papel enquanto órgão do poder judiciário brasileiro de maneira efetiva, transparente e econômica. Nesse sentido, foi estrategicamente implantado um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) aderente aos requisitos da NBR ISO 9001:2008 (SÍTIO PLANEJAMENTO E GESTÃO DO TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL, 2011).

A Portaria-TSE nº 331, de 20 de agosto de 2004, instituiu o Programa da Qualidade do Tribunal. A gestão da qualidade no TSE visa, dentre outros objetivos, agregar celeridade aos serviços, obter a satisfação dos clientes, eliminar desperdícios, racionalizar procedimentos, desenvolver equipes, valorizar servidores e melhorar condições de trabalho, além de ser importante instrumento de apoio à tomada de decisão, implementação de melhorias de desempenho e de planejamento de gestão (SÍTIO PLANEJAMENTO E GESTÃO DO TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL, 2011).

As atividades inseridas no sistema de gestão da qualidade do TSE estão listadas no quadro 9.

Quadro 9 – Atividades do sistema de gestão da qualidade do TSE

Escopo	Situação	Unidades do TSE envolvidas
Escopo 1 - Atividades de protocolização, autuação e distribuição dos processos das classes de habeas corpus, mandado de segurança e ação cautelar	Implantado e certificado pela ISO 9001:2008 desde 2006 (validade do certificado atual: junho de 2012)	Coordenadoria de Registros Partidários, Autuação e Distribuição - Secretaria Judiciária
Escopo 2 - Gerenciamento da entrada de documentos no TSE	Implantado e certificado pela ISO 9001:2008 desde 2011 (validade do certificado atual: Setembro de 2014)	Coordenadoria de Protocolo, Expedição e Arquivo - Secretaria de Gestão da Informação
Escopo 3 - Realização de atendimento em primeiro nível ao cliente de tecnologia da informação	Implantado e certificado pela ISO 9001:2008 desde 2008 (validade do certificado atual: Setembro de 2014)	Coordenadoria de Infraestrutura - Secretaria de Tecnologia da Informação
Escopo 4 - Atendimento ao usuário da biblioteca nos serviços de empréstimo e pesquisa de material bibliográfico	Implantado e certificado pela ISO 9001:2008 desde 2011 (validade do certificado atual: Outubro de 2014)	Coordenadoria de Biblioteca - Secretaria de Gestão da Informação
Escopo 5 - Atendimento ao eleitor no TSE	Em implantação	Central do Eleitor

Fonte: Sítio Planejamento e Gestão do Tribunal Superior Eleitoral (2011)

Contando com o apoio da alta direção da instituição, a implantação da norma teve origem em proposição do Chefe da Biblioteca. O Instituto Falcão Bauer da Qualidade, de São Paulo, foi o responsável pela certificação da biblioteca. O processo de implantação do sistema de gestão da qualidade foi realizado em um período sete meses, tendo ocorrido de fevereiro a setembro de 2011.

Conforme demonstrado no quadro 9, o processo escolhido para adequação à norma refere-se ao Escopo 4 - Atendimento ao usuário da biblioteca nos serviços de empréstimo e pesquisa de material bibliográfico.

## **4 PRESSUPOSTOS E VARIÁVEIS**

### **4.1 PRESSUPOSTOS**

#### **Pressuposto Geral**

A implantação da gestão da qualidade nas bibliotecas do STF e do TSE dependeu do mapeamento dos princípios da gestão da qualidade.

#### **Pressuposto Específico A**

Para implantar um sistema de gestão da qualidade nas bibliotecas do STF e do TSE foi necessário determinar a finalidade desse sistema.

#### **Pressuposto Específico B**

Para adaptar o processo de certificação da gestão da qualidade às bibliotecas do STF e do TSE foi imprescindível considerar todos os requisitos da NBR ISO 9001.

#### **Pressuposto Específico C**

A implantação da gestão da qualidade nas bibliotecas do STF e do TSE foi mais efetiva por terem sido identificadas as dificuldades e vantagens da sua implementação nessas unidades.

### **4.2 VARIÁVEIS**

#### **Variável do Pressuposto Específico A**

- Finalidades do sistema de gestão da qualidade.

#### **Variável do Pressuposto Específico B**

- Requisitos da NBR ISO 9001 adaptados às bibliotecas do STF e do TSE.

#### **Variáveis do Pressuposto Específico C**

- Dificuldades para a implementação da gestão da qualidade nas bibliotecas do STF e do TSE;
- Vantagens da implementação da gestão da qualidade nas bibliotecas do STF e do TSE.

## 5 METODOLOGIA

Apresentam-se, a seguir, informações relativas à pesquisa realizada, sua delimitação, o universo considerado para estudo, a composição da amostra e o instrumento utilizado para a coleta de dados.

### 5.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A metodologia utilizada nesta pesquisa inclui o levantamento bibliográfico e entrevistas estruturadas. Para o estudo de caso foram selecionados os principais responsáveis pela implantação do sistema de gestão da qualidade nas bibliotecas do Supremo Tribunal Federal (STF) e do Tribunal Superior Eleitoral (TSE).

Realizou-se um estudo teórico a partir da literatura nacional e um estudo prático aplicado na Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal do STF e na Biblioteca Professor Alysson Darowish Mitraud do TSE. O estudo prático foi desenvolvido por meio de uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, com a intenção de verificar as dificuldades e os benefícios da implantação de um sistema de gestão da qualidade, com base na NBR ISO 9001, em bibliotecas brasileiras.

### 5.2 UNIVERSO DA PESQUISA E AMOSTRA

O universo estudado corresponde às bibliotecas dos Tribunais Superiores, sediadas no Distrito Federal. A escolha desse universo de pesquisa se deve pela constante preocupação do poder público em oferecer serviços e produtos de qualidade aos cidadãos, além de responder aos desafios que o país impõe ao seu sistema judiciário.

O STF, órgão de cúpula da justiça brasileira, e o TSE, órgão máximo da Justiça Eleitoral, são órgãos representativos do judiciário brasileiro e embora não possuam competidores e não sejam ameaçadas de extinção, essas Instituições preocuparam-se em implementar um sistema de gestão da qualidade com o objetivo de melhorar os serviços prestados e elevar os níveis de qualidade oferecidos ao cidadão brasileiro.

A amostra selecionada foi intencional e está representada pela Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal do STF e pela Biblioteca Professor Alysson Darowish Mitraud do TSE pelo interesse demonstrado na implantação e certificação do sistema de gestão da qualidade,



com base na NBR ISO 9001, como uma oportunidade para a melhoria e avanço dos serviços prestados aos seus usuários, tornando-se referência no ramo.

### 5.3 PRÉ-TESTE

A fim de verificar a necessidade de ajustes na entrevista, realizou-se um pré-teste com uma aluna da graduação que participou da implantação do sistema de gestão da qualidade no TSE. Nesse momento, constatou-se dificuldade da entrevistada em responder a questão nº 2, relativa aos requisitos da norma, mas optou-se por manter a pergunta na entrevista por ser necessária para complementar a resposta ao pressuposto específico B.

### 5.4 COLETA DOS DADOS

Optou-se pela entrevista estruturada com questões abertas como instrumento de coleta de dados. Primeiramente, havia-se pensado na realização das entrevistas presencialmente, através de visita às instituições, com os servidores que participaram do processo de implantação e certificação do sistema de gestão da qualidade nas bibliotecas.

A coleta das informações seria realizada com o registro escrito das informações fornecidas pelo entrevistado, porém esse método foi descartado na primeira entrevista, pois o processo de fala ocorre de forma muito rápida, impossibilitando a transcrição literal das informações prestadas, imprescindíveis para uma melhor compreensão da experiência de certificação das bibliotecas. Diante dessa constatação, estabeleceu-se como meio de comunicação o e-mail, a fim de possibilitar o registro integral e manter as palavras do entrevistado, evitando resumi-las como ocorrido presencialmente.

A visita às instituições ocorreu no dia 16 de novembro de 2011, conforme agendado previamente, momento em que foi feita a entrega do Ofício de solicitação do estudo de caso e entrevista às instituições, bem como a verificação quanto a eventuais dúvidas dos entrevistados com relação às perguntas contidas no roteiro de entrevista.

Foram entrevistados os principais envolvidos no processo de implantação do sistema de gestão da qualidade nas bibliotecas do STF e do TSE, com a aplicação de três entrevistas em cada uma das bibliotecas, totalizando seis entrevistados. O recebimento das respostas ocorreu por e-mail, no período de 17 a 25 de novembro de 2011, obtendo-se 100% de retorno.

A entrevista foi baseada nos objetivos, pressupostos e variáveis da pesquisa e contou com onze questões abertas. No quadro 10, apresenta-se a correlação entre os pressupostos específicos, as variáveis e o instrumento de coleta de dados.

Quadro 10 - Correlação entre os pressupostos específicos, as variáveis e as questões

PRESSUPOSTOS ESPECÍFICOS	VARIÁVEIS	QUESTÕES
A - Para implantar um sistema de gestão da qualidade nas bibliotecas do STF e do TSE foi necessário determinar a finalidade desse sistema.	Finalidades do sistema de gestão da qualidade.	1. Que fatores influenciaram a decisão pela implementação da NBR ISO 9001 na biblioteca?
B - Para adaptar o processo de certificação da gestão da qualidade às bibliotecas do STF e do TSE foi imprescindível considerar todos os requisitos da NBR ISO 9001.	Requisitos da NBR ISO 9001 adaptados às bibliotecas do STF e do TSE.	2. Foi necessário considerar todos os requisitos da NBR ISO 9001 na adaptação do processo de certificação da gestão da qualidade à biblioteca? Explique sua resposta.
C - A implantação da gestão da qualidade nas bibliotecas do STF e do TSE foi mais efetiva por terem sido identificadas as dificuldades e vantagens da sua implementação nessas unidades.	Dificuldades para a implementação da gestão da qualidade nas bibliotecas do STF e do TSE;  Vantagens da implementação da gestão da qualidade nas bibliotecas do STF e do TSE	3. Quais as maiores dificuldades enfrentadas na implementação do sistema de gestão da qualidade na biblioteca? 4. Como as dificuldades elencadas na resposta anterior foram superadas? 5. Quais os fatores que contribuíram positivamente para a implementação do sistema de gestão da qualidade na biblioteca? 8. Quais as vantagens obtidas com a certificação da biblioteca? 11. Quais foram as percepções dos usuários e da Instituição após a certificação da biblioteca?

Fonte: elaborado pela autora (2011)

## 6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Quadro 11 – Descrição das características dos entrevistados

Entrevistados	Função	Formação	Tempo de atividade na biblioteca
<b>SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL (STF)</b>			
Entrevistado 1	Coordenadora da Biblioteca	Biblioteconomia; Mestre em Ciência da Informação pela UnB	11 anos
Entrevistado 2	Bibliotecária	Biblioteconomia; Doutora em Ciência da Informação, ambos pela UnB	11 anos
Entrevistado 3	Analista Judiciário	Biblioteconomia; Especialista em Ciência da Informação pela UnB	20 anos
<b>TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL (TSE)</b>			
Entrevistado 1	Técnico Judiciário (lotada no Escritório de Gestão da Qualidade)	Psicologia e Auditoria interna	Não atua diretamente na biblioteca, mas dá suporte para a implementação e manutenção do sistema de gestão da qualidade em todas as áreas do tribunal que tem interesse nesse assunto.
Entrevistado 2	Técnico Judiciário	Administração de Empresas	6 anos
Entrevistado 3	Bibliotecária	Biblioteconomia; Mestrado em Biblioteconomia	4 anos

Fonte: elaborado pela autora (2011)

#### ANÁLISE DOS DADOS – CARACTERIZAÇÃO:

As entrevistas foram realizadas com seis pessoas do sexo feminino, sendo quatro bibliotecárias, com títulos de especialização, mestrado e doutorado; uma com formação em Administração; e outra com formação em psicologia e auditoria interna, que não atua diretamente na biblioteca. Esta última faz parte do quadro de servidores do Escritório de Qualidade da instituição e que, juntamente com a equipe desse escritório, tornou possível a implementação da gestão da qualidade na biblioteca. Os dados coletados permitem verificar que, das quatro bibliotecárias entrevistadas, todas possuem especialização, constatando-se o interesse desses profissionais em se especializarem e se manterem atualizados em suas áreas de formação. Quanto ao tempo de atividade na biblioteca, verifica-se que as entrevistadas têm

vasta experiência profissional, pois possuem cerca de 4 a 20 anos de atuação nessas unidades de informação.

## 6.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Quadro 12 – Descrição dos dados coletados relativos à questão nº 1

<b>Dimensões de análise</b>	<b>Que fatores influenciaram a decisão pela implementação da NBR ISO 9001 na biblioteca?</b>
Entrevistados	Respostas
<b>SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL (STF)</b>	
Entrevistado 1	O Ministro Presidente do Supremo Tribunal Federal solicitou a implementação em algumas unidades do Tribunal e a Secretária de Documentação sugeriu que as seções da Biblioteca que prestam atendimento aos usuários fossem incluídas no escopo.
Entrevistado 2	O Supremo Tribunal Federal já fazia gestão baseada nos princípios da qualidade, com política estabelecida e áreas certificadas na Secretaria Judiciária e na de Informática. A então Secretária de Documentação, a bibliotecária Maria Cristina Silvestre, propôs à Presidência que a biblioteca passasse pelo processo de certificação, o que foi aceito e iniciou-se o processo. Além disso, a Biblioteca estava passando por um período de normalização, confecção de manuais etc., o que facilitou a absorção da Norma e implantação da gestão pela qualidade.
Entrevistado 3	O STF já tinha algumas áreas certificadas e a Secretária de Documentação decidiu sugerir a certificação da Biblioteca.
<b>TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL (TSE)</b>	
Entrevistado 1	O chefe da biblioteca procurou apoio da alta direção, que nos passou a responsabilidade pela execução do projeto (Escritório de Qualidade).
Entrevistado 2	O principal fator foi o incentivo e o apoio da alta direção, no caso do TSE, principalmente da Diretora Geral. Também foi fundamental a oportunidade de oferecer um serviço melhor aos nossos usuários, internos e externos, e prestar um serviço de excelência.
Entrevistado 3	Já existe uma cultura de qualidade na instituição e a biblioteca do TSE sempre se preocupou em buscar a satisfação de seus usuários e o aperfeiçoamento constante de seus serviços e produtos. Na realidade, a cultura de qualidade já está de certa forma implícita em nossa profissão; já estamos acostumados a trabalhar com normas e padrões.

Fonte: elaborado pela autora (2011)

### ANÁLISE DOS DADOS – QUESTÃO Nº 1:

Verifica-se que os fatores que contribuíram para implementação da gestão da qualidade nas bibliotecas do STF e do TSE devem-se, em um primeiro momento, ao comprometimento da alta direção das instituições mantenedoras em prestar um serviço de excelência, investindo na melhoria dos serviços fornecidos por suas unidades organizacionais e, em um segundo momento, destaca-se o interesse dos gestores das bibliotecas, que atuando com liderança, comprometimento e responsabilidade, buscaram junto a alta direção o apoio

para o aperfeiçoamento dos seus serviços e produtos e o aumento do grau de satisfação de seus usuários.

Quadro 13 – Descrição dos dados coletados relativos à questão nº 2

Dimensões de análise	Foi necessário considerar todos os requisitos da NBR ISO 9001 na adaptação do processo de certificação da gestão da qualidade à biblioteca? Explique sua resposta.
Entrevistados	Respostas
<b>SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL (STF)</b>	
Entrevistado 1	Sim, todos os requisitos relacionados à documentação, treinamento de pessoal, avaliação de fornecedores, e outros, foram cumpridos.
Entrevistado 2	Na verdade, a Biblioteca precisou produzir uma quantidade bem menor de documentos orientadores, pois estava praticamente finalizando os manuais de todas as Seções existentes à época, mas todos os requisitos da Norma foram cumpridos, pois se assim não fosse não seria possível obter o certificado de qualidade.
Entrevistado 3	Sim, porque senão a certificação não seria possível.
<b>TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL (TSE)</b>	
Entrevistado 1	Não. Os requisitos 7.3 e 7.6 foram excluídos conforme justificativas abaixo: 7.3 – Projeto e Desenvolvimento: O escopo não dispõe de atividades de projeto e desenvolvimento, uma vez que todas as atividades de empréstimo e pesquisa de material bibliográfico são realizadas de acordo com padrões pré-estabelecidos e com as normas internas vigentes. 7.6 – Controle de equipamento de monitoramento e medição: No escopo 4, considera-se produto fornecido ao cliente o empréstimo e pesquisa de material bibliográfico. Dada as particularidades destes casos, não são utilizados equipamentos de monitoramento e medição que evidenciem a conformidade dos produtos, sem que isso afete a capacidade de atendimento dos requisitos estabelecidos.
Entrevistado 2	Não tenho todos os conhecimentos necessários para responder essa pergunta, mas os servidores do Escritório de gestão da qualidade poderão lhe explicar melhor.
Entrevistado 3	Nem todos os requisitos se aplicam ao caso da Biblioteca, mas este é um item que poderá ser esclarecido de forma mais adequada pelo Escritório da Qualidade.

Fonte: elaborado pela autora (2011)

### ANÁLISE DOS DADOS – QUESTÃO Nº 2:

Quanto à necessidade de considerar todos os requisitos da NBR ISO 9001 na adaptação do processo de certificação da gestão da qualidade, as bibliotecas do STF e do TSE tiveram experiências distintas.

No caso do STF, todos os requisitos da norma foram considerados na implementação do escopo selecionado, atendimento a necessidades de informações de usuários internos e externos referentes às pesquisas de doutrina jurídica e de legislação, fato que se justifica pelo pioneirismo do projeto, tendo o mesmo sido implementado em 2003.

Já no caso do TSE, como sua implementação ocorreu recentemente, em outubro de 2011, contando com a experiência do Escritório de Qualidade na implantação de outros escopos no tribunal e sua designação para a execução do projeto na biblioteca, os requisitos 7.3 – Projeto e Desenvolvimento e 7.6 – Controle de equipamento de monitoramento e medição foram excluídos. Essa exclusão se justifica em razão do escopo certificado, “atendimento ao usuário da biblioteca nos serviços de empréstimo e pesquisa de material bibliográfico”, não dispor de atividades de projeto e desenvolvimento, uma vez que essas atividades são realizadas de acordo com padrões pré-estabelecidos e com as normas internas vigentes e pelo fato de que o produto fornecido ao cliente não faz uso de equipamentos de monitoramento e medição para a verificação da conformidade dos produtos, sem que isso afete a capacidade de atendimento dos requisitos estabelecidos.

Segundo estabelecido na NBR ISO 9001, os requisitos da Seção 7, Realização do Produto, podem ser excluídos desde que não afetem a capacidade e responsabilidade da organização de fornecer o produto conforme os requisitos do cliente. Dessa forma, as exclusões dos requisitos 7.3 e 7.6 pelo TSE têm respaldo na norma.

Quadro 14 – Descrição dos dados coletados relativos à questão nº 3

<b>Dimensões de análise</b>	<b>Quais as maiores dificuldades enfrentadas na implementação do sistema de gestão da qualidade na biblioteca?</b>
Entrevistados	Resposta
<b>SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL (STF)</b>	
Entrevistado 1	O curto prazo para treinar todos os profissionais envolvidos e a necessidade de assimilar toda a documentação e novas rotinas.
Entrevistado 2	Dificuldade de compreensão da norma, dificuldade de mudança de hábito de trabalho, o registro e documentação são bastante exigentes.
Entrevistado 3	Elaboração da documentação solicitada e convencimento da equipe da biblioteca da importância do processo.
<b>TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL (TSE)</b>	
Entrevistado 1	Dificuldade de adaptar os requisitos da Norma ISO ao serviço fornecido pela biblioteca, visto que tem características bem diferenciadas.
Entrevistado 2	1. Definição do escopo: a definição do escopo é sempre um processo difícil. É necessário que se escolha um escopo que proporcione diferença à unidade como um todo. 2. Conscientização da equipe: convencer os membros da equipe da importância de cada um não é uma tarefa fácil. 3. Se adequar às novas regras: outro ponto difícil é o convencimento aos membros da equipe que, a partir de agora, eles terão que fazer seus processos de forma diferenciada.
Entrevistado 3	As maiores dificuldades consistiram no estabelecimento de alguns indicadores e no engajamento de todos os setores da Biblioteca no processo da qualidade.

Fonte: elaborado pela autora (2011)

### ANÁLISE DOS DADOS – QUESTÃO Nº 3:

As dificuldades enfrentadas na implementação do sistema de gestão da qualidade pela biblioteca do STF foram as seguintes:

- a) compreensão da norma;
- b) elaboração da documentação solicitada;
- c) necessidade de assimilar toda a documentação e as novas rotinas;
- d) convencimento da equipe da biblioteca da importância do processo;
- e) mudança de hábito de trabalho, já que o registro e documentação são bastante exigentes; e
- f) o curto prazo para treinar todos os profissionais envolvidos.

Já as dificuldades enfrentadas na implementação do sistema de gestão da qualidade pela biblioteca do TSE foram as seguintes:

- a) definição do escopo, já que essa escolha deve proporcionar diferença à unidade como um todo;
- b) adaptação dos requisitos da NBR ISO 9001 ao serviço fornecido pela biblioteca, visto que tem características bem diferenciadas;
- c) estabelecimento de alguns indicadores;
- d) conscientização da equipe da importância de cada um nesse processo;
- e) engajamento de todos os setores da Biblioteca no processo da qualidade; e
- f) adequação às novas regras, realizando os processos de forma diferenciada.

Foi possível verificar que as duas bibliotecas enfrentaram dificuldades semelhantes na implantação e certificação da gestão da qualidade, porém cabe ressaltar que as bibliotecas estudadas foram certificadas por diferentes versões da NBR ISO 9001. A biblioteca do STF foi certificada em 2003, com base na versão de 2000, e a biblioteca do TSE foi certificada em 2011, com base na versão atualizada de 2008, fato esse que acarretou algumas experiências distintas no que se refere a alguns requisitos da norma. As dificuldades enfrentadas por ambas as bibliotecas se justificam e ratificam o levantamento bibliográfico efetuado.

Quadro 15 – Descrição dos dados coletados relativos à questão nº 4

<b>Dimensões de análise</b>	<b>Como as dificuldades elencadas na resposta anterior foram superadas?</b>
Entrevistados	Resposta
<b>SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL (STF)</b>	
Entrevistado 1	Com o empenho, comprometimento e dedicação dos profissionais as dificuldades foram superadas.
Entrevistado 2	Com o apoio do Núcleo da Qualidade instituído no STF, que ministrou treinamentos e atuou de forma bastante próxima na confecção das Instruções de trabalho, reuniões semanais com o grupo que seria o executor do processo e finalmente a compreensão de que essa forma de gestão melhoraria a atuação profissional.
Entrevistado 3	Com reuniões da equipe da biblioteca com o Núcleo de Qualidade do Tribunal e com o trabalho em conjunto do pessoal da biblioteca.
<b>TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL (TSE)</b>	
Entrevistado 1	Fizemos benchmarking na biblioteca do STF e obtivemos algumas melhorias no sistema. Como o serviço de empréstimo faz parte do escopo, foi percebido através de uma auditoria que o serviço fornecido era mais amplo e não acabava no momento da entrega do livro ao cliente, mas com a devolução do livro pelo cliente. Isso amplia a compreensão de produto não-conforme, aumentando as possibilidades de monitoramento das não conformidades.
Entrevistado 2	1. Definimos o escopo da área de atendimento por acreditarmos que seja uma área muito sensível da biblioteca. Afinal, todos os processos desenvolvidos em uma biblioteca visam o atendimento ao usuário. 2) É importante que cada um saiba que é parte fundamental do processo. É também importante que eles se sintam valorizados e felizes com a certificação. Eles precisam ver os resultados para perceberem que seus esforços não foram em vão. 3) Quando as pessoas estão muito acostumadas a fazer um trabalho sempre do mesmo jeito, convencê-las de fazer de outra forma as vezes é trabalhoso. Nesse momento, o importante é mostrar a elas que há benefícios na mudança no processo. Muito importante também é deixar que as pessoas participem das decisões e deem opiniões. Principalmente, que elas sejam ouvidas quando suas rotinas de trabalho forem alteradas.
Entrevistado 3	Quanto aos indicadores, com o desenvolvimento do processo e a ajuda do escritório da qualidade, fomos esclarecendo as dúvidas e aparando as arestas. Quanto ao engajamento de todos os setores da Biblioteca, foi acontecendo naturalmente ao longo do processo.

Fonte: elaborado pela autora (2011)

#### ANÁLISE DOS DADOS – QUESTÃO Nº 4:

As dificuldades foram superadas pela equipe do STF por meio das seguintes ações:

- a) empenho, comprometimento e dedicação dos profissionais;
- b) apoio do Núcleo da Qualidade instituído no STF, que ministrou treinamentos e atuou de forma bastante próxima na confecção das Instruções de trabalho;
- c) reuniões da equipe da biblioteca com o Núcleo de Qualidade do Tribunal e com o trabalho em conjunto do pessoal da biblioteca; e
- d) compreensão de que essa forma de gestão melhoraria a atuação profissional;



No caso do TSE, as dificuldades foram superadas da seguinte forma:

- a) realização de benchmarking na biblioteca do STF, com a obtenção de algumas melhorias no sistema;
- b) apoio do Escritório da Qualidade, instituído no TSE, na execução do projeto;
- c) apoio do escritório da qualidade na definição dos indicadores;
- d) definição do escopo da área de atendimento por ser uma área sensível da biblioteca, visto que todos os processos desenvolvidos visam o atendimento ao usuário;
- e) ampliação da compreensão de produto não-conforme, aumentando as possibilidades de monitoramento das não conformidades;
- f) compreensão da amplitude do serviço de empréstimo, que não acaba no momento da entrega do livro ao cliente, mas com a sua devolução;
- g) compreensão de que cada um é parte fundamental do processo;
- h) convencimento da equipe de que há benefícios na mudança do processo;
- i) participação da equipe nas decisões; e
- j) engajamento de todos os setores da Biblioteca.

Verifica-se que a superação das dificuldades enfrentadas pelas bibliotecas deve-se, principalmente, ao apoio recebido da alta direção, já que as instituições mantenedoras de ambas as bibliotecas possuíam um programa de qualidade instituído e com o auxílio do escritório da qualidade dessas instituições as dúvidas e dificuldades puderam ser sanadas e superadas. A compreensão pela equipe da importância do sistema de gestão da qualidade e do comprometimento de cada uma nesse processo também foram fundamentais para a superação das dificuldades.

Quadro 16 – Descrição dos dados coletados relativos à questão nº 5

<b>Dimensões de análise</b>	<b>Quais os fatores que contribuíram positivamente para a implementação do sistema de gestão da qualidade na biblioteca?</b>
Entrevistados	Resposta
<b>SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL (STF)</b>	
Entrevistado 1	O apoio recebido da Administração do Tribunal foi fundamental para a implementação e o reconhecimento da importância da Biblioteca para a Suprema Corte.
Entrevistado 2	O fato de a alta gestão estar interessada e envolvida no processo de qualidade é o fator principal, para que as coisas aconteçam. A equipe da biblioteca é disciplinada e os bibliotecários estão habituados a trabalhar com normas e padrões, assim, esse foi mais um padrão a ser adotado e depois que os procedimentos foram compreendidos ficou tudo muito tranquilo. Além disso, a Biblioteca estava em processo de finalização dos manuais de atividades, o que facilitou e tornou mais ágil o processo.
Entrevistado 3	Bibliotecários já estão acostumados a trabalhar com padrões e normas e a biblioteca já vinha em um processo de registrar em manuais as suas rotinas de trabalho.
<b>TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL (TSE)</b>	
Entrevistado 1	O envolvimento da equipe, a motivação dos representantes de direção (que faziam parte das atividades do escopo), o apoio do chefe e da alta direção.
Entrevistado 2	Comprometimento da equipe; apoio da alta direção; tranquilidade dos membros da equipe; visualização dos benefícios da certificação; alteração positiva das rotinas de trabalho.
Entrevistado 3	Os fatores mais importantes para que tenha sido possível obter a certificação foram a dedicação das RD's (representantes de direção), o engajamento e sintonia da equipe da referência e o apoio da alta direção e do Escritório da Qualidade.

Fonte: elaborado pela autora (2011)

### ANÁLISE DOS DADOS – QUESTÃO Nº 5:

No caso do STF, os fatores que contribuíram positivamente para a implementação do sistema de gestão da qualidade na biblioteca foram:

- a) o apoio recebido da alta administração, fundamental para a implementação e o reconhecimento da importância da biblioteca para a Suprema Corte;
- b) equipe da biblioteca disciplinada;
- c) os bibliotecários estão habituados a trabalhar com normas e padrões;
- d) o registro em manuais das rotinas de trabalho da biblioteca.

Quanto ao TSE, os fatores que contribuíram para a implementação do sistema de gestão da qualidade na biblioteca foram:

- a) o apoio da alta direção e do chefe da biblioteca;
- b) o apoio do Escritório da Qualidade;
- c) a dedicação e motivação dos representantes de direção da biblioteca;
- d) o comprometimento e envolvimento da equipe;

- e) o engajamento e sintonia da equipe;
- f) a tranquilidade dos membros da equipe;
- g) a visualização dos benefícios da certificação; e
- h) a alteração positiva das rotinas de trabalho.

Tanto a biblioteca do STF quanto a do TSE contaram com o apoio da alta direção e com o comprometimento da equipe para a implantação do sistema de gestão da qualidade, sem os quais essa implantação não seria possível. Ambas as bibliotecas também puderam contar com a participação de bibliotecários já habituados a trabalhar com normas e padrões, contribuindo de forma positiva para a efetivação desse projeto. Percebe-se que a implantação da gestão da qualidade contribui de forma considerável para a melhoria dos serviços ofertados e para o reconhecimento da importância da biblioteca e dos profissionais que nela atuam.

Quadro 17 – Descrição dos dados coletados relativos à questão nº 6

<b>Dimensões de análise</b>	<b>A sua formação foi importante para a implementação da gestão da qualidade na biblioteca? Justifique a sua resposta.</b>
Entrevistados	Resposta
<b>SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL (STF)</b>	
Entrevistado 1	Sim, um bibliotecário precisa desenvolver algumas habilidades como ser organizado, atento, trabalhar de forma sistêmica, ser comunicativo, e essas características ajudaram-me na compreensão dos requisitos, na padronização das rotinas e na comunicação entre a equipe.
Entrevistado 2	Sim. Como bibliotecária estou habituada a normas e padrões e a ISO 9001 é mais um padrão, só que voltado para a gestão.
Entrevistado 3	Sim, como dito anteriormente, os bibliotecários estão habituados a trabalhar com normas e padrões.
<b>TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL (TSE)</b>	
Entrevistado 1	Minha formação enquanto auditora interna da qualidade sim. Desde que comecei a trabalhar no Escritório de Gestão da Qualidade passei por uma série de treinamentos na área de qualidade que me possibilitaram conhecer sobre gestão por processos, norma ISO 9001:2008.
Entrevistado 2	A minha formação é na área de Administração de Empresas. Acredito que tenha sido importante, devido aos conhecimentos na área de organização, planejamento etc.. Mas a presença de um bibliotecário é fundamental na implementação de qualquer escopo em bibliotecas.
Entrevistado 3	Sim, minha formação foi importante, tanto no que se refere ao conhecimento do funcionamento da biblioteca, como pela busca de padronização inerente à nossa profissão e pela preocupação de aperfeiçoar sempre produtos e serviços para poder suprir as necessidades do usuário.

Fonte: elaborado pela autora (2011)

#### ANÁLISE DOS DADOS – QUESTÃO Nº 6:

Quanto à importância da formação profissional para a implementação da gestão da qualidade na biblioteca, verificou-se que no caso do STF todos os entrevistados são

bibliotecários e defendem a opinião de que esse profissional possui habilidades como ser organizado, atento, trabalhar de forma sistêmica, ser comunicativo, e que essas características auxiliaram na compreensão dos requisitos, na padronização das rotinas e na comunicação entre a equipe. Além disso, os bibliotecários estão habituados a trabalhar com normas e padrões e a NBR ISO 9001 é mais um padrão, só que voltado para a gestão.

No caso do TSE, verificaram-se diferentes formações entre os entrevistados, como auditor interno; administrador e bibliotecário, tendo todas elas contribuído para a agregação de diferentes habilidades na implementação da gestão da qualidade na biblioteca.

Uma vez que a implantação da gestão da qualidade ocorre em bibliotecas, a participação do bibliotecário torna-se imprescindível por seus conhecimentos sobre as necessidades dos usuários e sobre as rotinas de trabalho da biblioteca. O envolvimento de outros profissionais também contribuiu para a implantação da gestão da qualidade, quer por seus conhecimentos em suas áreas de formação ou pela experiência adquirida na atuação profissional.

Quadro 18 – Descrição dos dados coletados relativos à questão nº 7

<b>Dimensões de análise</b>	<b>A biblioteca se baseou em algum modelo de gestão da qualidade já implementado em outra instituição ou biblioteca?</b>
Entrevistados	Resposta
<b>SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL (STF)</b>	
Entrevistado 1	Não.
Entrevistado 2	Não. A Biblioteca do STF foi a segunda biblioteca no país, até onde se sabe, que implantou a norma. No caso foi seguido apenas o padrão e a política de qualidade do STF.
Entrevistado 3	Não.
<b>TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL (TSE)</b>	
Entrevistado 1	Sim, no STF conhecemos e aproveitamos alguns modelos de formulários para registro que foram usados na implementação de nosso sistema de gestão da qualidade.
Entrevistado 2	Antes de iniciarmos o processo, nós visitamos a biblioteca do STF, que até então, era a única biblioteca que conhecíamos que havia passado por um processo de certificação. A visita foi muito proveitosa, nos ajudou bastante.
Entrevistado 3	A biblioteca, antes de implementar o modelo de gestão da qualidade, visitou a Biblioteca do STF e extraiu algumas ideias da experiência vivida pelas colegas, mas o modelo foi basicamente fundamentado no padrão de qualidade já aplicado no TSE para os demais escopos que foram certificados.

Fonte: elaborado pela autora (2011)

#### ANÁLISE DOS DADOS – QUESTÃO Nº 7:

Quanto ao questionamento se a biblioteca havia se baseado em algum modelo de gestão da qualidade já implementado, verificou-se que a biblioteca do STF baseou-se apenas

no padrão e na política de qualidade do STF, já que essa foi a segunda biblioteca no país a implantar a norma.

Já a biblioteca do TSE contou com a experiência da biblioteca do STF, da qual extraiu algumas ideias e aproveitou alguns modelos de formulários para registro, mas o modelo foi basicamente fundamentado no padrão de qualidade já aplicado no TSE para os demais escopos certificados no Tribunal.

É possível verificar que as melhores práticas e experiências adquiridas por outras organizações na implantação de sistemas de gestão da qualidade podem contribuir para o aperfeiçoamento e adaptação do modelo de gestão da qualidade ao contexto das bibliotecas.

Quadro 19 – Descrição dos dados coletados relativos à questão nº 8

<b>Dimensões de análise</b>	<b>Quais as vantagens obtidas com a certificação da biblioteca?</b>
Entrevistados	Resposta
<b>SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL (STF)</b>	
Entrevistado 1	Com a implementação do sistema de gestão de qualidade a visibilidade da Biblioteca dentro do Tribunal e na sociedade em geral aumentou consideravelmente, visto que foi uma das primeiras bibliotecas de órgão público a ser certificada. Outros fatores positivos foram: a padronização de rotinas, a adequação dos formulários utilizados, a comunicação entre a equipe, o acompanhamento das pesquisas e o diálogo com os usuários.
Entrevistado 2	Maior integração e união dos servidores; maior rastreabilidade dos trabalhos em andamento; maior padronização das ações; requisitos dos clientes identificados com maior clareza; monitoramento, por amostragem, das pesquisas realizadas; finalização de manuais de serviços que dão suporte às pesquisas e aos trabalhos técnicos da Coordenadoria de Biblioteca; melhoria nos controles de pesquisas; crescimento pessoal e profissional de cada um dos servidores. Mas de fato, melhorou demais a forma de atendimento de usuários, tornando-o mais profissional, mais uniforme e mais preciso.
Entrevistado 3	As etapas do trabalho de atendimento ficaram mais rastreáveis, o que facilitou o fluxo das atividades, que passaram a ser realizadas sem interrupção por qualquer pessoa da equipe.
<b>TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL (TSE)</b>	
Entrevistado 1	Maior visibilidade dos serviços da biblioteca no tribunal, apoio para a execução de projetos e maior valorização da equipe.
Entrevistado 2	Melhor padronização de serviços; serviço oferecido de maior qualidade; continuidade do serviço; integração da equipe de trabalho.
Entrevistado 3	Com a certificação da biblioteca, obtém-se maior visibilidade e maior poder de barganha junto à alta direção.

Fonte: elaborado pela autora (2011)

#### ANÁLISE DOS DADOS – QUESTÃO Nº 8:

Quanto às vantagens obtidas com a certificação da biblioteca, no caso do STF verificou-se:

- a) aumento considerável da visibilidade da biblioteca dentro do Tribunal e na sociedade em geral;
- b) maior rastreabilidade dos trabalhos em andamento;
- c) finalização de manuais de serviços que dão suporte às pesquisas e aos trabalhos técnicos da Coordenadoria de Biblioteca;
- d) a padronização de rotinas e ações;
- e) a adequação dos formulários utilizados;
- f) o acompanhamento e melhoria nos controles de pesquisas;
- g) monitoramento, por amostragem, das pesquisas realizadas;
- h) a comunicação entre a equipe;
- i) maior integração e união dos servidores;
- j) crescimento pessoal e profissional de cada um dos servidores;
- k) o diálogo com os usuários;
- l) requisitos dos clientes identificados com maior clareza; e
- m) melhora significativa da forma de atendimento de usuários, tornando-o mais profissional, uniforme e preciso.

Já as vantagens obtidas com a certificação da biblioteca do TSE foram:

- a) maior visibilidade dos serviços da biblioteca no tribunal;
- b) maior poder de barganha junto à alta direção.
- c) apoio para a execução de projetos;
- d) maior valorização da equipe;
- e) melhor padronização de serviços;
- f) serviço oferecido de maior qualidade;
- g) continuidade do serviço; e
- h) integração da equipe de trabalho.

Verifica-se que as vantagens obtidas pelas bibliotecas assemelham-se às já identificadas na revisão de literatura, o que reforça a importância da implantação da gestão da qualidade nessas unidades.

Quadro 20 – Descrição dos dados coletados relativos à questão nº 9

<b>Dimensões de análise</b>	<b>Após o processo de certificação ISO 9001, a biblioteca realizou alguma pesquisa para mensurar a satisfação do usuário com relação aos serviços e produtos ofertados?</b>
Entrevistados	Resposta
<b>SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL (STF)</b>	
Entrevistado 1	Sim, sempre que necessário.
Entrevistado 2	Uma das exigências da Norma é o monitoramento da satisfação dos usuários. Assim, enquanto o processo de qualidade foi mantido no STF, a Biblioteca fez pesquisas de monitoramento de satisfação dos usuários, de acordo com os requisitos estabelecidos de tempo de atendimento, precisão no atendimento e quantidade de erros de atendimento.
Entrevistado 3	A gestão pela qualidade exige a pesquisa de satisfação do usuário, que foi realizada durante todo o tempo em que a biblioteca foi certificada.
<b>TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL (TSE)</b>	
Entrevistado 1	Sim, a satisfação dos clientes é um dos indicadores mensurados e avaliados mensalmente em reunião com a alta direção.
Entrevistado 2	Sim, as pesquisas de satisfação.
Entrevistado 3	As pesquisas de satisfação fazem parte do processo de qualidade e os dados são coletados mensalmente. Como a certificação é muito recente, ainda não temos dados comparativos.

Fonte: elaborado pela autora (2011)

#### ANÁLISE DOS DADOS – QUESTÃO Nº 9:

Quanto à realização de pesquisas de satisfação após o processo de certificação ISO 9001, constatou-se, no caso da biblioteca do STF, que foram realizadas sempre que necessário, pois o monitoramento da satisfação dos usuários é uma das exigências da norma. Assim, enquanto o processo de qualidade foi mantido no STF, a biblioteca fez pesquisas de monitoramento de satisfação dos usuários, de acordo com os requisitos estabelecidos de tempo de atendimento, precisão no atendimento e quantidade de erros de atendimento.

No caso do TSE, os entrevistados informaram que as pesquisas de satisfação fazem parte do processo de qualidade, sendo os dados coletados mensalmente. A satisfação dos clientes é um dos indicadores mensurados e avaliados pela biblioteca em reunião com a alta direção.

Verifica-se o comprometimento das equipes de ambas as bibliotecas no monitoramento da satisfação dos usuários, requisito esse imprescindível para o sucesso do sistema de gestão da qualidade em qualquer organização.

Quadro 21 – Descrição dos dados coletados relativos à questão nº 10

<b>Dimensões de análise</b>	<b>No caso de resposta afirmativa para a questão anterior, descreva quais foram os resultados obtidos.</b>
Entrevistados	Resposta
<b>SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL (STF)</b>	
Entrevistado 1	A pesquisa tinha um período de aplicação e o objetivo era conhecer o nível de satisfação dos usuários. As respostas revelavam que, em geral, os usuários estavam satisfeitos com o atendimento, e quando apresentavam sugestões, essas eram analisadas, um exemplo dessa situação foi a quantidade de reclamações sobre o barulho que vinha do andar superior da Biblioteca, foi feita uma reforma e o problema foi solucionado.
Entrevistado 2	Em todos os questionários feitos, o índice de satisfação ultrapassou a meta estabelecida pela Biblioteca. Em geral os usuários demonstravam satisfação com o atendimento recebido e faziam poucas sugestões de mudança.
Entrevistado 3	Não me recordo exatamente os detalhes, a ponto de descrever os resultados obtidos, mas me lembro de que a média de satisfação sempre ficava acima da meta que a biblioteca havia estabelecido alcançar nesse requisito.
<b>TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL (TSE)</b>	
Entrevistado 1	No mês de julho a satisfação foi de 98,9%, sendo que a meta estipulada para acompanhamento é de 95%.
Entrevistado 2	O índice de satisfação ultrapassou a meta estabelecida pela Biblioteca, obtendo satisfação de 100% referente ao mês de agosto, nos índices de satisfação de empréstimo e pesquisa, sendo que a meta estipulada corresponde a 95% e 90%, respectivamente.
Entrevistado 3	Como a certificação é muito recente, ainda não temos dados comparativos.

Fonte: elaborado pela autora (2011)

#### ANÁLISE DOS DADOS – QUESTÃO Nº 10:

Quanto aos resultados das pesquisas de satisfação do usuário com relação aos serviços e produtos ofertados, foi possível verificar que, no caso do STF, a média de satisfação sempre ficava acima da meta que a biblioteca havia estabelecido alcançar nesse requisito. Em geral, os usuários demonstravam satisfação com o atendimento recebido, faziam poucas sugestões de mudança e quando apresentavam sugestões, essas eram analisadas.

No caso do TSE, como a certificação ocorreu no final de 2011, ainda não se têm dados comparativos. Com base nos dados extraídos do painel de gestão do TSE, verificou-se que, no período de referência agosto de 2011, o índice de satisfação ultrapassou a meta estabelecida pela biblioteca, obtendo satisfação de 100% nos índices de satisfação de empréstimo e pesquisa, sendo que a meta estipulada era de 95% e 90%, respectivamente. Periodicamente, o TSE publica, na sua página na internet, os Painéis de Gestão do sistema de gestão da qualidade contendo informações dos resultados dos indicadores de monitoramento dos processos e ações implementadas a partir da análise de situações indesejadas ou oportunidades de melhoria.



Verifica-se que a mensuração da satisfação dos usuários é uma importante estratégia para o aperfeiçoamento dos serviços e produtos ofertados, uma vez que permite a identificação das necessidades e exigências dos usuários e a adoção de medidas corretivas para solucionar os problemas detectados e melhorar a qualidade dos serviços disponibilizados.

Quadro 22 – Descrição dos dados coletados relativos à questão nº 11

<b>Dimensões de análise</b>	<b>Quais foram as percepções dos usuários e da Instituição após a certificação da biblioteca?</b>
Entrevistados	Resposta
<b>SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL (STF)</b>	
Entrevistado 1	O Supremo Tribunal Federal demonstrou que reconhece a importância da Biblioteca para o órgão e para a sociedade. Os usuários perceberam que os profissionais da Biblioteca demonstram interesse, empenho e comprometimento com o propósito de atender de forma eficiente e rápida a demanda do público em geral.
Entrevistado 2	Os usuários não sentiram de forma direta as mudanças ocorridas, porque a biblioteca sempre tentou atender de forma rápida e precisa as demandas dirigidas. O que ficou mais patente foi a visibilidade que a Biblioteca teve para outras bibliotecas e organismos de informação que se interessaram pelo processo e pelos resultados. De todo modo, ainda que o processo de gestão pela qualidade tenha sido descontinuado no STF, a biblioteca procurou manter as propostas da época em termos de precisão, rapidez e mínimos erros.
Entrevistado 3	A gestão pela qualidade não foi diretamente percebida pelos usuários, mas a equipe da biblioteca, sim, percebeu que as medidas adotadas no processo de certificação facilitaram o trabalho e incrementaram o fluxo do atendimento, o que acabou se refletindo numa melhoria do atendimento dos usuários.
<b>TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL (TSE)</b>	
Entrevistado 1	Como o trabalho foi concluído recentemente, não temos dados suficientes para saber o impacto na percepção dos clientes. Acredito que os serviços prestados pela biblioteca estão sendo mais divulgados e a comunicação com os clientes está acontecendo de forma mais efetiva, sendo acompanhadas na pesquisa de satisfação e por indicadores.
Entrevistado 2	Acredito que a percepção tenha sido boa. A visibilidade que a biblioteca adquiriu com a certificação foi muito importante para os nossos serviços.
Entrevistado 3	Embora a certificação seja muito recente, já pudemos perceber que houve um impacto muito positivo, principalmente quanto à visão da alta direção em relação à Biblioteca.

Fonte: elaborado pela autora (2011)

#### ANÁLISE DOS DADOS – QUESTÃO Nº 11:

Quanto às percepções dos usuários e da Instituição após a certificação da biblioteca, verificou-se, segundo a opinião dos entrevistados, que o Supremo Tribunal Federal reconhece a importância da biblioteca para o órgão e para a sociedade. Já os usuários percebem que os profissionais da biblioteca demonstram interesse, empenho e comprometimento com o propósito de atender de forma eficiente e rápida a demanda do público em geral. Na

percepção da equipe da biblioteca, as medidas adotadas no processo de certificação facilitaram o trabalho e incrementaram o fluxo do atendimento, o que acabou se refletindo numa melhoria do atendimento dos usuários; sem contar a ampla visibilidade que a biblioteca teve perante outras bibliotecas e organismos de informação que se interessaram pelo processo e pelos resultados. De todo modo, ainda que o processo de gestão pela qualidade tenha sido descontinuado em todo o STF, a biblioteca procurou manter as propostas da época em termos de precisão, rapidez e mínimos erros.

No caso do TSE, embora a certificação tenha ocorrido em outubro de 2011, já houve um impacto muito positivo, principalmente quanto à visão da alta direção em relação à biblioteca. A visibilidade que a biblioteca adquiriu com a certificação foi importante para os serviços oferecidos. Como o trabalho foi concluído recentemente, não se tem dados suficientes para saber o impacto na percepção dos clientes, mas acredita-se que os serviços prestados pela biblioteca estão sendo mais divulgados e a comunicação com os clientes está acontecendo de forma mais efetiva, sendo acompanhadas na pesquisa de satisfação e por indicadores.

Verifica-se que o resultado da implantação e certificação de um sistema de gestão da qualidade em bibliotecas é extremamente positivo para a instituição mantenedora, para a biblioteca e para os seus usuários. A otimização dos serviços e produtos ofertados, o aumento do grau de satisfação dos usuários e, conseqüentemente, a maior visibilidade da biblioteca são características que reforçam a viabilidade da aplicação do sistema de gestão da qualidade em bibliotecas.

Concluída a análise dos dados coletados nas entrevistas, pretende-se, agora, conferir a validade dos pressupostos levantados.

### 6.3 VALIDAÇÃO DOS PRESSUPOSTOS

O pressuposto geral supôs que a implantação da gestão da qualidade nas bibliotecas do STF e do TSE dependeu do mapeamento dos princípios da gestão da qualidade. Esse pressuposto se confirma, pois é preciso compreender os princípios que regem a gestão da qualidade para que a sua implantação na organização seja possível. Desse modo, os princípios da NBR ISO 9000, foco no cliente, liderança, envolvimento de pessoas, abordagem de processo, abordagem sistêmica para a gestão, melhoria contínua, abordagem factual para tomada de decisão e benefícios mútuos nas relações com os fornecedores, devem ser

internalizados por todos os envolvidos na implantação do sistema de gestão da qualidade na organização.

O pressuposto específico A supõe que para implantar um sistema de gestão da qualidade nas bibliotecas do STF e do TSE foi necessário determinar a finalidade desse sistema. Esse pressuposto também se confirma, conforme comprovado na questão nº 1, pois se verificou que a finalidade do sistema de gestão da qualidade nas bibliotecas do STF e do TSE consiste em prestar um serviço de excelência, investindo na melhoria dos serviços fornecidos, por meio do aperfeiçoamento dos serviços e produtos desenvolvidos pela biblioteca e o aumento do grau de satisfação de seus usuários.

O pressuposto específico B supõe que para adaptar o processo de certificação da gestão da qualidade às bibliotecas do STF e do TSE é imprescindível considerar todos os requisitos da NBR ISO 9001. Esse pressuposto não tem validade, conforme verificado na questão nº 2, pois segundo estabelecido na NBR ISO 9001, os requisitos da Seção 7, Realização do Produto, podem ser excluídos desde que não afetem a capacidade e responsabilidade da organização de fornecer o produto conforme os requisitos do cliente. Dessa forma, as exclusões dos requisitos, 7.3 – Projeto e Desenvolvimento e 7.6 – Controle de equipamento de monitoramento e medição, realizadas pelo TSE têm respaldo na norma.

Já o pressuposto específico C supõe que a implantação da gestão da qualidade nas bibliotecas do STF e do TSE foi mais efetiva por terem sido identificadas as dificuldades e vantagens da sua implementação nessas unidades. Esse pressuposto também é válido, conforme comprovado nas Questões 3, 4, 5, 8 e 11. O mapeamento das dificuldades enfrentadas e das vantagens obtidas com a implantação da gestão de qualidade na biblioteca possibilita ao gestor, juntamente com sua equipe, superar as dificuldades e constatar que os benefícios obtidos são em um número consideravelmente maior do que os problemas superados para alcançá-los. Uma vez detectado um problema, tem-se, a partir da sua identificação, condições para se buscar meios para a sua solução. Por sua vez, a identificação dos benefícios obtidos com a implantação da gestão da qualidade na biblioteca permite ao gestor e à instituição mantenedora o reconhecimento da importância dos serviços oferecidos pela biblioteca e a valorização dos profissionais que nela atuam.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo do princípio de que as organizações precisam estar abertas às rápidas mudanças que ocorrem na sociedade, na tecnologia e às novas necessidades dos clientes, a implementação de um sistema de gestão da qualidade tem como objetivo a melhoria dos serviços prestados e a elevação dos níveis de qualidade oferecidos aos seus usuários, tendo como base a melhoria contínua dos processos implantados e o alcance da satisfação dos usuários.

Conforme verificado na revisão de literatura e defendido pelo TSE, os objetivos da gestão da qualidade resumem-se em dar celeridade aos serviços, obter a satisfação dos usuários, eliminar desperdícios, racionalizar procedimentos, desenvolver equipes, valorizar servidores e melhorar condições de trabalho, além de ser importante instrumento de apoio à tomada de decisão, implementação de melhorias de desempenho e de planejamento de gestão.

Percebe-se que, conforme defendido por Thomas, Gallace e Martin (1992 *apud* CHIAVENATO, 2004) no seu mandamento da qualidade total acerca de melhoria contínua, de que quando a organização oferece mais do que é cobrado, ganha a admiração de todos; essa mesma definição se aplica às pessoas envolvidas e comprometidas com desenvolvimento do trabalho, no sentido de que quando se excede às expectativas, quando se fornece um diferencial, a recompensa que se ganha é o reconhecimento de todos, tanto do gestor que demandou a tarefa quanto da equipe de trabalho que reconhece as competências e habilidades desse importante colaborador.

Por meio da análise do ambiente no qual se inserem as bibliotecas do STF e do TSE, com a observação de aspectos como estrutura organizacional, normas de funcionamento, acervo, comunidade atendida, localização e funcionamento, estrutura física, produtos e serviços, foi possível verificar que essas bibliotecas são privilegiadas, pois contam com suficiência de recursos, acervo amplo e atualizado, relevantes serviços e produtos dedicados aos seus usuários e, principalmente, reconhecimento e valorização da instituição mantenedora.

Este trabalho buscou caracterizar as dificuldades enfrentadas e as vantagens obtidas com a implantação e certificação da gestão da qualidade, com base na NBR ISO 9001, na Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal do Supremo Tribunal Federal e na Biblioteca Professor Alysson Darowish Mitraud do Tribunal Superior Eleitoral.

Nesse sentido, foram estabelecidos quatro objetivos específicos, obtendo resposta para todos eles. O **primeiro objetivo específico** consiste em determinar a finalidade de um sistema de gestão da qualidade nas bibliotecas do STF e do TSE.

Com base nos trabalhos examinados, a implantação e certificação de um sistema de gestão da qualidade têm as seguintes finalidades (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2008, p. 3; MARANHÃO, 2001 *apud* VALLS, 2005):

- a) demonstrar a capacidade da organização em fornecer produtos que atendam de forma consistente aos requisitos do cliente e requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis, ou mais especificamente em decorrência de uma situação contratual, onde o padrão de qualidade é uma exigência para que a contratação ocorra, fazendo com que a empresa interessada em prestar o serviço obtenha a certificação; e
- b) aumentar a satisfação do cliente por meio da aplicação eficaz do sistema, incluindo processo para melhoria contínua do sistema e assegurar a conformidade com os requisitos do cliente e os requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis, ou melhor, uma situação relacionada à melhoria do desempenho organizacional, onde a implantação e melhoria do sistema de gestão da qualidade é o mais importante.

E com base na pesquisa realizada, a finalidade do sistema de gestão da qualidade nas bibliotecas do STF e do TSE consiste em prestar um serviço de excelência, investindo na melhoria dos serviços fornecidos, através do aperfeiçoamento dos serviços e produtos desenvolvidos pela biblioteca e o aumento do grau de satisfação de seus usuários.

O **segundo objetivo específico** consiste em verificar os requisitos da norma ISO 9001 e entender o processo de certificação adaptado às bibliotecas.

A fim de responder a esse objetivo específico, constatou-se que a NBR ISO 9001 definiu cinco amplos requisitos, que são: Sistema da Qualidade - seção 4 da norma; Responsabilidade da Direção - seção 5 da norma; Gestão de Recursos - seção 6 da norma; Realização do Produto - seção 7 da norma; e Medição, Análise e Melhoria - seção 8 da norma. Esses requisitos se subdividem em outros.

Quanto ao processo de certificação, verificou-se que consiste em um processo de avaliação pelo qual um organismo certificador avalia o sistema da qualidade da instituição interessada na certificação, atestando que o seu sistema da qualidade atende aos requisitos estabelecidos pela NBR ISO 9001 e que a instituição implementa as atividades necessárias para atender aos requisitos dos clientes (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2010).

No entanto, uma organização certificada não é perfeita, sem falhas ou problemas, mas que a implantação de um sistema de gestão da qualidade permite à organização o controle e padronização dos principais processos de trabalho, um melhor gerenciamento dos recursos humanos, financeiros e materiais, além de tornar possível o alcance da satisfação de seus usuários, uma vez que está totalmente voltada para esse fim (VALLS, 2005).

Nesse sentido, percebe-se que a certificação de uma organização pela NBR ISO 9001 é uma importante estratégia de marketing e apresenta vantagens consideráveis. Segundo Paladini (1995, p. 238), os benefícios dessa certificação correspondem a maior eficiência e eficácia organizacionais, melhor qualidade de produtos e serviços, seleção mais adequada de fornecedores, fluxo racional de informações e maior visibilidade da qualidade pelo público externo.

O **terceiro objetivo específico** consiste em identificar as dificuldades relacionadas à implantação da gestão da qualidade nas bibliotecas do STF e do TSE. Conforme levantamento realizado por Valls (2006, p. 72-75), selecionou-se dez das principais dificuldades enfrentadas pelas bibliotecas:

1. ausência de apoio da alta direção da instituição mantenedora;
2. insuficiência de recursos humanos e tecnológicos para a implantação de todos os processos necessários;
3. complexidade do processo de implantação de um sistema de gestão da qualidade, ocasionando em alguns casos descontinuidade e frustração dos envolvidos;
4. elaboração da documentação das atividades, em razão das orientações sobre a realização das atividades serem transmitidas somente de forma verbal;
5. incorporação do sistema de gestão da qualidade na rotina de trabalho das bibliotecas e na própria instituição;
6. interpretação dos requisitos da norma para a realidade da prestação de serviços pelas bibliotecas;
7. equipe não receptiva a mudanças;
8. implantação da gestão da qualidade na biblioteca, sem uma política de qualidade da instituição mantenedora definida e implantada;
9. postura passiva dos gestores das bibliotecas quanto às críticas e sugestões dos usuários, inviabilizando uma gestão com foco no usuário;
10. imposição por parte do gestor, sem esclarecimento, motivação e envolvimento da equipe.

E com base na pesquisa realizada, as dificuldades enfrentadas na implementação do sistema de gestão da qualidade pelas bibliotecas do STF e do TSE foram as seguintes:

- a) compreensão da norma;
- b) elaboração da documentação solicitada;
- c) a necessidade de assimilar toda a documentação e novas rotinas;
- d) convencimento da equipe da biblioteca da importância do processo;

- e) mudança de hábito de trabalho, já que o registro e documentação são bastante exigentes;
- f) definição do escopo, já que essa escolha deve proporcionar diferença à unidade como um todo;
- g) adaptação dos requisitos da NBR ISO 9001 ao serviço fornecido pela biblioteca, visto que tem características bem diferenciadas;
- h) estabelecimento de alguns indicadores;
- i) conscientização da equipe da importância de cada um nesse processo;
- j) engajamento de todos os setores da biblioteca no processo da qualidade;
- k) adequação às novas regras, realizando os processos de forma diferenciada.

O **quarto objetivo específico** consiste em identificar as vantagens relacionadas à implantação da gestão da qualidade nas bibliotecas do STF e do TSE. Ainda segundo o levantamento realizado por Valls (2006, p. 72-75), dez das principais vantagens obtidas pelas bibliotecas foram:

1. conversão das necessidades e expectativas dos usuários em processos documentados;
2. maior aproximação e interação com os usuários, identificando suas necessidades e expectativas em relação aos serviços prestados.
3. ampliação do papel dos gestores como responsáveis pela motivação da equipe e pelo planejamento, implantação e melhoria do sistema de gestão da qualidade;
4. maior participação dos membros da equipe nas decisões relativas aos serviços;
5. treinamento de toda a equipe envolvida com o atendimento.
6. oportunidade de simplificação das rotinas de trabalho, com o planejamento e implantação de processos integrados;
7. padronização das atividades desenvolvidas, através da documentação elaborada e treinamento da equipe;
8. aumento da credibilidade do serviço e dos profissionais perante a instituição mantenedora e os usuários;
9. estabelecimento na organização da cultura da melhoria contínua, incluindo a utilização de ferramentas e métodos da qualidade para detectar, prevenir e corrigir falhas;
10. obtenção de recursos, com a comprovação das necessidades baseadas em fatos concretos.

Com base na pesquisa realizada, as vantagens obtidas pelas bibliotecas do STF e do TSE foram:

- a) aumento considerável da visibilidade da biblioteca dentro do Tribunal e na sociedade em geral;
- b) maior rastreabilidade dos trabalhos em andamento;
- c) finalização de manuais de serviços que dão suporte às pesquisas e aos trabalhos técnicos da Coordenadoria de Biblioteca;
- d) a padronização de rotinas e ações;
- e) a adequação dos formulários utilizados;
- f) o acompanhamento e melhoria nos controles de pesquisas;
- g) monitoramento, por amostragem, das pesquisas realizadas;
- h) a comunicação entre a equipe;
- i) maior integração e união dos servidores;
- j) crescimento pessoal e profissional de cada um dos servidores;
- k) o diálogo com os usuários;
- l) requisitos dos clientes identificados com maior clareza;
- m) melhora significativa da forma de atendimento de usuários, tornando-o mais profissional, mais uniforme e mais preciso;
- n) maior visibilidade dos serviços da biblioteca no tribunal;
- o) maior poder de barganha junto à alta direção.
- p) apoio para a execução de projetos;
- q) maior valorização da equipe;
- r) melhor padronização de serviços;
- s) serviço oferecido de maior qualidade;
- t) continuidade do serviço;
- u) integração da equipe de trabalho.

Com base na revisão de literatura efetuada e com os dados obtidos por meio da pesquisa realizada, percebe-se que a implantação do sistema de gestão da qualidade em bibliotecas não só é viável como é extremamente necessário para a mudança de paradigma enfrentada pelas bibliotecas, que muitas vezes se veem forçadas a melhorar a qualidade dos serviços e produtos oferecidos e aumentar o grau de satisfação dos usuários para justificar a sua permanência e importância junto às suas instituições mantenedoras e à sociedade.

Dessa forma, tornam-se imprescindíveis o reconhecimento da importância das atividades exercidas pela biblioteca para o cumprimento da missão e objetivos institucionais; o reconhecimento profissional dos gestores, bibliotecários e demais colaboradores da



biblioteca, bem como o apoio e investimento necessários para que essa prestação de serviços ocorra de forma planejada, controlada e padronizada.

Com base no exposto, conclui-se que a implantação do sistema de gestão da qualidade em bibliotecas representa um investimento necessário para o aprimoramento dos serviços prestados aos usuários e que, uma vez adotado, proporciona à biblioteca um diferencial estratégico de atuação.

## 7.1 PROPOSTA DE APLICAÇÃO

Sabe-se que o processo de certificação tem um alto custo e por isso sua implantação requer da organização uma autossuficiência de recursos financeiros e que “[...] uma biblioteca pública independente não poderia assumir isoladamente um projeto com este, principalmente por não ter a exigência formal quanto à certificação e também não dispor de meios e recursos para implantar um sistema de gestão da qualidade em sua plenitude” (GIRALDO ARREDONDO, 2003 apud VALLS, 2006, p. 70).

Nesse sentido, considerando que as bibliotecas públicas não dispõem desses recursos, as perguntas que surgem são as seguintes: Como ficam as bibliotecas públicas? Os usuários dessas bibliotecas são obrigados a se contentarem com a baixa qualidade dos serviços oferecidos?

Diante desse contexto, a solução que se propõe consiste na CRIAÇÃO DE UM ÓRGÃO PÚBLICO CERTIFICADOR DA QUALIDADE EM BIBLIOTECAS, em outras palavras, um SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS BIBLIOTECAS. Esse órgão seria algo semelhante ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), oferecendo consultorias às bibliotecas para a implantação e certificação de um sistema de gestão da qualidade.

Partindo do princípio de que todo cidadão merece um atendimento de qualidade, a implantação desse projeto revolucionaria a difícil situação instalada atualmente nas bibliotecas públicas brasileiras. A implantação de uma gestão da qualidade traria benefícios como, por exemplo:

- a) solidificação da importância da necessidade de bibliotecas de forma a atender às exigências e expectativas da sociedade;
- b) promoção e divulgação de serviços voltados para atender as necessidades daquela comunidade;

- c) programas de incentivo à leitura;
- d) criação de grupos de discussão, que buscam construir um senso crítico e o hábito de expor suas opiniões em público, formando cidadãos mais ativos e participativos.

Todos os serviços listados, e muitos outros, seriam possíveis a partir da implantação de uma gestão da qualidade nessas bibliotecas, pois despertaria e conscientizaria todos os gestores e suas equipes quanto ao seu papel e responsabilidades no que se refere ao atendimento de qualidade aos usuários.

Desse modo, em linhas gerais, esse órgão certificador da qualidade em bibliotecas seria responsável por auxiliar na definição do projeto; na capacitação dos responsáveis pela implantação; na orientação de como coloca-lo em prática; na certificação da qualidade e no provimento de instruções para o monitoramento dos resultados dessa empreitada.

O ideal seria se as novas bibliotecas fossem criadas dentro desse novo paradigma. Mas e no fim, quem sairia ganhando com a implementação desse projeto? A resposta para essa pergunta seria TODOS. Em primeiro lugar, a Administração Pública por incentivar e apoiar a implantação de uma gestão da qualidade com foco no cidadão. Em segundo, as bibliotecas que passariam a prestar melhores serviços e ser reconhecidas da sua importância pela sociedade e pelo poder público. E por último e como maior beneficiado desse processo, o cidadão brasileiro, que contaria com serviços qualificados, realizados por profissionais capacitados e comprometidos com um atendimento de excelência.

## 7.2 SUGESTÃO DE ESTUDO

Assim, sugere-se como proposta de estudo para os próximos trabalhos a verificação da aplicação prática da proposta de criação de um órgão público certificador e sua contribuição para o crescimento da educação e da cultura no país, com base na adoção de um sistema de gestão da qualidade em bibliotecas públicas, tendo em mente os benefícios obtidos com essa realização transformadora.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Vera Barreto Leal; LOCK, Fernando do Nascimento. O controle e o gerenciamento da rotina de trabalho na busca pela qualidade em prestação de serviços. **Sociais e Humanas**, Santa Maria, v. 20, 2007, p. 69-82. Edição Especial - Gestão Pública. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/sociaisehumanas/article/view/829/567>>. Acesso em: 19 set. 2011.

ALMEIDA, Maria Christina Barbosa de. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. 2. ed. rev. e ampl. Brasília: Briquet de Lemos Livros, 2005.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. 4. ed. rev. e atual. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010. v. 1.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9000:2000. Sistemas de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2000.

\_\_\_\_\_. NBR ISO 9001:2008. Sistemas de gestão da qualidade: requisitos. Rio de Janeiro, 2008.

BASTOS, Glaudson M. **Vantagens e custos de uma certificação ISO**. Logike Associados S/C: Rio de Janeiro, RJ, 2005. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 21 nov. 2011.

BRASIL. Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 fev. 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm)>. Acesso em: 04 nov. 2011.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009. Dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil, institui a Carta de Serviços ao Cidadão e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 12 ago. 2009. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6932.htm#art20](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6932.htm#art20)>. Acesso em: 04 nov. 2011.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 5 maio. 2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp101.htm)>. Acesso em: 04 nov. 2011.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês). Rio de Janeiro: Block Ed., 1992.

CASADEI, Marco Antonio Aparecido; CASADEI, Maria Cristina Bortoletto. Gestão Contemporânea da Qualidade. In: FRANCO, Décio Henrique; RODRIGUES, Edna de

Almeida; CAZELA, Moises Miguel (Orgs.). **Tecnologias e ferramentas de gestão**. Campinas, SP: Alínea, 2009. Capítulo 3, p. 67-91.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. rev. e atual. 14. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro; MIGUEL, Pedro Augusto Cauchick; GEROLAMO, Mateus Cecílio. **Gestão da qualidade ISO 9001:2008**: Princípios e requisitos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CUNHA, Murilo Bastos da; CAVALCANTI, Cordélia Robalinho de Oliveira. **Dicionário de biblioteconomia e arquivologia**. Brasília: Briquet de Lemos/Livros, 2008.

DATALYZER SPECTRUM - Solução para Controle Estatístico de Processo. Ciclo PDCA. **CEP - Controle Estatístico de Processo**, Ano IV, n. 45, set. 2007. Disponível em: <<http://www.datalyzer.com.br/site/suporte/administrador/info/arquivos/info80/80.html>>. Acesso em: 22 nov. 2011.

LONGO, Rose Mary Juliano; VERGUEIRO, Waldomiro. Gestão da qualidade em serviços de informação do setor público: características e dificuldades para sua implantação. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 1, n. 1, p. 39-59, jul./dez. 2003. Disponível em: <[http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/sbu\\_rci/article/viewFile/286/166](http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/sbu_rci/article/viewFile/286/166)>. Acesso em: 19 jul. 2011.

MACIEL, Alba Costa; MENDONÇA, Marília Alvarenga Rocha. **Bibliotecas como organizações**. 1. ed. rev. Rio de Janeiro: Interciência, 2006. 94 p.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo**: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995. 286 p.

SILVA, Ana Estela Codato. Organização do processo de trabalho em bibliotecas. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 11., 2000, Florianópolis. **Anais eletrônicos**: A biblioteca universitária do século XXI. Florianópolis: BVS, 2000. Disponível em: <<http://snbu.bvs.br/snbu2000/docs/pt/doc/t016.doc>>. Acesso em: 14 out. 2011.

SÍTIO AVANÇA BRASIL. 2011. Disponível em: <<http://www.abrasil.gov.br/nivel3/index.asp?id=182&cod=BUSCA>>. Acesso em: 12 dez. 2011.

SÍTIO DA BIBLIOTECA DO SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. 2011. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/cms/vertexto.asp?servico=bibliotecaconsultaacervostf>>. Acesso em: 24 out. 2011.

SÍTIO DA BIBLIOTECA DO TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL. 2011. Disponível em: <[www.tse.jus.br/institucional/biblioteca](http://www.tse.jus.br/institucional/biblioteca)>. Acesso em: 11 nov. 2011.

SÍTIO DO COMITÊ BRASILEIRO DA QUALIDADE. 2011. Disponível em: <<http://www.abntcb25.com.br/>>. Acesso em: 21 nov. 2011.

SÍTIO DO INMETRO. 2011. Disponível em:

<[http://www.inmetro.gov.br/organismos/resultado\\_consulta.asp?sel\\_tipo\\_relacionamento=7&nom\\_razao\\_social=&nom\\_contato=&nom\\_item\\_objeto=&ind\\_status=A&num\\_credenciamento=&ano\\_concessao=&end\\_cidade=&end\\_bairro=&sel\\_pais=BRA&sel\\_unidade\\_federacao=-](http://www.inmetro.gov.br/organismos/resultado_consulta.asp?sel_tipo_relacionamento=7&nom_razao_social=&nom_contato=&nom_item_objeto=&ind_status=A&num_credenciamento=&ano_concessao=&end_cidade=&end_bairro=&sel_pais=BRA&sel_unidade_federacao=-)>. Acesso em 21 nov. 2011.

SÍTIO PLANEJAMENTO E GESTÃO DO TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL. 2011.

Disponível em: <<http://www.tse.jus.br/institucional/planejamento-e-gestao>>. Acesso em: 17 nov. 2011.

SÍTIO DO SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. 2011. Disponível em:

<<http://www.stf.jus.br>>. Acesso em: 24 out. 2011.

SÍTIO DO TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL. 2011. Disponível em:

<<http://www.tse.jus.br>>. Acesso em: 11 nov. 2011.

TARAPANOFF, Kira; ARAÚJO JR., Rogério Henrique de; CORMIER, Patricia Marie Jeanne. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 29, n. 3, p. 91-100, set./dez. 2000. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n3/a09v29n3.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2011.

VALLS, Valéria Martin. A Gestão da qualidade em serviços de informação com base na ISO 9000. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 3, n. 2, p. 64-83, jan./jun. 2006. Disponível em:

<[http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/sbu\\_rci/article/viewFile/333/214](http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/sbu_rci/article/viewFile/333/214)>. Acesso em: 20 jul. 2011.

\_\_\_\_\_. **Gestão da qualidade em serviços de informação no Brasil**: estabelecimento de um modelo de referência baseado nas diretrizes da NBR ISO 9001. 2005. viii, 247 f.; Tese (doutorado) - Universidade de São Paulo, Departamento de Biblioteconomia e Documentação, 2005.

VALLS, Valéria Martin; VERGUEIRO, Waldomiro de Castro Santos. A gestão da qualidade em serviços de informação no Brasil: uma nova revisão de literatura, de 1997 a 2006.

**Perspect. Ciênc. Inf.**, Belo Horizonte, v. 11, n. 1, p. 118-137, jan./abr. 2006. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/58/261>>. Acesso em: 20 jul. 2011.

VASQUES, Richard José. **Qualidade total**: caminho para sobrevivência e competitividade. *Revista RHPortal*. 9-, 2007. 03: 1. Disponível em:

<[http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=7qcgbsrm](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=7qcgbsrm)>. Acesso em 24 set. 2011.

WALTER, Maria Tereza. Implantação da Norma ISO 9001:2000 na Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal do Supremo Tribunal Federal. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 34, n. 1, p. 104-113, jan./abr. 2005. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/584/529>>. Acesso em: 26 abr. 2011.

**APÊNDICE A – ENTREVISTA**  
**AVALIAÇÃO DA APLICAÇÃO DA NBR ISO 9001 EM BIBLIOTECAS**

Prezado(a) Senhor(a),

Sou aluna do curso de graduação em Biblioteconomia da Universidade de Brasília e estou elaborando o meu trabalho de conclusão de curso sobre a implantação do sistema de gestão da qualidade em bibliotecas, com base na NBR ISO 9001. Sua contribuição, respondendo a esta entrevista, será de grande utilidade para compreender algumas questões relacionadas à aplicação da NBR ISO 9001 em bibliotecas. Caso tenha interesse, comprometo-me a informar-lhe dos resultados da pesquisa tão logo ela seja concluída.

Atenciosamente,

Francisca Trajano de Brito

Nome do entrevistado:

Função:

Formação:

Tempo de atividade na biblioteca:

1. Que fatores influenciaram a decisão pela implementação da NBR ISO 9001 na biblioteca?
2. Foi necessário considerar todos os requisitos da NBR ISO 9001 na adaptação do processo de certificação da gestão da qualidade à biblioteca? Explique sua resposta.
3. Quais as maiores dificuldades enfrentadas na implementação do sistema de gestão da qualidade na biblioteca?
4. Como as dificuldades elencadas na resposta anterior foram superadas?
5. Quais os fatores que contribuíram positivamente para a implementação do sistema de gestão da qualidade na biblioteca?
6. A sua formação foi importante para a implementação da gestão da qualidade na biblioteca? Justifique a sua resposta.
7. A biblioteca se baseou em algum modelo de gestão da qualidade já implementado em outra instituição ou biblioteca?
8. Quais as vantagens obtidas com a certificação da biblioteca?
9. Após o processo de certificação ISO 9001, a biblioteca realizou alguma pesquisa para mensurar a satisfação do usuário com relação aos serviços e produtos ofertados?
10. No caso de resposta afirmativa para a questão anterior, descreva quais foram os resultados obtidos.
11. Quais foram as percepções dos usuários e da Instituição após a certificação da biblioteca?

**MUITO OBRIGADA POR SUA COLABORAÇÃO!**

**ANEXO A – OFÍCIO AO SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL****Universidade de Brasília**

Faculdade de Ciência da Informação (FCI)

Universidade de Brasília  
Faculdade de Ciência da Informação

**Ofício nº 21/2011**

Brasília, 11 de novembro de 2011.

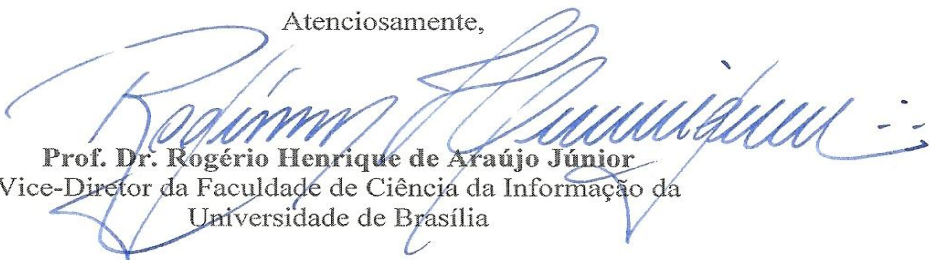
Ilma. Sra.  
**Janeth Aparecida Dias de Melo**  
Secretária de Documentação  
Supremo Tribunal Federal  
Praça dos Três Poderes, Anexo II, 1º andar  
70.175-900 – Brasília/DF

Senhora Secretária,

Solicito autorização para que a Sra. Francisca Trajano de Brito, aluna regular do curso de graduação em Biblioteconomia da Universidade de Brasília, realize um estudo de caso e entrevista na Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal, como parte de seu trabalho de conclusão de curso de graduação.

O objetivo deste estudo de caso é analisar as bibliotecas envolvidas em Sistemas de Gestão da Qualidade certificados, com base na NBR ISO 9001 e caracterizar suas especificidades.

Atenciosamente,



**Prof. Dr. Rogério Henrique de Araújo Júnior**  
Vice-Diretor da Faculdade de Ciência da Informação da  
Universidade de Brasília

**ANEXO B – OFÍCIO AO TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL****Universidade de Brasília** | Faculdade de Ciência da Informação (FCI)

Universidade de Brasília  
Faculdade de Ciência da Informação

**Ofício nº 20/2011**

Brasília, 11 de novembro de 2011.

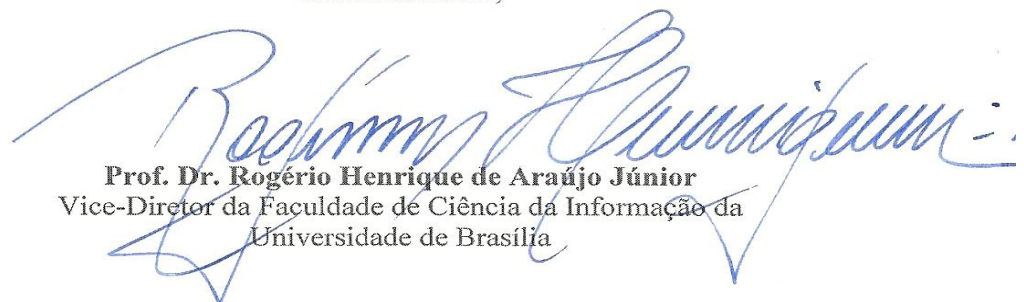
Ilma. Sra.  
**Cláudia Alves Lima Esteves**  
Secretária de Gestão da Informação  
Tribunal Superior Eleitoral  
Praça dos Tribunais Superiores - Bloco C - Setor de Autarquias Sul  
70.096-900 – Brasília/DF

Senhora Secretária,

Solicito autorização para que a Sra. Francisca Trajano de Brito, aluna regular do curso de graduação em Biblioteconomia da Universidade de Brasília, realize um estudo de caso e entrevista na Biblioteca Professor Alysson Darowish Mitraud, como parte de seu trabalho de conclusão de curso de graduação.

O objetivo deste estudo de caso é analisar as bibliotecas envolvidas em Sistemas de Gestão da Qualidade certificados, com base na NBR ISO 9001 e caracterizar suas especificidades.

Atenciosamente,



**Prof. Dr. Rogério Henrique de Araújo Júnior**  
Vice-Diretor da Faculdade de Ciência da Informação da  
Universidade de Brasília