

# QUALIDADE EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS DA ÁREA PÚBLICA: A CONTRIBUIÇÃO DO GESPÚBLICA

Simone Angélica Del-Ducca Barbêdo  
[simone@sid.inpe.br](mailto:simone@sid.inpe.br)

Waldomiro Vergueiro  
[wdcsverg@usp.br](mailto:wdcsverg@usp.br)

**Resumo:** A qualidade é elemento estratégico para o sucesso organizacional. Especificamente, unidades de informação têm buscado e se beneficiado da aplicação de ferramentas e sistemas da qualidade para melhoria de atividades e ampliação de benefícios a seus clientes. Neste contexto, o sistema ISO 9001 e os programas ligados aos Prêmios de Qualidade representam alternativas para serviços de informação, especialmente bibliotecas universitárias. No Brasil, algumas unidades de informação universitária já obtiveram certificações e premiações. No entanto, esses modelos apresentam barreiras para aplicação na área pública, principalmente devido à complexidade de requisitos e custo dos resultados, sendo necessária a identificação de modelos mais viáveis para implementação. O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA - , de fevereiro de 2005, representa alternativa para a implementação da qualidade dos serviços das bibliotecas universitárias da área pública, colaborando na formulação de medidas do plano plurianual, na consolidação de uma administração pública profissional voltada aos interesses dos clientes e na aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais mais efetivos. Nesse sentido, os processos, a estrutura e a estratégia desenvolvidos pelos GESPÚBLICA são analisados neste trabalho, discutindo-se sua aplicação, benefícios, limitações em bibliotecas universitárias da área pública, bem como sugerindo alguns passos para aplicação e implementação efetivas do Programa.

**Palavras-chave:** Sistemas de gestão; Bibliotecas universitárias, Qualidade em Serviços de Informação; GESPÚBLICA.

## Introdução

As organizações passam continuamente por mudanças, visando alcançar mercados e atender necessidades de clientes cada vez mais informados, exigentes e diferenciados devido às alterações globais e à melhoria de produtos e serviços. De acordo com Anjard (1998), algumas formas de melhoria contínua são necessárias para maior competitividade, devendo as organizações influenciar na qualidade de seus produtos e serviços. Neste sentido, a segunda metade do século XX foi marcada pelo desenvolvimento da qualidade no setor de manufatura, devido ao aumento da competitividade e à

globalização. Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby e Ishikawa desenvolveram proposições nessa área, provendo nova visão de gestão para as indústrias.

No setor de serviços, a busca pela excelência é similar à da manufatura, pois atividades e processos têm como fim o atendimento aos clientes. Assim, a obtenção da qualidade em serviços é um processo contínuo, no qual o cliente é membro fundamental para o reconhecimento das organizações de serviços nas comunidades onde estas atuam. As bibliotecas também buscam a excelência na realização de atividades e produtos oferecidos. Para Vergueiro e Carvalho (2002), as bibliotecas universitárias, particularmente, também estão sendo englobadas nessa busca pela qualidade, com maior ou menor sucesso.

De fato, as bibliotecas universitárias necessitam de constante mudança, sendo desafiadas a inovar sua administração e desenvolvimento, buscando em teorias, ferramentas e sistemas da qualidade uma alternativa para melhoria na gestão. Segundo Beluzzo (1995), Kathman e Kathman (2000), Vergueiro (2000) e Ward (2000) os bibliotecários reconhecem a necessidade de aumentar seus objetivos e manter a qualidade de produtos e serviços, destacando a importância dos usuários internos nesta mudança de comportamento e gestão. Para tanto, é necessário incorporar novas funções àquelas tradicionais, compatíveis com os novos paradigmas da informação. Desta forma, a implementação de filosofias da qualidade é veículo fundamental para melhoria dos serviços das bibliotecas. A gestão da qualidade, por suas características de adaptabilidade e transformação, é uma alternativa viável para que as bibliotecas ofereçam resposta apropriada às exigências de um novo tempo (LONGO e VERGUEIRO, 2003).

Embora a literatura especializada descreva a aplicação de ferramentas e modelos de gestão voltados à excelência dos serviços oferecidos em bibliotecas universitárias da área pública (ANDRADE et al, 1998; XAVIER, 2001; AMBONI, 2002), a aplicação de sistemas de gestão é abordada com menos frequência. Isso se deve, talvez, à própria estrutura das bibliotecas pertencentes a órgãos públicos e às dificuldades que estas encontram. Desta forma, cabe às bibliotecas universitárias a identificação de metodologias que

permitam a inserção da qualidade em seus modelos de gestão. Uma alternativa viável nessa direção, desenvolvida pelo Ministério do Planejamento, é o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, que incentiva órgãos públicos a implementar sistemas de gestão, participando de um processo de avaliação com premiações para as melhores práticas gerenciais voltadas à qualidade dos serviços aos cidadãos.

Partindo do contexto da busca pela excelência em Bibliotecas e do Programa do GESPÚBLICA, este artigo analisa sua aplicação em bibliotecas universitárias da área pública, identificando benefícios e limitações e sugerindo passos para sua implementação efetiva.

### **Sistemas de Gestão da Qualidade**

A implementação de sistemas de gestão permite às organizações estar bem estruturadas e introduzir métodos de trabalho eficientes para a melhoria da qualidade, atingindo os membros internos e toda a sociedade. A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2000) afirma que, para conduzir e operar com sucesso uma organização é necessário dirigi-la e controlá-la de maneira transparente e sistemática, o sucesso resultando da implementação e manutenção de um sistema de gestão concebido para melhorar continuamente o desempenho, levando em consideração, ao mesmo tempo, as necessidades de todas as partes interessadas, além de elevar a satisfação do cliente.

Os modelos ISO 9000 e Gestão da Qualidade Total (TQM) são sistemas de gestão da qualidade para organizações de manufatura e serviços no mundo. Segundo Wiele et al (1997), a ISO 9000 está concentrada na série de padrões de sistemas de gestão da qualidade, enquanto o TQM é mais amplo, por estar baseado nos princípios da gestão da qualidade total. Além desses sistemas, destacam-se também os Prêmios da Qualidade como o Prêmio Deming (Japão), Prêmio Malcolm Baldrige (EUA), Prêmio Europeu, Prêmio Nacional da Qualidade (Brasil), entre outros.

Tanto os modelos como os prêmios da qualidade são aplicáveis na indústria de manufatura e de serviços. Atualmente, muitas organizações de serviços procuram implementar sistemas de gestão como uma alternativa efetiva para melhoria dos serviços e satisfação do cliente. Essa preocupação se intensificou a partir da importância econômica deste setor na sociedade pós-industrial. Independentemente do modelo ou prêmio de excelência escolhido, a aplicação efetiva em organizações de serviços deve ser baseada em motivos concretos de implementação. No entanto, os benefícios obtidos, tanto internos quanto externos, são aparentes.

As organizações prestadoras de serviços de informação também estão inseridas neste contexto, sendo motivadas a buscar melhorias em seu ambiente, encontrando também limitações e benefícios. Neste sentido, a aplicação de um sistema de gestão da qualidade em bibliotecas contribui para sua melhor organização interna; definição clara e documentada das atividades e responsabilidades; melhor fortalecimento da competência e qualidade do trabalho; melhor imagem da biblioteca, motivação e valorização dos recursos humanos envolvidos e maior dedicação e desenvolvimento de atividades, atendendo as necessidades de seus usuários.

Segundo Silva (2000), como um subsistema da organização maior, as bibliotecas estão entre as unidades responsáveis pelo apoio direto à missão básica da universidade, devido à sua capacidade de contribuir na produção de resultados essenciais para a instituição. Como espaços de inter-relacionamento da comunidade acadêmica em todos os seus níveis, as bibliotecas estabelecem relações que vão do apoio ao ensino à disseminação da produção científica local, incluindo as relações de dependência administrativa e financeira. A autora afirma que é possível identificar a percepção de qualidade dos diversos grupos envolvidos, pois este conceito tem uma conotação valorativa, empregada cotidianamente em suas atividades.

Na literatura, encontra-se o interesse por bibliotecas na adoção de sistemas de gestão e ferramentas da qualidade, para garantir maior confiabilidade nos serviços e produtos oferecidos e melhor desempenho interno, destacando-se

os trabalhos de Barbêdo (2004), Walter (2005) e Valls (2006). Outras iniciativas brasileiras são os trabalhos de Belluzzo e Macedo (1993), Andrade (1998), Valls (1998a e 1998b), Vanti (1999), Vergueiro e Carvalho (2001), Amboni (2002), Barbêdo e Turrioni (2003), Rebello (2004) e Sampaio et al (2004) que apresentam a aplicação de ferramentas e modelos de gestão voltados à melhoria dos serviços de unidades de informação.

Segundo Valls e Vergueiro (2006), na literatura, os serviços de informação participam de iniciativas relacionadas à gestão da qualidade, tanto pela influência das instituições mantenedoras como por iniciativa dos próprios profissionais da informação. Independentemente da razão que leva um serviço de informação a buscar, na gestão da qualidade, parâmetros para melhorar suas atividades e evoluir as práticas gerenciais implantadas, destaca-se a progressiva preocupação demonstrada em inúmeras pesquisas realizadas, nos relatos de experiência e nos estudos teóricos e acadêmicos.

A partir deste contexto, segundo Silva (2000), nota-se a preocupação de unidades de informação subordinadas a órgãos públicos na busca pela excelência de seus serviços. A autora afirma que a qualidade já se consolidou em função do aumento do nível de exigência dos cidadãos, da necessidade de aumento de efetividade e eficácia nos serviços públicos decorrente da escassez de recursos e mudança no papel do Estado. A redefinição do modelo de administração pública de burocrática para gerencial faz com que a adoção de programas de qualidade seja estimulada e fortalecida.

Bibliotecas de universidades públicas encontram barreiras na implementação de gestão da qualidade. Vergueiro (1996), embora originalmente se referindo à situação das bibliotecas públicas, destaca algumas delas:

- Pouca consciência da força de trabalho das bibliotecas sobre a necessidade de melhorar a qualidade;
- A falta de padrões e guias apropriados para as realidades específicas de bibliotecas da América Latina;
- Dificuldade na obtenção de suporte contínuo do governo e seus representantes, uma vez que organização política dos países da América Latina torna difícil o planejamento a longo prazo;

- O custo de implementação da qualidade.

Confirmando as barreiras identificadas por Vergueiro (1996), Barbêdo e Turrioni (2003) ainda identificam alguns outros fatores que dificultam ou impedem essa implementação:

- Apoio dos órgãos gerenciadores do sistema público e institucional;
- Atualização contínua e Treinamento;
- Auto-valorização do bibliotecário;
- Burocracia;
- Falta de apoio administrativo; de envolvimento do pessoal, de investimento financeiro e de recursos humanos qualificados;
- Melhor compreensão das técnicas de gestão e definição do processo;
- Mudanças de hábito e atitudes dos profissionais e funcionários;
- Pouco conhecimento de sistemas de gestão da qualidade.

Algumas das limitações apontadas pelos autores mencionados podem ser minimizadas por meio de conscientização e aspiração pela melhoria dos processos e serviços oferecidos. Esta prática desenvolve-se por uma mudança de comportamento e visão da instituição pela liderança, sendo esta responsável pela motivação e comprometimento dos funcionários. Outras limitações podem ser suprimidas pela aplicação de ferramentas e/ou iniciativas que busquem a qualidade por meio da satisfação e relacionamento com os usuários, da melhoria dos processos e de reestruturação física e de pessoal.

No Brasil, o governo federal preocupou com o incentivo à qualidade das empresas dos setores públicos e privados, instituindo Prêmios de Qualidade (VERGUEIRO e CARVALHO, 2002). Devido ao custo de obtenção dos prêmios ser baixo quando comparado com o da ISO, as bibliotecas universitárias brasileiras podem priorizar sua obtenção, devendo, para tanto, conhecer as particularidades de cada um e buscar adaptar-se às suas exigências.

## **GESPÚBLICA**

Desde 1990, o governo federal busca melhorar as atividades de gestão e de atendimento da sociedade por meio de programas da qualidade para o setor público. O primeiro programa, em 1990, denominava-se Sub-Programa da Qualidade e Produtividade na Administração Pública, enfatizando a gestão de

processos. Em 1996, foi criado um novo programa, orientado para gestão e resultados, denominado Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública – QPAP. Em 2000 surgiu o Programa de Qualidade no Serviço Público – PQSP voltado para qualidade no atendimento do cidadão. Para o Ministério do Planejamento, Organização e Gestão (2006b), os programas não representam rupturas, mas incrementos à concepção inicial de 1990. Partindo desse contexto, em 2005 o Governo Federal lançou o GESPÚBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, direcionado para gestão por resultados orientada para o cidadão. O Programa busca contribuir para a melhoria dos serviços públicos aos cidadãos e competitividade do País, formulando e implementando medidas integradas em agenda de transformações da gestão, necessárias à promoção de resultados do plano plurianual, à consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO E GESTÃO, 2006a). A política do GESPÚBLICA possui três fundamentos principais:

- a) **É essencialmente pública:** a gestão de órgãos e entidades públicas deve ser excelente, podendo e devendo ser comparada com padrões internacionais de qualidade em gestão, mas não deixando de ser pública.
- b) **É focada em resultados:** entendendo-se por resultados para o setor público o atendimento total ou parcial das demandas da sociedade, traduzidas pelos governos em políticas públicas.
- c) **É federativa:** não está limitado a um objeto específico a ser gerenciado (saúde, educação, previdência, saneamento, fiscalização, etc), aplicando-se a toda a administração pública em todos os poderes e esferas do governo.

Além do Programa, o governo também desenvolveu o Prêmio Nacional de Gestão Pública para organizações que se destacam em desempenho na aplicação do GESPÚBLICA e na qualidade no processo de gestão. O reconhecimento por meio desse prêmio significa destacar organizações que evidenciaram melhoria gerencial em inovação, redução de custos, qualidade dos serviços e satisfação do cidadão (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO E GESTÃO, 2006a).

O sistema gerencial instituído pelo governo é representado por meio de um Modelo de Excelência em Gestão Pública, constituído de 7 elementos (critérios) relacionados, que orientam o Programa de excelência (Figura 1):

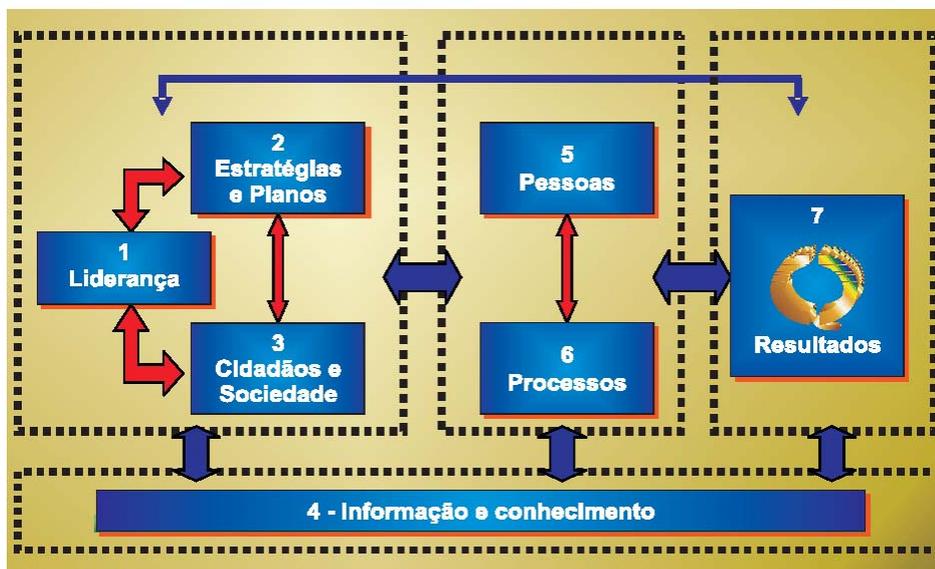


Figura - Representação gráfica do Modelo de Excelência em Gestão Pública.  
Fonte: (Ministério do Planejamento, Organização e Gestão, 2006b).

O primeiro bloco - Liderança, Estratégias e Planos e Cidadãos e Sociedade -, formam o que o Governo denomina de planejamento; o segundo – Pessoas e Processos – representa a execução do planejamento; o terceiro – Resultados – representa o controle, servindo para acompanhar o atendimento à satisfação dos destinatários, dos serviços e da ação do Estado, orçamento e finanças, gestão de pessoas e de fornecedores e parcerias institucionais; o desempenho de serviços/produtos e de processos organizacionais; o quarto bloco – Informação e Conhecimento – representa a “inteligência da organização”, onde são processados os dados e fatos da organização e aqueles do ambiente externo que influenciam seu desempenho.

Após a aplicação do modelo, a organização passa pelo processo de avaliação continuada da gestão, que consiste em mobilizar e capacitar os órgãos e entidades públicas para a implementação de ciclos de avaliação dos seus sistemas de gestão, que ocorre por avaliação externa ou auto-avaliação (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO E GESTÃO, 2006b). A auto-avaliação é o primeiro estágio, consistindo na comparação do sistema de

gestão realizado com o sistema referenciado pelo GESPÚBLICA. Em seguida, a organização se inscreve no processo de avaliação externa, considerando as premiações que pode conquistar.

A partir do Modelo de Excelência, o Programa é constituído de três instrumentos de avaliação da gestão pública - 250, 500 e 1000 pontos -, que sugerem uma melhoria contínua do sistema. Para cada instrumento de avaliação é identificada uma lista de práticas e métodos a serem avaliados por 7 critérios: Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade, Informação e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. Os requisitos de cada Critério de avaliação não são prescritivos em termos de métodos, técnicas e ferramentas, cabendo a cada organização definir em seu plano de melhoria da gestão, o que fazer para responder às oportunidades de progressos identificadas durante a avaliação (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO E GESTÃO, 2006b). No entanto, os critérios estabelecem o que esperar de uma gestão pública com excelência em gestão.

A estratégia para elaboração dos itens dos critérios foi a de adaptação de conceitos e linguagem, mantendo o alinhamento às características essenciais que definem universalmente a excelência em gestão e, conseqüentemente, preservando a comparabilidade com organizações de outros setores. (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO E GESTÃO, 2006c). Um dos pontos fortes do GESPÚBLICA está em proporcionar, aos servidores que farão parte da auto-avaliação, uma visão sistêmica da organização, tendo em vista seu conhecimento sobre a instituição e suas próprias competências.

Na primeira avaliação do sistema de gestão (250 pontos), o Programa descreve algumas práticas a serem desenvolvidas pela organização. De um certo ponto de vista, estas referem-se a questões a serem re-analisadas pelos órgãos públicos quanto a suas práticas gerenciais. Nota-se que, na avaliação de 250 pontos, o Programa deseja o cumprimento de comportamentos, valores e práticas ideais e comuns a qualquer organização prestadora de serviços públicos, com identificação das seguintes práticas:

<b>Critérios</b>	<b>Caracterização</b>
1 – Liderança (25 pontos)	Exercício da liderança, valores e diretrizes; reconhecimento na e pela instituição e mecanismos de comunicação internos
2 – Estratégias e Planos (25 pontos)	Processo de formulação e execução de estratégia global, levando em conta as demandas da sociedade, do governo e informações internas; monitoração e correção de planos de ação e execução
3 – Cidadão e Sociedade (25 pontos)	Relação institucional com grupos de usuários; nível de comunicação, reconhecimento e padrão de atendimento dos serviços oferecidos
4 – Informação e Conhecimento (25 pontos)	Processos de tomada de decisão; nível de transparência e compartilhamento com os membros da organização neste processo
5 – Pessoas (25 pontos)	Mecanismos de identificação, estímulo e reconhecimento da capacitação e do potencial humano; adequação do ambiente físico para o desempenho das atividades individuais
6 – Processos (25 pontos)	Coleta, análise, avaliação e melhoria das atividades e produtos oferecidos e/ou realizados a partir das necessidades dos usuários; requisitos para aquisição de bens e serviços; gestão orçamentária
7 – Resultados (100 pontos)	Resultados das práticas relativas a cidadãos e sociedade, orçamento e finanças, pessoas, suprimentos e processos

Quadro 1 – Caracterização dos critérios utilizados no Gespublica (250 pontos)

Na avaliação de 500 pontos, o Programa detalha as práticas da organização. A partir de cada critério, faz-se uma subdivisão e se avalia “como” cada atividade é realizada. Antes de avaliar os critérios, deve-se realizar uma descrição detalhada da organização. Neste estágio, o diagnóstico das práticas de gestão é feito nos fatores **adequação** (grau de atendimento aos requisitos); **exemplaridade** (grau de proatividade, de inovação ou de refinamento ou inovação das práticas de gestão); **disseminação** (grau de implementação das práticas de gestão, horizontal e verticalmente, as áreas, processos, serviços/produtos e/ou resultados apresentados) e **continuidade** (grau de utilização das práticas de gestão de maneira periódica e ininterrupta).

A avaliação dos 6 critérios possui pontuação de 45 pontos para cada um, sendo os mesmos subdivididos em itens, descrevendo os métodos e processos que a organização desenvolve. No critério 7 (resultados), são avaliados a relevância, o desempenho e as tendências de cada item do critério. O mesmo sistema de avaliação é apresentado na pontuação 1000, em que os métodos aplicados são avaliados, sendo diferenciados da avaliação 500 pontos pelas práticas e melhorias realizadas durante o processo de melhoria contínua.

## **GESPÚBLICA em Bibliotecas Universitárias da Área Pública**

É viável a aplicação do primeiro instrumento de avaliação do GESPÚBLICA (250 pontos) em bibliotecas universitárias, pois as práticas avaliadas referem-se a comportamento, visão, comprometimento e relacionamento dos usuários internos e externos. No entanto, mudar os paradigmas de um serviço de informação não é tarefa fácil, pois implica em mudança de crenças, valores e atitudes que permearam a organização por várias décadas (LONGO e VERGUEIRO, 2003). O papel da liderança é primordial para a aplicação efetiva do GESPÚBLICA, pois seus critérios exigem do profissional visão sistêmica da instituição, conhecimento e postura em relação aos usuários, à coleção, ao espaço, aos funcionários e à direção da universidade, além do domínio tecnológico, da interação com tendências, parcerias e convênios. É importante ressaltar, neste contexto, a relação positiva entre o líder e sua equipe, visto que a comunicação e o relacionamento da liderança com seus funcionários pode ser um ponto positivo ou negativo na busca pela excelência.

Segundo Valls e Vergueiro (2006), além da modernização das práticas gerenciais, os profissionais devem rever sua postura, pois, na prestação de serviços, os fornecedores passam de protagonistas a coadjuvantes, sem perder sua função e importância. Cabe, portanto, aos dirigentes dos serviços, analisar sua equipe para identificar necessidades de treinamento e educação formal, além do desenvolvimento das habilidades e competências necessárias para o atendimento direto ao cliente, contribuindo para elevar sua satisfação.

Outro fator na aplicação efetiva do Programa de Gestão é o conhecimento das necessidades de usuários internos e externos e dos objetivos da universidade, para que a biblioteca possa realizar suas práticas em conformidade com a missão institucional e com as características e desejos dos usuários. Para tanto, ela deve adotar uma postura positiva de relação e interação com os usuários, suas necessidades e limitações. A aplicação de ferramentas e metodologias de coleta de dados e de relacionamento pode ser uma alternativa inteligente, pois a biblioteca começa a se preparar para a Avaliação do

instrumento 500 pontos, que solicita os métodos realizados na melhoria de suas práticas. Encontram-se na literatura várias ferramentas e modelos de relação aplicados com sucesso em bibliotecas, como:

- Benchmarking (GRANDI e FERRARI,2005; LEÓN SANTOS, 1997; VELDORF, 1999).
- Gestão de Relacionamento com o Cliente (GRANADOS MOLINA, 2001),
- Desenvolvimento da Função Qualidade – QFD (BARBÊDO et al, 2003; KWAI-SANG, 2001; ROWLEY, 2002).
- SERVQUAL (IGAMI, SAMPAIO e VERGUEIRO, 2005; SAMPAIO et al, 2004; REBELLO, 2004; SANTOS et al, 2003; VERGUEIRO, 2003)
- LibQUAL+ (LibQUAL+, 2006)
- 5 s (FERREIRA, 2002; VANTI, 1999).

Além da aplicação de métodos e ferramentas, é necessário à biblioteca ter uma definição clara de sua missão e de seus objetivos. A partir dessas definições, a biblioteca deve identificar uma sistemática de coleta de dados que forneça indicadores com informações estratégicas para realização de suas práticas.

### **Conclusões e Considerações**

De uma maneira geral, pode-se afirmar que os maiores benefícios proporcionados por um Programa de Gestão em bibliotecas universitárias são traduzidos em melhor postura e relação da liderança com seus subordinados; mudança de comportamento e comprometimento dos recursos humanos; melhoria dos processos; satisfação dos usuários; obtenção de visão diferenciada e valorizada da biblioteca como uma unidade gerenciadora de informação; comprometimento da coordenação/direção com a excelência, fornecendo subsídios para melhoria contínua e redução do retrabalho.

O GESPUBLICA apresenta vantagens para aplicação em bibliotecas universitárias da área pública, destacando-se custo de aplicação, simplicidade e praticidade, capacidade de congregar a equipe da biblioteca na busca de um objetivo comum e potencial para modificar o ambiente institucional, tornando-se um catalisador para mudanças de postura e comportamento para a excelência em serviços. No entanto, o sucesso ou o fracasso na aplicação desse Programa está intimamente ligado à existência efetiva de um desejo coletivo de mudança organizacional. Se este não existir, e não houver compartilhamento

no anseio para mudar e atingir níveis mais altos de excelência, a implementação da qualidade na biblioteca universitária será ainda mais acidentada, com poucas garantias de sucesso. Neste sentido, é importante a compreensão de que o GESPUBLICA envolve mais do que a obtenção de um prêmio e poder se jactar de tê-lo feito, representando uma opção por uma nova cultura organizacional que tem na qualidade dos serviços seu elemento norteador. Nos casos em que esta percepção ainda não está bem disseminada na equipe, a liderança deve dedicar-se à tarefa de criar condições para que o entendimento dos benefícios do processo se dissemine pela equipe, antes de se comprometer com o processo de premiação. Mais que tudo, é necessária uma liderança comprometida e constituída de características como carisma, estimulação intelectual, motivação e considerações individuais de cada funcionário para instituir um relacionamento positivo com sua equipe, fortalecendo o desempenho organizacional e garantindo condições para mudança de posturas e comportamentos.

## Referências

AMBONI, N.F. **Qualidade em serviços**: dimensões para orientação e avaliação das bibliotecas universitárias federais brasileiras. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ANDRADE, M.T.D. et al. Mudanças e inovações: novo modelo de organização e gestão de biblioteca acadêmica. **Ciência da Informação**, v.27, n.3, p.311-318, 1998.

ANJARD, R.P. TQM: key concepts. **Work Study**, v.47, n.7, p.238-247, 1998.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000**: Sistemas de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2002.

BARBEDO, S.A.D. **Gestão da qualidade total em bibliotecas universitárias brasileiras**: diagnóstico de aplicabilidade. Itajubá: UNIFEI, 2003. Mimeografado.

BARBÊDO, S.A.D. **Sistema de gestão da qualidade em serviços**: estudo de caso em uma biblioteca universitária. 2004. 145f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2004.

BARBEDO, S.A.D.; TURRIONI, J.B. Sistemas de gestão da qualidade no setor de serviços: um estudo de aplicabilidade em bibliotecas de ensino superior de uma cidade mineira. **Pesquisa e Desenvolvimento em Engenharia de Produção**, v.1, n.1, p.63-76, 2003. Disponível em: [http://www.revista-ped.unifei.edu.br/n1\\_art05.pdf](http://www.revista-ped.unifei.edu.br/n1_art05.pdf).

BARBEDO, S.A.D. et al. Avaliação de serviços e identificação de oportunidades através do Desdobramento da Função Qualidade: aplicação em uma biblioteca da área de saúde. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS, 4., 2003, Gramado. **Anais...**

BELUZZO, R.C.B. **Da capacitação de recursos humanos e gestão da qualidade em bibliotecas universitárias**. 1995. Tese (Doutorado) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

BELLUZZO, R.C.B.; MACEDO, N.D. A gestão da qualidade em serviços de informação: contribuição para uma base teórica. **Ciência da Informação**, v.22, n.2, p.124-132, maio/ago. 1993.

BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO E GESTÃO. **Gespública**. Brasília: MP, 2006a. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br>>. Acesso em: 11 maio 2006.

BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO E GESTÃO. GESPÚBLICA: documento de referência. **Cadernos Gespública**, n.1, mar. 2006b. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br>>. Acesso em: 11 maio 2006.

BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO E GESTÃO. Instrumento para avaliação da gestão pública: 250 pontos. Brasília: MP, 2006c. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br>>. Acesso em: 11 maio 2006.

BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO E GESTÃO. Instrumento para avaliação da gestão pública: 500 pontos. Brasília: MP, 2006d. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br>>. Acesso em: 11 maio 2006.

FERREIRA, D.T. O ambiente de qualidade em um sistema de informação e a aplicação do programa 5s. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 12., 2002, Recife. **Anais...** Recife: UFPe, 2002.

GRANADOS MOLINA, C.E. CRM (Customer Relationship Management) y servicios de informacion: la biblioteca como un negocio de la nueva economia. **Biblios**, v.10, p.1-20, nov. 2001.

GRANDI, M.E.G.; FERRARI, A.C. Aprendendo com as melhores práticas (benchmarking). In: FERRARI, A.C.; GRANDI, M.E.G.; SAMPAIO, M.I.C. (org.). **Qualidade em serviços de informação: uma experiência de EAD**. São Paulo: SIBI/USP, 2005. p.111-139.

IGAMI, M.P.Z.; SAMPAIO, M.I.C.; VERGUEIRO, W. El uso del Servqual en la verificaciónde la calidad de los servicios de unidades de información: el caso de la biblioteca del IPEN. **Revista Interamericana de Bibliotecología**, Medelin, v. 28, n. 2, p.177-91, jul./dez. 2005.

KATHMAN, J.M.; KATHMAN, M.D. Training student employees for quality service. **The Journal of Academic Librarianship**, v.26, n.3, p.176-182, 2000.

KWAI-SANG, C. et al. A Quality Function Deployment approach for improving technical library and information services. **Library Management**, v.22, n.4/5, p.195-204, 2001.

LEÓN SANTOS, M. et al. Aplicación de la técnica de benchmarking en el sistema de información de la Universidad de Habana. **Info**, 1997.

LibQUAL+: charting library service quality. Disponível em: <http://www.libqual.org/About/Information/index.cfm>. Acesso em: 27 jun. 2006.

LONGO, R.M.J.; VERGUEIRO, W. 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.

REBELLO, M.A.F.R. Avaliação da qualidade dos produtos/serviços de informação: uma experiência da Biblioteca do Hospital Universitário da Universidade de São Paulo. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v.2, n.1, p.80-100, jul./dez. 2004.

- ROWLEY, J. eCRM through your website. **Update: Library and Information**, 2002.
- SAMPAIO, M.I.C. et al. PAQ – Programa de avaliação da qualidade de produtos e serviços de informação: uma experiência no SIBi/USP. **Ciência da Informação**, v.33, n.1, p.142-148, jan./abr. 2004.
- SANTOS, L.C.; FACHIN, G.R.B.; VARVAKIS, G. Gerenciando processos de serviços em bibliotecas. **Ciência da Informação**, v.32, n.2, p.85-94, 2003.
- SILVA, S.M.G. Qualidade nas bibliotecas universitárias: a influência dos objetivos organizacionais. **Informação e Sociedade**, v.10, n.1, 2000. Disponível em: <<http://www.informacaoesociedade.ufpb.br/pdf/IS1010003.pdf>>.
- VALLS, V.M. **Gestão da qualidade em serviços de informação no Brasil: estabelecimento de um modelo de referência baseado nas diretrizes da NBR ISO 9001**. 2005. 256f. Tese (Doutorado em Ciência da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- VALLS, V.M. O bibliotecário como gerenciador dos documentos do sistema de qualidade. **Informação e Informação**, v.3, n.1, p.33-44, jan./jun. 1998b.
- VALLS, V.M. **O profissional da informação no sistema de qualidade nas empresas: um novo espaço para atuação com ênfase no controle de documentos e registros da qualidade**. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998a.
- VALLS, V.M.; VERGUEIRO, W. A Gestão da Qualidade em Serviços de Informação no Brasil: uma revisão de literatura, de 1997 a 2006. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.11, n.1, p.118-137, jan./abril 2006.
- VANTI, N. Ambiente de qualidade em uma biblioteca universitária: aplicação do 5S e de um estilo participativo de administração. **Ciência da Informação**, v.28, n.3, p.333-339, set./dez. 1999.
- VELDORF, J.R. Data driven decisions: using data to inform process changes in libraries. **Library and Information Science Research**, v.21, n.1, p.31-46, 1999.
- VERGUEIRO, W.C.S. Quality management: the way to improve Latin American public libraries?. **Library Management**, v.17, n.1, p.25-32, 1996.
- VERGUEIRO, W. **Qualidade em serviços de informação**. São Paulo: Arte e Ciência, 2003.
- VERGUEIRO, W. **Qualidade em serviços de informação: o foco no cliente**. São Paulo: Associação Paulista de Bibliotecários, 2000. (Ensaio APB, 74).
- VERGUEIRO, W.; CARVALHO, T. Gestão da qualidade em bibliotecas universitárias brasileiras: um enfoque na certificação. (2002)
- WALTER, M.T. Implementação da norma ISO 9001:2000 na Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal do Supremo Tribunal Federal. **Ciência da Informação**, Brasília, v.34, n.1, p.104-113, jan./abr. 2005.
- WARD, P.L. Trends in library management. **Library Review**, v.49, p.436-441, 2000.
- WIELE, A. et al ISO 9000 series registration to total quality management: the transformations journey. **International Journal of Quality Science**, v.2, n.4, p.236-252, 1997.
- XAVIER, E.F.T. **Qualidade nos serviços ao cliente: um estudo de caso em bibliotecas universitárias da área de odontologia**. 2001. 224f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.