

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO**

**JULIANA KERSCHNER**

**GESTÃO DA QUALIDADE NA BIBLIOTECA SICREDI: um estudo de caso**

**PORTO ALEGRE  
2006**

**JULIANA KERSCHNER**

**GESTÃO DA QUALIDADE NA BIBLIOTECA SICREDI: um estudo de caso**

Trabalho apresentado como pré-requisito para a aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, para obtenção do grau de Bacharel em Biblioteconomia.

**Orientadora:** Profa. Dra. Helen Beatriz Frota Rozados.

**PORTO ALEGRE**  
**2006**

Catálogo na Publicação (CIP)

K41g      Kerschner, Juliana  
            Gestão da Qualidade na Biblioteca SICREDI: um estudo de  
            caso / Juliana Kerschner; Helen Beatriz Frota Rozados  
            (orientadora) – Porto Alegre, 2006.

63 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em  
Biblioteconomia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

1.Gestão da Qualidade. 2. Biblioteconomia. 3. ISO 9001. I.  
Rozados, Helen Beatriz Frota. II. Título.

658.56:002.66

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação  
Departamento de Ciências da Informação  
Rua Ramiro Barcelos, 2705. CEP 90035-007  
Bairro Santana, Porto Alegre, RS  
Fone: (51) 3316.5146  
Fax: (51) 3330.6354  
E-mail: [fabico@ufrgs.br](mailto:fabico@ufrgs.br)

**JULIANA KERSCHNER**

**GESTÃO DA QUALIDADE NA BIBLIOTECA SICREDI: um estudo de caso**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO**

**APROVADO EM \_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE 2006**

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Helen Beatriz Frota Rozados – Professora Doutora do Departamento  
de Ciências da Informação da UFRGS**

---

**Jussara Pereira Santos – Professora Mestre do Departamento  
de Ciências da Informação da UFRGS**

---

**Maria do Rocio Fontoura Teixeira – Professora Mestre do Departamento  
de Ciências da Informação da UFRGS**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Arno e Ledi, por me ensinarem que a educação e o conhecimento são as coisas mais valiosas que alguém pode adquirir e por me incentivarem a buscar uma formação no intuito de alcançar melhores oportunidades na vida.

À minha irmã, Susana, agradeço o exemplo dado desde sempre, mostrando que, quando se quer, se alcança uma vitória com coragem e determinação. A ela também agradeço a revisão de Língua Portuguesa desta monografia.

À minha orientadora, Profa. Dra. Helen Beatriz Frota Rozados, por ter sido excelente mestre durante as disciplinas ministradas e um exemplo de profissional. Agradeço os preciosos ensinamentos para a conclusão deste trabalho, a atenção e o carinho dispensados em todos os momentos.

À Bibliotecária Aline Galant, com quem trabalhei, pelas lições diárias e pela contribuição para a realização deste estudo.

A algumas amigas e colegas de curso, já bibliotecárias, pela amizade e pelo carinho e também pelo aprendizado compartilhado: Sibila Binotto, Simone Semensatto, Gabriela Araújo e Magali Lippert.

À amiga Bibliotecária Dirce Santin, agradeço a amizade e as contribuições para a realização desta análise em seu local de trabalho, bem como a toda a equipe do SICREDI ligada à biblioteca, pela oportunidade e pela recepção.

Aos meus amigos da Casa do Estudante – a minha família em Porto Alegre durante a graduação – em especial à amiga e colega de quarto Daiane, pela compreensão nos momentos difíceis dos dois últimos semestres.

Aos meus amigos e familiares que tornam a minha vida mais feliz: aqueles que me ajudaram durante este período e também aqueles que simplesmente estiveram ao meu lado, acreditando e torcendo por mim.

A vida é feita de escolhas e as oportunidades surgem para quem escolhe buscá-las. Agradeço a Deus a família que tenho, que sempre me incentivou a buscar o melhor, e por ter chegado até aqui.

*“A Qualidade começa na informação.”*

*(Luis Milanesi)*

## RESUMO

Trabalho de conclusão de curso sobre Gestão da Qualidade. Esta monografia constitui um estudo de caso em uma biblioteca, justificado pelo interesse em relacionar Gestão da Qualidade com o universo bibliotecário. Tem por objetivo geral verificar a aplicação dos requisitos de qualidade propostos pela NBR ISO 9001 na Biblioteca SICREDI. Os objetivos específicos são: a) apontar os requisitos de gestão de qualidade propostos pela NBR ISO 9001; b) analisar o funcionamento da Biblioteca SICREDI; c) verificar a aplicação prática dos requisitos da NBR ISO 9001 na Biblioteca SICREDI, com base em análise funcional. O referencial teórico aborda conceitos de gestão da qualidade e gestão da qualidade em serviços e apresenta a relação destes temas com a Biblioteconomia. Aborda também metodologias de Gestão da Qualidade e apresenta com mais detalhes os Prêmios de Qualidade e a implantação da NBR ISO 9001. A metodologia é qualitativa, e o método utilizado é o estudo de caso. Como sujeito da pesquisa elegeu-se a Biblioteca SICREDI. O instrumento de pesquisa foi um roteiro baseado nos requisitos da NBR ISO 9001. Assim, o funcionamento da Biblioteca SICREDI foi analisado a partir destes requisitos e sua aplicabilidade. A pesquisa verificou que a Biblioteca SICREDI apresenta potencialidades para estabelecer processos de acordo com os requisitos da Norma e, inclusive, trabalhar visando à implantação efetiva de um Sistema de Gestão da Qualidade, a partir da definição de uma política de qualidade e do controle de seus processos internos. Verificou-se também a relação do profissional bibliotecário com este tipo de gestão, no que se refere ao controle documental. E conclui-se que o conhecimento sobre Gestão da Qualidade é um diferencial para profissionais da informação e para as unidades nas quais estão inseridos.

**Palavras-chave:** Gestão da Qualidade. Biblioteconomia. NBR ISO 9001.

## ABSTRACT

Course Conclusion Work about Quality Management. This monograph constitutes a case study in a library, justified by the interest in relating Quality Management with the library universe . The Conclusion Work of this course has the general purpose of verify the application of quality requests proposed by NBR ISO 9001 at SICREDI Library. The specifics purposes are: a) point out the requirements of quality management proposed by NBR ISO 9001; b) analyze the operation at SICREDI Library; to check the practical application of NBR ISO 9001 requirements at SICREDI Library, based on the functional analysis. The theoretical reference approaches aspects of quality management and services quality management and presents the relation of this themes with the Library Science. It also approaches Quality Management methodologies and presents more details about the Quality Awards and the NBR ISSO 9001 implementation. It suggests a case study method throughout a qualitative approach. As subject research the SICREDI Library was chosen. The research instrument was a itinerary based on NBR ISO 9001 requirements. So, the SICREDI Library operation was analysed by this requirements an its application. The research checked that the SICREDI Library presents potential to establish processes in accordance with the rule requirements and, also, work to aim the permanent introduction of a Quality Management System, by the definition of quality politics and the internal processes control. It was also verified the professional librarian's relationship with this kind of management, in reference to documents control. It was concluded that the knowledge about Quality Management it is a diferencial for information professionals and for the units in which they are inserted.

**Key-words:** Quality Management. Library Science. NBR ISO 9001.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo PDCA.....	17
Quadro 1- Requisitos Gerais do SGQ.....	32
Quadro 2 - Requisitos de Documentação do SGQ.....	33
Quadro 3 - Responsabilidade da Direção do SGQ.....	35
Quadro 4 - Foco no Cliente do SGQ.....	36
Quadro 5 - Política da Qualidade do SGQ.....	37
Quadro 6 - Planejamento do SGQ.....	37
Quadro 7 - Responsabilidade, Autoridade e Comunicação do SGQ.....	38
Quadro 8 - Análise Crítica pela Direção do SGQ.....	39
Quadro 9 - Requisitos de Gestão de Recursos do SGQ.....	40
Quadro 10 - Requisitos de Recursos Humanos do SGQ.....	41
Quadro 11 - Requisitos de Infra-estrutura do SGQ.....	42
Quadro 12 - Requisitos do Ambiente de Trabalho do SGQ.....	43
Quadro 13 - Requisitos de Planejamento da Realização do Produto do SGQ.....	44
Quadro 14 - Requisitos de Processos Relacionados a Clientes do SGQ.....	44
Quadro 15 - Requisitos de Projeto e Desenvolvimento do SGQ.....	46
Quadro 16 - Requisitos de Aquisição do SGQ.....	48
Quadro 17 - Requisitos de Produção e Fornecimento de Serviço.....	49
Quadro 18 - Requisitos de Controle de Dispositivos de Medição e Monitoramento do SGQ.....	51
Quadro 19 - Requisitos de Medição, Análise e Melhoria do SGQ.....	52
Quadro 20 - Requisitos de Medição e Monitoramento do SGQ.....	52
Quadro 21 - Requisitos de Controle do Produto Não-Conforme do SGQ.....	54
Quadro 22 - Requisitos de Análise dos Dados do SGQ.....	54
Quadro 23 - Requisitos de Melhorias do SGQ.....	55

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Contexto e delimitação da pesquisa.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Justificativa.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3 Objetivos.....</b>	<b>12</b>
1.3.1 <i>Objetivo geral.....</i>	12
1.3.2 <i>Objetivos específicos.....</i>	12
<b>2 GESTÃO DA QUALIDADE.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Surgimento, Conceitos, Importância.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 Metodologias de Gestão da Qualidade.....</b>	<b>18</b>
2.2.1 <i>Prêmios da Qualidade.....</i>	18
2.2.2 <i>Série ISO 9000 – The International Organization for Standardization.....</i>	20
<b>2.3 Qualidade em Serviços de Informação.....</b>	<b>23</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>26</b>
<b>3.1 Estudo de caso.....</b>	<b>27</b>
<b>3.2 Sujeito da Pesquisa: a Biblioteca SICREDI.....</b>	<b>28</b>
<b>3.3 Instrumento de Pesquisa.....</b>	<b>30</b>
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS REQUISITOS DA NBR ISO 9001 E SUA APLICAÇÃO NA BIBLIOTECA SICREDI.....</b>	<b>32</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>57</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>60</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O interesse e a preocupação das organizações com a qualidade<sup>1</sup> surgiram no início do século XX, nos países desenvolvidos, tendo crescimento notável depois da Segunda Guerra Mundial (1945). A partir dos anos 70, esse olhar para a qualidade consolidou-se no Japão e nos países asiáticos, que passaram a disseminar para o mundo conceitos como Qualidade Total, Produtividade e Competitividade.

O acelerado crescimento da indústria, o desenvolvimento de novos setores econômicos, com ênfase especial para o setor serviços, o surgimento e o estabelecimento da mundialização, provocando o aumento da concorrência e, por consequência, da competitividade, ressaltaram a importância do controle de qualidade para a sobrevivência das empresas no mundo globalizado. Assim, as práticas de gestão da qualidade, que surgiram, inicialmente, para aplicação nos setores de produção das indústrias, com o decorrer do tempo e devido à eficácia de sua implantação, ultrapassaram o limite da indústria e passaram a fazer parte, também, do setor serviços.

A busca pela Qualidade Total é algo tão presente nas organizações que já não é um diferencial, mas, sim, um requisito essencial para que estas se mantenham competitivas e presentes no mercado. A nova linha de atuação que as diferencia atualmente é a busca, cada vez mais, pela excelência no relacionamento com o cliente.

### 1.1 Contexto e delimitação da pesquisa

Face a esse cenário, por que não falar em Gestão da Qualidade no universo das bibliotecas? Mesmo as bibliotecas sendo, em geral, instituições que não visam ao lucro e, contrariamente ao que ocorre entre organizações comerciais, industriais ou empresariais, não

---

<sup>1</sup> Neste trabalho, utiliza-se qualidade para se referir ao substantivo em seu sentido genérico e Qualidade quando se referir ao conceito de qualidade aplicado às organizações, como forma de gestão.

incentivam a concorrência entre si, isso não significa que não seja importante uma constante preocupação com a qualidade.

O bibliotecário, ao trabalhar com o intuito de conquistar o usuário, como em qualquer outra organização, deve buscar a excelência de seus serviços. Não apenas para ter visibilidade, mas com uma preocupação real na eficiência e na eficácia dos serviços prestados, pois, assim, a boa imagem da instituição e a satisfação dos usuários vêm como consequência, como frutos desse trabalho. No campo informacional, a qualidade nos processos vem a ser importante, principalmente devido à enorme quantidade de informação existente na atualidade, acentuada com o avanço cada vez mais rápido das Tecnologias de Informação e Comunicação que exige dos profissionais da informação competências e organização de métodos de trabalho para gerenciar todo esse crescimento e toda essa demanda.

O Sistema de Crédito Corporativo (SICREDI) projetou a construção de uma biblioteca para seu público interno em meio a esse cenário. O presente estudo visa, através de análise, colaborar para o desenvolvimento desta, que recentemente foi montada e ainda se encontra em estruturação quanto aos seus processos e rotinas de trabalho.

Este trabalho, portanto, está estruturado da seguinte forma: na primeira seção, faz-se a contextualização do tema e a justificativa de escolha do mesmo, e ainda apresentam - se os objetivos geral e específicos que norteiam este estudo. Na segunda parte apresentam-se conceitos sobre Gestão da Qualidade, modelos de sistemas de Gestão da Qualidade existentes e, ainda, a relação da Gestão da Qualidade com o universo dos serviços de informação. A seguir é descrita a metodologia utilizada e apresentado o sujeito da pesquisa. Após, tem-se a análise propriamente dita. A parte cinco traz as considerações finais e, por fim, listam-se as referências utilizadas nessa pesquisa.

## **1.2 Justificativa**

O presente estudo foi motivado pelo interesse despertado, no decorrer do curso de Biblioteconomia, pelas disciplinas relacionadas à gestão de bibliotecas e unidades de informação, somado à experiência da autora numa empresa com certificação de qualidade. Da confluência

desses dois fatores, surgiu então, a vontade de relacionar a Gestão da Qualidade com o universo das bibliotecas.

Aliado a isso, verificou-se também que já existe uma preocupação neste sentido por parte de algumas bibliotecas no país, como por exemplo, a Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal, do Supremo Tribunal Federal, e a Biblioteca do Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo, que já possuem algum tipo de certificação de qualidade.

Ademais, acredita-se que o profissional que souber gerir uma biblioteca ou unidade de informação com sucesso é que terá uma carreira de destaque no mercado atual. Cada vez mais se observa a valorização da informação dentro das empresas; prova disso é a criação e a manutenção de bibliotecas ou de unidades de informação dentro destas, o que, conseqüentemente, valoriza e reconhece o trabalho do profissional bibliotecário.

A Biblioteca SICREDI foi escolhida como objeto da análise desse trabalho por estar ainda em estruturação e por a instituição ter demonstrado interesse em colaborar para este estudo.

### **1.3 Objetivos**

Apresentam-se, a seguir, o objetivo geral e os específicos que embasam esse estudo.

#### *1.3.1 Objetivo geral*

Verificar a aplicação dos requisitos de qualidade propostos pela NBR ISO 9001 na Biblioteca SICREDI.

#### *1.3.2 Objetivos específicos*

- a) apontar os requisitos de gestão de qualidade propostos pela NBR ISO 9001;

- b) analisar o funcionamento da Biblioteca SICREDI;
- c) verificar a aplicação prática dos requisitos da NBR ISO 9001 na Biblioteca SICREDI, com base em análise funcional.

## **2 GESTÃO DA QUALIDADE**

Atualmente, através da mídia, ouve-se falar muito em qualidade. Mesmo os consumidores que nunca refletiram acerca do assunto sabem que esta ou que aquela empresa está certificada pela NBR ISO 9001<sup>2</sup>, por exemplo, e, induzidos por tais propagandas de mercado, passam a preferir empresas e produtos com garantias de qualidade, mesmo sem saber o que está por trás disso.

Neste capítulo, abordam-se conceitos e contextualizações desse tema, para mais tarde ser apresentada sua relação com os serviços de uma biblioteca.

### **2.1 Surgimento, Conceitos, Importância**

As teorias da Qualidade que se conhecem hoje surgiram a partir de uma necessidade das indústrias. O norte-americano W. Edwards, considerado um dos maiores teóricos desse assunto, desenvolveu sua teoria baseado na recuperação das indústrias japonesas, depois da Segunda Guerra Mundial. Sua formação em Estatística permitiu incorporar à Administração a idéia de se controlarem os processos para mensurar o quanto os objetivos de uma organização são atendidos. Ele também foi o responsável pela observação de alguns preceitos de Qualidade que se consolidaram, dentre eles, a importância do comprometimento da alta administração com o programa de Qualidade a ser implantado (VERGUEIRO, 2002). Em outras palavras, a Gestão da Qualidade deve ser uma prática bem viva na organização, envolvendo o comprometimento de todos. Sua iniciativa precisa partir da alta administração, mas sua busca tem que ser difundida entre toda a equipe. Trata-se de uma questão de cultura organizacional que, às vezes, leva tempo para ser consolidada.

Entretanto, para se buscar qualidade, é preciso que a organização tenha claro o seu conceito. De acordo com a NBR ISO 9000, qualidade é o “[. . .] grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos.” Neste conceito, característica constitui uma

---

<sup>2</sup> Certificação de Qualidade referente a uma das Normas da International Organization for Standardization (ISO).

propriedade diferenciadora, e requisito, uma necessidade ou expectativa expressa pela organização, por seus clientes e por outras partes interessadas (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 7). Nesse sentido, Gestão da Qualidade significa um conjunto de “[. . .] atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização, no que diz respeito à qualidade.” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 8).

Para o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), qualidade é definida como (2004, p. 71): “Totalidade de características de uma entidade (atividade ou um processo, um produto, uma organização ou uma combinação destes), que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos clientes.”

Conforme pode ser percebido através dos dois conceitos apresentados, ambos trazem a preocupação com a satisfação dos clientes. Entretanto, a qualidade varia de acordo com a percepção de cada um. Nesse sentido, Cerqueira (1994, p.12) afirma que: “Qualidade é a totalidade de atributos que deve ter um produto ou serviço para que atenda às expectativas do usuário final ou supere-as.”

Para fins deste trabalho, é utilizado o conceito apresentado pela NBR ISO 9000. A partir desse conceito, Valls (2004, p. 173) afirma que:

[. . .] pode-se resumir gestão da qualidade, portanto, como a forma de gestão de uma organização, definida pela alta direção, tendo como base as necessidades de seus clientes, baseada na identificação de requisitos de qualidade do produto ou serviço, no estabelecimento de um planejamento para que esse padrão seja atingido e na constante busca pela melhoria, em todos os seus aspectos, visando à satisfação dos clientes e a eficácia da organização.

Para se entender como se aplica qualidade em uma organização, é preciso que se tenha em mente os conceitos de processo e de sistema. De acordo com Cerqueira (1994, p. 3): “Processo é um conjunto formado pela união de tarefas de forma ordenada”. E ainda: “O processo transforma uma entrada (insumo) em saída (produto) através de uma ou mais tarefas.”(CERQUEIRA, 1994, p. 4).

Sistema é definido, pelo mesmo autor, como: “[. . .] conjunto de processos [. . .] que interagem e relacionam-se com vistas ao atingimento de objetivos bem definidos.” (CERQUEIRA, 1994, p. 5). Ele ainda afirma que: “Para que um sistema seja eficiente e eficaz é

preciso que seus processos estejam perfeitamente definidos e a gestão seja feita de forma a observá-los, corrigi-los e aprimorá-los constantemente.”(CERQUEIRA, 1994, p. 6).

Visto o conceito de sistema, parte-se para o conceito de Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), dado por Maranhão (2001, p. 27):

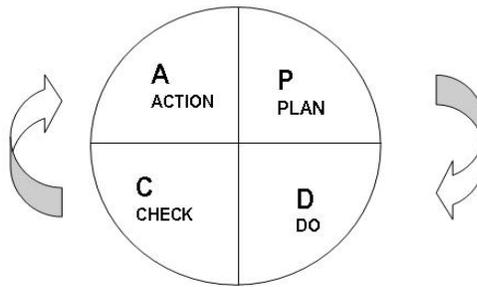
[. . .] um Sistema de Gestão da Qualidade é apenas um conjunto de recursos e regras mínimas, implementado de forma adequada, com o objetivo de orientar cada parte da empresa para que execute de maneira correta e no tempo devido a sua tarefa, em harmonia com as outras, estando todas direcionadas para o objetivo comum da empresa: ser competitiva (ter Qualidade com produtividade).

Quanto à gestão, Cerqueira (1994, p. 5) afirma que: “Gerenciar um processo consiste em: conhecer bem todas as tarefas do processo; observá-lo constantemente, mantendo-o sob controle; melhorá-lo continuamente, buscando eliminar possíveis causas de deficiências.”

Outro conceito importante de gestão é o definido pelo Prêmio Gaúcho de Qualidade e Produtividade (2004, p. 69): “Método gerencial baseado no ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), o qual implica seguir ciclicamente as etapas de planejamento, execução, avaliação e ações corretivas.”

O modelo PDCA (Figura 1) foi construído por Deming no período pós-guerra, baseado num modelo desenvolvido por um de seus professores, o Estatístico Shewhart. No modelo de Deming, existem quatro etapas que ocorrem em forma de ciclo, na busca da melhoria contínua (MARANHÃO, 2001):

- a) P (*Plan*)- planejar o trabalho a ser realizado;
- b) D (*Do*) - fazer o trabalho planejado;
- c) C (*Control*) - medir ou avaliar o que foi feito, assim identificando a diferença entre o que foi feito contra o que foi planejado;
- d) A (*Action*) - atuar corretivamente sobre a diferença identificada. A atuação corretiva pode ser aplicada sobre o que foi feito (retrabalho, reparo, etc.) ou sobre o planejamento.



**Figura 1 – Modelo PDCA**

Fonte: Maranhão, 2001, p. 52.

O método de gestão PDCA possibilita, através do aprimoramento contínuo das tarefas, a elevação do nível de qualidade, sendo bastante citado na literatura, não só na da área de Administração como na da área de Serviços de Informação. Pode-se dizer que não se fala em gestão da Qualidade sem falar no modelo PDCA. Deming, além desse modelo, também lançou um método de gestão através de 14 pontos, que ficou muito conhecido na área de Administração. Os pontos de tal modelo, de forma resumida, são (BELUZZO; MACEDO, 1993, p. 128):

- a) instituir o aperfeiçoamento de produtos e serviços como objetivos permanentes;
- b) adotar a filosofia da qualidade;
- c) avaliar o processo;
- d) acabar com a prática de fazer negócios com base somente no preço;
- e) instituir a melhoria constante;
- f) instituir o treinamento em serviço;
- g) instituir a liderança;
- h) afastar o medo;
- i) eliminar barreiras;
- j) introduzir a comunicação produtiva;
- l) abandonar cotas numéricas;
- m) remover barreiras ao orgulho na execução;
- n) instituir programa de educação e aperfeiçoamento;
- o) empreender ações para realizar a transformação.

Segundo Belluzzo e Macedo (1993), os pontos de Deming são perfeitamente aplicáveis aos serviços de informação, pois estes têm os mesmos elementos que organizações de qualquer

natureza, como objetivos, programas para o alcance desses objetivos, recursos humanos trabalhando para o alcance dos objetivos e líderes responsáveis pelo alcance dos objetivos.

A implantação de um SGQ traz benefícios às organizações e um bom funcionamento reflete-se em uma imagem positiva da organização no mercado. O SGQ permite a documentação formal dos processos de trabalho visando ao seu controle e à melhoria contínua; auxilia na redução de custos e de retrabalho; permite ações preventivas, aumentando a produtividade, a competitividade e a melhora nas relações comerciais, culminando no reconhecimento da organização e na satisfação dos clientes.

## **2.2 Metodologias de Gestão da Qualidade**

Existem, no universo da Administração, diversos tipos de metodologias para se implantar um sistema de gestão baseado na qualidade. Os próprios pontos de Deming podem ser seguidos em busca de ações a serem implementadas nas organizações. Para se ter uma idéia, há modelos de excelência, entre os quais se enquadram os diversos prêmios, dentre eles o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ); modelos de gerenciamento da qualidade total (os modelos japoneses); modelos de gestão empresarial, como o conhecido *Balanced Scorecard*; e, por fim, modelos baseados em padrões, como o modelo das normas ISO (VALLS, 2005).

São apresentados aqui, com mais detalhes, o modelo baseado nos Prêmios de Qualidade e na série de normas ISO 9000, dois modelos inicialmente cogitados como possíveis roteiros desse estudo.

### *2.2.1 Os Prêmios da Qualidade*

Muitos países, demonstrando interesse pela questão da gestão de qualidade em suas realidades, instituíram Prêmios de Qualidade. Como exemplos, podemos citar Argentina, Austrália, Canadá, Noruega, África do Sul, dentre outros. Da mesma forma, o Brasil passou a

contar, em 1991, com o PNQ, organizado por uma fundação privada sem fins lucrativos, que reuniu 39 organizações para organizar esse prêmio. A partir dele, em 1998, o Governo Federal lançou o Prêmio de Qualidade do Governo Federal, voltado somente às organizações públicas (VERGUEIRO; CARVALHO, [2005?]).

Da mesma forma que os países organizaram-se em nível mundial, dentro do Brasil, cada estado buscou adaptar seus prêmios de qualidade às suas realidades. No Rio Grande do Sul foi criado o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), lançado em 1992, “[. . .] com o objetivo de estimular, articular e promover ações visando tornar competitivos os produtos e serviços das organizações do RS, por meio da melhoria da qualidade e produtividade.” (PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE, 2004, p. 5).

O PGQP considera como critérios de avaliação das organizações os mesmos fundamentos que compõe o PNQ, que são:

- a) **Liderança:** examina o envolvimento dos líderes e da Alta Direção com a promoção das diretrizes organizacionais e com a análise do desempenho da organização;
- b) **Estratégias e Planos;** analisa a escolha e formulação das estratégias e planos de ação da organização, e como esta faz a medição do seu desempenho, através de indicadores;
- c) **Clientes:** analisa como a organização identifica as necessidades dos clientes e do mercado, e como gerencia uma imagem positiva perante estes;
- d) **Sociedade:** examina a atuação da organização (se é ética, transparente, responsável, preocupada com o meio ambiente, etc.) e como minimiza os impactos negativos de suas atividades;
- e) **Informações e Conhecimento;** examina a gestão da informação e utilização das informações da organização;
- f) **Pessoas:** avalia se a organização proporciona condições de que se utilize o pleno potencial da força de trabalho, incentivando o crescimento das pessoas e da organização;
- g) **Processos:** analisa os aspectos da gestão dos processos, visando suas estratégias, planos de ação e eficácia;
- h) **Resultados:** examina a evolução do desempenho da organização em todos os aspectos – relacionado a clientes e mercado, resultados econômico-financeiros, relativos à fornecedores, sociedade, e aos próprios produtos. (PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE, 2004).

Estes oito fundamentos permitem uma verificação extremamente detalhada de como ocorrem os processos dentro de uma organização, analisando-a como um todo.

### 2.2.2 Série ISO 9000 – *The International Organization for Standardization*

A International Organization for Standardization (ISO) é uma federação de organizações internacionais preocupadas com a padronização nas áreas de produção de bens e serviços. É uma organização não-governamental e cada país membro possui uma entidade que o representa e que acompanha o andamento dos trabalhos. O escritório central fica em Genebra, na Suíça. Com a globalização da economia e das relações comerciais e de serviços entre os países, surgiu a necessidade de uma padronização, a nível internacional, que facilitasse essas relações e controlasse os padrões de qualidade.

Valls (2005) esclarece que ISO trata-se do nome da organização e não de uma sigla. Convencionou-se utilizar o nome derivado do grego ‘isos’ (que significa igual) visto que a abreviatura do nome seria diferente dependendo do idioma.

Na década de 80, foi publicada uma série de normas, que se tornou conhecida pela denominação ISO 9000, propondo um modelo de gestão baseado na qualidade, em uma preocupação que ia desde o planejamento do produto/serviço até sua entrega ao cliente e não apenas em momentos específicos da produção, como a Administração tinha se preocupado até então (VERGUEIRO, 2002). O enfoque da qualidade nas normas ISO é a reorganização e a padronização de procedimentos administrativos e operacionais, no intuito de elevar a qualidade de produtos e serviços.

No Brasil, o órgão que publica as Normas da ISO é a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), que foi fundada em 1940 e é ...o órgão responsável pela normalização técnica no país, fornecendo a base necessária ao desenvolvimento tecnológico brasileiro. É uma entidade privada, sem fins lucrativos, reconhecida como Fórum Nacional de Normalização – ÚNICO – através da Resolução n.º 07 do CONMETRO, de 24.08.1992. É membro fundador da ISO (International Organization for Standardization), da COPANT (Comissão Panamericana de Normas Técnicas) e da AMN (Associação Mercosul de Normalização).

A série ISO 9000 é composta por um conjunto de três normas relacionadas diretamente à gestão da qualidade. No Brasil, estas normas foram publicadas em dezembro de 2000. Estão listadas abaixo (VALLS, 2004, p. 174):

- a) NBR ISO 9000 Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário: define os principais conceitos utilizados nas normas da série NBR ISO 9000;
- b) NBR ISO 9001 Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos: define os requisitos básicos para a implantação de um sistema de gestão da qualidade. Esta é a norma de certificação;
- c) NBR ISO 9004 Sistemas de Gestão da Qualidade – Diretrizes para Melhoria de Desempenho: fornece diretrizes para a melhoria de desempenho de um sistema de gestão da qualidade e determina a extensão de cada um dos seus elementos.

Se a certificação de qualidade através das normas ISO 9000 já era importante antes de sua introdução no Brasil, uma vez que tinha reconhecimento internacional, após seu lançamento em nosso país, um certificado junto à ISO passou a ser exigência entre as empresas para as relações comerciais e de serviços. Um certificado ISO 9001 significa, em síntese, que a organização estabeleceu e registrou adequadamente procedimentos padronizados para os aspectos relacionados ao seu escopo e que foi avaliada pela organização certificadora, no que diz respeito ao cumprimento desses procedimentos (VERGUEIRO, 2002). No que diz respeito ao registro dos procedimentos, estes tomam, geralmente, a forma de manuais, destacando-se o manual da qualidade, que vem a ser o principal manual – que faz referências aos outros documentos existentes que descrevem as atividades da organização. Salienta-se que, além do controle documental, a organização terá que ter políticas definidas, como a Política de Qualidade. Quanto às práticas, essas serão avaliadas, primeiramente, por avaliadores internos, através de uma análise crítica dos procedimentos, e, em um segundo momento, pelos auditores externos, que certificarão a organização se ela estiver em conformidade com todos os requisitos. Após, esta certificação será revista sistematicamente e periodicamente, a fim de ser mantida.

A partir de dezembro de 2003, após a revisão das normas, todas as certificações passaram para a ISO versão 2000 e, hoje, apenas a ISO 9001 é utilizada como padrão para certificação de sistemas de gestão da qualidade (VALLS, 2004).

A NBR ISO 9000 apresenta oito princípios pelos quais uma organização pode, através da alta direção, buscar melhoria de desempenho:

- a) **Foco no cliente:** Organizações dependem de seus clientes, e portanto é recomendável que atendam às necessidades atuais e futuras do cliente, os seus requisitos e procurem exceder as suas expectativas;

- b) **Liderança:** Líderes estabelecem a unidade de propósito e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno, no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização;
- 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 benefício da organização;
- 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 os processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização no sentido de esta atingir 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 capacidade de ambos de agregar valor. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p.2).

Estes princípios norteiam o Sistema de Gestão da Qualidade do conjunto NBR ISO 9000. Mais adiante são apresentados os requisitos específicos da NBR ISO 9001, escolhidos como roteiro para este estudo.

### 2.3 Qualidade em Serviços de Informação

Assim como os serviços são intangíveis e, por vezes, difíceis de conceituar, também é difícil definir qualidade nesse universo, porque, muitas vezes, os parâmetros de avaliação são peculiares a cada cliente.

Para avaliar qualitativamente qualquer serviço, é necessário ter-se em mente suas características elementares que os diferenciam dos produtos. A principal característica dos serviços é sua intangibilidade. Parâmetros de avaliação variam de acordo com cada cliente, que analisa o serviço segundo suas percepções e seus valores e, ainda, levando em conta a sua expectativa ao procurar o serviço.

De acordo com Eleenrieder (1992), a qualidade de um serviço está ligada a três fatores: atendimento (no que diz respeito ao desempenho dos funcionários); ambiente físico (se é agradável ao cliente); e materiais (qualquer material que dê suporte ao serviço prestado). Dessa forma, a busca pela qualidade deve estar centrada na busca pela diminuição de erros e, para tanto, o autor apresenta um ciclo para a prestação de um serviço, que compreende: (a) definição do serviço; (b) verificação da necessidade do cliente; (c) definição de estratégia para atender essa necessidade e (d) avaliação do cliente.

É interessante observar-se, sempre, o processo de gestão como um ciclo, pois, a partir da avaliação, o processo sempre recomeça, em busca da melhoria contínua.

A preocupação com a qualidade também está presente na área da Ciência da Informação. Vergueiro (2002) aponta esse fato quando relata que Ranganathan, ao citar as cinco leis da Biblioteconomia, já criava os primeiros indicativos de qualidade num serviço de informação, ao expor a essência dos serviços focados no usuário. Relembrando-as:

- a) os livros são para serem usados;
- b) para cada leitor o seu livro;
- c) para cada livro o seu leitor;
- d) poupe o tempo do leitor;
- e) a biblioteca é um organismo em crescimento.

De acordo com a análise de Vergueiro (2002), as leis de Ranganathan denotam toda a relação entre os pontos-chave da Qualidade com a Biblioteconomia, pois nelas está expressa a

consciência sobre a importância de satisfazer o usuário de maneira ágil e eficiente, bem como o entendimento de que a biblioteca é uma organização dinâmica, viva e em crescimento.

Não se pode saber até que ponto Ranganathan imaginou o mundo globalizado de hoje, mas o fato é que é preciso um domínio cada vez maior de toda a informação que circula em todos os meios para satisfazer a necessidade informacional do usuário e para buscar a qualidade nos serviços prestados pela biblioteca, para que esta seja uma instituição que mantenha seu espaço e sua importância na área de atuação e na organização em que está inserida. Na análise de conceitos, percebe-se sempre a preocupação com a forma mais eficiente e eficaz de trabalhar para atingir a satisfação do usuário.

Para Eileenrieder (1992), a qualidade na prestação de um serviço de informação depende de quatro dimensões: conteúdo (informação correta e completa); tempo (rapidez); espaço (no lugar onde o usuário precisa); e forma (informações claras, permanentes). Essas quatro dimensões dizem respeito à qualidade da informação prestada ao usuário.

Rocha e Gomes (1993) já afirmaram em seus estudos que, para o setor de serviços de informação, o conceito mais adequado de qualidade seria o de “adequação ao uso”, afinal, antes de fornecer a informação, é preciso ter em mente o público solicitante. As autoras afirmam que:

A informação, para ser considerada de qualidade, deve preencher alguns requisitos que já constituem consenso entre os profissionais da área. Assim, a informação de qualidade deve ser acurada, relevante, pertinente, oportuna, confiável, atual, acessível e tanto física, como psicologicamente consistente. (ROCHA; GOMES, 1993, p. 142).

Gómez Hernández (2002, p. 65) assim define qualidade no universo bibliotecário:

A qualidade é o conjunto de propriedades e características de um produto ou serviço que repercutem na capacidade da biblioteca em satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas dos usuários. É um conceito relativo, dinâmico e mutável. Devem-se considerar não somente o serviço ou o produto, mas também as características associadas a eles: rapidez, conduta de pessoal; não só o quê, mas também o como (tradução nossa).

Quanto ao conceito de gestão da qualidade, tem-se o entendimento de que a satisfação do cliente é buscada através de um processo de melhoria contínua em todas as atividades relacionadas ao seu atendimento.

Atualmente, defende-se um modelo de gestão que está baseado em buscar a qualidade e em assegurá-la através do controle, de modo sistemático, de todos os processos que influem para o seu alcance. Não é uma moda, mas um modelo organizacional que incorpora muitos anos de experiência nas bibliotecas; *marketing*, planejamento, direção por metas, controle de custos, avaliação, análise funcional. O que está acontecendo é que, agora, isso impregna e reorienta todos os componentes da organização. A isso se tem chamado 'Gestão de Qualidade' e isso está transformando-se em uma filosofia de compromisso para a melhoria continuada de cada aspecto da atividade desenvolvida e uma orientação para a satisfação do cliente. (GOMÉZ HERNANDÉZ, 2002, p. 65, tradução nossa).

Em suma, bibliotecas e centros de informação, atualmente, preocupam-se com seu processo de gestão para que estejam voltadas ao quesito 'foco no cliente', carro-chefe das organizações modernas. Encarar o usuário e suas necessidades informacionais como a parte mais importante de todo o processo e a sua razão de existir fez com que as bibliotecas e os centros de informação se reconhecessem, definitivamente, como prestadores de serviços aos usuários e não meros guardiões de um acervo organizado e pouco disseminado. Só tendo essa visão e essa consciência é que, então, puderam preocupar-se com a qualidade desses serviços buscando, dessa maneira, a satisfação do usuário.

Há muito tempo, os profissionais de Biblioteconomia preocupam-se em realizar pesquisas de satisfação de usuários para mensurar a eficácia de seus serviços. Entretanto, se olhassem para o funcionamento de suas bibliotecas como um todo, poderiam perceber a necessidade de melhorias, que iriam refletir no resultado de tais pesquisas. Afinal, a percepção final do usuário é, na realidade, a relativa ao resultado de todo um processo que começa na aquisição de um item e inclui, ainda, a forma como o bibliotecário gerencia a unidade.

### 3 METODOLOGIA

O presente trabalho caracteriza-se por ser um estudo de caso, em que os serviços e o funcionamento da Biblioteca SICREDI foram analisados através de uma abordagem qualitativa, utilizando-se os princípios da ISO 9001 como roteiro. Não se pretende aqui, fazer uma proposta de certificação, mas, sim, um diagnóstico relacionando os serviços e os processos da Biblioteca com os requisitos da ISO 9001 e, a partir desta análise, contribuir com sugestões de melhoria para o funcionamento e a estruturação da mesma. A escolha dessa ferramenta deu-se em função de a ISO permitir uma análise isolada dos processos, sem interferência nas características e nos funcionamentos da instituição como um todo.

A abordagem qualitativa, mesmo utilizando dados quantitativos, analisa os fatos sob uma ótica qualitativa. De acordo com Oliveira (1999, p. 117):

As pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação entre certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

A respeito das características da abordagem qualitativa, também temos que:

A complexidade de um estudo qualitativo faz com que seja difícil prever com precisão o que vai acontecer. Por isso, a característica fundamental do projeto qualitativo é a sua flexibilidade, sua capacidade de adaptar-se em cada momento e circunstância em função da mudança que é produzida na realidade que está sendo questionada. (RODRÍGUEZ GÓMEZ; GIL FLORES; GARCÍA JIMÉNEZ, 1996, p. 91, tradução nossa).

A abordagem qualitativa foi considerada ideal para a realização desse trabalho, tendo em vista ser este um estudo particular no qual se propunha uma observação pontual e uma análise

crítica, bem como a contribuição através de sugestões. O método adotado foi o estudo de caso, pois este método é abrangente, porém incorpora abordagens específicas à coleta e à análise de dados, de acordo com o objeto a ser estudado (YIN, 2001).

### **3.1 Estudo de Caso**

O estudo de caso é um dos métodos mais relevantes de pesquisa qualitativa, segundo Trivínos (1995). O autor define esse tipo de estudo como “[. . .] uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente.” (TRIVIÑOS, 1995, p.133). Duas circunstâncias determinam suas características: a natureza da unidade a ser estudada e a base teórica para embasar e orientar o trabalho do investigador.

De acordo com Yin (2001, p. 32) o estudo de caso “[. . .] investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.”

De acordo com Dalla Zen (1996), o estudo de caso ocorre em três etapas. A primeira fase é exploratória, sendo o projeto inicial modelado com o decorrer do estudo. A segunda fase é a coleta de dados, com algum instrumento ou técnica escolhida de acordo com as características do objeto estudado. E a terceira e última etapa envolve a reunião de informações para serem disponibilizadas à discussão dos informantes.

O estudo de caso auxilia o pesquisador a compreender o objeto de estudo, podendo revelar novos significados, ampliar seu conhecimento e confirmar as premissas existentes no início do estudo (RODRÍGUEZ GÓMEZ; GIL FLORES; GARCÍA JIMÉNEZ, 1996).

Os objetivos deste trabalho foram sendo redefinidos à medida que a própria pesquisa e a revisão da literatura ocorriam. Assim, a pesquisa de campo partiu do estabelecimento que os requisitos do sistema de gestão da qualidade da norma NBR ISO 9001 seriam roteiro de análise, e as observações foram discutidas com a Bibliotecária da instituição durante o decorrer da pesquisa.

### 3.2 Sujeito da Pesquisa: a Biblioteca SICREDI

O estudo de caso foi realizado na Biblioteca SICREDI. A Biblioteca encontrava-se em fase de estruturação quando houve, por parte da acadêmica, o interesse pelo estudo. Para a bibliotecária responsável, pareceu bastante pertinente, pois permitiria que, desde o início, os processos de trabalho da biblioteca fossem planejados sob uma ótica de qualidade.

Primeiramente, é preciso entender a natureza do contexto onde a Biblioteca se insere, ou seja, a Confederação SICREDI.

O cooperativismo consiste em uma forma de organização da sociedade em que pessoas se reúnem voluntariamente para suprir necessidades econômicas comuns, ou seja, de ajuda mútua, formando uma instituição democrática de propriedade conjunta (cooperativa). Essa forma de organização da sociedade surgiu na Europa, no século XIX, sendo que na América Latina iniciou em 1902, em Nova Petrópolis, no RS, por iniciativa do Padre Theodor Amstad. Atualmente, as cooperativas de crédito, tal como as integrantes do SICREDI, oferecem soluções financeiras aos seus associados, através de ações como: captar recursos e aplicá-los na própria comunidade, auxiliar na organização econômica das comunidades, proporcionar recursos especiais de investimento e custeio para as comunidades. (SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO, 2004).

As cooperativas de crédito singulares nada mais são do que grupos de pessoas que se organizam e atuam como instituições financeiras, com natureza jurídica própria e sem fins lucrativos. Além disso, são autorizadas e fiscalizadas pelo Banco Central.

As cooperativas singulares do SICREDI organizam-se em forma de sistema. Desta maneira, formam uma rede de atendimento na qual o SICREDI constitui-se em um instrumento de organização da sociedade.

SICREDI é o acrônimo de Sistema de Crédito Cooperativo. Tal sistema é composto por:

- a) as 130 Cooperativas de Crédito Singulares, que formam uma rede de atendimento com mais de 900 unidades nos estados em que o SICREDI atua;
- b) as cinco Centrais (RS, SC, PR, MT, MS e SP), que têm por funções difundir o cooperativismo de crédito e coordenar e supervisionar a atuação das

- cooperativas filiadas, apoiando-as nas atividades de desenvolvimento e expansão;
- c) a Confederação, que é responsável pela representação institucional do sistema e por atender às demandas jurídico-normativas, tecnológicas e de políticas corporativas de supervisão, gestão de pessoas e expansão;
  - d) o Banco Cooperativo SICREDI S/A, que atua como instrumento das Cooperativas de Crédito para acessar o mercado financeiro e os programas especiais de financiamento, administrar em escala os recursos do Sistema e desenvolver produtos corporativos e políticas de comunicação;
  - e) as empresas ligadas, como por exemplo, a BC Card (administradora de cartões do SICREDI), que oferece soluções em meios de pagamento eletrônico aos associados; a Corretora de Seguros SICREDI, que oferece soluções em produtos de seguros aos associados; e uma empresa de Informática (Redesys), responsável por fornecer equipamento eletrônico ao Sistema, além de oferecer produtos à comunidade em geral.

Nesse contexto, a Biblioteca SICREDI surgiu a partir da necessidade da área jurídico-normativa, integrante da Confederação, em organizar seus livros e documentos. A partir dessa necessidade, a Biblioteca passou a estruturar-se, com a finalidade inicial de atender a essa área. Quando a empresa estabeleceu-se em nova sede, foi destinada uma sala para a estruturação da Biblioteca, foi contratada uma estagiária de Biblioteconomia e uma bibliotecária consultora para dar assistência à estagiária. O *software* escolhido, para dar suporte às atividades da Biblioteca, foi o OpenBiblio, um *software* livre que conta com diversos módulos, possibilitando o gerenciamento dos empréstimos, a disponibilização do catálogo *on-line*, a geração de relatórios e a administração dessas informações na base de dados.

Atualmente, o público-alvo da Biblioteca são os dirigentes e os colaboradores da Confederação, do Banco Cooperativo SICREDI, da Central SICREDI RS e filiadas, da Corretora de Seguros SICREDI e da Redesys. A expansão de seus serviços para todo o Sistema está programada para este ano, quando a Biblioteca deverá contar com uma página no portal corporativo, incluindo o *link* de acesso ao catálogo *on-line*.

Seu acervo – composto por livros, periódicos, folhetos, fitas de vídeo, CD-ROMs e DVDs – cresceu consideravelmente. Tendo iniciado com cerca de 1.100 itens, encerrou o ano de 2005

com cerca de 3.700 itens (observa-se que, neste caso, cada exemplar de periódico conta como um item, não sendo, portanto, considerados como títulos).

A função da Biblioteca SICREDI é proporcionar acesso à informação especializada aos colaboradores e dirigentes da organização, fomentar a literatura cooperativista, especialmente aquela referente ao cooperativismo de crédito e de outras áreas de interesse do SICREDI, além de promover a leitura como meio de valorização e desenvolvimento das pessoas. Isso explica porque seu acervo compreende, principalmente, a área de cooperativismo, sendo complementado por outras áreas que dão apoio ao trabalho da empresa.

A Biblioteca SICREDI localiza-se na Av. Assis Brasil, nº 3940, 6º andar, Porto Alegre, RS. O horário de funcionamento é de segunda à sexta-feira, das 8h12min às 12h e das 13h às 18h. O telefone para contato é (51) 3358 9904, e o *e-mail*: [biblioteca@sicredi.com.br](mailto:biblioteca@sicredi.com.br), tendo como responsável a bibliotecária Dirce Maria Santin – CRB 10 Reg. Prov. 05/06.

### **3.3 Instrumento de Pesquisa**

Inicialmente, pensou-se em utilizar como critérios de análise tanto a ISO como o PGQP. Entretanto, estudando com mais detalhe a estrutura de avaliação de cada modelo de gestão e conversando com uma profissional da informação<sup>3</sup> com experiência nesse ramo, decidiu-se pela NBR ISO 9001. Observou-se que a estrutura de análise utilizada pelo Prêmio era bastante minuciosa e haveria inúmeros itens que não se aplicariam à biblioteca escolhida. A série de Normas ISO, além de ser um sistema reconhecido mundialmente, pareceu a melhor proposta para este estudo, aquela que permitiria maior liberdade para associar as práticas da biblioteca aos seus requisitos.

Do que exatamente trata a NBR ISO 9001? Na definição da própria ISO:

A NBR ISO 9001 especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade, onde uma organização precisa demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que atendam os requisitos do cliente e os requisitos regulamentares aplicáveis, e objetiva aumentar a

---

<sup>3</sup> Bibliotecária Aline Galant – CRB 10/878.

satisfação do cliente. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 1).

É importante ressaltar que, quando se fala em produto na NBR ISO 9001, está compreendido também o conceito de serviço.

Os requisitos da norma podem ser aplicáveis a qualquer tipo de organização, independentemente do seu porte, produto ou serviço fornecido. Nem todos os requisitos serão aplicáveis a toda organização, isso irá variar de acordo com o tipo. Entretanto três perspectivas são contempladas por esses requisitos: satisfação dos clientes, melhoria contínua e enfoque por processos. A abordagem por processo é definida pela própria norma como: “Qualquer atividade, ou conjunto de atividades, que usa recursos para transformar insumos (entradas) em produtos (saídas) pode ser considerado como um processo.” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 10).

A norma ainda define melhoria contínua como “[. . .] atividade recorrente para aumentar a capacidade de atender a requisitos.” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p.9), e satisfação do cliente como “[. . .] percepção do cliente do grau no qual os seus requisitos foram atendidos.” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p.7).

Com base nesses conceitos foi realizada, e apresenta-se a seguir, a análise e a interpretação dos dados coletados.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS REQUISITOS DA NBR ISO 9001 E SUA APLICAÇÃO NA BIBLIOTECA SICREDI

Apresentam-se, neste capítulo, os requisitos da NBR ISO 9001, com uma interpretação de sua aplicação em Serviços de Informação buscada na literatura especializada, analisando-os à luz de sua inserção na Biblioteca SICREDI, a partir das observações realizadas no ambiente da Biblioteca e da análise dos requisitos feita em conjunto com a bibliotecária responsável.

### 4 Sistema de gestão da qualidade

#### 4.1 Requisitos gerais

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

A organização deve

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

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

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

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

#### **Quadro 1- Requisitos Gerais do SGQ**

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 4.

Os requisitos gerais de um SGQ definem sua estrutura e orientam o mapeamento dos processos realizados pela organização, considerando sua seqüência e a sua interação. Sua aplicação exige que os processos estejam descritos e documentados e que sejam definidos indicadores de desempenho, cuja função será assegurar critérios de monitoramento dos processos,

visando à melhoria contínua. Em um serviço de informação, isso significa analisar e repensar as atividades internas e também as que se relacionam com a instituição na qual a unidade de informação está inserida (VALLS, 2005).

A aplicação desse requisito, de forma eficaz, pode-se dar a partir do mapeamento das atividades por meio de fluxogramas, pois, para se pensar em melhoria contínua, é necessário conhecer a situação atual, perceber as falhas nos processos e os pontos a melhorar.

Além da compreensão do fluxo de trabalho, esse mapeamento pode ajudar as bibliotecas e as unidades de informação a redigirem seus relatórios de atividades anuais e a consolidarem dados que sirvam de base na reivindicação de recursos junto às organizações nas quais estão inseridas, com o objetivo de melhorar os serviços existentes ou investir em projetos para melhor atender ao usuário.

A Biblioteca SICREDI não possui seus processos mapeados de forma documentada, entretanto, pode-se partir da sugestão acima mencionada para realizar essa tarefa. Este deve ser o primeiro passo para, a partir dos processos mapeados, estruturar-se um projeto de SGQ.

## **4.2 Requisitos de documentação**

### **4.2.1 Generalidades**

A documentação do sistema de gestão da qualidade deve incluir

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

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

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

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

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

### **4.2.2 Manual da qualidade**

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

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

#### 4.2.3 Controle de Documentos

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

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

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

#### 4.2.4 Controle de Registros

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

#### Quadro 2 - Requisitos de Documentação do SGQ

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 4.

Em relação à documentação de um SGQ, observou-se que as organizações possuem um sistema documental em quatro níveis:

- Manual da Qualidade (estratégico);
- Normas Internas (que definem o **que** fazer, de **quem** é a responsabilidade, **quando** e **onde** fazer e **por que**);
- Procedimentos Padronizados (definem **como** fazer);
- Registros da Qualidade.

Toda a produção e a emissão da documentação ligada ao SGQ devem ser controladas. Para tanto, sugere-se a confecção de uma lista mestra que possibilite um registro dos documentos emitidos, das datas de vigência e das versões, por exemplo. Vale ressaltar que, para a elaboração da documentação normativa de uma organização, é indispensável levar em consideração a legislação e os requisitos pertinentes ao setor. Para o setor bibliotecário, cita-se como exemplo a Lei do Depósito Legal e a Lei de Direitos Autorais (VALLS, 2005).

Para a adequação aos requisitos, o Manual da Qualidade é indispensável, visto que é o documento principal, que dará as diretrizes estratégicas da organização para o SGQ.

No que se refere aos requisitos de documentação (item 4.2.1), a Biblioteca SICREDI ainda não possui uma Política da Qualidade definida, mas recomenda-se a sua elaboração, com a aprovação do gerente responsável e da Diretoria Executiva da Confederação.

Quanto ao Controle de Documentos (item 4.2.3), a Biblioteca conta com um Regulamento Interno, que orienta a prestação de serviços aos dirigentes e aos colaboradores, e um Termo de Compromisso, pelo qual o usuário adere aos serviços da Biblioteca, mediante conhecimento do Regulamento. Os documentos foram elaborados pela bibliotecária, revisados e aprovados pelo gerente responsável e pela Diretoria Executiva da Confederação. Da mesma forma, toda a documentação emitida pela Biblioteca (correspondências, agradecimentos de doações, notícias etc.) é revisada e autorizada por esses responsáveis.

Quanto à redação de procedimentos, é perfeitamente aplicável à Biblioteca SICREDI a elaboração de manuais de rotinas para atividades específicas, como, por exemplo, o processo de aquisição, que envolve outras áreas da organização, além da Biblioteca.

Os documentos utilizados em bibliotecas no processamento técnico (CDU, Tesouros, Código de Catalogação) são externos à instituição, porém devem ser considerados parte do acervo documental do sistema de gestão da qualidade, devido à sua importância no desempenho das atividades ligadas ao processamento técnico (VALLS, 2005).

## **5 Responsabilidade da direção**

### **5.1 Comprometimento da direção**

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

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

### **Quadro 3 - Responsabilidade da Direção do SGQ**

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 5.

O comprometimento da alta direção é vital para a implantação de um SGQ em qualquer organização. Esse comprometimento é a base para a conscientização e a motivação das lideranças

e de toda a equipe envolvida. A alta direção deve analisar sistematicamente o SGQ formal através de reuniões de análise crítica (VALLS, 2005).

Embora esse requisito ainda não possa ser aplicado à Biblioteca SICREDI, uma vez que esta não tem um SGQ estruturado, vale mencionar que tanto o gerente da Área Administrativa à qual a Biblioteca está subordinada quanto a Diretoria Executiva da Confederação tomaram conhecimento deste estudo e o apoiaram sem ressalvas.

#### **5.2 Foco no Cliente**

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

#### **Quadro 4 - Foco no Cliente do SGQ**

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 5.

O SGQ identifica como essencial que a organização esteja focada no cliente. Para a Biblioteconomia, é intrínseco o valor de importância do usuário, realmente visto nas organizações modernas, como cliente e como a razão de existir de uma biblioteca ou de uma unidade de informação.

A Biblioteca SICREDI, que tem como público alvo todos os dirigentes e colaboradores ligados à organização e trabalha para atender, de forma ágil e eficaz, às necessidades informacionais de seus usuários. Assim, esse requisito é perfeitamente aplicável a qualquer biblioteca ou unidade de informação. Entretanto, se existe ou se pretende implantar um sistema de gestão da qualidade, o relacionamento com o cliente deve ser ainda mais próximo. Deve haver um canal aberto para reclamações e sugestões, bem como uma estratégia de medição de satisfação a ser realizada periodicamente, como uma pesquisa de satisfação, por exemplo. A Biblioteca SICREDI possui um canal aberto de comunicação com o usuário, por meio de *e-mail* ou telefone, além da possibilidade que o usuário tem de comentar as notícias divulgadas no portal corporativo. Entretanto, ainda não realizou nenhuma pesquisa de satisfação estruturada e sistemática.

### **5.3 Política da qualidade**

A Alta Direção deve assegurar que a política da qualidade

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

### **Quadro 5 - Política da Qualidade do SGQ**

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 5.

A política da qualidade deve ser elaborada e divulgada pela alta administração, que também deve garantir sua implantação e seu entendimento. Deve ser revisada quando necessário, de forma que seja sempre coerente com a realidade da organização, afinal, deve lançar um desafio possível de ser buscado. Deve, ainda, estar visível no ambiente de trabalho e ser conhecida pelos colaboradores, de tal forma que percebam a sua participação na busca pelo seu alcance (VALLS, 2005).

A Biblioteca SICREDI ainda não possui uma Política de Qualidade definida.

### **5.4 Planejamento**

#### **5.4.1 Objetivos da qualidade**

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

#### **5.4.2 Planejamento do sistema de gestão da qualidade**

A Alta Direção deve assegurar que

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

### **Quadro 6 - Planejamento do SGQ**

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 5.

De acordo com Maranhão (2001, p. 63): “Este requisito define a responsabilidade da Alta Direção quanto à qualificação (relacionados com a realização do produto) e quantificação (mensuráveis) dos objetivos da qualidade e consistência com a política instituída.”

Este requisito reforça o requisito 4.1, de forma mais detalhada, pois aqui são definidos objetivos visando ao comprometimento de todos na busca pela melhoria contínua (VALLS, 2005).

É de extrema necessidade que a alta administração esteja comprometida com a definição e com a busca dos objetivos do SGQ, assim como deve estar comprometida com a própria implantação do mesmo, conforme o requisito 5.1. Esse comprometimento, partindo do nível gerencial, garante a aceitação por parte das demais áreas, diminuindo a resistência às mudanças que irão ocorrer na organização em decorrência da implantação do SGQ.

Ainda não é aplicável à Biblioteca SICREDI, mas deve ser considerado desde o projeto.

#### **5.5 Responsabilidade, autoridade e comunicação**

##### **5.5.1 Responsabilidade e autoridade**

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

##### **5.5.2 Representante da direção**

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

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

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

##### **5.5.3 Comunicação Interna**

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

#### **Quadro 7 - Responsabilidade, Autoridade e Comunicação do SGQ**

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 5.

Cada processo, dentro de uma organização, deve ter um responsável, que deve ser identificado. O usuário deve reconhecer, em uma biblioteca, quem é o bibliotecário de referência, por exemplo.

Quanto ao item 5.5.2, deve haver um funcionário responsável que represente o SGQ e esteja diretamente ligado a alta administração, como um coordenador, com autonomia para gerenciar o sistema.

No que diz respeito à comunicação interna, não se trata só de canais de comunicação entre pessoas (colaboradores, lideranças, etc.), mas considera-se também a comunicação às pessoas a respeito do desempenho do sistema e da documentação de qualidade. Nos serviços de informação, é importante que, principalmente aqueles que têm contato com os usuários, saibam do desempenho do SGQ e que essas informações não fiquem apenas no nível gerencial (VALLS, 2005).

A Biblioteca SICREDI não possui tais responsabilidades definidas, visto que ainda não possui SGQ. Entretanto, deve considerar, desde o projeto, um representante responsável e garantir uma metodologia para que a comunicação interna ocorra conforme prevê o requisito 5.5.3.

## **5.6 Análise crítica pela direção**

### **5.6.1 Generalidades**

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

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

### **5.6.2 Entradas para a análise crítica**

As entradas para análise crítica pela direção devem incluir informações sobre

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

### **5.6.3 Saídas da análise crítica**

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

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

## **Quadro 8 - Análise Crítica pela Direção do SGQ**

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 6.

A alta direção deve analisar, periodicamente, o desenvolvimento do SGQ, para acompanhar seu desempenho e verificar necessidades de mudanças na gestão. Além disto, caso verifique que o atual sistema não está alcançando os objetivos definidos e nem levando a

organização ao alcance da política da qualidade, esses também deverão ser revistos (VALLS, 2005).

Sobre o mesmo ponto, Maranhão (2001, p. 65) explica que: “O processo consiste em analisar os dados coletados das diferentes medidas realizadas (satisfação dos clientes, processo, produto e auditorias internas da qualidade) e fazer as correções de rumo que a análise recomendar (estratégias, planos, objetivos etc.)”

No caso da Biblioteca SICREDI, é importante que o gerente da Área Administrativa e a Diretoria Executiva da Confederação acompanhem o projeto desde o início, apoiando a bibliotecária no desenvolvimento de um sistema da qualidade sólido e estruturado. Para o desenvolvimento e a implantação do SGQ, sugere-se que sejam realizadas reuniões periódicas em que possam ser apresentadas as propostas e as soluções desenvolvidas pela Biblioteca, bem como as críticas e as sugestões da gerência e da diretoria.

Atualmente, a análise de desempenho é realizada através da confecção de relatórios enviados à Gerência Administrativa, inclusive apresentando as estatísticas da Biblioteca, apesar dessa atividade não estar inserida em um SGQ.

## **6 Gestão de recursos**

### **6.1 Provisão de recursos**

A organização deve determinar e prover recursos necessários para

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

### **Quadro 9 - Requisitos de Gestão de Recursos do SGQ**

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 6.

Quanto ao item provisão de recursos, Maranhão (2001, p. 66) postula: “Este requisito estabelece a obrigação de a organização determinar e prover os recursos essenciais ao funcionamento do SGQ e de melhorar continuamente a satisfação dos clientes.”

A organização deve definir e prover recursos necessários para implementar e evoluir o SGQ. Entre os recursos necessários, consideram-se recursos humanos, financeiros e materiais. As demandas devem ser atendidas antes que as necessidades comprometam a satisfação dos usuários, ou seja, de maneira pró-ativa (VALLS, 2005).

Para a Biblioteca SICREDI, a provisão dos recursos envolvidos só será efetiva após a aprovação do projeto, uma vez que este também apresentará os custos e os recursos necessários ao SGQ.

## **6.2 Recursos humanos**

### **6.2.1 Generalidades**

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

### **6.2.2 Competência, conscientização e treinamento**

A organização deve

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

### **Quadro 10: Requisitos de Recursos Humanos do SGQ**

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 6.

Em um SGQ, as necessidades de competências e habilidades dos recursos humanos devem ser formalizadas por cargo ou função e descritas em algum documento específico, como, por exemplo, perfis de função ou descrições de cargo.

Quanto às necessidades de treinamento, a organização deve assegurar seu atendimento, visando ao desenvolvimento do colaborador em prol do atendimento aos requisitos do SGQ (VALLS, 2005). Em outras palavras, a organização deve investir na capacitação dos recursos humanos, não só quanto aos que trabalham na gestão do SGQ, mas a todos, pois pessoas treinadas trabalham com maior produtividade e qualidade, favorecendo o alcance dos objetivos.

A Biblioteca SICREDI conta, internamente, com uma única colaboradora, a própria bibliotecária, visto que ainda é de pequeno porte. Essa pessoa é responsável por operacionalizar e gerir os processos internos, como seleção e aquisição, organização e tratamento da informação e atendimento ao usuário.

Entretanto, a Biblioteca também conta com apoio da Gerência Administrativa, da Diretoria Executiva da Confederação SICREDI e de sua Assessoria. A assessora administrativa apoia a bibliotecária no planejamento e no andamento dos processos e serviços da Biblioteca. Além e acima dela, há, na estrutura administrativa, o gerente administrativo da Confederação,

que autoriza e apóia ações relativas ao planejamento e processos da Biblioteca. Por fim, a própria diretoria executiva (presidente e vice-presidente) aprova regulamentos, normas e políticas da Biblioteca.

### **6.3 Infra-estrutura**

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

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

#### **Quadro 11: Requisitos de Infra-estrutura do SGQ**

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 7.

Esse requisito considera tudo o que for necessário para a produção de um produto ou para a realização de um serviço. Para as bibliotecas e os serviços de informação, destacam-se a necessidade de recursos tecnológicos e a importância da presença de sinalização eficiente, permitindo a mobilidade do usuário no local.

A Biblioteca SICREDI conta com a sala onde está instalada e também com um espaço no arquivo inativo da sede da Confederação. Para envio dos livros às demais entidades do Sistema, a Biblioteca conta com um serviço de malote interno, gerenciado pela Redesys, empresa do SICREDI, de modo a agilizar o atendimento às necessidades do usuário e garantir maior segurança no envio dos documentos.

Entre os equipamentos disponíveis, estão um microcomputador, uma impressora e um *scanner*, telefone, mobiliário adequado à realização das atividades, estantes e expositor. O sistema informatizado adotado é o OpenBiblio e o acesso livre à Internet auxilia nas pesquisas, além de permitir o acesso *on-line* a diversos periódicos assinados pela Biblioteca.

Em relação ao espaço físico, a Biblioteca tem seu acervo dividido entre os dois espaços de que dispõe (a sala oficial e o arquivo inativo do Centro Administrativo SICREDI, no mesmo prédio onde a Biblioteca está instalada). Entretanto, a Bibliotecária frisa que o acervo alocado nesse arquivo ainda é sujeito à consultas, ou seja, pertence ao acervo da mesma forma que o material alocado na sala da Biblioteca. Trata-se apenas de uma questão de espaço físico. Dessa forma, a Biblioteca pretende reunir o acervo, assim que houver disponibilidade de espaço nas dependências do Centro Administrativo. Essa divisão do material é prejudicial ao usuário, pois

cerca de 400 itens armazenados no arquivo inativo ainda não constam no sistema informatizado. O usuário perde informação por não ter acesso ao material, tendo em vista que o acesso ao arquivo inativo é restrito.

#### **6.4 Ambiente de trabalho**

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

#### **Quadro 12: Requisitos do Ambiente de Trabalho do SGQ**

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 7.

Esse requisito diz respeito à conformidade do ambiente de trabalho com as Normas Regulamentadoras de Saúde Ocupacional e Segurança do Trabalho. Também considera condições como temperatura, luminosidade, limpeza etc. Para bibliotecas, em alguns casos, é necessário o uso de algum Equipamento de Proteção Individual (EPI) na recuperação de obras com o manuseio de produtos químicos (VALLS, 2005).

A bibliotecária do SICREDI considera agradável seu ambiente de trabalho. Entretanto, observa que, se houvesse mais espaço disponível, poderia haver melhores acomodações para os usuários, como um espaço para leitura e mais um microcomputador com acesso à Internet, para acompanhamento na realização de pesquisas, tornando o usuário mais independente na recuperação da informação. Em relação às estantes, poderia haver melhores acomodações para materiais especiais (vídeos, CDs, DVDs, dentre outros).

### **7 Realização do produto**

#### **7.1 Planejamento da realização do produto**

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

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

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

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

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

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

**Quadro 13: Requisitos de Planejamento da Realização do Produto do SGQ**

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 7.

Este primeiro item trata do planejamento do produto/serviço, conforme prevê o modelo PDCA. Valls (2005) afirma que: “Nesse planejamento devem ser considerados: os objetivos da qualidade, os processos e recursos, a implantação de atividades de verificação e validação e a geração de registros que comprovem sua conformidade.”

A autora observa, ainda, que as técnicas e os procedimentos de desenvolvimento de coleções sejam considerados na implantação desse requisito, visto que o acervo disponível é um produto a ser oferecido ao usuário (VALLS, 2005).

Na Biblioteca SICREDI, esse requisito reflete-se na preocupação pela ampliação do espaço físico, pela possibilidade de criação de novos produtos/serviços e pela ampliação no número de usuários reais, o que pode acarretar a necessidade de contratação de outros profissionais ou auxiliares. Esta preocupação precisa estar prevista no projeto de SGQ.

**7.2 Processos relacionados a clientes**

**7.2.1 Determinação dos requisitos relacionados ao produto**

A organização deve determinar

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

**7.2.2 Análise crítica dos requisitos relacionados ao produto**

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

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

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

Quando o cliente não fornecer uma declaração documentada dos requisitos, a organização deve confirmar os

requisitos do cliente antes da aceitação.

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

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

### **7.2.3 Comunicação com o cliente**

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

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

### **Quadro 14: Requisitos de Processos Relacionados a Clientes do SGQ**

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 7.

Entre os requisitos relacionados ao produto (7.2.1), estão os requisitos do cliente e os requisitos legais aplicáveis. É importante que o usuário de um serviço de informação esteja ciente do serviço que será oferecido (no caso da Biblioteca SICREDI, ao se tornarem usuários, os dirigentes e os colaboradores são informados dos serviços oferecidos e de sua funcionalidade através do Regulamento da Biblioteca). Quanto aos requisitos legais aplicáveis, devem ser controlados pela unidade (mais uma vez, cita-se como exemplo a lei de Direitos Autorais para a área de Biblioteconomia).

No que se refere à comunicação com o cliente (7.2.3), a ISO requer que a organização comunique-se com o cliente pelos diversos meios disponíveis (*e-mail*, telefone, caixas de sugestões etc.) e gerencie as suas manifestações (sugestões, reclamações ou solicitações). Com esta comunicação inicia-se o gerenciamento da satisfação do cliente/usuário.

A Biblioteca SICREDI conta com *e-mail* e telefone, além do espaço para comentários às notícias publicadas no Portal Corporativo ou o próprio contato pessoal. Uma das iniciativas da Biblioteca, em conjunto com a Superintendência de Comunicação e Marketing do Banco Cooperativo SICREDI, responsável pela comunicação e *marketing* do Sistema, foi a criação do Plano de Comunicação, visando divulgar o acervo e os serviços da Biblioteca aos dirigentes e colaboradores do SICREDI, fomentar a literatura cooperativista e promover a leitura como meio de valorização e desenvolvimento das pessoas. No momento da realização deste estudo, o Plano de Comunicação já havia sido aprovado e as peças promocionais estavam sendo criadas.

### **7.3 Projeto e desenvolvimento**

#### **7.3.1 Planejamento do projeto e desenvolvimento**

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

Durante o planejamento do projeto e desenvolvimento a organização deve determinar

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

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

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

#### **7.3.2 Entradas de projeto e desenvolvimento**

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

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

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

#### **7.3.3 Saídas de projeto e desenvolvimento**

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

As saídas de projeto e desenvolvimento devem

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

#### **7.3.4 Análise crítica de projeto e desenvolvimento**

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

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

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

#### **7.3.5 Verificação de projeto e desenvolvimento**

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

#### **7.3.6 Validação de projeto e desenvolvimento**

A validação do projeto e desenvolvimento deve ser executada conforme disposições planejadas (ver 7.3.1), para assegurar que o produto resultante é capaz de atender aos requisitos para aplicação especificada ou uso intencional,

onde conhecido. Onde for praticável, a validação deve ser concluída antes da entrega ou implementação do produto. Devem ser mantidos registros dos resultados de validação e de quaisquer ações necessárias (ver 4.2.4).

### **7.3.7 Controle de alterações de projeto e desenvolvimento**

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

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

## **Quadro 15 - Requisitos de Projeto e Desenvolvimento do SGQ**

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 8.

De acordo com Maranhão (2001, p. 71):

Este requisito aplica-se às organizações que fazem projeto e desenvolvimento. Particularmente como consequência das versões anteriores, há muita dúvida se a organização deve ou não incluir projeto no escopo. A Norma agora é muito clara e impõe como exigência para excluir o processo de projeto somente quando houver uma justificativa inquestionável.

O requisito 7.3 – Projeto e Desenvolvimento só se aplica aos serviços de informação se estes estiverem desenvolvendo um projeto específico dentro do seu SGQ, pois, de uma forma geral, os serviços de informação apresentam produtos e serviços já especificados (VALLS, 2005).

Com base na afirmativa da autora, deduz-se que não é aplicável a Biblioteca SICREDI.

## **7.4 Aquisição**

### **7.4.1 Processo de aquisição**

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

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

### **7.4.2 Informações de aquisição**

As informações de aquisição devem descrever o produto a ser adquirido e incluir, onde apropriado, requisitos para a) aprovação do produto, procedimentos, processos e equipamento,

- b) qualificação de pessoal, e
- c) sistema de gestão da qualidade.

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

#### **7.4.3 Verificação do produto adquirido**

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

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

#### **Quadro 16: Requisitos de Aquisição do SGQ**

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 9.

A ISO exige, com este requisito, que fornecedores sejam selecionados e avaliados periodicamente e que o processo de aquisição controle a especificação do material, a compra e o recebimento.

Na Biblioteca SICREDI, as sugestões para aquisição de material partem das diversas áreas da organização e, também, da Bibliotecária, à medida que acompanha o lançamento de alguma novidade pertinente ao acervo. As sugestões passam pela análise de relevância e pela autorização dos gestores dos solicitantes.

Autorizada a compra, a bibliotecária encaminha a solicitação ao setor de compras da Confederação, responsável pelo restante do processo de aquisição. Os pagamentos são de responsabilidade do centro de custos da Biblioteca, ainda que o material fique em empréstimo permanente em áreas específicas. Quando da chegada do material (7.4.3), compete à biblioteca fazer a conferência dos itens de acordo com a ordem de compra e a nota fiscal, verificando se o item está em boas condições de recebimento, e encaminhar a nota fiscal para pagamento, responsabilidade do setor administrativo-financeiro da Confederação.

Além dos itens adquiridos pela Confederação, a Biblioteca também conta com doações das demais entidades do Sistema e dos próprios dirigentes e colaboradores. Neste caso, compete à Biblioteca a seleção dos itens que integrarão o acervo ou serão doados a outras instituições.

## **7.5 Produção e fornecimento de serviço**

### **7.5.1 Controle de produção e fornecimento de serviço**

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

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

### **7.5.2 Validação dos processos de produção e fornecimento de serviço**

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

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

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

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

### **7.5.3 Identificação e rastreabilidade**

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

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

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

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

### **7.5.4 Propriedade do cliente**

A organização deve ter cuidado com a propriedade do cliente enquanto estiver sob o controle da organização ou sendo usada por ela. A organização deve identificar, verificar, proteger e salvaguardar a propriedade do cliente fornecida para uso ou incorporação do produto. Se qualquer propriedade do cliente for perdida, danificada ou considerada inadequada para uso, isso deve ser informado ao cliente e devem ser mantidos registros (ver 4.2.4).

NOTA – Propriedade do cliente pode incluir propriedade intelectual.

### **7.5.5 Preservação do produto**

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

## **Quadro 17 - Requisitos de Produção e Fornecimento de Serviço**

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 9.

Os itens 7.5.1 e 7.5.2 tratam do controle das condições da prestação do serviço, no intuito de evitarem falhas para, assim, cumprir os requisitos estabelecidos pelo cliente. Esse controle deve envolver tudo o que está relacionado ao serviço, como insumos (*softwares*, equipamentos etc) e serviços relacionados. Aqui, os procedimentos relacionados à prestação do serviço devem ser padronizados e aperfeiçoados (VALLS, 2005).

Na Biblioteca SICREDI, o serviço de empréstimo ou entrega de material, como pode ser considerado, ocorre presencialmente (empréstimo e consulta local), ou via malote, para outras entidades do Sistema e, ainda, por meio eletrônico, através de *e-mail*. Esses procedimentos foram validados, mas não existe uma forma de medição e monitoramento sistematizada.

Quanto ao item 7.5.3, temos que rastreabilidade é a “[. . .] capacidade de recuperar o histórico, a aplicação ou a localização daquilo que está sendo considerado.” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 11). O sistema OpenBiblio permite a localização do acervo de forma rápida. O cadastro de usuários acontece quando da assinatura do Termo de Compromisso, mediante conhecimento do Regulamento da Biblioteca. Os dados preenchidos no Termo de Compromisso são registrados na base de dados, o que permite o gerenciamento dos empréstimos de cada usuário.

O item 7.5.4 trata da questão de propriedades de clientes em poder da organização. A Biblioteca SICREDI ainda estuda uma possível forma de comodato, para permitir a circulação de itens de propriedade dos usuários entre si. Este serviço, se adotado, irá se enquadrar nesse requisito.

Por fim, o item 7.5.5 trata da preservação do produto, que nas bibliotecas pode ser entendido como a preservação do acervo, no que diz respeito ao manuseio, ao controle de umidade e temperatura, restauro e conservação etc.

### **7.6 Controle de dispositivos de medição e monitoramento**

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

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

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

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

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

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

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

### **Quadro 18 - Requisitos de Controle de Dispositivos de Medição e Monitoramento do SGQ**

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 10.

Este requisito trata especificamente dos dispositivos de monitoramento de processos. Não se aplica, portanto, ao estudo da Biblioteca SICREDI.

Este fato é comprovado por Valls (2005) quando avalia que este requisito não se aplica aos serviços de informação em geral. Segundo a autora:

[ . . . ] a Organização deve identificar as medições e os dispositivos de medição e monitoramento requeridos e eles devem ser, quando aplicável, calibrados e ajustados periodicamente contra padrões rastreáveis, protegidos contra ajustes que invalidem sua calibração e contra danos e deteriorização nas calibrações, medições e armazenamento e devem sempre ser identificados quanto à situação da calibração.

## **8 Medição, análise e melhoria**

### **8.1 Generalidades**

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

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

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

### **Quadro 19 - Requisitos de Medição, Análise e Melhoria do SGQ**

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 10.

Esse requisito requer o planejamento e a implementação de mecanismos de controle, através de métodos estatísticos, como por exemplo, indicadores de qualidade. (VALLS, 2005).

Aqui se enquadra a análise das estatísticas dos serviços de informação. Os indicadores definidos e os dados coletados serão base para tomadas de decisão e correções.

As estatísticas da Biblioteca SICREDI são feitas através de registros em planilha eletrônica. Os dados coletados são referentes à quantidade de empréstimos, consultas, reservas, levantamentos bibliográficos, normalização, pesquisas na Internet, entre outros serviços, diariamente. Os relatórios mensais contendo as estatísticas destes serviços são enviados para análise dos superiores. Entretanto, ainda não há indicadores definidos.

## **8.2 Medição e Monitoramento**

### **8.2.1 Satisfação dos Clientes**

Como uma das medições de desempenho do sistema de gestão da qualidade, a organização deve monitorar informações relativas à percepção do cliente sobre se a organização atendeu aos requisitos do cliente. Os Métodos para obtenção e uso dessas informações devem ser determinados.

### **8.2.2 Auditoria Interna**

A organização deve executar auditorias internas a intervalos planejados, para determinar se o sistema de gestão da qualidade

- a) está conforme com as disposições planejadas (ver 7.1), com os requisitos desta Norma e com requisitos do sistema de gestão da qualidade estabelecidos pela organização, e
- b) está mantido e implementado eficazmente.

Um programa de auditoria deve ser planejado, levando em consideração a situação e a importância dos processos e áreas a serem auditadas, bem como os resultados de auditorias anteriores. Os critérios da auditoria, escopo, frequência e métodos devem ser definidos. A seleção dos auditores e a execução das auditorias devem assegurar objetividade e imparcialidade do processo de auditoria. Os auditores não devem auditar o seu próprio trabalho.

As responsabilidades e os requisitos para planejamento e para execução de auditorias e para relatar os resultados e manutenção dos registros (ver 4.2.4) devem ser definidos em um procedimento documentado.

O responsável pela área a ser auditada deve assegurar que as ações sejam executadas, sem demora indevida, para eliminar não-conformidades detectadas e suas causas. As atividades de acompanhamento devem incluir a verificação das ações executadas e o relato dos resultados de verificação (ver 8.5.2).

NOTA – Ver NBR ISO 10011-1, NBR ISO 10011-2 e NBR ISO 10011-3 para orientação.

### **8.2.3 Medição e monitoramento dos processos**

A organização deve aplicar métodos adequados para monitoramento e, quando aplicável, para medição dos processos do sistema de gestão da qualidade. Esses métodos devem demonstrar a capacidade dos processos em alcançar os resultados planejados. Quando os resultados planejados não são alcançados, devem ser efetuadas as correções e executadas as ações corretivas, como apropriado, para assegurar a conformidade do produto.

### **8.2.4 Medição e monitoramento de produto**

A organização deve medir e monitorar as características do produto para verificar se os requisitos do produto têm sido atendidos. Isso deve ser realizado em estágios apropriados do processo de realização do produto, de acordo com as providências planejadas (ver 7.1).

A evidencia de conformidade com os critérios de aceitação deve ser mantida. Os registros devem indicar a(s) pessoa(s) autorizada(s) a liberar o produto (ver 4.2.4).

A liberação do produto e a entrega do serviço não devem prosseguir até que todas as providências planejadas (ver 7.1) tenham sido satisfatoriamente concluídas, a menos que aprovado de outra maneira por uma autoridade pertinente e, quando aplicável, pelo cliente.

## **Quadro 20 - Requisitos de Medição e Monitoramento do SGQ**

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 11.

O requisito 8.2.1 reforça o requisito 7.2.3, afirmando a importância da comunicação com o cliente. Valls (2005, p. 201) sintetiza: “Deve ser implementado, portanto, um processo para solicitar, medir e monitorar a realimentação da satisfação do cliente, de maneira freqüente e sistemática.”

Na Biblioteca SICREDI, a satisfação dos clientes ainda não é monitorada de forma sistemática.

Quanto à realização de auditorias internas, estas servem para verificar se a organização está atendendo aos requisitos da norma e verificar não-conformidades. Não se aplica à biblioteca SICREDI visto que não possui um SGQ implantado.

Quanto aos requisitos 8.2.3 e 8.2.4, a Biblioteca SICREDI não possui métodos de medição e monitoramento dos processos e produtos. No que se refere à auditoria, no entanto, a Biblioteca está sujeita à auditoria interna tal qual às demais áreas da Confederação.

### **8.3 Controle de produto não-conforme**

A organização deve assegurar que produtos que não estejam conformes com os requisitos do produto sejam identificados e controlados para evitar seu uso ou entrega não intencional. Os controles e as responsabilidades e autoridades relacionadas para lidar com produtos não conformes devem ser definidos em um procedimento documentado.

A organização deve tratar os produtos não conformes por uma ou mais das seguintes formas:

- a) execução de ações para eliminar não conformidade detectada;
- b) autorização de seu uso, liberação ou aceitação sob concessão por uma autoridade pertinente e, onde aplicável, pelo cliente;
- c) execução de ação para impedir o seu uso pretendido ou aplicação originais.

Devem ser mantidos registros sobre a natureza das não-conformidades e quaisquer ações subsequentes executadas, incluindo concessões obtidas (ver 4.2.4).

Quando o produto não-conforme for corrigido, esse deve ser reverificado para demonstrar a conformidade com os requisitos.

Quando a não-conformidade do produto for detectada após entrega ou início de seu uso, a organização deve tomar as ações apropriadas em relação aos efeitos, ou potenciais efeitos, da não-conformidade.

### **Quadro 21 - Requisitos de Controle do Produto Não-Conforme do SGQ**

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 11.

No setor de serviços, a não conformidade é percebida no momento do atendimento, não havendo tempo para corrigir. Entretanto, pode-se informar ao usuário e ele decidirá se aceita o fornecimento daquele serviço da mesma maneira. Por exemplo, aceitar um serviço de levantamento de bibliografia se o prazo de entrega não for cumprido (VALLS, 2005).

Na Biblioteca SICREDI, quando da possível ocorrência de uma não conformidade, não há controle registrado e sistematizado.

### **8.4 Análise dos dados**

A organização deve determinar, coletar e analisar dados apropriados para demonstrar a adequação e eficácia do sistema de gestão da qualidade e para avaliar onde melhorias contínuas da eficácia do sistema de gestão da qualidade podem ser realizadas. Isso deve incluir dados gerados como resultado do monitoramento e das medições e de outras fontes pertinentes.

A análise dos dados deve fornecer informações relativas a

- a) satisfação de clientes (ver 8.2.1)
- b) conformidade com os requisitos do produto (ver 7.2.1),
- c) características e tendências dos processos e produtos, incluindo oportunidades para ações preventivas, e
- d) fornecedores.

### **Quadro 22 - Requisitos de Análise dos Dados do SGQ**

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 11.

Os dados obtidos nas medições e monitoramentos devem ser manipulados por pessoas com autoridade para tomada de decisões que possam, a partir deles, desenvolver e implementar melhorias (VALLS, 2005).

Não aplicável à Biblioteca SICREDI, pois a mesma não possui dados provenientes de medições ou monitoramentos sistematizados.

## **8.5 Melhorias**

### **8.5.1 Melhoria contínua**

A organização deve continuamente melhorar a eficácia do sistema de gestão da qualidade por meio do uso da política da qualidade, objetivos da qualidade, resultados de auditorias, análise de dados, ações corretivas e preventivas e análise crítica pela direção.

### **8.5.2 Ação corretiva**

A organização deve executar ações corretivas para eliminar as causas de não conformidades, de forma a evitar sua repetição. As ações corretivas devem ser apropriadas aos efeitos das não conformidades encontradas.

Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os requisitos para

- a) análise crítica de não-conformidades (incluindo reclamações de clientes),
- b) determinação das causas de não-conformidades,
- c) avaliação da necessidade de ações para assegurar que aquelas não conformidades não ocorrerão novamente,
- d) determinação e implementação de ações necessárias,
- e) registro dos resultados de ações executadas (ver 4.2.4), e
- f) análise crítica de ações corretivas executadas.

### **8.5.3 Ação preventiva**

A organização deve definir ações para eliminar as causas de não conformidades, de forma a evitar sua ocorrência. As ações preventivas devem ser apropriadas aos efeitos dos problemas potenciais.

Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os requisitos para

- a) definição de não-conformidades potenciais e de suas causas,
- b) avaliação da necessidade de ações para evitar a ocorrência de não conformidades,
- c) definição e implementação de ações necessárias,
- d) registro dos resultados de ações executadas (ver 4.2.4), e
- e) análise crítica de ações preventivas executadas.

## **Quadro 23 - Requisitos de Melhorias do SGQ**

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 12.

A melhoria contínua é uma cultura a ser implantada na organização e nas pessoas e sua lógica significa melhorar para prevenir a falha antes que aconteça e afete a qualidade do processo, causando a insatisfação do cliente (VALLS, 2005). Para que se busque a melhoria contínua, este valor deve estar intrínseco nas pessoas que fazem parte da organização e isso partirá do comprometimento da Alta Administração como motivação para todos.

Quanto às ações corretivas e preventivas, são estratégias para sanar as não-conformidades que podem ser identificadas no SGQ. Exemplos em bibliotecas e serviços de informação: tempo de espera de atendimento excedido, prazos não cumpridos, solicitações atendidas fora dos parâmetros estabelecidos pelo usuário, etc. (VALLS, 2005).

As estratégias descritas nesse requisito são definidas a partir do SGQ implantado, visando sua continuidade e melhoria. Não aplicável a Biblioteca SICREDI nesse momento.

Esses são os dados recolhidos, analisados e interpretados a respeito da Biblioteca SICREDI, face aos requisitos de gestão da qualidade da NBR ISO 9001. O estudo mostra que, apesar de a Biblioteca SICREDI não adotar, ainda, um SGQ, possui várias atividades que se enquadram nos requisitos fazendo com que a mesma tenha potencialidade para uma futura implantação de um SGQ.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresenta os requisitos da NBR ISO 9001 para a implantação de um SGQ, buscando esclarecer os mesmos, identificando as atividades relacionadas a cada um. Essa análise permitiu a verificação da aplicabilidade, ou não, dos requisitos da ISO 9001 na Biblioteca SICREDI, cumprindo o objetivo geral do estudo.

O atendimento aos objetivos específicos deu-se no capítulo de análise de dados, onde se listam os requisitos da Norma e se associam estes com as práticas da Biblioteca, através da análise funcional feita a partir dos próprios requisitos utilizados como roteiro. O levantamento dos requisitos de Qualidade e a busca de sua interpretação na literatura especializada permitiram a compreensão das atividades relacionadas a um sistema de gestão baseado em Qualidade.

Em resumo, compreendeu-se o funcionamento de um SGQ, iniciando-se pela premissa de que a busca pela Qualidade é uma decisão estratégica de qualquer organização, ou seja, parte da vontade da alta administração. Esse comprometimento é essencial para motivar as pessoas, prover recursos necessários e dar as diretrizes de como a organização vai trabalhar em busca de Qualidade e, ainda, em busca de melhoria contínua. Outro fator indispensável a um SGQ é a documentação de seus processos, o que tem extrema importância. Processos têm que ser documentados e padronizados para poderem ser mapeados, monitorados e, evidentemente, melhorados continuamente. A partir disso, a alta direção deve analisar criticamente o SGQ e dar *feedback* à equipe. Outros fatores que fazem parte de um SGQ são os relacionados à provisão de recursos físicos e humanos, e a preocupação quanto à medição da satisfação do cliente, que deve ser verificada de forma definida e sistemática.

Para cada requisito da NBR ISO 9001, verificou-se a prática relacionada na Biblioteca SICREDI. As informações apresentadas evidenciam as potencialidades da Biblioteca para trabalhar seguindo uma metodologia de qualidade e, inclusive, para estruturar um projeto de implantação de um SGQ, visando a melhoria no desenvolvimento dos processos internos e, principalmente, à excelência no atendimento às necessidades informacionais dos dirigentes e dos colaboradores do SICREDI.

Conforme foi mostrado na análise de dados, a instituição deve partir da definição de uma política de qualidade e do mapeamento de seus processos internos, documentando os mesmos.

Outro aspecto fundamental é o estabelecimento de uma estratégia de medição da satisfação do cliente/usuário. A organização deve também assegurar a realização de treinamentos para o desenvolvimento do colaborador, nesse caso, a bibliotecária, para garantir a eficiência na implantação de um SGQ.

Com base nas informações obtidas e analisadas neste estudo, a bibliotecária poderá, elaborar um projeto de gestão da qualidade na Biblioteca SICREDI, visando a excelência no atendimento aos usuários.

Inicialmente a pesquisa levou em consideração a hipótese de uma futura certificação ISO 9001 para a Biblioteca SICREDI. Entretanto, no decorrer da pesquisa e com o aprofundamento dos conhecimentos sobre a NBR ISO 9001, obtidos com a oportunidade de realização de um curso sobre interpretação e implantação da referida Norma, a pesquisadora verificou que, na prática, a Biblioteca SICREDI não seria certificada. Ocorre que os processos certificados são sempre aqueles ligados diretamente ao escopo da organização, que, no caso do SICREDI, é o sistema de crédito. Neste caso a Biblioteca SICREDI é uma atividade meio na realização do serviço (negócio) da instituição SICREDI. Entretanto, isto não impede a implantação do cumprimento aos requisitos, para que a Biblioteca trabalhe neste sistema de gestão. Bibliotecas universitárias, por exemplo, podem ser certificadas, pois estão diretamente relacionadas ao escopo das universidades, formado por ensino, pesquisa e extensão.

Além dos aspectos levantados em relação da aplicação de um SGQ na Biblioteca SICREDI, assim como em qualquer outro serviço de informação, observou-se com este estudo a importância do conhecimento sobre gestão da qualidade para os bibliotecários, tendo-se em vista que a implantação de um SGQ em uma empresa de qualquer área se configura como um nicho de mercado de trabalho para os profissionais da informação, no que se refere ao controle documental, garantindo a organização e atualização desses documentos, bem como o controle dos registros.

Com base no estudo realizado, a pesquisadora reitera a importância do domínio deste assunto por parte dos profissionais bibliotecários e das instituições. O uso das Normas ISO, bem como de outras metodologias de qualidade, podem e devem ser, cada vez mais, utilizados em bibliotecas para padronizar e otimizar os processos de trabalho visando à eficiência e à eficácia das atividades realizadas e à satisfação do usuário. Além disso, as bibliotecas cujas organizações

não trabalham nesta sistemática podem se tornar exemplos a serem seguidos e despertar as organizações para este tipo de gestão.

A pesquisadora recomenda que estudos deste tipo sejam feitos para qualquer tipo de biblioteca, já que a Norma destina-se a organizações de qualquer tipo ou porte. Inclusive outras metodologias podem ser buscadas e estudadas no intuito de se aplicar o que for mais viável e pertinente a cada caso. Os sistemas de Qualidade podem ser pilares para a estruturação do funcionamento das instituições na busca pela qualidade, melhoria contínua e satisfação do cliente, perfeitamente aplicáveis às bibliotecas de qualquer tipo que, como quaisquer outras organizações, buscam destaque e reconhecimento no mundo competitivo que estamos vivendo.

Enfim, o conhecimento acerca de gestão da Qualidade é um diferencial para os profissionais bibliotecários e a aplicação deste conhecimento em seus locais de trabalho, ainda que de forma fragmentada, será um diferencial para essas instituições também.

## REFERÊNCIAS

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

\_\_\_\_\_. NBR ISO 9001: Sistemas de Gestão da Qualidade - requisitos. Rio de Janeiro, 2000.

BELLUZZO, Regina Célia Baptista; MACEDO, Neusa Dias de. A Gestão da Qualidade em Serviços de Informação: contribuição para uma base teórica. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 22, n.2, p. 124-132, maio/ago 1993.

CERQUEIRA, Jorge Pedreira de. **ISO 9000**: no ambiente da qualidade total. Rio de Janeiro: Imagem Editora, 1994.

DALLA ZEN, Ana Maria. **A Prática da Pesquisa em Biblioteconomia e Comunicação**. Porto Alegre: UFRGS, 1996.

ELEENRIEDER, Alberto Ricardo von. Qualidade e Produtividade em Serviços. In: CONGRESSO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 2., 1992, São Paulo; ENCONTRO NACIONAL DE INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO JURÍDICA, 4., 1992, São Paulo. **Anais Eletrônicos...** São Paulo: APB, 1992. P. 69-75. Disponível em: <<http://www.ofaj.com.br/disciplinas.html>> Acesso em: 24 maio 2005.

RODRÍGUEZ GÓMEZ, Gregorio; GIL FLORES, Javier; GARCÍA JIMÉNEZ, Eduardo. **Metodología de la Investigación Cualitativa**. Málaga: Aljibe, 1996.

GÓMEZ HERNÁNDEZ, J. A. Gestión de Bibliotecas: calidad y evaluación. In: GOMEZ HERNÁNDEZ, J. A. **Gestión de Bibliotecas**. Murcia, [s.n.], 2002. Disponível em: <<http://gtil.edu.um.es:8080/jgomez/bibgen/intranet/04gestin-b.pdf>> Acesso em: 24 maio 2005.

MARANHÃO, Mauriti. **ISO Série 9000**: manual de implementação: versão 2000. 6. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2. ed. Editora Pioneira: São Paulo, 1999.

PINTO, Virginia Bentes. Informação: a chave para a qualidade total. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 22, n.2, p. 133-137, maio/ago. 1993.

PROGRAMA GAÚCHO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. **Sistema de Avaliação**: critérios de avaliação ciclo 2004. Porto Alegre: PGQP, 2004.

ROCHA, Eliana da Conceição; GOMES, Suely Henrique de A. Gestão da Qualidade em Unidades de Informação. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 22, n.2, p. 142-152, maio/ago. 1993.

SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO - SICREDI. **Conheça o SICREDI**. Porto Alegre, 2004.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.

VALLS, Valéria Martins. O Enfoque por Processos da NBR ISO 9001 e sua Aplicação nos Serviços de Informação. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 33, n.2, p. 172-178, maio/ago. 2004. Disponível em:  
<<http://www.ibict.br/cienciainformacao/viewarticle.php?id=303&layout=abstract>.> Acesso em: 24 maio 2005.

\_\_\_\_\_. O Gerenciamento dos Documentos do Sistema da Qualidade. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 25, n.2, maio/ago. 2004. Disponível em:  
<<http://www.ibict.br/cionline/viewarticle.php?id=472&layout=abstract>.> Acesso em: 24 maio 2005.

\_\_\_\_\_. 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://server01.bc.unicamp.br/seer/ojs/viewarticle.php?id=60>> Acesso em: 10 maio 2006.

\_\_\_\_\_. **Gestão da Qualidade em Serviços de Informação no Brasil**: estabelecimento de um modelo de referência baseado nas diretrizes da NBR ISO 9001. São Paulo: USP, 2005.

VERGUEIRO, Waldomiro. **Qualidade em Serviços de Informação**. São Paulo: Arte & Ciência, 2002.

VERGUEIRO, Waldomiro; CARVALHO, Telma de. **Gestão da Qualidade em Bibliotecas Universitárias Brasileiras**: um enfoque na certificação. [2005?] Disponível em: <<http://www.ufpe.br/snbu/docs/142.a.pdf>.> Acesso em: 24 maio 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.