

**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**  
**DEPARTAMENTO DE HISTÓRIA**



# A emergência da qualidade nas Bibliotecas Públicas em Portugal



Por **Maria Irene Barbosa da Costa Moreira Mesquita**  
Orientação: **Mestre Paula Ochôa**

186 813

Dissertação de Mestrado  
em Arquivos, Bibliotecas e Ciências da Informação,  
apresentada à Universidade de Évora

Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo júri

**ÉVORA**  
**Julho/ 2008**

## **Agradecimentos**

Desejo agradecer em primeiro lugar à minha orientadora, Mestre Paula Ochôa, pelos conhecimentos transmitidos, pela sua preocupação, colaboração, disponibilidade, motivação manifestada nos meus momentos de fraqueza ao longo da realização deste estudo.

À Dr<sup>a</sup>. Isabel Costa, bibliotecária da Biblioteca Municipal de Ponte de Lima quero também manifestar a minha gratidão pelo apoio prestado.

À Dr<sup>a</sup>. Aida Alves, Bibliotecária da Biblioteca Lúcio Craveiro da Silva de Braga agradeço a ajuda na realização de algumas pesquisas.

À Dr<sup>a</sup>. Cristiana Freitas e ao Dr. Rafael Estanqueiro, colegas de Pós-graduação e Arquivistas dos Arquivos Municipais de Ponte de Lima e Valença respectivamente.

Agradeço ainda a todos aqueles que contribuíram para a realização deste trabalho de investigação e muito em particular aos que aceitaram dar o seu testemunho nas entrevistas realizadas.

Aos meus colegas do Mestrado em Arquivos, Bibliotecas e Ciência da Informação da Universidade de Évora e em particular à Luiza Melo, agradeço também o apoio que sempre me dispensaram.

Aos meus pais, que são a luz do meu caminho, o ar que respiro e a quem devo tudo aquilo que sou.

Às minhas filhas, a quem pouco tempo dediquei e pouco apoiei nos momentos que mais precisaram de mim.

Finalmente a ti Alberto, que sempre apoiaste e estimulaste as minhas ambições desmedidas, estiveste sempre ao meu lado, partilhaste os meus desesperos e supriste a minha falta junto das nossas filhas.

Para

Os meus pais (Arminda e Rogério),  
filhas (Bruna Alberta e Vera Lúcia) e  
para o meu marido - Alberto

## **SIGLAS**

**ABNT** - Associação Brasileira de Normas Técnicas

**ALA** - American Library Association

**AP** - Administração Pública

**APBAD** - Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas

**APCER** - Associação Portuguesa de Certificação

**APQ** - Associação Portuguesa para a Qualidade

**ARL** - Association of Research Libraries

**BAD** - Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas

**BM** - Biblioteca Municipal

**BMCB** - Biblioteca Municipal de Celorico de Bastos

**BMF** - Biblioteca Municipal de Felgueiras

**BMO** - Biblioteca Municipal de Ovar

**BP** - Biblioteca Pública

**CAF** - Estrutura Comum de Avaliação

**CERLIM** - Centre for Research in Library Information Management

**COPOL** - Council of Politechnic Librarians

**CRSBP** - Centre Regional de Services aux Bibliothèques Publiques

**DGAP** - Direcção Geral da Administração Pública

**DGLB** - Direcção Geral do Livro e das Bibliotecas

**DOT** - Divisão de Ordenamento do Território

**ECLIPSE** – Evaluation and Quality in Library Performance: System for Europe

**ECSI** - European Customer Satisfaction Index

**EFQM** - European Foundation for Quality Management

**EIPA** - European Institute for Public Administration

**EOQ** - European Organization for Quality

**ESEAH** - Escola Superior de Enfermagem de Angra do Heroísmo

**ESTGF** - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras

**EU** - União Europeia

**FCCN** - Fundação para a Computação Científica Nacional

**FLUP** - Faculdade de Letras da Universidade do Porto

**IBL** - Instituto da Biblioteca e do Livro

**ICONTEC** - Instituto Colombiano de Normas Técnicas Y Certificación

**ICS** - International Certification Services

**IFLA** - International Federation of Library Associations

**ILIERS** - Integrated Library Information Education and Retrieval System

**INCITE** - Associação Portuguesa para a Gestão da Informação

**INE** - Instituto Nacional de Estatística

**INSC** - Índices Nacionais de Satisfação dos Clientes

**IPC** - Instituto Politécnico de Coimbra

**IPLB** - Instituto Português do Livro e das Bibliotecas

**IPP** - Instituto Politécnico do Porto

**IPQ** - Instituto Português da Qualidade

**IPS** - Instituto Politécnico de Setúbal

**IPVC** - Instituto Politécnico de Viana do Castelo

**ISEGI** - Instituto Superior de Estatística e Gestão da Universidade Nova de Lisboa

**ISEP** - Instituto Superior de Engenharia do Porto

**ISO** - International Organization for Standardization

**LISIM** - Library and Information Sector Improvement Model

**MC** - Ministério da Cultura

**NP** - Normas Portuguesas

**PAB** - Programa de Análise de Bibliotecas

**PEX-SPQ** - Prémio de Excelência - Sistema Português da Qualidade

**PI** - Projecto Informático

**PIDDAC** - Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central

**POOC-E** - Plano Oficial de Contas para o Sector da Educação

**PRACE** - Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado

**QWeb** - Certificação de Processos de Negócio Electrónico

**RILP** - Rede de Informática de Leitura Pública

**RNBP** - Rede Nacional de Bibliotecas Públicas

**RNLP** - Rede Nacional de Leitura Pública

**SCONUL** - Standing Conference of National and University Libraries

**SDP-BC** - Serviços de Documentação e Publicações - Biblioteca Central

**SDUM** - Serviços de Documentação da Universidade do Minho

**SGQ** – Sistema de Gestão de Qualidade

**SGS** - Sociedade Geral de Superintendência

**SIADAP** – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração  
Pública

**SMA** - Secretariado para a Modernização Administrativa

**SMAC** - Serviço Municipal de Apoio ao Consumidor

**SNGQ** - Sistema Nacional de Gestão de Qualidade

**SPQ** - Sistema Português da Qualidade

**SQSP** - Sistema de Qualidade em Serviços Públicos

**TIC** - Tecnologias da Informação e da Comunicação

**TQM** - Total Quality Management

**UAB** – Universidade Autónoma de Barcelona

**UCA** – Universidade de Cadiz

**UNESCO** - United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization



## INDÍCE DE FIGURAS

- Fig. 1** – SIADAP<sup>B+5</sup> - Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública aplicado às Bibliotecas e Serviços de Informação \_\_\_\_\_ p. 19
- Fig. 2** – Modelo de Observação \_\_\_\_\_ p. 30
- FIG. 3** – Reforma da Administração Pública \_\_\_\_\_ p. 63
- Fig. 4** – CAF – Modelo de auto-avaliação \_\_\_\_\_ p. 66
- Fig. 5** – Principais momentos da CAF entre 1998 e 2006 \_\_\_\_\_ p. 68
- FIG. 6** – Influências de um SGQ (existente nas bibliotecas da Administração Local) na política organizacional e nas forças externas e internas. \_\_\_\_\_ p. 134



## ÍNDICE DE QUADROS

- QUADRO 1** Parcerias com vista a atingir objectivos, através de acções da Rede Nacional de Bibliotecas Públicas\_\_\_\_\_p. 38
- QUADRO 2** Dimensões das três bibliotecas tipo, em função do número de habitantes de cada concelho, estabelecendo as áreas mínimas a afectar às diferentes necessidades\_\_\_\_\_p. 38
- QUADRO 3** Distribuição das bibliotecas públicas pelas diferentes tipologias criadas, e respectivas percentagens\_\_\_\_\_p. 39
- QUADRO 4** Rede Informática de Leitura Pública (RILP) - Designação de projectos, medidas e objectivos distribuídos por anos\_\_p. 41
- QUADRO 5** Tendências da aplicação das normas ISO 9000 em Serviços de Informação entre 1996 e 2004\_\_\_\_\_p. 51
- QUADRO 6** Diagnóstico do estado de implementação de SGQ e/ou certificação das Bibliotecas Nacionais\_\_\_\_\_p. 52
- QUADRO 7** Diagnóstico do estado de implementação de SGQ e/ou certificação das Bibliotecas Públicas\_\_\_\_\_p. 53
- QUADRO 8** Diagnóstico do estado de implementação de SGQ e/ou certificação das Bibliotecas Universitárias\_\_\_\_\_p. 54
- QUADRO 9** Diplomas legais indispensáveis para o desenvolvimento do novo modelo de gestão\_\_\_\_\_p. 60
- QUADRO 10** Modelos da família das ISO 9000 desenvolvidos para apoiar as organizações (entidades privadas ou organismos públicos) \_\_\_\_\_p. 70
- QUADRO 11** Família ISO 9000 / Modelos de excelência: princípios comuns e diferenças ao nível da abordagem\_\_\_\_\_p. 71
- QUADRO 12** Concursos de Modernização Autárquica – Projectos de Boas Práticas Premiados\_\_\_\_\_p. 76
- QUADRO 13** Prémio Nacional de Excelência Autárquica, atribuído à entidade detentora da prática mais pontuada\_\_\_\_\_p. 77
- QUADRO 14** Serviços da Administração Pública Certificados: panorama nacional\_\_\_\_\_p. 79
- QUADRO 15** Serviços da Administração local não certificados que usam modelos de gestão que se baseiam

	na sua auto-avaliação_____p. 81
<b>QUADRO 16</b>	Diagnóstico das bibliotecas inquiridas face a um SGQ_p. 88
<b>QUADRO 17</b>	Serviços Certificados na Biblioteca Municipal de Santa Maria da Feira_____p. 89
<b>QUADRO 18</b>	Registo das respostas recepcionadas via e-mail_____p. 124
<b>QUADRO 19</b>	Matriz do impacte da Gestão da Qualidade: diagnóstico das barreiras sociais, económicas, técnicas e organizacionais_____p. 128
<b>QUADRO 20</b>	Tipos de emergências de qualidade e de incentivos_p. 133

## **Resumo**

### A emergência da qualidade nas Bibliotecas Públicas em Portugal

Este estudo apresenta um diagnóstico de situação das Bibliotecas Públicas portuguesas face aos Sistemas de Gestão de Qualidade (SGQ) e a avaliação de indícios de emergência de qualidade neste tipo de bibliotecas, tipificando os diferentes tipos de emergência diagnosticados, identificando os factores que impulsionam a implementação dos SGQ, os motivos de recuo e/ou avanço para uma gestão de qualidade.

É estabelecida a ligação ao percurso da qualidade na Administração Pública em Portugal, com vista a contextualizar o presente trabalho e entender o aparecimento de Sistemas de Gestão de Qualidade.

Apresentam-se razões que justificam a lentidão da prevista e anunciada proliferação de Sistemas de Gestão de Qualidade nas Bibliotecas Públicas portuguesas (como se previa há uma década atrás), referenciando de forma sucinta alguns dos diferentes modelos de gestão de qualidade validados que se encontram implementados tanto no nosso país como no estrangeiro.

#### **Palavras-chave:**

Emergência da Qualidade

Gestão de Qualidade

Administração Pública

Qualidade nas Bibliotecas Públicas



## **Abstract**

### Quality emergency in the Public Libraries in Portugal

This study presents a diagnostic explanation on the situation of the Portuguese Public Libraries, taking into consideration the system of Management Quality Control (SGC) and the evaluation of the emergence of quality in these types of libraries, typifying the different types of forthcoming diagnostics, identifying the factors that started the implementation of the SGC and the reasons of the withdrawal and advancement towards quality management.

A synopsis of the quality of Public Administration in Portugal has also been made, with the idea of putting into context the current work and understanding up to what point this forced the arrival of the system of Management Quality Control and, in a way, try to find the reasons that justify the slowness of the arrival of the system of Management Quality Control in the Portuguese Public Libraries ( as was predicted almost a decade ago).

Throughout this document references and explanations will be made, in a succinct way, of some of the different forms of validated Quality Management Control that are to be found in our country, as well as abroad.

#### **Key-words:**

Quality in Public Library

Quality in Public Administration

Quality of Emergency

Quality of Management



## SUMÁRIO

Agradecimentos

Siglas

Figuras

Quadros

Resumo

Introdução. ....	17
Considerações iniciais .....	17
Pertinência do estudo .....	20
Panorâmica da estrutura da dissertação .....	22
Metodologia da Investigação .....	25
Considerações gerais.....	25
Modelo de Investigação .....	29
<b>Capítulo I – Enquadramento da Rede de Bibliotecas de Leitura Pública.....</b>	<b>33</b>
1.1- A Biblioteca Pública em Portugal.....	33
1.2 – A Rede Nacional de Bibliotecas Públicas .....	35
1.2.1- Factores de sucesso da Rede Nacional de bibliotecas Públicas no desenvolvimento cultural do país.....	41
<b>Capítulo II – A qualidade em bibliotecas: estado de arte (nacional e internacional) .....</b>	<b>43</b>
2.1 – Abordagem teórica .....	43
2.2 - A qualidade em Portugal ....	57
2.2.1 - Boas práticas nas autarquias.....	75

2.2.1- Boas práticas ao nível das bibliotecas do Ensino Superior.....	82
<b>Capítulo III – A emergência da Qualidade nas Bibliotecas Públicas: diagnóstico da situação .....</b>	<b>87</b>
3.1 – Diagnóstico das Bibliotecas Públicas face aos SGQ.....	87
3.2 – Sinopse das entrevistas efectuadas às Bibliotecas Públicas.....	90
3.3 – Sinopse das entrevistas efectuadas às Associações.....	109
3.4 – Súmula das respostas dadas nos contactos efectuados via e-mail.....	124
<b>Conclusões .....</b>	<b>128</b>
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>136</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>I</b>
<b>Anexo I : E-mail enviado a todas as bibliotecas da Rede Nacional de Bibliotecas Públicas (num total de 261 bibliotecas).....</b>	<b>II</b>
<b>Anexo II : Guião da entrevista II.....</b>	<b>III</b>
<b>Anexo III : Guião da entrevista III.....</b>	<b>V</b>

# INTRODUÇÃO

## Considerações iniciais

O facto de em 2001 ter integrado a equipa dos serviços centrais do Instituto Politécnico do Porto, instituição com todos os seus serviços certificados não sendo excepção a sua biblioteca Central, levou à leitura atenta de inúmera bibliografia com o intuito de esclarecer dúvidas que se afluíram em torno do que é e de como se processa um sistema de Gestão de Qualidade, auditoria e avaliação dos serviços.

Em boa verdade, esta “curiosidade” acabou por se associar a uma paixão já antiga em relação às Bibliotecas Públicas e teve como resultado final este estudo.

Por biblioteca pública, entende-se aquela biblioteca que visa oferecer os seus serviços à comunidade em geral, dirigindo-se portanto quer ao público alfabetizado, quer ao não-alfabetizado, independentemente de sua cor, raça, sexo, faixa etária e classe social, tal como consta no Manifesto da Unesco para as Bibliotecas Públicas<sup>1</sup>.

Falar em qualidade nas bibliotecas públicas, não é propriamente um tema da actualidade ou exclusivamente nacional. Passaram-se já algumas décadas desde que se deram os primeiros passos neste campo e esta é cada vez mais uma preocupação para quem lidera serviços, não constituindo excepção os gestores das Bibliotecas Públicas.

Foi em 1994, durante o 5.º Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas promovido pela BAD<sup>2</sup> em Lisboa, que Leonor Gaspar Pinto (1994: 215), apresentou uma comunicação que visava “chamar a atenção para as vantagens práticas que a utilização da medição da performance pode trazer às bibliotecas de leitura pública”, concluindo que medir o desempenho organizacional significa aferir a qualidade dos serviços prestados.

---

<sup>1</sup> <http://www.sdum.uminho.pt/bad/munesco.htm>

<sup>2</sup> BAD - Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas

Ainda segundo Pinto (1994: 215), *“num contexto organizacional, esta reporta-se aquilo que está a ser alcançado por uma estratégia ou acção, pressupondo assim, a existência de fins e objectivos previamente definidos, ou melhor, o seu enquadramento no processo de planeamento”*

Estavam criadas as condições para uma utilização sistemática da medição de desempenho pelas bibliotecas públicas portuguesas (Ibidem 1994: 219): *“O primeiro passo neste sentido foi já dado, este ano, pela Direcção de Serviços de Leitura Pública do Instituto da Biblioteca Nacional e do Livro, ao iniciar todo um processo que terá como resultado imediato o estabelecimento de procedimentos básicos para a recolha e apresentação dos indicadores das bibliotecas da rede nacional de leitura pública”*.

A década de 90 constituiu uma fase de alinhamento estratégico de algumas bibliotecas com a política de modernização administrativa do Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA). A grande aposta do SMA, em 1992, foi a implementação de um Sistema de Qualidade nos serviços públicos. Mais tarde, em 1994, foi lançado o Prémio de Qualidade em Serviços Públicos, como estímulo ao desenvolvimento de Programas de Qualidade.

A iniciativa da medição do desempenho liderada pelo Instituto Português do Livro e das Bibliotecas (IPLB) deve ser considerado um marco no desenvolvimento da Gestão de Qualidade nas Bibliotecas Públicas Portuguesas que, contudo, se foi diluindo no tempo e deu lugar a uma emergente necessidade de perceber a razão pela qual as Bibliotecas Públicas em Portugal se encontram a marcar passo face aos SGQ<sup>3</sup>.

A introdução dos critérios de auto-avaliação da EFQM<sup>4</sup> deu-se no ano de 1998, tendo sido realizado nesse mesmo ano o 1.º *Benchmarking* de Qualidade em Serviços Públicos. O Centro de Documentação da Secretaria-Geral do Ministério da Educação foi a primeira biblioteca portuguesa a receber um prémio de qualidade neste enquadramento, tendo sido referenciada várias vezes como uma boa prática a nível nacional e internacional (Ochôa, 2004).

---

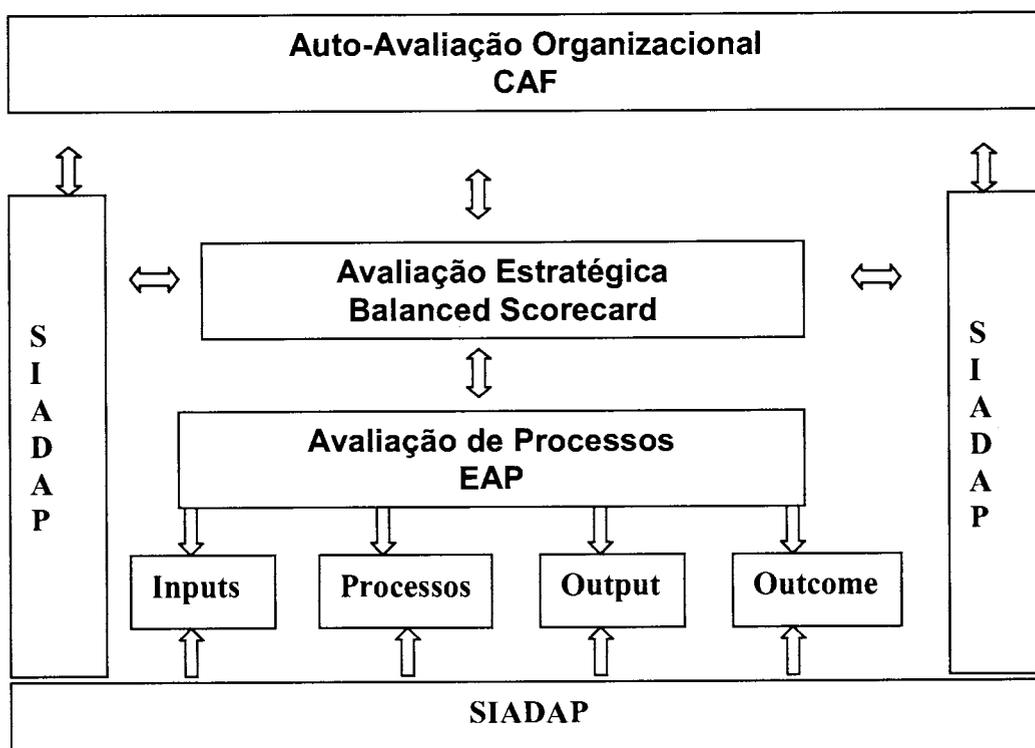
<sup>3</sup> SGQ – Sistema de Gestão de Qualidade

<sup>4</sup> EFQM – European Foundation for Quality Management

O sector dos serviços de informação portugueses voltou a envolver-se com a temática da qualidade em 2005, no Seminário *Qualidade e Excelência na Sociedade de Informação* (Faculdade de Letras da Universidade do Porto). Entre os muitos temas abordados, Ochôa e Pinto (2005) apresentaram uma reflexão estratégica em torno da avaliação do desempenho, onde foi apresentado o modelo SIADAP<sup>B+5</sup> desenvolvido a partir de três modelos de avaliação a CAF, o Balanced Scorecard e a ISO 11620.

O objectivo central do SIADAP<sup>B+5</sup> visava apresentar um modelo de avaliação de desempenho para o sector dos serviços de informação a ser utilizado como ferramenta estratégica da qualidade organizacional e promotor do valor social dos profissionais da informação junto das partes interessadas (*Stakeholders*): profissionais da informação, gestores, serviços públicos, bibliotecários e cidadãos-utilizadores são consideradas as partes interessadas.

**Fig. 1 – SIADAP<sup>B+5</sup> - Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública aplicado às Bibliotecas e Serviços de Informação**



**FONTE:** L.G. Pinto P. Ochôa. In. Seminário “Qualidade e Excelência na Sociedade da Informação”

<sup>5</sup> SIADAP<sup>B+5</sup> - Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública aplicado às Bibliotecas e Serviços de Informação

## **Pertinência do estudo**

Este estudo exploratório situa-se na área temática da gestão da qualidade em Bibliotecas Públicas e pretende analisar os processos de emergência dos sistemas de gestão da qualidade em bibliotecas públicas portuguesas, desde o nascimento da Rede de Leitura Pública (1987)<sup>6</sup> e a forma como se têm articulado com as prioridades nacionais de modernização e qualidade em serviços públicos, a nível central e local, a partir dos modos de funcionamento destes sistemas, caracterizando o movimento emergente<sup>7</sup>.

As interacções entre as estruturas internas de cada biblioteca e as interacções estabelecidas com as autarquias e outras instituições, a política de gestão das Bibliotecas, as dificuldades na concretização das políticas de qualidade, as atitudes e expectativas dos responsáveis e de elementos da comunidade de informação constituem outras dimensões do problema investigado.

Em Portugal não existem estudos neste âmbito, razão pela qual o seu produto final servirá certamente para esclarecer, clarificar, orientar e até de alguma forma monitorizar todos aqueles que pretendem abraçar um SGQ. Servirá também para ajudar a compreender e identificar os factores que, directa ou indirectamente, são responsáveis pela eventual emergência de qualidade e respectiva aceleração do processo no sistema biblioteconómico nacional.

Espera-se que este estudo possa constituir um contributo para a história das bibliotecas em Portugal (uma área de investigação também pouco explorada)

---

<sup>6</sup> Desde a antiguidade que a sociedade contou com organismos especializados na conservação e organização de documentos, com a finalidade de permitir o acesso ao conhecimento. Estes organismos, dos quais se destaca a Biblioteca, concentravam-se no tratamento de documentos, eram organizados e reservados aos dirigentes e a pessoas eruditas. Com o triunfo da leitura extensiva e o alargamento do número de leitores, cresce a apetência pelo consumo de obras impressas dando origem ao aparecimento de espaços que permitiam o empréstimo de obras a preços módicos e que estiveram na origem das constantes mutações sofridas pela Biblioteca.

A primeira referência às Bibliotecas Populares em Portugal, surge em 1851 e deve-se a Henriques Nogueira. Só em 1870 através do decreto de 2 de Agosto desse mesmo ano, é que se concebeu os moldes internacionais para a criação das Bibliotecas Populares em Portugal. Estas tinham obrigatoriamente de obedecer a princípios actuais, ter pretensões e atingir benefícios.

<sup>7</sup> Quanto ao conceito de emergência segundo a opinião de Emmeche, Niño El-Hani, <http://www.nbi.dk/~emmeche/coPubl/99.DefVida.CE.EH.html> (acedido a 06 de Junho 2006), a “noção de emergência foi revitalizada no final deste século pelas ciências da complexidade, que se ocupam das propriedades emergentes complexas da vida e da mente”.

bem como para a reflexão em torno das políticas ligadas à leitura pública nos últimos anos.

O actual processo de mudança das políticas da Administração Pública (PRACE), tornou imprescindível percepcionar quais as eventuais mudanças de fundo que poderão ocorrer no sector das bibliotecas, nomeadamente no que concerne às carreiras dos profissionais de informação-documentação existentes nestes serviços, no desenvolvimento das suas competências e as implicações da política da mobilidade para o sector.

Outra área prioritária é a identificação do posicionamento estratégico e da influência que as Associações profissionais do sector (APBAD, INCITE) exercem sobre os gestores das bibliotecas públicas portuguesas face à necessidade de implementação de sistemas de qualidade, com vista à melhoria dos serviços prestados à comunidade local e à criação de uma diferença sectorial entre os restantes serviços públicos.

Uma questão que aqui se coloca, tem ainda como base da sua formulação o facto de se constatar através das comunicações proferidas em diversas conferências, nomeadamente as promovidas pela APBAD<sup>8</sup>; pela IFLA<sup>9</sup>; e pelas conferências *Quality conference for public administrations in the EU*<sup>10</sup> (Lisboa, 2000; Copenhaga, 2002; Roterdão 2004 e Tampere, 2006), onde foram apresentadas boas práticas<sup>11</sup>, que a pertinência do discurso proclamado uma década atrás se mantém, colocando a gestão da qualidade como um factor crítico de sucesso nas organizações da Administração Pública, a que Portugal não pode ficar alheio.

Decorridos 20 anos desde a criação da Rede de Leitura Pública e mais de 10 anos após a década de grande desenvolvimento da gestão de qualidade nas bibliotecas, entendemos necessário estudar o movimento de emergência da qualidade nas bibliotecas públicas portuguesas, com os seguintes objectivos:

---

<sup>8</sup> APBAD – Associação Portuguesa de Bibliotecários Arquivistas e Documentalistas (1994, 1998, 2001, 2004, 2007)

<sup>9</sup> World Library and Information Congress: 71th IFLA General Conference and Council "Libraries – A voyage of discovery", em August 14th – 18th 2005, Oslo, Norway

<sup>10</sup> [http://www.4qconference.org/en/previous\\_quality/2QC.php](http://www.4qconference.org/en/previous_quality/2QC.php) (acedido a 06 de Junho 2006)

<sup>11</sup> [http://www.4qconference.org/liitetiedostot/4thQC\\_BestPractice\\_netti.pdf](http://www.4qconference.org/liitetiedostot/4thQC_BestPractice_netti.pdf) (acedido a 06 de Junho 2006)

- Caracterizar o movimento de emergência de qualidade nas bibliotecas públicas portuguesas;
- Diagnosticar a tipologia de sistemas de qualidade existentes;
- Identificar os principais incentivos e/ou obstáculos encontrados pelos principais interessados nesta implementação e consequentemente no seu desenvolvimento;
- Identificar modelos de SGQ que influenciam o comportamento organizacional das bibliotecas;
- Avaliar o grau de envolvimento das partes interessadas no sector de informação na implementação de políticas de gestão da qualidade no sistema biblioteconómico nacional.

Neste sentido efectuou-se um estudo exploratório, através da realização de entrevistas directas e e-mails, identificando as bibliotecas públicas que já possuem um Sistema de Gestão de Qualidade, e aquelas que de alguma forma praticam algum tipo de avaliação dos seus serviços, bem como identificando as percepções dos responsáveis de topo de cada organização sobre Sistemas de Qualidade.

### **Panorâmica da estrutura da dissertação**

Para uma melhor compreensão da problemática, organizámos o nosso trabalho em três capítulos.

É apresentada uma justificação da importância do tema da investigação, especificando a problemática, os objectivos e a metodologia da pesquisa. O primeiro capítulo é dedicado ao enquadramento da Rede de Bibliotecas de Leitura Pública.

No segundo capítulo, são apresentados os principais conceitos de qualidade, a revisão da literatura efectuada, um breve diagnóstico de casos de

implementação e/ou certificação em bibliotecas a nível nacional e estrangeiro, referência a projectos de excelência e modelos de qualidade.

O terceiro capítulo é destinado à análise dos dados recolhidos, registando as sinopses das entrevistas e respostas por e-mail, comparando-as com os conceitos de emergência e com as variáveis sociais e económicas do país.

No capítulo destinado às conclusões pretende-se dar resposta à questão de investigação formulada, apresentando uma nova visão sobre as tipologias de implementação de modelos de qualidade em Bibliotecas Públicas e as principais características da sua emergência.



# METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

*“Pesquisa para conhecer o que  
ainda não conheço e comunicar  
ou anunciar a novidade”*

Paulo Freire

## Considerações gerais

Elaborar um documento de carácter científico como o que aqui se propõe, pressupõe um trabalho de pesquisa baseado no método de pensamento reflexivo (Marconi e Lakatos, 2003: 155), que obrigatoriamente dirige para um tratamento científico de forma a descobrir as verdades parciais. Na mesma linha de pensamento Ander-Egg (1978:28) afirma que a pesquisa é um *“procedimento sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos factos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”*.

Esta investigação obedeceu a diferentes fases, sendo a primeira fase designada por fase de preparação, com a qual se pretendeu garantir a construção do objecto em estudo. Foi adoptada uma abordagem metodológica de natureza qualitativa, que segundo Bogdan & Biklen (1994: 47) consiste na *“recolha de dados, baseada na realização de um estudo exploratório”*. A opção por uma pesquisa deste tipo, envolvendo todas as bibliotecas que integram a Rede Nacional de Bibliotecas Públicas, justifica-se por o estudo exploratório ser *“recomendado quando há poucos conhecimentos sobre o problema a ser estudado”* (Cervo e Bervian, 2002: 69), o que permite realizar descrições precisas da situação e descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma. Assim, este estudo é enriquecido pela investigação da mesma situação em contextos diferentes, permitindo evidenciar as singularidades e características comuns a cada caso, num processo de emergência dos modelos de gestão da qualidade neste sector.

Este método é ainda útil quando o fenómeno a ser estudado é amplo e complexo, como é o caso do estudo em questão, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para suportar a proposição de questões causais.



A recolha de dados permitiu a emergência de elementos fundamentais para a investigação, salientando os testemunhos orais dos principais intervenientes no sector das Bibliotecas Públicas<sup>12</sup>.

Recorreu-se à entrevista<sup>13</sup> como instrumento de recolha de dados. A entrevista do tipo padronizada ou estruturada foi a aplicada neste trabalho, por ser aquela que permite ao investigador seguir um guião previamente estabelecido. As questões colocadas aos entrevistados foram pré-determinadas e abertas.

Pretendeu-se com este tipo de entrevista, que todos os entrevistados respondessem a questões exactamente iguais, permitindo tal como nos diz Lodi (1974:16) *“que todas elas sejam comparadas com o mesmo conjunto de perguntas, e que as diferenças devam reflectir diferenças entre os respondentes e não diferenças nas perguntas”*.

A preparação da entrevista implicou várias fases:

- Organizar roteiro ou formulário com as questões importantes (Guião);
- Adquirir um conhecimento prévio da pessoa a entrevistar para conhecer o grau de familiaridade do entrevistado perante o assunto;
- Contactos intensivos com os bibliotecários responsáveis.

No decorrer das entrevistas tivemos o cuidado de criar junto dos entrevistados um sentimento de confiança e construir uma relação de empatia visando desta forma o maior sucesso possível da técnica de entrevista<sup>14</sup>. Para tornar isto uma realidade gerou-se o mais possível um ambiente que proporcionasse ao

---

<sup>12</sup> Por haver necessidade de obter dados que não eram possíveis de ser encontrados em registos e fontes documentais e que podiam ser fornecidos por determinadas pessoas ou entidades, foi utilizada maioritariamente a técnica de entrevista.

<sup>13</sup> Técnica/instrumento a utilizar não só pela sua grande adaptabilidade como também pelo facto de permitir uma recolha de “dados descritos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo” (Bogdan, 1994: 134).

Numa entrevista é muito importante para o investigador a capacidade de observação e de ouvir, porque “A forma como determinada resposta é dada (o tom de voz, a expressão facial, a hesitação, etc.) pode contribuir para o relevo de informações que uma resposta escrita nunca revelaria” (J. Bell, 2002: 118).

<sup>14</sup> Mediante a técnica da entrevista, o pesquisador pode levar o entrevistado a uma maior penetração na sua própria experiência, explorando áreas importantes, mas não previstas no roteiro de perguntas.

entrevistado ficar à vontade, falar de forma espontânea e natural e através de uma conversação amistosa o pesquisador foi explicando a finalidade da pesquisa, seu objecto, relevância e ressaltou a necessidade da sua colaboração.

No que concerne às respostas, por se considerar essencial o uso do gravador, solicitou-se aos entrevistados autorização para o uso do mesmo, o qual foi concedido. Para Lodi (1974) as respostas a uma entrevista devem atender os seguintes requisitos: “*validade, relevância, especificidade e clareza, profundidade e extensão*”. Paralelamente foram sendo tiradas as chamadas notas de campo<sup>15</sup> para permitir a maior fidelidade e veracidade das informações. Um registo efectuado posteriormente pode levar a distorções da recolha de informação obtida.

A entrevista ou um guião são instrumentos cuja função é “produzir ou registar informação requerida pelas hipóteses e prescrita pelos indicadores” (Quivy, 1998: 164). Sempre que nos munimos destes instrumentos, estamos a realizar uma observação indirecta. Neste tipo de observação, o investigador dirige-se ao sujeito para obter a informação pretendida. Ao responder às perguntas, os entrevistados (bibliotecários) intervêm na produção de informação. Esta não é recolhida directamente, sendo, portanto, menos objectiva.

Foram escolhidos dois tipos de *Stakeholders*, distinguindo grupos diferentes de intervenientes e posicionamentos face à problemática da emergência da qualidade: os responsáveis das entidades constituído pela BAD, LIBERPOLIS, INCITE, IPLB e os bibliotecários das bibliotecas públicas de Oeiras, Santa Maria da Feira, Lisboa, Abrantes e Biblioteca Pública e Arquivo Regional de Ponta Delgada.

---

<sup>15</sup> As notas de campo correspondem ao relato escrito, por parte do investigador de algo que aconteceu. Esse relato poderá ser “uma descrição das pessoas, objectos, lugares, acontecimentos, actividades e conversas” (Bogdan, 1994: 150). Também poderá constar destas notas uma ideia, estratégias, reflexões, palpites... ou seja, as notas de campo são “o relato escrito daquilo que o investigador ouve, vê, experiência e pensa no decurso da recolha e reflectindo sobre os dados de um estudo qualitativo” (Idem, 1994: 150). As notas de campo funcionam como complemento de outras técnicas de investigação. Por exemplo, numa entrevista gravada o contexto poderá ser mais complementado e por conseguinte a entrevista ficará mais rica, se o investigador escrever notas de campo sobre esse mesmo contexto.

Pretende-se conhecer o grau de envolvimento com sistemas de qualidade das Bibliotecas Públicas portuguesas e as várias percepções dos principais responsáveis e das Associações profissionais.

Identificado o nosso universo, representado pelos responsáveis das bibliotecas públicas e pelas Associações, definiu-se como amostra<sup>16</sup> seis bibliotecários responsáveis por seis Bibliotecas Públicas e três representantes pertencentes às Associações INCITE, APBAD e LIBERPOLIS e um responsável pela política pública do sector, IPLB<sup>17</sup>.

Foi efectuada a análise de conteúdo das entrevistas realizadas identificando, para além de outros dados relevantes para este estudo, bibliotecas que tivessem aderido a Sistemas de Gestão de Qualidade.

Com base nos resultados desta análise contactaram-se os bibliotecários das bibliotecas aderentes aos SGQ, no sentido destes darem o seu contributo sobre a percepção do problema aqui proposto, uma vez que este método *“oferece a possibilidade de tratar de forma metódica informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e de complexidade”* (Quivy, 1998: 227) e permite ao investigador tentar construir um conhecimento a partir da informação produzida aquando da construção e desenvolvimento do discurso.

Os resultados obtidos na análise das entrevistas, demonstraram a necessidade de alargar a estratégia de exploração do tema, tendo sido usado o correio electrónico para inquirir uma nova amostra: todas as bibliotecas da Rede Nacional de Bibliotecas Públicas (num total de 261 bibliotecas). Foi enviado um e-mail (ver anexo I), direccionado aos bibliotecários responsáveis pelas bibliotecas em questão, com a finalidade de efectuar um diagnóstico de boas práticas de qualidade existentes nas bibliotecas públicas portuguesas.

---

<sup>16</sup> Este é método mais indicado para obter amostras de grupos numericamente pequenos, conforme citado por Moreira (1994:81) e através do qual se questionou sempre a eventual existência de casos homólogos, ou seja tentou identificar-se por esta via quais as bibliotecas da Rede de Bibliotecas Públicas que “comungam” da mesma opinião face um Sistema de Gestão de Qualidade

<sup>17</sup> A partir de 29 de Março de 2007, através do Decreto-Lei nº92/2007, foi criada a Direcção Geral do Livro e das Bibliotecas (DGLB) e extinto o IPLB.

A partir deste novo diagnóstico, foram identificadas as bibliotecas que tinham SGQ implementados, pretensão de o fazer ou que não estavam minimamente motivados para o assunto.

Com base na informação recolhida, foram contactados os responsáveis das bibliotecas de Ponta Delgada e Oliveira de Azeméis no sentido de se proceder à realização de mais entrevistas que complementassem as já anteriormente efectuadas.

No último capítulo é efectuada a análise/interpretação dos dados e a avaliação dos resultados obtidos<sup>18</sup> e apresentada as principais categorizações e tipologias criadas.

Para garantir resultados significativos e credíveis a partir dos procedimentos utilizados, qualquer investigação deve ser submetida a estratégias de controlo.

## **Modelo de Investigação**

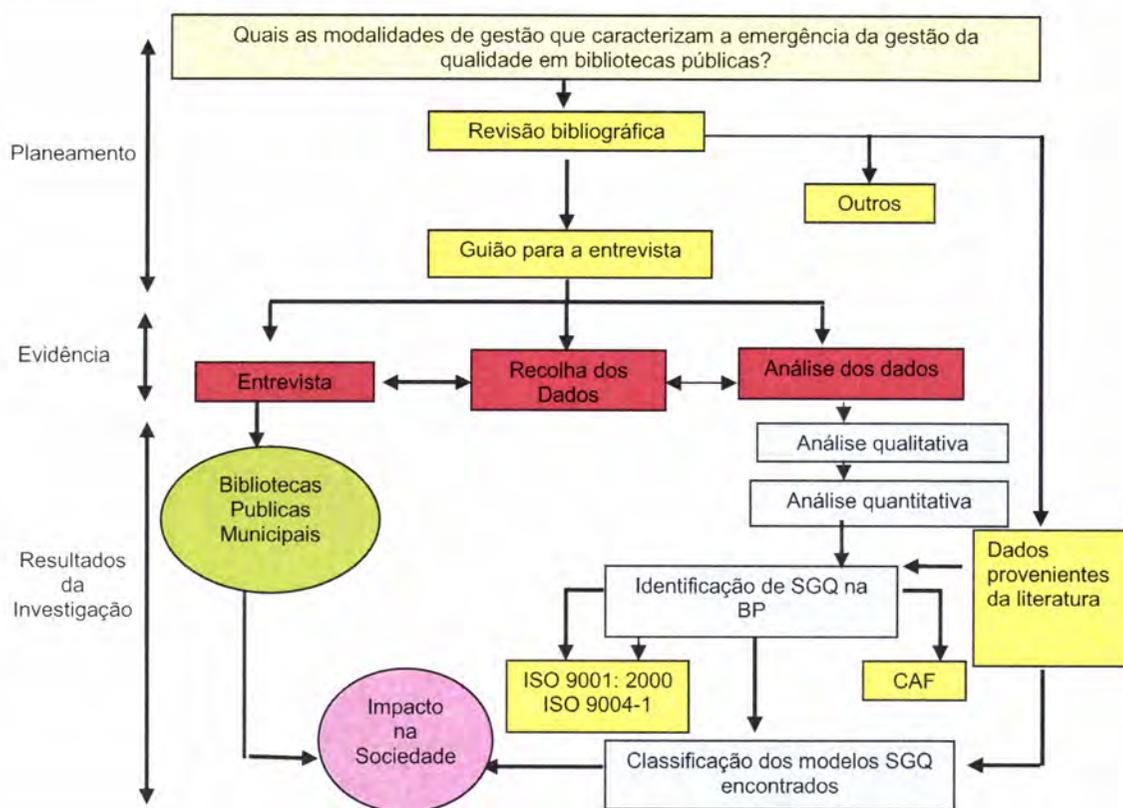
A construção do Modelo de Investigação (Fig. 2) desenvolvido assenta no cruzamento de dados provenientes das entrevistas gravadas e respostas recebidas, com dados provenientes da literatura. Procurou-se diagnosticar as formas de emergência da gestão da qualidade nas bibliotecas públicas e identificar quais as suas modalidades ao longo de 20 anos desde a criação da RNBP<sup>19</sup> e 10 do desenvolvimento dos sistemas de gestão de qualidade.

---

<sup>18</sup> A análise e interpretação dos dados correspondem ao momento chave da investigação. É com base nesta análise e interpretação que se evidenciam relações existentes entre o fenómeno estudado e outros factores e se verificam as relações entre as variáveis de forma a ampliar os conhecimentos sobre o fenómeno. Em suma, tal como afirmam Marconi e Lakatos (2003: 167) a "*análise e interpretação dos dados constituem o núcleo central de uma pesquisa*" e segundo Best (1972: 152), "*representa a aplicação lógica dedutiva e indutiva do processo de investigação*".

<sup>19</sup> - Rede Nacional de Bibliotecas Públicas

**Fig. 2 – Modelo de Observação**



FONTE: Autor

Após ter sido identificado o tema a pesquisar, procurou-se identificar os “*nós de problemas*” (Loffland, 1984), começando por listar e registar as questões que exprimem cada um desses nós:

1. Modalidades de gestão da qualidade emergentes: a CAF (Estrutura Comum de Avaliação), ISO 9004-1 e ISO 9001:2000;
2. Diagnóstico de boas práticas e opiniões em matéria de adesão a um Sistema de Gestão de Qualidade;
3. Comportamentos organizacionais das bibliotecas: existência / inexistência de Sistema de Gestão de Qualidade;
  - Bibliotecas em fase de diagnóstico;
  - Vontade mostrada relativamente à implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade;
  - Realização de tarefas que de uma forma mais ou menos consciente se baseiam em princípios de Gestão de Qualidade

Na fase de planeamento foram revistos os principais modelos de gestão de qualidade. Estes modelos foram utilizados na elaboração do guião das entrevistas, especialmente o modelo CAF e os seus nove critérios de auto-avaliação

Nesta fase de revisão bibliográfica, a reunião das referências bibliográficas necessárias efectuou-se com a consulta das seguintes fontes:

- Deslocações a diversas bibliotecas
- Consulta de catálogos on-line;
- Pesquisas de artigos disponíveis na Internet;
- Consulta junto dos especialistas sobre as tendências recentes da investigação, nomeadamente ao nível da avaliação do desempenho e do marketing, entre outras.

Com o uso destes critérios, colocou-se em prática aquilo que Albarello (1997: 33) afirma corresponder a um sistema de Bola-de-neve, uma vez que segundo este autor “as primeiras obras consultadas remeterão para outras”.

Para Cervo e Bervian (2002: 65), a “pesquisa bibliográfica é o meio de formação por excelência e constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema”.

Na realização deste trabalho de investigação, à semelhança de todos os outros trabalhos do mesmo género, houve necessidade de recorrer à pesquisa bibliográfica com o intuito de encontrar e clarificar as soluções dos problemas formulados. O recurso à pesquisa bibliográfica tem um papel preponderante na investigação, porque permite ao investigador reafirmar comportamentos e atitudes, consciencializar-se das conclusões encontradas por outros autores.

Na fase seguinte, partindo de um desconhecimento total da situação das bibliotecas da rede de leitura pública face aos SGQ (Sistema de Gestão de

Qualidade) foram enviados de forma aleatória<sup>20</sup>, tal como já foi referenciado, e-mails a 261 bibliotecas que integram a rede, desde o continente às ilhas, no sentido de efectuar um diagnóstico de situação fiável destas face à eventual existência de um SGQ e identificar quais os modelos utilizados.

Constitui-se a partir deste Universo a amostra que se pensou ser a mais representativa e a que melhor permitiria levar a cabo este estudo.

De referir que devido ao facto de terem sido contactadas todas as bibliotecas existentes no país (continente e Ilhas) e o feed-back recepcionado contemplar locais geográficos díspares e longínquos, das dez entrevistas realizadas, houve necessidade para além das nove entrevistas efectuadas “in loco”, recorrer ao uso do telefone para a realização da décima entrevista.

As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados, sendo-lhes assegurado o anonimato das citações utilizadas no relatório final. Após a conclusão das entrevistas procedeu-se à transcrição integral das mesmas, já que isso aumentava a possibilidade de recorrer a todos os tipos de análise.

Na fase da avaliação dos resultados da investigação e com base na análise dos dados recolhidos através das entrevistas efectuadas, pretendeu-se através da comparação entre bibliotecas públicas com SGQ<sup>21</sup> já implementados e outras que ainda não os têm, tirar conclusões que nos permitam avaliar as vantagens e a pertinência da implementação de um sistema de qualidade neste tipo de bibliotecas, tendo em conta os serviços que prestam à comunidade e o perfil dos seus utilizadores e descobrir qual ou quais os modelos de sucesso de gestão de qualidade para as Bibliotecas Públicas em Portugal.

---

<sup>20</sup> No momento de efectuar os contactos, via telefone, para marcar as entrevistas foi seriamente ponderada a hipótese destas serem dirigidas aos Presidentes das Autarquias, uma vez que estes representam a gestão de topo. Porém, essa pretensão acabou por ser colocada de lado por se considerar que se trata de um estudo virado especificamente para as bibliotecas públicas e que provavelmente os bibliotecários responsáveis pelas bibliotecas seriam pessoas mais sensíveis e interessadas na concretização deste estudo, devidamente informadas e integradas no processo.

<sup>21</sup> SGQ – Sistema de Gestão de Qualidade

## Cap. I – ENQUADRAMENTO DA REDE DE BIBLIOTECAS DE LEITURA PÚBLICA

### 1.1 A Biblioteca Pública em Portugal

As Bibliotecas Públicas “...conservam a memória do mundo, mas também a memória da vida local: como a constituem, como a utilizam, como a põem ao alcance das pessoas, como transmitem o conhecimento acumulado?” (Nunes 1998: 128).

Tradicionalmente, têm conseguido dar resposta aos diferentes obstáculos a que têm sido expostas, no entanto, os novos desafios são avassaladores e a mudança é fundamental. O conhecimento é um factor competitivo crucial na Sociedade de Informação. A relação Sociedade – Informação é cada vez mais importante na medida em que assistimos a uma constante revolução digital presente no nosso dia-a-dia.

As bibliotecas oferecem a todos os que as procuram as fontes necessárias à actualização dos conhecimentos e auto-formação. São um meio insubstituível de igualdade no acesso à informação. Permitem a liberdade de opinião porque permitem o confronto de pontos de vista.

Em 1983 um seminário sobre Animação de Bibliotecas, promovido pelo IBL<sup>22</sup> transformou-se numa sessão viva e participada em que perante a realidade francesa apresentada foi estabelecido um paralelo com a realidade portuguesa. No final do seminário foi elaborado um Manifesto em que se dava conta de uma realidade portuguesa bastante negativa, carenciada e negligenciada.

No ano 1986, a Secretaria de Estado da Cultura publica um despacho<sup>23</sup> que é considerado um marco histórico para as bibliotecas públicas portuguesas. Com base nesse despacho foi constituído um grupo de trabalho que no prazo de três

---

<sup>22</sup> IBL - Instituto da Biblioteca e do Livro

<sup>23</sup> Despacho n.º 55/95 de 12 de Dezembro

meses deveria apresentar propostas sobre aspectos orçamentais e normativos para a criação duma rede de Bibliotecas Municipais, dando origem ao Relatório das Bibliotecas de Leitura Pública.

Este relatório abria novas perspectivas sobre a leitura pública em Portugal e apontava medidas a tomar para criar as condições necessárias para o estabelecimento da Rede de Bibliotecas Públicas. O programa preconizado nesse relatório apresentava uma partilha de responsabilidade entre o Estado e as autarquias. Era necessário criar e definir instrumentos de intervenção técnica e financeira, caracterizar os tipos de biblioteca a projectar.

Tal como afirma Vieira (2003:24), falar em Bibliotecas Públicas é falar necessariamente do manifesto da IFLA/UNESCO para as Bibliotecas Públicas (International Federation of Library Associations / United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization).

Segundo este Manifesto, as Bibliotecas Públicas são “o centro local de informação, tomando prontamente acessíveis aos seus utilizadores o conhecimento e a informação de todos os géneros”. Destacam-se como missões chave da Biblioteca Pública a alfabetização, a educação e a cultura e salientam-se os seguintes objectivos:

- 📖 Criar e fortalecer os hábitos de leitura nas crianças desde a infância;
- 📖 Apoiar a educação individual, a auto-formação, e a educação formal a todos os níveis;
- 📖 Garantir a cada pessoa os meios para evoluir de forma criativa;
- 📖 Estimular a criatividade e a imaginação das crianças e jovens
- 📖 Promover o conhecimento sobre a herança cultural, o apreço pelas artes e realizações e inovações científicas;
- 📖 Possibilitar o acesso a diferentes formas de expressão cultural das artes do espectáculo;
- 📖 Fomentar o diálogo inter-cultural e, em especial, a diversidade cultural;
- 📖 Apoiar a tradição oral;
- 📖 Assegurar o acesso dos cidadãos a todos os tipos de informação da comunidade local;

- 📖 Proporcionar serviços de informação adequados às empresas locais, associações e grupos de interesse;
- 📖 Facilitar o desenvolvimento da capacidade de utilizar a informação e a informática;
- 📖 Apoiar, participar e, se necessário, criar programas e actividades de alfabetização para os diferentes grupos etários.

Da leitura do novo Relatório sobre as Bibliotecas Públicas em Portugal elaborado em 1996, salienta-se o facto das Bibliotecas Públicas no nosso país terem na altura um impacto social que era revelador da lacuna social e cultural que representava a sua ausência. No entanto, e com base na revisão da literatura efectuada, pode afirmar-se que nem todas as autarquias revelavam a mesma sensibilidade para compreender a acção da Biblioteca. Os custos das Bibliotecas não eram vistos como investimentos mas, quase sempre, apenas como despesas que deveriam ser reduzidas ao mínimo. Os recursos informáticos para gerir a Biblioteca eram limitados e raros os acessos a ligações a redes de informação.

Hoje, a Biblioteca Pública é uma organização dinâmica. A sociedade e os dirigentes acreditam na oferta de serviços eficientes em resposta às exigências da Sociedade de Informação.

## **1.2 A Rede Nacional de Bibliotecas Públicas**

Com o aparecimento do projecto da Rede Nacional de Leitura Pública (RNLP) na década de 80, foram estruturadas directrizes para o bom funcionamento e manutenção das Bibliotecas Públicas.

Em 1995 a pedido do Ministro da Cultura, através do Despacho 55/95, foi elaborado um estudo “conducente a propostas concretas no domínio da política de bibliotecas e informação”. Este estudo, conforme cita na sua tese Vieira (2003: 40), esteve na origem do “Relatório sobre as Bibliotecas Públicas em Portugal”, Moura (1996).

Apesar deste documento ser da maior importância, Vieira (2003: 40) afirma que “este relatório não teve a repercussão que merecia, e é menos citado que o relatório de 1986.”

Formação, desenvolvimento tecnológico, autonomia, telecomunicações e consórcio, são as cinco medidas de acompanhamento propostas por este relatório, em que se destacam vários aspectos importantes para o bom desempenho do papel das Bibliotecas Públicas e capazes de gerar mudanças profundas da cultura destas instituições que devem ser avaliadas de forma a permitir uma maior qualificação dos serviços a prestar, nomeadamente na diversificação de serviços a disponibilizar aos seus utilizadores, sem esquecer o princípio da igualdade de oportunidades.

Segundo o relatório das Bibliotecas Públicas em Portugal de 1996, elaborado pelo Ministério da Cultura há obstáculos e problemas das Bibliotecas Públicas Portuguesas, que segundo Ochôa (1997) merecem ser sinalizados. Deste documento podem destacar-se os seguintes obstáculos:

- Problemas educacionais, nomeadamente a inexistência de escolas de biblioteconomia, bem como a iliteracia e analfabetismo funcional da população portuguesa;
- Problemas de telecomunicações ligados à inexistência de acessos à internet, a ausência de infraestruturas e os custos elevados na utilização da mesma;
- Problemas ligados a aspectos administrativos e estruturais da administração autárquica, de onde resultam barreiras burocráticas a uma gestão flexível;
- Uma fraca descentralização de poderes e responsabilidades.

O IPLB (Instituto Português do Livro e das Bibliotecas) criado em 1997, na sequência do Instituto Português do Livro e da Leitura (1987) e do anterior Instituto Português do Livro, pretendia garantir o acesso do livro ao cidadão enquanto meio privilegiado da difusão da língua e da cultura, assumindo diferentes formas de intervenção globais e específicas, como a de apoiar a modernização das bibliotecas da RNBP e de contribuir para que estas

desempenhassem um papel importante na Sociedade de Informação, combatendo desigualdades sociais e dinamizando a criação de novos serviços.

A partir de 29 de Março de 2007, através do Decreto-Lei nº92/2007, e no âmbito do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE<sup>24</sup>), foi criada a Direcção Geral do Livro e das Bibliotecas (DGLB) e extinto o IPLB.

Actualmente o “programa baseia-se na criação de parcerias — entre a DGLB e os Municípios — que possibilitem a instalação e modernização das bibliotecas públicas enquanto equipamentos considerados como infra-estruturas de natureza sócio-cultural. Propriedade dos municípios, cada Biblioteca integra secções diferenciadas para adultos e crianças e também espaços polivalentes para actividades de animação, colóquios, exposições, etc.; Para além de colecções de livros e de periódicos, as Bibliotecas reúnem documentos áudio, vídeo e multimédia, de modo a acompanhar as correntes actuais da literatura, da ciência, das artes, etc.”<sup>25</sup>

A RNBP assenta na criação de parcerias com vista a atingir os seus objectivos (ver quadro 1).

---

<sup>24</sup> PRACE – Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado, apresentado pelo Primeiro-Ministro e Ministros de Estado e da Administração Interna, de Estado e das Finanças, e da Presidência, na presença dos membros do Governo

<sup>25</sup> [http://www.iplb.pt/pls/diplb/main\\_page?levelid=20](http://www.iplb.pt/pls/diplb/main_page?levelid=20) (acedido a 31 de Julho 2007)

## QUADRO 1 - Parcerias com vista a atingir objectivos, através de acções da Rede Nacional de Bibliotecas Públicas

	ACÇÃO	PARCERIAS	OBJECTIVO
 <b>Rede Nacional de Bibliotecas Públicas</b>  <b>(RNBP)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Criar e desenvolver bibliotecas públicas modernas, em cada um dos concelhos do continente, a partir de apoio técnico e financeiro do Ministério da Cultura;</li> <li> Estimular o gosto pela leitura e conhecimento do mundo em que vivemos;</li> <li> Desenvolver actividades de animação cultural, promovendo a inclusão social e cidadania;</li> <li> Dar acesso a fontes de informação externas.</li> </ul>	Administração central  Administração local	<ul style="list-style-type: none"> <li> Promover a criação de modernas bibliotecas públicas.</li> <li> Contribuir para assegurar a igualdade de acesso à informação e ao conhecimento;</li> </ul>

FONTE: [http://www.iplb.pt/pls/diplb/!main\\_page?levelid=20](http://www.iplb.pt/pls/diplb/!main_page?levelid=20);  
[www.apbad.pt/CadernosBAD/Caderno12004/Figueiredo.pdf](http://www.apbad.pt/CadernosBAD/Caderno12004/Figueiredo.pdf)

As bibliotecas que constituem a Rede são dimensionadas em função do número de habitantes de cada concelho, estabelecendo as áreas mínimas a afectar às diferentes necessidades, o número de documentos exigidos e sua actualização e o quadro de pessoal tecnicamente habilitado. Assim, foram definidos três programas tipo (ver quadro 2):

## QUADRO 2 – Dimensões das três bibliotecas tipo, em função do número de habitantes de cada concelho, estabelecendo as áreas mínimas a afectar às diferentes necessidades

	Concelhos	Área
<b>Biblioteca Municipal Tipo 1 - (BM1)</b>	Até 20.000 habitantes	752 m <sup>2</sup>
<b>Biblioteca Municipal Tipo 2 - (BM2)</b>	De 20.000 a 50.000 habitantes	1345 m <sup>2</sup>
<b>Biblioteca Municipal Tipo 3 - (BM3)</b>	Mais de 50.000 habitantes	1900 m <sup>2</sup>

FONTE: <http://www.ccdrc.pt/autarquias/bibliotecas-municipais>;  
[http://www.iplb.pt/pls/diplb/html\\_utils.get\\_file?xcode=3174952&xcolumnname=content&xtablename=cm\\_document](http://www.iplb.pt/pls/diplb/html_utils.get_file?xcode=3174952&xcolumnname=content&xtablename=cm_document)

A dimensão da Rede já é significativa, segundo os dados que se encontram na página Web do IPLB<sup>26</sup> “dos 308 concelhos existentes, em Portugal, 261 integram a Rede Nacional de Bibliotecas Públicas (RNBP). Destes, 156 (59,7%) abriram já ao público (Julho 2007) – as suas Bibliotecas Municipais e as restantes 105 (40,3%) Bibliotecas encontram-se em diferentes fases de instalação”

No quadro abaixo pode verificar-se a distribuição destas bibliotecas públicas pelas diferentes tipologias criadas, e respectivas percentagens.

**QUADRO 3 - Distribuição das bibliotecas públicas pelas diferentes tipologias criadas, e respectivas percentagens**

Tipologia	N.º de Bibliotecas	Percentagem
<b>Biblioteca Municipal Tipo 1 - (BM1)</b>	86	55,1%
<b>Biblioteca Municipal Tipo 2 - (BM2)</b>	58	37,1%
<b>Biblioteca Municipal Tipo 3 - (BM3)</b>	10	6,5%
<b>Bibliopoplis</b>	2	1,3%
		100%

**FONTE:** [http://www.iplb.pt/pls/diplb/!main\\_page?levelid=20](http://www.iplb.pt/pls/diplb/!main_page?levelid=20)

Da análise comparativa deste quadro com o do diagnóstico que se apresenta no terceiro capítulo, pode concluir-se que as bibliotecas do Tipo BM3, apesar de serem em menor número comparativamente às restantes tipologias, à excepção das Bibliopolis, são as que têm uma maior preocupação em prestar serviços de qualidade aos seus “clientes”. Poder-se-á certamente associar este facto a diversos factores, nomeadamente à dimensão da biblioteca, aos recursos disponíveis quer financeiros, quer recursos humanos, à possibilidade e diversidade de serviços que este tipo de bibliotecas pode disponibilizar aos seus “clientes”, ao grau de exigência dos seus utilizadores, heterogeneidade dos seus perfis e até mesmo à localização geográfica.

<sup>26</sup> [http://www.iplb.pt/pls/diplb/!main\\_page?levelid=20](http://www.iplb.pt/pls/diplb/!main_page?levelid=20)

Implementar um SGQ, implica custos e nem todas as autarquias têm disponibilidade para “apostar” numa gestão deste tipo para as suas bibliotecas. Quando o fazem em regra dão prioridade a outros serviços como se terá oportunidade de constatar na sinopse das entrevistas efectuadas. Muitas destas bibliotecas recorrem a SGQ criados pelos bibliotecários responsáveis pelos serviços, de forma a garantirem um serviço com qualidade e regras que apenas se aplicam internamente.

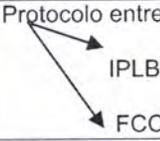
É igualmente inegável a crescente importância das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) nas bibliotecas públicas, quer como ferramentas para diminuir o esforço e melhorar a qualidade dos serviços prestados, quer como meios de comunicação e acesso a recursos de informação.

A informatização das bibliotecas da RNBP é objecto de um Projecto Informático (PI), de acordo com as recomendações do IPLB.

A Rede Informática de Leitura Pública (RILP) (1992), é um projecto que reúne o IPLB e algumas câmaras municipais do Continente e visava dotar as bibliotecas envolvidas com os meios informáticos necessários ao incremento da sua produção e eficácia, a sua abertura ao mundo exterior, a constituição de redes concelhias e estimular a partilha de informação e distribuição de recursos entre as bibliotecas participantes.

No quadro que se segue evidenciam-se alguns dos projectos que a RILP tem a seu cargo.

#### QUADRO 4 – Rede Informática de Leitura Pública (RILP) - Designação de projectos, medidas e objectivos distribuídos por anos

Ano	Designação do Projecto	Medida(s)	Objectivo(s)
1997	CONSTAT	Cooperação: 	 Disponibilizar informação estatística sobre o conselho digital
1998	InfoUniverso (Prolongamento do projecto Europeu Chílias)		 Proporcionar novos ambientes de aprendizagem inovadores e estimular as TIC  Desenvolver competências na área da informação multimédia, nomeadamente da Internet
1999		Protocolo entre: 	 Aumentar o n.º de postos de acesso à Internet nas Bibliotecas da RNBP
2000 / 2001	ILIERS	Desenvolvimento das páginas de informação à comunidade para a Internet	 Estruturar a informação a disponibilizar ao utilizador
2001	EDCL		 Facilidade de navegação nas auto-estradas da informação.

FONTE: Compilação de dados colhidos nos “Cadernos BAD”<sup>27</sup>

#### 1.2.1 Factores de sucesso da Rede Nacional de Bibliotecas Públicas no desenvolvimento cultural do país

Os factores de sucesso podem ser explicados pelo impacto positivo no desenvolvimento cultural do país (Figueiredo, 2004: 65):

* Parceria entre administração central e administração local;*

<sup>27</sup> BERT, Brigitte – “RILP: um projecto ambicioso”. Cadernos BAD, 1994, n. 3, p. 133-137.

LOPES, Maria Inês – “A PORBASE e as bibliotecas públicas”. Cadernos BAD, 1994, n. 3, p. 111-121.

MACHADO, Luís Oliveira – “Rede Informática de Leitura Pública”. Cadernos BAD, 1994, n.º4, p. 123-131.

PIRES, Cláudia Guiomar Casaca Pires – “As Bibliotecas da Rede de Leitura Pública: problemas e perspectivas”. Cadernos BAD, 2003, n.º1, p. 117-126.

- ☞ Existência de um programa que define os requisitos mínimos (áreas, serviços, equipamento, fundos documentais, recursos humanos) para a criação de uma biblioteca pública;*
- ☞ Participação financeira do Estado dependente do cumprimento, por parte das câmaras municipais, dos requisitos exigidos (programa);*
- ☞ A continuidade da política;*
- ☞ Uma intervenção que engloba simultaneamente as vertentes da infraestrutura, do equipamento, dos fundos documentais e do pessoal;*
- ☞ A exigência de quadros técnicos qualificados (formação específica);*
- ☞ O impacto local das bibliotecas;*
- ☞ O reconhecimento internacional.”*

## Cap. II – A QUALIDADE EM BIBLIOTECAS: estado de arte (nacional e internacional)

*“O séc. XX foi o da produtividade e o séc. XXI será o da qualidade. O poder mudará de mãos: de quem é capaz de produzir para quem é capaz de encarar o cliente.”*

Joseph Juran

### 2.1 Abordagem teórica

Numa primeira fase, pretende-se efectuar uma “digressão” pelo estrangeiro a fim de se perceber se a adesão à gestão da qualidade, merece lugar de destaque no que concerne à gestão aplicada às instituições bem como identificar dinâmicas/experiências e projectos pioneiros de implementação de Sistemas de Qualidade. A segunda fase, à semelhança do registo efectuado em relação a outros países, visa apresentar exemplos de boas práticas exercidas em território nacional.

De um modo geral, depreende-se que um pouco por todo o mundo as instituições investem em sistemas de gestão de qualidade, optando por diferentes modelos de gestão.

As primeiras aplicações e os primeiros estudos efectuados no âmbito das normas de qualidade surgem, nos finais da década de 1970, nos Países Nórdicos e no Reino Unido, sendo este último pioneiro na implementação de Sistemas de Gestão de Qualidade nas bibliotecas, tendo por base as normas britânicas BS 5750<sup>28</sup>.

As primeiras experiências de implementação de Sistemas de Gestão de Qualidade foram realizadas em 1998, na Eslovénia (Ljubliana), mais

---

<sup>28</sup> Data de 1979 a publicação da norma britânica BS 5750, que foi a primeira norma nacional de qualidade. Só mais tarde, em 1987, foram publicadas as normas ISO 9000 e foram revistas em 1994 e de novo em 2000.

concretamente no Leck Pharmaceutical and Chemical Company Library e no Oncological Institute Library.

Num grupo de bibliotecas académicas, designadamente na Biblioteca Universitária de Warminsko-Mazurski e na Biblioteca Central da Universidade Técnica de Carcóvia, foi desenvolvido, com recursos a verbas do programa TEMPUS<sup>29</sup>, um projecto de implementação do Sistema Total de Qualidade.

Datam dos anos 80 os primeiros processos de implementação de Sistemas de Qualidade com sucesso, e verificaram-se em unidades documentais de instituições médicas nos EUA, seguindo-se, no início da década de 90, as bibliotecas universitárias de Stanford, de Oregon State e a de Harvard College<sup>30</sup>.

A primeira biblioteca britânica a obter certificação foi a Biblioteca Universitária e o Centro de Documentação de Central Lancashire (University of Central Lancashire`s Library and Learning Resource Services)<sup>31</sup>.

O interesse por esta temática emergia em paralelo nos Países Nórdicos onde, em 1991, um grupo de profissionais da informação se debruçou sobre o assunto e concluiu, maioritariamente, que deveriam ser aplicadas as normas ISO 9000 às bibliotecas e Centros de Documentação, dadas as vantagens e melhorias na prestação de serviços aos seus utilizadores.

Em 1992 um estudo elaborado pela British Library<sup>32</sup>, concluiu que cerca de 17% das bibliotecas públicas e 10% das universitárias estavam nesse ano em processo de implementação da ISO 9000.

Em 1993 a Biblioteca Universitária de Northern Territory, na Austrália, foi pioneira na introdução de um Sistema de Qualidade Total.

---

<sup>29</sup> <http://www.socleo.pt/old/menu/tempus/tempus.htm>

<sup>30</sup> LAGE, Maria Otilia Pereira – Qualidade e inovação em bibliotecas – discursos, normas, práticas: para um estudo de caso. In I Encontro das Bibliotecas do Ensino Superior, 2003 documentação. Lisboa: BAD, 2003.

<sup>31</sup> Idem, ibidem

<sup>32</sup> Idem, ibidem

Arévalo (2003: 2), refere na comunicação apresentada no âmbito do I Encontro das Bibliotecas de Ensino Superior, subordinado ao tema “Qualidade e Inovação em Bibliotecas”, realizado em Lisboa no ano 2003, que “Quando se fala de Qualidade, existe uma confusão relativamente aos termos “Qualidade Total”, EFQM e ISO 9000.

Apesar de todos os termos terem como elemento comum a melhoria dos resultados nas organizações, a análise exaustiva das definições leva-nos a verificar a existência de diferenças substanciais:

- Qualidade Total: uma filosofia que tem por objectivo a excelência dos resultados das organizações;
- EFQM: EFQM (European Foundation for quality model) é uma organização que se dedicou a tornar tangíveis os princípios da qualidade total, para que se possam aplicar nas organizações. Para o efeito, desenvolveu um modelo de gestão da Qualidade Total ou Excelência;
- ISO 9000: É uma normativa desenvolvida pela ISO e que assegura a implementação dos sistemas de qualidade nas organizações.”

No mesmo documento Arévalo (2003: 12), relata a experiência de Salamanca<sup>33</sup>, referindo *“Neste momento, não eram muitas as bibliotecas universitárias que tinham efectuado processos de avaliação dentro das orientações do Plano Nacional de Avaliação: a Universitat Politècnica de Catalunya e a Universitat Politècnica de València, com avaliações globais de todo o serviço, e a Universidad de Valladolid, cuja avaliação se centrou no serviço de empréstimo (domiciliário e interbibliotecas).”*

Para além de outros modelos que irão sendo referenciados ao longo deste trabalho, podemos referir o SERVQUAL, desenvolvido por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1991: 420). Trata-se de um modelo conceptual da qualidade do serviço que permite medir a qualidade das bibliotecas

---

<sup>33</sup> Universidad de Salamanca. Informe Final Servicio – <http://cts.usual.es/pic/primerafase/inffinalbibliotecas.pdf> (acedido a 14 de Maio de 2006)

académicas e que identifica cinco potenciais aberturas entre as expectativas e as percepções, internas e externas, da entrega do serviço.

Segundo os autores do SERVQUAL, as cinco aberturas traduzem-se pela: tangibilidade, confiabilidade, compreensão, segurança e empatia.

Assim sendo:

- Tangibilidade – Corresponde a elementos físicos
- Confiabilidade – Habilidade de se ter o prometido na data combinada
- Compreensão – Facilidade de compreensão do problema
- Segurança – Percepção do cliente relativa ao serviço prestado
- Empatia – Promoção de potencialidades mediante um esforço de lucidez e participação perante o cliente

Este modelo utilizado durante muitos anos, revelou a necessidade de aplicação de novas medidas às bibliotecas académicas. Necessidade essa que aumentou através da ênfase dada aos outcomes e ao impacto da avaliação.

No ano 2000 a Association of Research Libraries (ARL) em colaboração com o Texas A&M das Bibliotecas da Universidade, desenvolveram um instrumento de avaliação baseado no SERVQUAL ao qual foi dado o nome de LibQUAL+™

Este modelo foi testado inicialmente em 12 bibliotecas de ensino superior a partir das quais ganhou popularidade. Os seus objectivos visavam:

- Promover o serviço de excelência nas bibliotecas
- Facilitar às bibliotecas o acesso a dados qualitativos relativos às percepções dos clientes face à qualidade dos serviços
- Capturar dados que permitam analisar o tempo de resposta
- Fornecer dados susceptíveis de comparação
- Identificar as melhores práticas dos serviços prestados

- Ajudar a equipa de funcionários na capacidade de análise e interpretação de dados estatísticos, LibQUAL+™ (2005)

Em Julho de 2003 foi disponibilizada uma nova característica, “análise interactiva de dados”, que permitia aos bibliotecários gerar as suas próprias representações gráficas.

A European Foundation for Quality Management (EFQM) introduziu uma ferramenta de auto-avaliação chamada modelo de excelência que se baseou na experiência acumulada em organizações europeias. O modelo pode ser usado em pequenas ou grandes organizações, como também nos sectores privados e públicos, Fundação Europeia para Qualidade Administração (2005:1)

Segundo os seus autores, a intenção de se criar o Modelo de Excelência (EFQM) era estimular e ajudar organizações ao longo da Europa, participar em actividades de melhoria que levassem à excelência. Este modelo é revisto com frequência, sendo o mais recente datado de 2003.

Barrionuevo e Perez (2001: 1) descreveram a forma como o EFQM era usado com vista à obtenção de bons resultados e como base para a avaliação de bibliotecas académicas na Andaluzia e Espanha. Este modelo também pode ser visto como um suporte base com vista à melhoria e mudança (Sandbrook, 2001: 83).

Em Janeiro de 1999 a Biblioteca Britânica e o Centro de Inovação iniciaram uma investigação em auto-avaliação para serviços de bibliotecas públicas que pode ser utilizado em bibliotecas académicas (Kinnell, Usherwood & Jones 1999:33). O modelo criado para estas bibliotecas e serviços de informação designou-se por Library and Information Sector Improvement Model (LISIM), com o qual se pretendia segundo Kinnell, Usherwood & Jones (1999:133) aumentar a eficiência e a eficácia.

O modelo LISIM disponibiliza um instrumento de trabalho e orientação para o uso da auto avaliação na implementação da Gestão de Qualidade, baseado

essencialmente nos princípios da Excelência, no modelo EFQM (1997), no Quality Framework (1989) e no Democratic Approach to Quality (1991) e segundo os seus autores obedeceu a determinadas etapas, tais como:

- Identificar o papel de auto-avaliação
- Efectuar o processo
- Identificar a equipe de auto-avaliação
- Escolher o modelo/aproximação da auto avaliação
- Pilotar / Monitorizar (formação) / Planear
- Empreender a auto-avaliação/controlar o processo
- Identificar prioridades para acções da melhoria / Planeamento / Implementação das acções

A melhoria contínua, a liderança, o envolvimento da equipa, Benchmarking e a satisfação dos funcionários e clientes são os princípios de gestão defendidos pelo modelo LISIM. Os gestores da biblioteca devem apostar na focalização do cliente, na equidade do serviço, num sistema aberto, na participação pública e liderança visível, no desenvolvimento de competências do pessoal, na participação e satisfação, na melhoria continua, na gestão pelo facto, no desenvolvimento da parceria, na consistência da finalidade, na gestão de processos, na responsabilidade pública e na consideração da parte interessada.

Alguns anos antes, em 1992, Kaplan e Norton da Harvard Organisation School desenvolveram o modelo Balanced Scorecard, adoptado por numerosas empresas e algumas bibliotecas académicas (Krarup 2004:1). Segundo Pearce & Robinson (2003:158-159), este sistema ajuda a biblioteca a clarificar as suas estratégias que as traduz em acção e prevê o desempenho da biblioteca académica.

O Balanced Scorecard é utilizado pelos gestores para avaliar a organização sob quatro perspectivas, mais concretamente: performance financeira, conhecimento de cliente, processos de negócio internos, aprendizagem e crescimento.

Em 1999 o German Research Council (DFG) patrocinou um projecto de pesquisa alemão baseado num sistema de gestão de qualidade integrado para bibliotecas académicas, no qual participaram a University and Regional Library de Münster, a Bavarian State Library de Munich, e a University Library de Bremen.

O projecto baseava-se no modelo Balanced Scorecard e "a perspectiva de planeamento de uma instituição (missão, visão estratégica e metas) " foi desenvolvida num sistema de indicadores de desempenho que cobre as quatro perspectivas do Balanced Scorecard, anteriormente mencionadas (Cribb & Hogan 2002:2)

Quanto às normas ISO 9000 foram alvo de atenção por parte de alguns projectos europeus no âmbito das bibliotecas, nomeadamente os projectos ECLIPSE<sup>34</sup> e EQUINOX, sendo este último visto como um projecto de continuidade do primeiro, uma vez que estuda os indicadores da biblioteca digital.

No que concerne ao ECLIPSE, os seus autores pretendiam que fosse um projecto que permitisse analisar os sistemas de qualidade e avaliação das bibliotecas. Para que essa avaliação seja possível de efectuar torna-se o relacionamento das normas ISO 9000 com as normas ISO 11620, dedicada aos indicadores de rendimento biblioteconómico.

O projecto EQUINOX tem como objectivo identificar indicadores de desempenho para os serviços electrónicos da biblioteca que podem complementar os indicadores tradicionais existentes do desempenho da biblioteca. São exemplos destes indicadores de desempenho, aqueles mencionados por Brophy [et.al.] (2001), isto é, a percentagem de pedidos de informação submetida electronicamente à bibliotecas e a satisfação do cliente perante estes serviços prestados.

---

<sup>34</sup> ECLIPSE – Evaluation and Quality in Library Performance: System for Europe

Lage (2003: 19) refere no trabalho apresentado no já mencionado Encontro das Bibliotecas de Ensino Superior que “outras organizações, como a SCONUL<sup>35</sup>, formaram uma secção especial dedicada à implementação das normas ISO 9000 em bibliotecas universitárias, com adaptação coerente às diferentes realidades”. Esta organização promove a excelência em serviços de bibliotecas do ensino superior e de bibliotecas nacionais através do Reino Unido e Irlanda. Diz ainda a autora (Ibidem 2003) que “O CERLIM<sup>36</sup> também tem investido na elaboração de um modelo de qualidade aplicado às bibliotecas a partir dos critérios definidos para obtenção do Prémio Europeu da Qualidade (European Quality Award) e de uma versão simplificada da ISO 9000”.

Tendo adquirido uma forte popularidade num mercado em constante evolução, os sistemas baseados nos requisitos ISO 9000 tornaram-se mecanismos comuns ao dispor das organizações e um dos utensílios indispensáveis à melhoria do respectivo desempenho.

A qualidade nas bibliotecas, gerou impacto na década de 90, no entanto, segundo Belluzo e Macedo (1993: 124-132), esta discussão remonta ao ano de 1966 quando “a American Library Association (ALA) estabeleceu os padrões mínimos para sistemas de bibliotecas públicas, indicando uma relação directa de dependência entre adequação pessoal, acervo, facilidades físicas, recursos financeiros, equipamentos e a qualidade dos serviços”.

Segundo dados oficiais da ISO, nos finais de 2003 e 2005 existiam no Continente Europeu um total de 292 998 e 379 937 entidades certificadas, respectivamente.

Refere Valls (2006: 77)<sup>37</sup>, que “o crescimento do número de certificados ISO no Brasil cresceu exponencialmente, saindo de 18 certificados emitidos em 1990 para 5. 518 em 2004, segundo dados oficiais da ABNT (Perspectivas, 2004, p.7). Esse panorama certamente favoreceu a opção de muitos Serviços de

---

<sup>35</sup> Standing Conference of Nacional and University Libraries fundado em 1950:em 1994 funde-se com o COPOL (Council of Politechnic Librarians), altura em que os politécnicos britâncios passaram a universidades, e em 2001 muda o nome para Society of College Nacional and Univerty Libraries.

<sup>36</sup> Centre for Research in Library Information Management

<sup>37</sup> Revista Digital de Biblioteconomia e Ciências da Informação (2006), p. 77

Informação pelas normas da família ISO 9000, que além de ser um padrão internacionalmente consagrado, apresentam os requisitos mínimos para a implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade, com o objectivo de assegurar que produtos, serviços e processos cumpram os requisitos especificados”.

Em 2006, González, Mercader Blanco escreviam que “No ano de 2003 as bibliotecas de Cartagena iniciaram um trabalho de avaliação de dados. O agrupamento de Cartagena firmou um acordo de colaboração com a Fundação Bertelsmann, através do qual as quatro bibliotecas que formam a Rede Cartagena entravam no projecto PAB-Redes”.<sup>38</sup>

A biblioteca de Comfenalco, segundo Rodríguez e Giraldo (2003)<sup>39</sup> foi certificada pelo Instituto Colombiano de Normas Técnicas Y Certificación, ICONTEC a 22 de Novembro de 2000.

O quadro seguinte retrata a tendência da aplicação das normas ISO 9000 em Serviços de Informação, a partir de experiências relatadas entre 1996 e 2004.

#### QUADRO 5 – Tendências da aplicação das normas ISO 9000 em Serviços de Informação entre 1996 e 2004

AUTOR(ES) / ANO DE PUBLICAÇÃO	DESCRIÇÃO	PAÍS	REFERÊNCIA
VASSEUR (1997)	Centro de Documentação da SOGREAH	França	ISO 9001: 1994
COLES (1999)	Sistema de Bibliotecas Públicas de Wirral	Inglaterra	ISO 9002: 1994
DATE; GOKHALE (1999)	Grupo de treze bibliotecas industriais de Mundai	Índia	ISO 9004-2: 1992
BALAGUÉ MOLA (2000, 2001, 2002b)	Sistema de Bibliotecas da UAB – Universidade Autónoma de Barcelona	Espanha	ISO 9002: 1994
DUARTE BARRIONUEVO (2000)	Sistema de bibliotecas UCA – Universidade de Cadiz	Colômbia	Balanced Scorecard ISO 9001:2000
GRABOLOS SELLABONA; VICENS PERPINYÀ (2000)	Centro de Documentação do Parque Natural da Zona Vulcânica da Garrotxa	Espanha	ISO 9002: 1994
KRESTEL (2000)	Centro de Informação sobre Patentes de Nuremberg	Alemanha	ISO 9001: 1994

<sup>38</sup> [www.anabad.org/admin/archivo/docdow.php?id:126](http://www.anabad.org/admin/archivo/docdow.php?id:126) (acedido a 30 de Dezembro/2006)

<sup>39</sup> RODRIGUEZ, Gloria Maria, GIRALDO, Cláudia – Certificación de calidad para la biblioteca pública: una experiencia a compartir – World Library and Information Congress: 69th IFLA General Conference and council

TÈRMENS (2000)	GRAELLS	Sistema de Bibliotecas da UAB – Universidade Autònoma de Barcelona	Espanha	ISO 9002: 1994
SARDELLI (2001)		Biblioteca Nacional Central de Firenze	Itàlia	
BARBÈDO; (2003)	TURRIONI	Biblioteca Mário Henrique Simonsen da Fundação Getúlio Vargas (FGV-RJ9)	Brasil	ISO 9001:2000
GIRALDO ARREDONDO (2003)		Departamento de Cultura e Bibliotecas de Comfenalco Antioquia	Colômbia	
LÓPEZ CALLE (2003)		Universidade de Antioquia		

**FONTE:** Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação (2006), p. 70

Os quadros que se seguem, têm como objectivo apresentar um breve diagnóstico do estado de implementação de SGQ e/ou de certificação das Bibliotecas Nacionais, Públicas e das Universitárias.

#### QUADRO 6 – Diagnóstico do estado de implementação de SGQ e/ou certificação das Bibliotecas Nacionais

PAÍS	DESIGNAÇÃO	ANO DE CERTIFICAÇÃO	OBSERVAÇÕES
Argentina	Biblioteca Nacional de Maestros – Biblioteca Nacional da Argentina		Iniciou o processo em 2005
Austrália	National Information and Library Service		Serviços certificados: edição e informação para pessoas com dificuldades visuais
Cuba	Biblioteca Nacional de Ciência y Tecnología		
Dinamarca	Danish Library Centre		Instituição de carácter semi-público, propriedade das autoridades locais de Copenhaga
Eslovênia	Biblioteca Nacional e Universitária		Prevê-se que o plano estratégico inicie o processo a partir do ano 2008 <sup>40</sup>
Itàlia	Biblioteca Nazionale Centrale de Florencia	2001	
Malásia	National Library of Malásia SABAH State Library	2000	
Ilhas Maurício	National Library de la República de Maurici	2005	
Singapura	National Library Board		

**FONTE:** MOLA, Núria Balagué - Les normes de qualitat ISO 9000 a les biblioteques d'institucions d'educació superior. Barcelona: Universitat Barcelona, 2006

<sup>40</sup> Comunicação de Melita Ambrozic, Presidente da Library Association of Slovenia, apresentada a 5 de Agosto 2005

**QUADRO 7 - Diagnóstico do estado de implementação de SGQ e/ou certificação das Bibliotecas Públicas**

PAÍS	DESIGNAÇÃO	ANO DE CERTIFICAÇÃO	OBSERVAÇÕES
Alemanha	Stadtbibliothek Freiberg am Neckar	2001	
Argentina	Biblioteca Municipal Júlio Fernández Peláez	2006	Município de Maipú
Austrália	City of Sidney Library	2001 ??	Desenvolve Sistema de Gestão de Qualidade entre 2000-2001
Canadá	Centre Regional de Services aux Bibliothèques Publiques (CRSBP)	2001	
	Bibliotecas Públicas do Município de Saint Augustin de Desmaures		Revisão de certificação
Colombia	Biblioteca Pública de Medellín	2005 ??	Pertence á Caja de Compensación Familiar COMFENALCO (entidade de Segurança Social privada)
Eslovénia	Biblioteca Pública de Maribor	2005	
Espanha	Biblioteca Pública de Tarragona	2004	
	Biblioteca Pública de Lleida Servicio Municipal de Bibliotecas de la Coruña	2005	
Itália	Biblioteca de Cinisello Balsamo <sup>41</sup>	2000	Algumas bibliotecas optaram por certificar apenas alguns serviços
	Biblioteca Lazzeriniana	2004	
	Biblioteca Cívica Berio		
	Biblioteca di Novara		
	Biblioteca di Bareggio	2003	
	Biblioteca Comunale di Fiorenzuola d'Arda	2004	
Biblioteca Comunale di San Martino di Venezze			
Noruega	Bergen Offentlige Bibliotek	1999	
Polónia	Biblioteca Ncholas Copernius	2003	
Reino Unido	Biblioteca de Wirral		Serviço de bibliotecas integrado por 24 bibliotecas, que servem 330 000 habitantes
	Library & Information de Greenwich		Constituída por 14 bibliotecas (aguarda certificação, mas não é possível a confirmação da vigência da certificação) <sup>42</sup>
Singapura	National Library Board	2002	Serviços certificados: Gestão de programas informáticos, serviço de informação e ajuda

**FONTE:** MOLA, Núria Balagué - Les normes de qualitat ISO 9000 a les biblioteques d'institucions d'educació superior. Barcelona: Universitat Barcelona, 2006

<sup>41</sup> <http://www.comune.cinisello-balsamo.mi.it/sitospip/spip.php?rubrique107> [Consultado a 14 de Agosto 2006]

<sup>42</sup> <http://www.greenwich.gov.uk/council/publicservices/quality2.htm> [Consultado a 4 de Maio 2004], mas esta página já não está disponível [Consultada a 19 de Julho 2005]

## QUADRO 8 - Diagnóstico do estado de implementação de SGQ e/ou certificação das Bibliotecas Universitárias

PAÍS	DESIGNAÇÃO	OBSERVAÇÕES
Austrália	Diversas bibliotecas universitárias	
Espanha	Universidad de Cádiz Serviço de Bibliotecas da Universitat Autònoma de Barcelona (UAB) Biblioteca Hypatia de Alejandria Universidad Católica San António (Múrcia) Biblioteca de la Universidad de Vigo	O número de bibliotecas certificadas vai ascendendo lentamente, mas de forma continuada
Itália	Facoltà di Architettura Valle Giulia de l'Università La Sapienza di Roma Università La Sapienza di Roma L'Istituto Universitario di Architettura di Venezia Università degli Studi di Parma Facoltà di Agrária da Università Politécnica delle Marche Università di Bolonha	
Reino Unido	University of Central Lancashire University of Wolverhampton Sandwell College	Desde 1991

**FONTE:** MOLA, Núria Balagué - Les normes de qualitat ISO 9000 a les biblioteques d'institucions d'educació superior. Barcelona: Universitat Barcelona, 2006

Apesar dos exemplos das bibliotecas universitárias de Andaluzia, que apostam no modelo EFQM, alguns autores afirmam que as normas ISO 9000 são o futuro das Bibliotecas Universitárias (Wilson; Pitman, 2000).

Ao longo deste estudo, foram diagnosticados 121 casos de bibliotecas de Ensino Superior certificados em 34 países diferentes, embora algumas delas não tenham procedido à renovação da sua certificação.

As datas referenciadas nos quadros anteriores, correspondem ao culminar da implementação de um SGQ e mais especificamente à certificação.

Para obterem a certificação, estas bibliotecas foram sujeitas a um processo moroso e faseado, que de uma forma sucinta pode ser retratada, por exemplo, a partir da Biblioteca Pública de Tarragona<sup>43</sup> em Espanha.

O Plano de Gestão da referida Biblioteca de Tarragona cuja duração foi de quatro anos, tendo decorrido entre 2000-2004, teve como principal objectivo

<sup>43</sup> <http://cultura.gencat.net/bpt/cs/actual/qualitatg.htm> (accedido 14-09-07)

estratégico a elaboração de um Plano de Qualidade para o Serviço de Informação prestado pela mesma.

Com base neste objectivo os procedimentos seguintes foram os que se passa a transcrever do site <http://cultura.gencat.net/bpt/cs/actual/qualitatg.htm>.

*“Para levar a termo com êxito este objectivo, o Ministério da Cultura, possibilitou que a empresa Team and Quality se encarregasse de o accessorar desde Outubro de 2001 a Abril de 2002. Esta primeira fase irá permitir ao pessoal da biblioteca assumir e ter formação em filosofia do trabalho com qualidade.*

*Foram criados dois grupos de melhoria integrada por pessoal da biblioteca independentemente da categoria laboral, formados por bibliotecários, auxiliares e subalternos. Daí a importância da sua participação no serviço e no processo que se pretende melhorar.*

*É importante que estes grupos identifiquem e quantifiquem os pontos críticos dos serviços de informação e empréstimo, ou seja, onde mais incide o serviço público. De seguida, são elaboradas propostas de correcção e enviadas às pessoas encarregues de lhes dar solução (superiores).*

*As medidas correctoras propostas pelas equipas de melhoria, incorporam processos de trabalho ao mesmo tempo que se avalia a sua efectividade com os indicadores elaborados pela própria biblioteca.*

### ***Objectivos e metodologia do Plano de Qualidade no Serviço de Informação e Empréstimo***

*Em Fevereiro de 2003, o Departamento da Cultura da Generalidade de Catalunha incluiu a Biblioteca Pública de Tarragona entre mais cinco centros, que se propuseram obter o certificado ISO 9001: 2000.*

*Desde Fevereiro de 2003 que se trabalha intensamente com a consultora Riband Consulting com vista a elaborar o Manual de Qualidade da Biblioteca e os manuais de procedimento que irão complementar os já existentes na Internet.*

*Em 26 e 27 de Fevereiro de 2004 será feita a auditoria definitiva pela empresa Global Certification Limited, a qual decorrerá de modo satisfatório, sem “Não conformidades”. Actualmente já têm o certificado ISO 9001: 2000 com o número 028100.*

*Trata-se de um primeiro passo, visto que a biblioteca continua a trabalhar com as suas equipas de melhoria tentando optimizar os serviços ao cidadão.”*

## 2.2 – A qualidade em Portugal

A Garantia da Qualidade, em Portugal, só começa a adquirir alguma expressão a partir da década de 70, embora o seu desenvolvimento só se torne mais evidente no início dos anos 90 com a difusão da certificação de Sistemas da Qualidade.

Por outro lado, a constituição de grandes complexos industriais (nuclear, petroquímico, etc.), levou à instituição da Garantia da Qualidade enquanto exigência dos grandes compradores aos seus fornecedores, como única forma de assegurar a qualidade final de produtos de elevada complexidade e com inúmeros componentes.

A implementação de um sistema de Garantia de Qualidade na empresa visa fornecer uma abordagem sistemática de todas as actividades que possam afectar a qualidade (desde a concepção ao fabrico e desde o estudo de mercado até à assistência após-venda).

A garantia de qualidade distingue-se do Controlo da Qualidade, essencialmente, porque privilegia as actividades de prevenção e proporciona uma evidência objectiva de que a qualidade foi alcançada.

Adicionalmente, a Garantia da Qualidade contempla preocupações com a melhoria contínua do Sistema da Qualidade e com o envolvimento de todas as pessoas da organização.

O grande desafio de Portugal no século XXI é a aposta na Qualidade, a todos os níveis da nossa sociedade e naturalmente em vários domínios em que se desenvolve a acção do Estado.

Ao nível da Administração Pública, esta passou a ser preocupação actual no discurso do Governo português. Em 1992 o Governo designou oito Serviços Públicos onde o Programa Qualidade seria desenvolvido com a colaboração directa do Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA). Este organismo, segundo orientações da Secretária de Estado da Modernização

Administrativa, coordena o Programa Qualidade aprovado pelo Primeiro-Ministro. Nesse mesmo ano foi publicado um Caderno intitulado “*Administração Pública e Qualidade*”, da responsabilidade do SMA que tinha como objectivo principal explicitar o sentido da qualidade em Serviços Públicos.

Posteriormente e com a permanente preocupação em desenvolver políticas e práticas que viessem suscitar ao cidadão mais espaço e mais voz com vista a uma melhor prestação de serviço público, o governo emitiu instruções e tomou algumas medidas significativas, tais como, o atendimento, a identificação dos funcionários, a abertura de serviços durante a hora do período do almoço, entre outros procedimentos.

Mais tarde, alicerçada na vontade de levar a qualidade dos serviços públicos mais longe, surge a 28 de Outubro de 1993 a Carta para a Qualidade dos Serviços Públicos emitida pelo Primeiro-Ministro do XII Governo Constitucional e dirigida aos vários organismos e serviços da Administração Pública. Esta carta foi mais um impulso para a Qualidade que queremos para a Administração Pública.

Na carta é referido que “O movimento para a qualidade condiciona cada vez mais o processo reformador das organizações, em geral, e das Administrações Públicas, em particular, atenta a vocação destas e as missões que lhe estão constitucionalmente cometidas, que no caso português, emergem dos artigos 266.º e 267.º da Lei Fundamental do país.”<sup>44</sup>

A Qualidade na Administração Pública é entendida como tendo obrigatoriedade na elaboração de um conjunto de iniciativas voltadas para a melhoria dos padrões de serviço, transportando para esta conceitos como o de cliente, certificação de qualidade e auditoria de qualidade.

Na perspectiva de Villoria (1997: 98) a Qualidade é “uma das mais recentes e acentuadas preocupações éticas da Administração Pública. A gestão da qualidade surge como resposta à interrogação da Administração como instituição

---

<sup>44</sup> PORTUGAL. Presidência do Conselho de Ministros – Melhor administração, melhor cidadania. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros, 1999, p. 73

eficaz, como organização prestadora de serviços a cidadãos que esperam do conjunto das organizações públicas respostas para as suas necessidades.”

Outros autores como Oliveira<sup>45</sup> (2000: 5) referem que “ao longo do seu trabalho os programas dos últimos Governos têm dado ênfase à necessidade de uma modernização da Administração Pública, especificamente ao nível da melhoria da qualidade dos produtos e serviços prestados aos cidadãos. Contribuindo desta forma para a criação de um processo de modernização administrativa com vista a colocar a administração ao serviço do desenvolvimento do nosso país, ao nível das necessidades da nossa sociedade em geral e dos cidadãos e agentes económicos em particular”. Pombeiro (2000: 273) cita no seu artigo a seguinte afirmação de Bill Gates “a década de 1980 foi a da qualidade, a de 1990 foi a da reorganização e a primeira década de 2000 irá ser a da velocidade”, traduzindo assim de forma sucinta os três períodos chave da vivência da qualidade na Administração Pública.

No sentido de cumprir os objectivos definidos, com transparência, eficiência e eficácia que se adapte às necessidades dos seus clientes, o Governo português emitiu um conjunto de diplomas legais (Quadro 9) indispensáveis para o desenvolvimento do novo modelo de gestão que trazem alterações de fundo relativamente a três áreas prioritárias para a reforma que são a organização, liderança e responsabilidade, mérito e qualificação e assenta na introdução de novas práticas de gestão elegendo a gestão por objectivos como a grande matriz de mudança, associando sistematicamente os organismos públicos a objectivos e resultados.

---

<sup>45</sup>OLIVEIRA, Andreia Marques de - Trabalho elaborado para candidatura ao “Prémio Jean Monnet Administração Pública”

## QUADRO 9 - Diplomas legais indispensáveis para o desenvolvimento do novo modelo de gestão

DIPLOMAS LEGAIS	CONTEÚDOS
 Lei n.º 24/96 de 31 de Julho	Bens, serviços e direitos fornecidos, prestados e transmitidos pelos organismos da AP <sup>46</sup> , ficam sujeitos às mesmas regras que disciplinam as relações de consumo entre privados
 Resolução do Conselho de Ministros n.º 189/96 de 31 de Outubro	Determina que todos os serviços e organismos da AP adotem medidas adequadas ao cumprimento do disposto na Lei, em particular no que concerne à qualidade dos bens e serviços, à protecção da saúde, da segurança física e dos interesses económicos dos consumidores e à informação. No n.º 3 desta Resolução, vem tornar obrigatório a adopção do livro de reclamações a partir do 1 de Janeiro de 2007.
 Decreto-Lei n.º 135/99 de 22 de Abril	Estabelece medidas de modernização administrativa ao nível do acolhimento, atendimento dos cidadãos em geral e dos agentes económicos em particular, comunicação administrativa, simplificação de procedimentos, audição dos utentes e sistema de informação para a gestão.
 Decreto-Lei n.º 166-A/99 de 13 de Maio	Criação do Sistema de Qualidade em Serviços Públicos

**FONTE:** Recolha/compilação de dados retirados da Diplomas Legais

Os pilares de um sistema de gestão da qualidade emergem das necessidades dos clientes, pelo que o conhecimento destes é determinante na concepção dos serviços e na organização dos meios de produção. Assim, é indispensável auditar os clientes para conhecer as suas necessidades, interesses, preferências e expectativas.

Os meios de auditoria sugeridos são:

- Informação do pessoal de contacto
- Sistema de opiniões e sugestões
- Livro de reclamações
- Questionários
- Entrevistas

Estes meios devem ser utilizados em função das características dos produtos e dos organismos, tal como menciona o art.º 6.º do Decreto-Lei n.º 129/92, que prevê a criação de mecanismos de auditoria de utentes para a melhoria da qualidade dos serviços prestados, permitindo desta forma que os gestores

<sup>46</sup> AP - Administração Pública

disponham de meios gratuitos para conhecer vários factores do funcionamento do organismo.

Deve salientar-se ainda o facto dos postos de atendimento poderem, efectivamente, ser o local mais adequado para a recolha de opiniões, críticas e sugestões, para numa fase posterior e proceder ao tratamento destes dados. A Resolução do Conselho de Ministros n.º 36/87, de 10 de Julho, visa este procedimento estabelecendo normas simples para a sua implementação.

Por outro lado, as caixas destinadas ao depósito de opiniões/sugestões devem ser uma realidade nas instituições, uma vez que ao sistema de gestão da qualidade deverão ser atribuídas funções de recolha e tratamento das mensagens aí depositadas de forma a que estas sejam rentabilizadas.

No que se refere ao livro de reclamações, previsto no n.º 2 do art. 6º do Decreto-Lei n.º 129/91 e aprovado pela Portaria n.º 355/97 de 28 de Maio pelos Serviços públicos, deverá ser divulgado em todos os locais de atendimento, tendo como objectivo recolher as reclamações apresentadas pelos clientes e a informação nele contida será periodicamente tratada. Este livro sofreu uma actualização através da Lei n.º 24/96 de 31 de Julho, que aprova o regime legal aplicável à defesa dos consumidores, imputando ao Estado, às Regiões Autónomas e às Autarquias Local a incumbência de proteger o consumidor, estabelecendo os respectivos direitos e definindo a natureza e objectivos das instituições de promoção e tutela dos direitos do consumidor.

A realização dos questionários, como meio de auditoria, tem como finalidade efectuar o estudo dos objectivos, que poderão ser entre outros os de conhecer a imagem global do organismo, o grau de satisfação dos seus utilizadores, a identificação de lacunas existentes no serviço, as prioridades do cliente.

Quanto à elaboração de entrevistas, estas deverão possibilitar a liberdade de expressão, pelo que deverão ser colocadas questões abertas. Para o efeito deverá ser estruturado um guião para garantir a coerência na realização das entrevistas e assim poderem tirar proveito para se poder proceder a eventuais melhorias na qualidade dos serviços prestados.

O Decreto-Lei n.º 166-A/99 de 13 de Maio (quadro 9), que cria o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos (SQSP), refere nos termos do art. 3.º, que a qualidade em serviços é uma filosofia de gestão que permite uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos, a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos.

Caupers (2002: 88-89) afirma que a trave mestra do SQSP<sup>47</sup> é a certificação da qualidade e que a atribuição da mesma sujeita o serviço certificado a auditorias periódicas de qualidade, destinadas a avaliar a manutenção de tais requisitos.

No contexto da formação profissional dos funcionários uma questão fulcral prende-se com o desenvolvimento de competências ao nível dos recursos humanos e de racionalidade operacional, ou seja, “o processo qualitativo impõe uma nova gestão que devolva o homem à verdadeira posição na organização”....“a formação é o primeiro e mais importante meio para desenvolver um processo de modernização ou de qualidade e é ela que está na base da eficácia do desenvolvimento da iniciativa e da responsabilização dos funcionários”, Pombeiro (2000: 283).

Dados os impactos que a mesma poderia causar ao nível da produtividade, competitividade da economia, sustentabilidade das finanças públicas e melhoria do serviço prestado a reforma da Administração Pública passou a ser uma prioridade da política do Governo, tendo por base a prestação de serviços de qualidade.

Tendo em conta a sua amplitude e complexidade, a aplicação desta reforma tem de ser gradual, uma vez que obriga a firmeza e consistência para que haja o cumprimento estrito de uma estratégia de desenvolvimento e acompanhamento que garanta o progresso, o aperfeiçoamento e os resultados efectivos das medidas adoptadas.

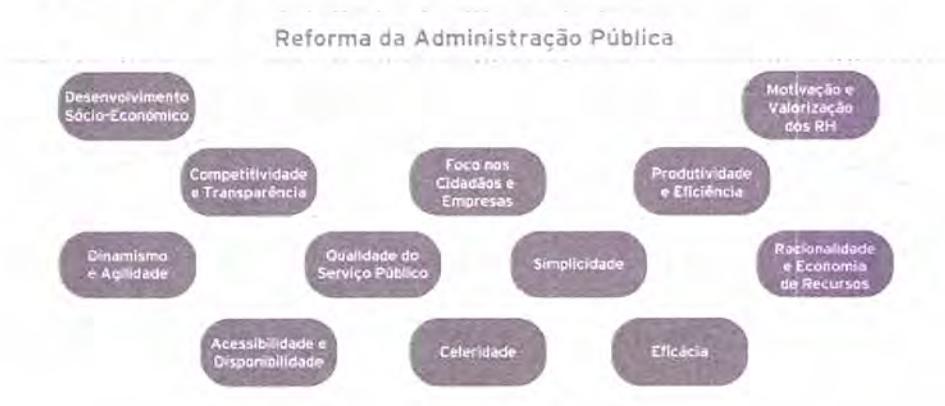
As “Linhas de Orientação para a Reforma da Administração Pública”, apresentadas pelo governo, foram corporizadas posteriormente na Resolução

---

<sup>47</sup> Sistema de Qualidade em Serviços Públicos (SQSP)

do Conselho de Ministros n.º 96/2003 de 30 de Julho, que cria a estrutura de missão para o acompanhamento da reforma da Administração Pública, garantindo desta forma acompanhamento sistemático e permanente da execução das suas várias etapas em torno de objectivos gerais definidos que visam prosseguir os eixos prioritários à volta dos quais se desenvolverá todo o processo de reforma (ver fig. 3)

**FIG. 3 – Reforma da Administração Pública**



**FONTE:** Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004. [on line] disponível em URL:

[http://intranet.uminho.pt/Arquivo/Legislacao/AvaliacaoDesempenho/RCM\\_53\\_2004.pdf](http://intranet.uminho.pt/Arquivo/Legislacao/AvaliacaoDesempenho/RCM_53_2004.pdf)

A reforma da Administração Pública, no sentido da qualidade da prestação do serviço público, é hoje palavra de ordem nas agendas dos decisores políticos e nas exigências da sociedade em geral.

Caupers (2002: 88-89), afirma que “Por Qualidade na Administração Pública, entende-se, no essencial um conjunto de iniciativas voltadas para a melhoria dos padrões de serviço da Administração Pública, transportando para esta conceitos como o de cliente, de certificação de qualidade e de auditoria de Qualidade” .

Para Gonçalves; Monteiro (1999: 5), “A transição do modelo Administração do Poder (modelo burocrático), para o modelo Administração Prestadora de Serviços é uma opção que tem norteado a modernização administrativa e que deve servir de referencial de inovação ao nível da acção e da gestão dos diferentes organismos públicos. Tal opção implica a transferência da

focalização dos processos de produção para a satisfação e expectativas dos clientes”.

Foi publicada em 21 de Abril de 2004 a Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004, que visa operacionalizar a reforma, estabelecendo uma matriz de mudança com base na gestão por objectivos, integrando a avaliação dos organismos públicos e a avaliação do desempenho individual.

Esta estratégia de Reforma obriga, numa primeira fase, à revisão das atribuições e orgânica do estado e da Administração Pública e numa segunda fase à aplicação da gestão por objectivos às unidades orgânicas e respectivos funcionários.

Neves (2000: 475) afirma que Peter Drucker escreveu um dia que “a maior parte daquilo a que chamamos gestão consiste em dificultar o trabalho dos outros” e também segundo o mesmo autor (Ibidem 2000: 475) o General Patton dizia, “Nunca digam às pessoas como fazer isto ou aquilo. Digam-lhes o objectivo a alcançar e elas surpreender-vos-ão com o engenho de que são capazes”.

Com a aplicação da gestão por objectivos, SIADAP<sup>48</sup> criado pela Lei n.º 10/2004 de 22 de Março e Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004 de 14 de Maio, pretende-se que os resultados a atingir afixem dois objectivos. O primeiro será aumentar a eficiência, e a produtividade, de modo a diminuir a despesa pública, o segundo aumentar a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Este tipo de gestão, por objectivos, é tido como instrumento adequado à avaliação de desempenho dos funcionários, visando melhorar e definir a progressão nas carreiras, e das organizações através dos planos e relatórios de actividades.

O art.º 18, n.º 1, da Lei do SIADAP refere: “a avaliação dos serviços e organismos pressupõe a informação sobre recursos humanos e materiais afectos a cada unidade orgânica que o integra, bem como a apresentação de resultados”.

---

<sup>48</sup> SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho

Partindo do pressuposto no artigo supra, urge definir os processos prioritários, isto é, a identificação dos parâmetros de medição, a simplificação de processos e a construção do barómetro de qualidade de forma a garantir ganhos de qualidade.

Oliveira (2006: 13) descreve no trabalho apresentado para a candidatura do “Prémio Jean Monnet Administração Pública”, que este “sistema de avaliação de desempenho dos funcionários é constituído por três componentes: os objectivos (individuais ou partilhados), as competências comportamentais e a atitude pessoal. Os objectivos são “negociados” entre o avaliador e o avaliado e são fixados em cascata, ou seja, os serviços e organismos fixam os seus objectivos estratégicos anualmente, que por sua vez são desdobrados em objectivos operacionais para cada uma das Unidades Orgânicas dos Serviços e Organismos, e a partir daí, são definidos os objectivos para cada um dos funcionários”. A mesma autora (Ibidem 2000:13) afirma que “a avaliação das pessoas nas organizações públicas é articulada com a avaliação dos Serviços e Organismos, através de mecanismos de auto-avaliação, de serviços de controlo e auditoria (Inspeções Gerais e Sectoriais, Tribunal de Contas, Direcção Geral do Orçamento) e de entidades externas.

A Portaria n.º 906/2004 de 26 de Julho, aprova a estrutura nuclear da Direcção-Geral da Administração Pública, considerando no quadro das suas competências a responsabilidade pela promoção e dinamização da CAF (*Estrutura Comum de Avaliação nas Administrações Públicas da União Europeia*) – ferramenta de gestão especificamente construída para suportar a introdução da qualidade no sector público.

A aplicação da CAF em Portugal, integra-se no âmbito da Reforma da Administração Pública, designadamente através do SIADAP. Esta estrutura é o produto da cooperação de sucessivas Presidências da União Europeia (Reino Unido e Áustria em 1998, Alemanha e Finlândia em 1999 e Portugal em 2000) e a sua concepção básica do modelo baseou-se num trabalho analítico realizado, em cooperação, com a European Foundation for Quality Management (EFQM), a Academia de Speyer (Instituto Alemão de Ciências Administrativas) e o European Institute for Public Administration (EIPA).

“A CAF é um modelo de análise organizacional específico para organizações públicas, através do qual um grupo de pessoas de uma organização (de constituição ad hoc) procede a uma avaliação crítica do seu organismo, baseada em nove critérios divididos em critérios de meios (liderança, política e estratégia, gestão das pessoas, recursos e parcerias e gestão das actividades e da mudança) e de resultados (orientados para o cidadão-utente, para as pessoas - satisfação dos funcionários e colaboradores - impacto na sociedade e desempenhos chave), que correspondem aos aspectos principais de uma organização”<sup>49</sup>.

**Fig. 4 – CAF – Modelo de auto-avaliação**



**FONTE:** Baseada no Modelo da EFQM

Segundo o guia interpretativo da ISO 9001: 2000 da APCER (2003), a utilização da CAF proporciona à organização uma poderosa ferramenta para se iniciar um processo de melhoria contínua, permitindo<sup>50</sup>:

- ✓ a avaliação baseada em evidências;
- ✓ a tomada de uma posição por parte da direcção e um consenso sobre o que tem de ser feito para melhorar a organização;
- ✓ a avaliação através de um conjunto de critérios aceites pelos países europeus;

<sup>49</sup> [www.dgaep.gov.pt](http://www.dgaep.gov.pt)

<sup>50</sup> APCER – ISO 9001: 2000: guia interpretativo ....2003

- ✓ a medição do progresso de uma organização através de auto-avaliações periódicas;
- ✓ a ligação entre objectivos e estratégias;
- ✓ a focalização das actividades de melhoria onde são mais necessárias;
- ✓ a promoção e partilha de boas práticas entre diferentes departamentos de uma organização e com outras organizações;
- ✓ a motivação das pessoas da organização através do envolvimento destas no processo de melhoria;
- ✓ a identificação dos progressos e dos níveis de melhoria alcançados;
- ✓ a integração de um conjunto de iniciativas de gestão da qualidade nos procedimentos de trabalho.

Em síntese, a auto-avaliação através do modelo CAF oferece à organização uma oportunidade para aprender a conhecer-se.

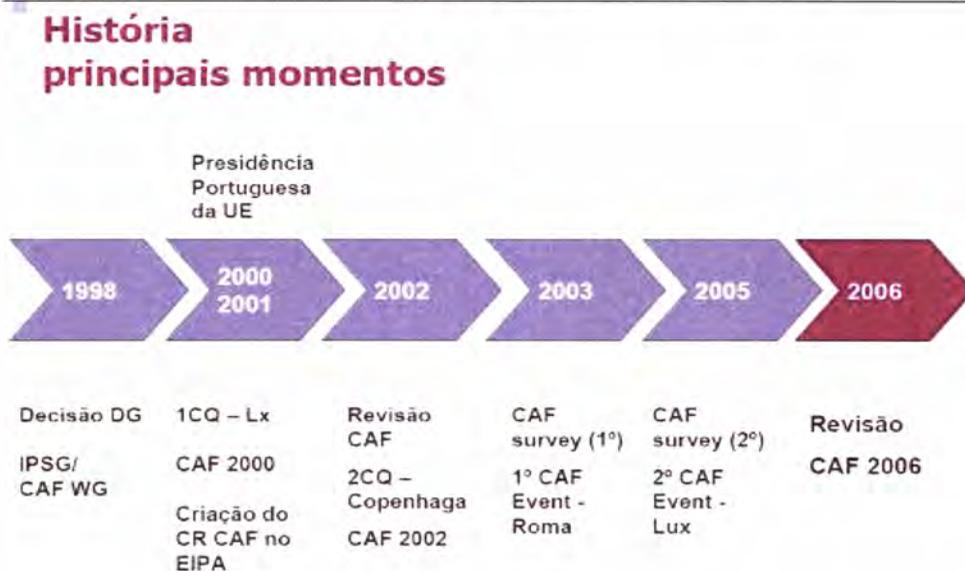
Para que este modelo se encontre implementado é necessário uma prévia aposta na vontade de melhorar a organização. A auto-avaliação não serve para maquilhar o desempenho organizacional, mas sim para realizar um diagnóstico de identificação dos pontos fracos da organização que têm de ser melhorados.

É necessário que o empenho do dirigente máximo no processo de auto-avaliação, a definição e resultados que se querem alcançar com um processo de auto-avaliação, o envolvimento dos colaboradores e gestores intermédios no processo de auto-avaliação se façam sentir no sentido da sua melhoria contínua. É importante também que haja uma boa compreensão do modelo e uma ampla divulgação, na organização, dos objectivos e vantagens da auto-avaliação.

Dentre os principais momentos da CAF (ver fig. 5), salienta-se o facto de em Maio de 2000, no decorrer da 1ª Conferência da Qualidade das Administrações Públicas da UE, realizada na cidade de Lisboa, ter sido apresentada a versão piloto da CAF. Mais tarde, em 2002, foi efectuada uma avaliação ao modelo,

baseada na experiência desenvolvida nos Estados membros que aplicaram a CAF entre 2000/2001 e, nos dias 2, 3 e 4 de Outubro de 2002, apresentaram a segunda versão na 2ª. Conferência das Administrações Públicas da União Europeia, em Copenhaga.

**Fig. 5 – Principais momentos da CAF entre 1998 e 2006**



**FONTE:** DGAP, “Seminário CAF: Metodologia de auto-avaliação para a melhoria dos serviços públicos”, Universidade do Porto, 3 de Nov. de 2005.

A versão da CAF 2006, disponível no site da DGAP<sup>51</sup> é mais ambiciosa que as versões anteriores no que respeita aos objectivos. Deixa de funcionar como mero instrumento de apreensão das características das organizações públicas e de melhoria para os gestores que queiram melhorar o desempenho dos organismos que dirigem, para assumir a introdução na Administração pública dos princípios da Total Quality Management (TQM – Gestão da Qualidade Total), através do desenvolvimento do ciclo completo de desenvolvimento de Deming - PDCA (Planear, Executar/Implementar, Rever/Avaliar, Ajustar).

Relativamente aos princípios a CAF 2006, assume a auto-avaliação como uma medida que tem como fim último contribuir para uma boa governação. Uma

<sup>51</sup> [www.dgap.gov.pt/10\\_CAF\\_2007/download\\_docs\\_caf2007\\_2007.htm](http://www.dgap.gov.pt/10_CAF_2007/download_docs_caf2007_2007.htm)

outra novidade desta versão é a introdução do conceito de “bench learning” entre organizações do sector público.

Nas evidências e medições, assume o papel que lhe é muitas vezes atribuído como sendo uma ferramenta de base ZERO, já que na maior parte das vezes numa primeira auto-avaliação, não se encontra disponível informação pronta a reunir e a ser utilizada pelas organizações do sector público.

As principais diferenças diagnosticadas nos 9 critérios entre as versões 2002 e 2006 da CAF, são:



Para além da CAF outro modelo de auto-avaliação, designado por Programa de Análise de Bibliotecas (PAB), foi introduzido em seis bibliotecas municipais portuguesas<sup>52</sup>.

Durante o ano 2000, a Fundação Calouste Gulbenkian através do seu serviço de Bibliotecas e Apoio à Leitura empenhou-se na introdução do PAB em Portugal.

Segundo Borges (2002: 3) o PAB, veio introduzir na actividade das bibliotecas métodos rigorosos de gestão, de análise, de planeamento e de controlo de objectivos traçados, respondendo assim, às preocupações que, hoje em dia, cada vez mais, se põem ao poder e aos profissionais desta área,

Este programa baseia-se na avaliação e análise comparativa de indicadores de desempenho, como motor de iniciativas de melhoria e optimização das

<sup>52</sup> Biblioteca Municipal da Batalha; Biblioteca Municipal de Espinho; Biblioteca Municipal de Faro; Biblioteca Municipal de Macedo de Cavaleiro; Biblioteca Municipal de Melgaço; Biblioteca Municipal de Valença

bibliotecas. O seu objectivo é obter mais transparência, mais rigor e melhor serviço público.

Para além dos modelos de gestão de qualidade apresentados, outros há que mereçam aqui o seu destaque, quer pela sua pertinência em termos de conteúdo, quer pela sua imposição nas empresas. De entre estes destaca-se o modelo da família das ISO 9000 (ver quadro 10) que foram desenvolvidos para apoiar as organizações (entidades privadas ou organismos públicos), de qualquer tipo e dimensão, na implementação e gestão de sistemas da qualidade eficazes.

**Quadro 10 - Modelos da família das ISO 9000 desenvolvidos para apoiar as organizações (entidades privadas ou organismos públicos)**

NORMAS ISO	OBJECTIVOS	BASEADAS NOS OITO PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE
ISO 9000	Descrever os fundamentos de sistema de gestão da qualidade e especifica a terminologia que lhes é aplicável	 Focalização no cliente  Liderança  Envolvimento das pessoas  Abordagem por processos  Abordagem da gestão como um sistema  Melhoria contínua  Abordagem à tomada de decisões baseada em factos  Relações mutuamente benéficas com fornecedores
ISO 9001	Especificar os requisitos de um sistema de gestão da qualidade a utilizar sempre que uma organização tem necessidade de demonstrar a sua capacidade para fornecer produtos (serviços) que satisfaçam tanto os requisitos dos seus clientes como dos regulamentos aplicáveis e tenha em vista o aumento da satisfação dos clientes	
ISO 9004	Fornecer linhas de orientação que consideram tanto a eficiência como a eficácia de um sistema de gestão de qualidade. O objectivo desta norma é a melhoria do desempenho da organização e a satisfação dos seus clientes e das outras partes interessadas	
ISO 19011	Orientar para a execução de auditorias e sistemas de gestão de qualidade	

**FONTE:** Síntese elaborada a partir das normas ISO: 9000, 9001, 9004 e 19011

As abordagens dos sistemas de gestão de qualidade referidas na família ISO 9000 e nos modelos de excelência organizacional, baseiam-se em princípios comuns, verificando-se porém algumas diferenças ao nível da abordagem como se pode averiguar no quando síntese (ver quadro 11).

**QUADRO 11 – Família ISO 9000 / Modelos de excelência: princípios comuns e diferenças ao nível da abordagem**

<b>Família ISO 9000 / Modelos de excelência</b>		
<b>PRINCÍPIOS COMUNS</b>	<b>DIFERENÇAS NAS ABORDAGENS</b>	
Permitem à organização a identificação dos seus pontos fortes e fracos	Residem no âmbito de aplicação	
Contém disposições para avaliação em relação a modelos genéricos	FAMILIA ISO 9000	MODELOS DE EXCELÊNCIA
Proporcionam uma plataforma para a melhoria contínua	Contém requisitos para o sistema de gestão e dá orientações para a melhoria do desempenho	Contém critérios que permitem a avaliação quantitativa do desempenho da organização, sendo esta avaliação aplicável a todas as actividades e a todas as partes interessadas.
Contém disposições para o reconhecimento externo	A avaliação dos sistemas de gestão de qualidade determina o cumprimento desses requisitos	Os critérios de avaliação permitem a uma organização estabelecer comparações entre o seu desempenho e o de outras organizações

**FONTE:** baseado no documento que se encontra no URL:

[http://cadernosociomuseologia.ulusofona.pt/Arquivo/caderno\\_23/pdf\\_23/parte\\_dois.pdf](http://cadernosociomuseologia.ulusofona.pt/Arquivo/caderno_23/pdf_23/parte_dois.pdf)

A implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade e a sua posterior Certificação resulta na adopção de uma nova filosofia de gestão empresarial que privilegia a competitividade e o facto da qualidade ser um factor determinante num mercado concorrencial cada vez mais exigente e diversificado.

Uma organização, ao implementar um Sistema de Gestão de Qualidade de acordo com as normas da série ISO 9000 e obter a respectiva Certificação, pode fazê-lo por várias razões, nomeadamente:



**Vantagem comercial** – Normalmente a razão mais importante para uma organização se certificar pelas ISO 9001 (permite, entre outros exemplos, melhor acesso a concursos, negociações)



Exigência dos seus clientes - A certificação pode, em certos casos, evitar auditorias de clientes para realização de contratos importantes



Melhorar a qualidade do produto ou serviço e fomentar a melhoria do processo e tornar a empresa mais eficaz e eficiente.

Para que todo o sistema funcione e a empresa tire partido dos benefícios que um sistema assim pode dar é preciso a cooperação e empenhamento de todos os que estão envolvidos na organização. No entanto a certificação de uma organização segundo as ISO 9000 também tem as suas desvantagens, assim muitas vezes a Certificação é vista como um meio para alcançar, passo a passo, o caminho da excelência. Esta posição impossibilita a organização de beneficiar com o seu SGQ, sendo este um “peso”, resultando num acréscimo desnecessário de “papeis”, burocracia e trabalho inútil.

A implementação do SGQ nem sempre é acompanhada de uma análise do que se faz, como se faz e para que se faz, continuando a utilizar-se procedimentos obsoletos.

As organizações ao certificar o seu Sistema de Gestão de Qualidade, julgam que basta ter o certificado para terem qualidade, estagnando o processo de melhoria, processo este que deve ser contínuo, até porque o Certificado tem um prazo de validade de três anos, findos quais é necessário requerer nova Certificação e iniciar novamente todo o processo.

Os gestores do século XXI são alvo de novas exigências tendo obrigatoriamente de desenvolver competências quer ao nível “das técnicas de gestão quer no domínio comportamental, pois a saúde das organizações passa cada vez mais pela condução estratégica de processos de evolução/inação e de dinâmicas susceptíveis de ganhar adesão e implicação dos colaboradores”, tal como nos refere Neves (2000: 474)

A qualidade deve ser vista como uma estratégia global para ajudar a Administração Pública e as empresas a tornarem-se mais competitivas, assim a gestão da qualidade é uma ferramenta para a melhoria.

"O maior desafio consiste em fazer compreender aos dirigentes europeus do topo que se devem empenhar na política da qualidade e não contentar-se simplesmente com a certificação do produto, tal como contemplada pelas normas de qualidade ISO 9000" (John King, Director-Geral da EFQM, Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade, 1994).

"A criação de prémios destinados a galardoar serviços públicos e empresas que se evidenciam no âmbito da qualidade, tem sido um meio utilizado a nível mundial para incentivar o desenvolvimento de políticas de qualidade. São exemplos o Deming Prize, instituído no Japão, o Malcolm Baldrige Award, atribuído nos Estados Unidos desde 1987, e o European Quality Award, criado pela EFQM – European Foundation for Quality Management, iniciado 1992, no qual se baseiam os prémios nacionais dos países europeus. Paralelamente, na quase totalidade das Administrações Públicas Europeias, existem hoje Prémios de Qualidade em Serviços Públicos, seja segundo o modelo da EFQM, seja orientando-se pelo modelo da Academia Speyer alemã", Gonçalves; Monteiro (1999: 36).

O Sistema Português da Qualidade (SPQ) é um sistema oficial para os assuntos da qualidade e foi instituído pelo Decreto-Lei n.º 165/83 de 27 de Abril, então com a denominação Sistema Nacional de Gestão de Qualidade (SNGQ). Após dez anos efectua-se uma revisão através do Decreto-Lei n.º 234/93 de 2 de Julho passando a denominar-se Sistema Português da Qualidade, tendo mudado a designação para SPQ, mantendo-se contudo na dependência do Ministério da Indústria como refere Cabral, et.al. (2002). Em 2002 é adoptado, em Portugal, um novo quadro institucional da qualidade, com a publicação do DL n.º 4/2002 de 4 de Janeiro, estatuinto um modelo organizacional para o SPQ mais coerente e de acordo com a actual realidade portuguesa, bem como as referências europeias e internacionais em matéria de qualidade.

O SPQ define-se como “o conjunto de estruturas, regras de procedimentos, métodos e acções necessárias ou convenientes para a garantia e desenvolvimento da qualidade de produtos e serviços”<sup>53</sup> e tem como objectivo principal “proporcionar aos agentes económicos nacionais um modo credível de demonstração da qualidade, de acordo com um conjunto de procedimentos de gestão aceites internacionalmente”<sup>54</sup>

A aposta nos serviços com qualidade não é um exclusivo da Administração Pública. O seu campo de aplicação é muito mais vasto e demasiado diversificado. Nos últimos anos têm surgido no nosso país algumas iniciativas entre as quais a avaliação das Universidades Públicas e no âmbito da Qualidade Total têm vindo a ser realizadas autoavaliações de empresas relacionadas com o Prémio de Excelência – Sistema Português da Qualidade (PEX-SPQ).

O Prémio de Excelência – Sistema Português da Qualidade (PEX-SPQ) foi criado em 1992, Pelo Ministério da Indústria e Energia, tendo sido atribuído pela primeira vez em 1994. Segue as metodologias do prémio Europeu The European Quality Award da European Foundation for Quality Management e a sua gestão em Portugal continua a ser assegurada pelo IPQ. O Prémio de Excelência: o PEX – SPQ prevê que as empresas que se candidatam tenham implantado um sistema de qualidade certificado ou em vias de certificação, de acordo com as normas ISO 9000.

O IPQ e outras entidades de formação têm divulgado as metodologias de auto diagnóstico para a Qualidade Total que o PEX-SPQ disponibiliza, permitindo desta forma a utilização destes critérios como forma de avaliação da Qualidade na organização, independentemente de efectuarem a candidatura. Este projecto, iniciado pelo IPQ em parceria com a APQ<sup>55</sup> e o ISEGI<sup>56</sup>, é um sistema de medição da qualidade de bens e serviços disponíveis no mercado nacional.

---

<sup>53</sup> [www.infocid.pt/documentos/qualidad/QSTIAP/12.htm](http://www.infocid.pt/documentos/qualidad/QSTIAP/12.htm)

<sup>54</sup> Decreto-Lei 234/93 de 2 de Julho . Capítulo I; Princípios gerais; Art.º n.º 2

<sup>55</sup> Associação Portuguesa para a Qualidade

<sup>56</sup> Instituto Superior de Estatística e Gestão da Universidade Nova de Lisboa

Os Índices Nacionais de Satisfação dos Clientes (INSC) concorrem para aferir uma imagem mais precisa dos resultados de uma economia, sector de actividade, região ou empresa, contribuindo igualmente para estabelecer abordagens uniformizadas de medição. O INSC está enquadrado no âmbito do projecto ECSI<sup>57</sup>, liderado a nível europeu pela EOQ<sup>58</sup>, pela EFQM<sup>59</sup> e pela CSI University Network – European Academic Network for Oriented Quality Analysis. Em 1999, foi empreendido um projecto-piloto envolvendo doze países europeus. A nível nacional este projecto incluiu três sectores de actividade: banca, distribuição e telecomunicações, tendo sido alargado no ano 2000 aos sectores dos seguros e do correio postal.

O aparecimento de sistemas de gestão de qualidade tendo como princípio e objectivo a aposta na crescente melhoria nos serviços a prestar, a proliferação e emissão dos respectivos certificados, é uma evidência tanto a nível internacional como nacional, pelo que se torna imperativo o registo de algumas boas práticas existentes no ensino e na Administração Local em Portugal.

### **2.2.1 BOAS PRÁTICAS AO NÍVEL DAS AUTARQUIAS**

Pretende-se ainda diagnosticar a forma como tem vindo a emergir os Sistemas de Gestão de Qualidade na administração local, com vista a perceber as razões das prioridades atribuídas aos diferentes serviços e principalmente entender se as Bibliotecas Públicas portuguesas são serviços de eleição prioritária para implementação de Sistemas de Gestão de Qualidade.

As autarquias locais e as empresas municipais e municipalizadas vivem condicionadas por códigos de procedimento de cariz legislativo e códigos de funcionamento interno que de alguma forma norteiam a sua actividade e funcionamento. Confrontada com a actual tendência descentralizadora, resultante da reforma administrativa, com as necessidades organizativas que a mesma implica, claramente se observa que a emergência de novas formas de

---

<sup>57</sup> European Customer Satisfaction Index

<sup>58</sup> European Organization for Quality

<sup>59</sup> European Foundation for Quality Management

organização do trabalho se impõem, de forma a melhorar a produção do conjunto de serviços que passam a estar agregados às autarquias locais.

O Regulamento aprovado pelo Despacho nº 6480/SEAL/2004, publicado no Diário da República, II Série, de 31 de Março (revogando o Despacho nº 2960/SEAL/2002, publicado no Diário da República, II Série, de 6 de Fevereiro) estabelece as condições de acesso ao Concurso de Boas Práticas de Modernização Autárquica. No quadro 12 apresenta-se esta informação ordenada em função do ano, realçando a entidade detentora da prática mais pontuada do concurso, o Prémio Nacional de Excelência Autárquica, que se apresenta ordenado por ordem alfabética da entidade promotora no quadro 13.

Desde a saída do Despacho supra até aos nossos dias, segundo dados disponibilizados no site da DGAP<sup>60</sup>, foram premiados 45 Projectos de Boas Práticas de Modernização Autárquica.

Quatro dos quarenta e cinco Projectos premiados foram atribuídos a bibliotecas localizadas em diversos pontos do país, cuja área de intervenção se designava “Promoção do desenvolvimento cultural e social”, conforme quadro abaixo ordenado em função do ano (ver quadro 12).

#### QUADRO 12 - CONCURSOS DE MODERNIZAÇÃO AUTÁRQUICA – PROJECTOS DE BOAS PRÁTICAS PREMIADOS

Entidade / Ano	Candidatura	Designação	Área de intervenção	Descrição sumária	Ponto de situação
CM Palmela 2002	Prémio da Qualidade do Distrito de Setúbal - Serviços Públicos	Rede Bibliotecas	Promoção do desenvolvimento cultural e social	Implementação da Rede Municipal de Bibliotecas Públicas: Biblioteca Municipal de Palmela (1990 com novo edifício a inaugurar em 2004), Biblioteca Municipal do Pinhal Novo (1999), Pólo de Poceirão (2000), Biblioteca Municipal em Quinta do Anjo (2001);	Premiado: resultados orientados para cidadão-cliente.

<sup>60</sup> [www.gdap.gov.pt](http://www.gdap.gov.pt)

				Biblioteca Itinerante prevista para 2004 e Pólo Bairro Alentejano (em estudo).	
CM Alcochete 2001	Prémio da Qualidade do Distrito de Setúbal - Serviços Públicos	Biblioteca Viva	Promoção do desenvolvimento cultural e social	Estabelecimento de um plano de intervenção sustentado e coerente com o objectivo da criação/alteração dos hábitos de leitura, objectivo que passa pelo aumento de números de utilizadores e respectiva fidelização, bem como pela aposta no público infantil.	Premiado: resultados.
CM Moita 2001	Prémio da Qualidade do Distrito de Setúbal - Serviços Públicos	Biblioteca Viva	Promoção do desenvolvimento cultural e social	O Projecto "Biblioteca Viva" serve-se da música, dramatização de textos, de puzzles de versos, de jogos de palavras, da expressão plástica, da culinária, etc. para atingir os seus objectivos, nomeadamente: o incentivo e criação de hábitos de leitura; a contribuição para uma educação multicultural, visando a integração social; a intensificação de permutas de técnicas e metodologias na integração escola/biblioteca pública; a troca de experiências de animação do livro e da leitura; o aumento do número de utilizadores.	Premiado: satisfação dos clientes.
CM Abrantes 1999	Acreditação	Biblioteca Municipal António Botto	Promoção do desenvolvimento cultural e social	Este serviço municipal inclui serviço multimédia, suportes especiais destinados a pessoas com deficiência visual, espaços de exposições e bar e funciona em estreita cooperação com escolas e outras instituições, promovendo acções de natureza social e cultural.	Acreditado

FONTE: [www.qdap.gov.pt](http://www.qdap.gov.pt)

### QUADRO 13: PRÉMIO NACIONAL DE EXCELÊNCIA AUTÁRQUICA, ATRIBUÍDO À ENTIDADE DETENTORA DA PRÁTICA MAIS PONTUADA

ENTIDADE PROMOTORA	DESIGNAÇÃO	OBJECTIVOS
Câmara Municipal de Lousã	Oficina de Segurança	Prevenção de situação de risco
Câmara Municipal de Loures	Balcão Virtual	Qualificação do atendimento aos munícipes. Agilização dos processos internos e redução dos prazos de resposta na prestação do serviço
	Reestruturação do Pelouro do Urbanismo	Melhoria do relacionamento com os munícipes. Promoção da qualidade e simplificação dos procedimentos
		Satisfação das necessidades educativas e formativas da população, em matéria de

Câmara Municipal de Loures	<a href="mailto:Excelência@cm-tomar.pt">"Excelência@cm-tomar.pt"</a>	recreio, ocupação dos tempos livres e manutenção da saúde. Promoção da prática desportiva especializada, e, criação de um espaço de convívio e de troca de experiências no concelho.
Câmara Municipal do Porto	<b>"A Auto Avaliação através da CAF – A Câmara Municipal do Porto ao Espelho"</b>	Implementação da CAF. Desenvolvimento de lideranças criativas, participadas e dinâmicas, motivação e qualificação dos colaboradores.
	<b>Criação do Serviço ECOlinha</b>	Aperfeiçoamento da comunicação administrativa e qualificação do atendimento aos cidadãos, agentes económicos e sociais. Representação dos serviços de limpeza urbana junto da população.
	<b>"Gabinete do Município"</b>	Concentração, num espaço único, do atendimento ao público, onde o munícipe pode tratar qualquer assunto relacionado com a autarquia local. Atendimento personalizado por uma equipa profissional devidamente preparada para a recepção, informação e tratamento de todos os processos.
	<b>"Mobilidade de Recursos Humanos na Câmara do Porto"</b>	Criação de oportunidades de desenvolvimento de novos perfis de competências, ajustando-os às motivações dos colaboradores. Promoção da inovação e da criatividade, estimulando desempenhos profissionais capazes de responder eficazmente às solicitações dos munícipes
Junta de Freguesia de Santa Leocádia de Geraz do Lima	<b>"Mais memória, menos saudade"</b>	Inventariação, preservação e divulgação do património histórico e cultural, bem como das actividades da Junta de Freguesia.
Junta de Freguesia de São Miguel de Machede	<b>Mosaico Micaelense</b>	Aperfeiçoamento da comunicação administrativa e da qualificação no atendimento aos cidadãos e aos agentes económicos e sociais. Promoção da sociedade da informação e do conhecimento
Junta de Freguesia de São Sebastião	<b>"Reestruturação da Organização"</b>	Criação de instrumentos de gestão mais adequados à natureza da missão da Freguesia. Adopção de uma estrutura de funcionamento dos serviços ao nível funcional e organizacional, que responde adequadamente aos desafios colocados pela sociedade de comunicação e informação e pelo actual regime de contabilidade das autarquias locais

FONTE: <http://www.dgaa.pt/default.asp?s=12379>

Para além da atribuição dos prémios de excelência, também tem sido fortemente notória a aposta na qualidade por parte da Administração Local e consequentemente o aparecimento das diversas certificações de qualidade em serviços que integram esta administração (ver quadro 14).

**QUADRO 14: SERVIÇOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CERTIFICADOS:  
panorama nacional**

DESIGNAÇÃO		CERTIFICAÇÃO	ANO DE CERTIFICAÇÃO	ÂMBITO
CM Oliveira de Azeméis		NP EN ISO 9001: 2000	2002 / 03 ??	
CM Pombal		NP EN ISO 9001: 2000		
CM Ourém		NP EN ISO 9001: 2000	2004	Actividades desenvolvidas pela Divisão de ordenamento do território (DOT)
CM Porto	Gestão de Obras Públicas	NP EN ISO 9001: 2000		Concepção e gestão de empreendimentos de obras públicas
CM Arcos de Valdevez		NP EN ISO 9001: 2000	2005	Toda a actividade e processos de prestação de serviços
CM Esposende		NP EN ISO 9001: 2000		Actividades da divisão administrativa e de recursos humanos, divisão de ambiente e serviços urbanos, da divisão de gestão urbanística e do serviço de auditoria – sector de qualidade e ambiente
	Freguesia de Curvos	NP EN ISO 9001: 2000		Gestão de serviços da Junta de Freguesia, das infra-estruturas, organização de actividades sociais, recreativas, culturais, desportivas e ambientais
CM Leiria		NP EN ISO 9001: 2000		Realização de Obras Públicas Municipais em regime de Empreitada, de Emissão de Pareceres/Autorizações solicitadas por Entidades Externas e de Admissão de Certidões do Departamento de Obras Municipais
C M Maia	Gabinete Municipale da Maia	NP EN ISO 9001:2000		Atendimento aos munícipes e demais cidadãos utilizadores;
				Apoio ao consumido, tratamento de requerimentos e exposições, apreciação de projectos, medições, integração paisagística, desenvolvimento de projectos especiais, subcontratação da manutenção de espaços verdes, gestão da administração directa, vistorias, gestão do canil, educação ambiental, remoção de viaturas, gestão de parques infantis e controlo de salubridade

				pública
CM Porto	Departamento Municipal Jurídico e de Contencioso	NP EN ISO 9001: 2000	2005	Prestação de serviços de apoio jurídico, contencioso, execuções fiscais e notariado
	Gabinete de Auditoria e Controlo Interno – Direcção Municipal de Serviços	NP EN ISO 9001: 2000		Realização de auditorias e outras avaliações de conformidade legal, processual e financeira a serviços da autarquia e empresas municipais
	Gabinete do Município	NP EN ISO 9001: 2000		Atendimento e interface entre os municípios e a Câmara Municipal do Porto nos seguintes domínios: Urbanismo, Plantas Topográficas, Salubridade, Execuções Fiscais, Geral e Recepção: SMAC (serviço Municipal de Apoio ao Consumidor), Espaço Internet e Serviço de Apoio ao Atendimento
CM Porto Moniz		NP EN ISO 9001: 2000	2006	Toda a actividade e processos de prestação de serviços
CM Póvoa de Lanhoso		NP EN ISO 9001: 2000		Gestão das piscinas
CM Gondomar	Junta de Freguesia de Gondomar (S. Cosme)	NP EN ISO 9001: 2000		Atendimento ao Público
CM Viana do Castelo		NP EN ISO 9001: 2000	2006	Serviços prestados pela Divisão Administrativa e de Licenciamento de Obras Particulares
				Serviço prestado pela Divisão Administrativa
CM Coimbra		NP EN ISO 9001: 2000	2007	Serviço prestado pela Divisão de Licenciamento de obras particulares
CM Viana do Castelo	SMMSB VC	NP EN ISO 9001: 2000		Gestão de Edificação e Urbanismo; Licenciamento Diverso; Atendimento ao Município e Apoio Administrativo
				Tratamento e armazenagem de água para distribuição, Orçamentação de ramais, fornecimento de cadastro e gestão de contadores, Atendimento e cobranças dos serviços de água, águas residuais e resíduos sólidos, recolha e transporte de RSU's indiferenciados, Higiene e limpeza urbana da cidade de Viana do Castelo

FONTE: [www.gdap.gov.pt](http://www.gdap.gov.pt)

Teresa Gradim, Auditora Coordenadora da SGS ICS, Organismo líder em Serviços de Certificação e que atribui o Certificado de acordo com a norma ISO 9001:2000, afirmou que “A gestão de topo do Município de Vila Nova de Gaia implementou com um grau de sustentabilidade notável o Sistema de Gestão da Qualidade. As principais reformulações, ao nível dos processos de back office, tornaram-se visíveis no front office e mostraram uma organização eficaz e eficiente, apoiada num Sistema de Gestão por Objectivos e Competências (SIADAP), capaz de agilizar processos e otimizar custos, monitorizando permanentemente a qualidade dos serviços prestados e as expectativas do cliente. Em resumo, um Município em que o Cidadão-cliente é a principal preocupação, e em que a Certificação foi fundamental para atingir este objectivo estratégico, de uma Administração Pública empenhada em fazer bem e melhor cada dia”.

Para além dos serviços da Administração Pública já referenciados como estando certificados com base na ISO 9001: 2000 existem outros serviços, igualmente da Administração local que apesar de não estarem certificados usam outros modelos de gestão (ver quadro 15), que se baseiam na sua auto-avaliação, como já foi referenciado neste trabalho.

**QUADRO 15 - Serviços da Administração local não certificados que usam modelos de gestão que se baseiam na sua auto-avaliação**

DESIGNAÇÃO	CERTIFICAÇÃO
Câmara Municipal de Espinho	CAF
Câmara Municipal de Oeiras	
Câmara Municipal do Seixal	
Hospital do Barlavento Algarvio, em Portimão	
Hospital Doutor José Maria Grande, em Portalegre	
Hospital Fernando da Fonseca, na Amadora	
Hospital Garcia de Orta, em Almada	
Hospital S. Teotónio, em Viseu	
Hospital Santa Marta, em Lisboa	
Município de Cantanhede	
Secretaria-geral do Ministério da Justiça	
Unidade Local de Saúde de Matosinhos	
Centro de Documentação do Ministério da Educação	EFQM

**FONTE:** Compilação de pesquisas Web<sup>61</sup>

<sup>61</sup> [www.apcer.pt](http://www.apcer.pt); [www.ipq.pt](http://www.ipq.pt); [www.pt.sgs.com](http://www.pt.sgs.com)

## 2.2.2 BOAS PRÁTICAS AO NÍVEL DAS BIBLIOTECAS DO ENSINO SUPERIOR

O objectivo de efectuar um estudo exploratório das formas emergentes da gestão de Qualidade implicou ainda um levantamento da boas práticas nas Bibliotecas do Ensino Superior.

São vários os registos de formas de adesão e sucesso nestes modelos de gestão. Por exemplo, os Serviços Centrais do Instituto Politécnico do Porto possuem certificação para todos os seus serviços internos, incluindo a Biblioteca Central, anteriormente designada por Serviços de Documentação e Publicações – Biblioteca Central (SDP-BC). Na comunicação apresentada no 1.º Encontro de Bibliotecas do Ensino Superior Politécnico, Mesquita (2001) afirma que “Os SDP-BC dos Serviços Centrais do Instituto Politécnico do Porto têm vindo sempre e por diversos meios a apostar na melhoria de prestação de serviços e produtos aos seus utilizadores.

Com o evoluir das novas tecnologias as bibliotecas do ensino superior têm sido confrontadas, como todas as unidades de documentação, com o aumento constante e veloz da exigência dos seus utilizadores.

No intuito de alcançar a satisfação dos seus “clientes” incluindo a implementação de processos para a melhoria contínua, o IPP sentiu necessidade de aderir ao Sistema de Gestão de Qualidade (NP EN 9001:2000) tentando assim que a eficácia e eficiência fossem sinónimos da imagem de qualidade dos seus serviços.

Como não poderia deixar de ser, e tendo em conta que o profissional da informação, bibliotecas e arquivos, tem um papel muito importante no sucesso do Sistema de Gestão de Qualidade, os SDP-BC uniram as suas forças e esforços aos dos restantes serviços centrais do IPP na aposta institucional de obtenção de serviços sucessivamente com maior Qualidade, tornando-se desta forma a biblioteca deste instituto, pioneira em termos de certificação no âmbito

das bibliotecas do ensino superior. Afirma ainda a mesma autora, na mesma comunicação que “Foi necessário um empenhamento de todos, dar e receber formação, planear, recolher dados, analisar os dados, adaptar e melhorar, criar núcleos de qualidade, mantendo-se em funcionamento o dos SDP-BC”.

O processo no seu conjunto mereceu avaliação e reconhecimento muito positivos na atribuição ao IPP e seus serviços centrais de Prémio da Qualidade, no Concurso Qualidade em serviços Públicos 2000 e Certificado de Conformidade nº 9311/35/08101/57102 da SGS ICS - International Certification Services”.

Das escolas/institutos que integram o Instituto Politécnico do Porto (IPP), a Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras (ESTGF) encontra-se certificada, quanto ao Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP) tem a sua certificação suspensa a pedido da própria instituição, pelo facto de recentemente terem acontecido alterações na presidência e conseqüentemente na estrutura orgânica da instituição. Nas restantes escolas/institutos do IPP, vão-se notando algumas movimentações neste sentido mas, por enquanto, pouco relevantes.

Os serviços centrais e a Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Coimbra bem como e os serviços centrais e a Reitoria da Universidade de Coimbra, são igualmente instituições do ensino superior que apostaram numa gestão de qualidade com vista à já obtida certificação NP EN 9001:2000.

O Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC) e o Instituto Politécnico de Setúbal (IPS), são outras das instituições de ensino superior que apostam na qualidade e à semelhança dos seus homólogos, Institutos Politécnicos do Porto e de Coimbra, seguem a NP EN 9001:2000.

No presente momento, os serviços centrais do IPVC e do IPS e respectivas escolas não possuem certificação, no entanto os procedimentos a executar no processo de implementação com vista à sua certificação, encontram-se em fase bastante adiantada.

Na mesma linha de acção encontra-se a Escola Superior de Enfermagem de Angra do Heroísmo (ESEAH)<sup>62</sup>, que no sector económico, é reconhecida pela sua eficácia, uma vez que é a única instituição do ensino superior regional a aplicar o Plano Oficial de Contas para o Sector da Educação (POOC-E). Porém, o objectivo é alargar a certificação de qualidade a outras áreas, tais como nos procedimentos académicos, no atendimento ao público, na acção social dos estudantes, na gestão administrativa da escola, entre outros.

Rodrigues, Guimarães (2007: 1-2) mencionam na sua comunicação apresentada no 9.º Congresso de Bibliotecários Arquivistas e Documentalistas, realizado no Açores, que “Na Universidade do Minho, as primeiras iniciativas relacionadas com a avaliação do desempenho e da qualidade, através de inquéritos a utilizadores, ocorreram há quase 15 anos. De facto, em Fevereiro e Março de 1993 realizou-se um inquérito por questionário aos alunos de licenciatura, promovido pelos Serviços de Documentação da Universidade do Minho (SDUM), cujos resultados foram divulgados em 1994”<sup>63</sup>.

O Website<sup>64</sup> da Universidade do Minho, encontra-se certificada pela APCER<sup>65</sup>, de acordo com a especificação QWeb – Certificação de Processos de Negócio Electrónico.

As faculdades que integram a Universidade do Porto vão executando algumas tarefas com base nos princípios de gestão da qualidade.

Por exemplo Leite, Leite (2007: 2), na comunicação que apresentaram no 9.º Congresso de Bibliotecários Arquivistas e Documentalistas fizeram questão de registar boas práticas exercidas na FLUP<sup>66</sup>, por exemplo o facto desta realizar inquéritos aos leitores da Biblioteca Central que permitem caracterizar os utilizadores, o espaço da biblioteca, o seu funcionamento e os fundos

---

<sup>62</sup> <http://www.auniao.com/ler.php?id=628>

<sup>63</sup> CARDOSO, Armindo ; RODRIGUES, Eloy - Leitores e Bibliotecas na Universidade do Minho. In Congresso Nacional de Bibliotecários Arquivistas e Documentalistas, 5, Lisboa, 1994 - “Multiculturalismo” : comunicações. Lisboa : Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 1994. ISBN 972-9067-18-X. vol. 1, p. 425-436.

<sup>64</sup> [www.uminho.pt](http://www.uminho.pt)

<sup>65</sup> Associação Portuguesa de Certificação

<sup>66</sup> Faculdade de Letras da Universidade do Porto

documentais e recursos electrónicos disponibilizados. A par disso, e com base na avaliação feita pelos leitores, é analisado o seu grau de satisfação, referindo-se as medidas que têm sido tomadas no seguimento do inquérito. Ainda dentro deste contexto fomentaram esta atitude com base em normas ISO, registo que passamos a transcrever “Considerando, e voltando a Montaigne, que é preferível aprender a teoria com aqueles que conhecem bem a prática, consultámos as normas que nos pareceram úteis: a NP/ISO 11620 de 2004 e a Emenda 1 de 2006, bem como a ISO 2789 de 2003. Numa 1ª fase fizemo-lo sobretudo para podermos definir melhor os termos empregues na formulação das questões. Os indicadores de desempenho de bibliotecas não podem ser medidos unicamente a partir da informação recolhida num inquérito com as características do que elaborámos. Porém, cruzando as respostas obtidas com o resultado da avaliação que é sempre feita pela direcção da Biblioteca e publicada no Relatório Anual, logo a pertinência da complementaridade se torna patente. Assim, a análise da NP 11620 e da ISO que normaliza a elaboração de estatísticas em bibliotecas (a 4ª edição da 2789 é já de Setembro de 2006) acabou por ajudar a compor um questionário que, na generalidade, muito agradou aos inquiridos: um leque vasto de questões (62) visando a caracterização dos utilizadores e do espaço da Biblioteca, dos seus fundos documentais e recursos electrónicos e, naturalmente, do seu funcionamento”.

Em Coimbra os Serviços Centrais do IPC<sup>67</sup> iniciaram o processo de certificação de acordo com a ISO 9001:2000 em 2001 e serviram de alavanca para a certificação das escolas que integram o Instituto.

Conforme refere Ricardo Moura<sup>68</sup> no seu artigo<sup>69</sup>, O IPC deverá, após a certificação ISO 9001:2000, “avançar para outros voos aliando o sistema de qualidade ISO a outros sistemas de avaliação, nomeadamente o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP).”

---

<sup>67</sup> IPC – Instituto Politécnico de Coimbra

<sup>68</sup> Ricardo Moura – gestor da qualidade e coordenador técnico do gabinete de informática no Instituto Politécnico de Coimbra.

<sup>69</sup> <http://www.ipc.pt/intronota.aspx?ID=103>

Ainda no mesmo artigo e segundo Moura, o “SIADAP é um sistema de avaliação por objectivos. A certificação ISO e o sistema de gestão de qualidade subjacente implicaram a definição de objectivos, que entroncam necessariamente nos objectivos da instituição. Por sua vez, estes últimos dividem-se em objectivos de qualidade e objectivos dos colaboradores.”

Os Serviços Centrais da Universidade de Coimbra são um exemplo raro, mas com sucesso, de “acasalamento” de dois modelos de gestão. Apesar de se encontrarem certificados pela ISO 9001:2000 também estão a implementar nos seus serviços o modelo da CAF, modelo de auto avaliação que obriga a uma maior exigência e veracidade de comportamentos e atitudes tanto por parte do staff como da parte dos gestores.

Ainda no âmbito da experiência CAF, pode referir-se o exemplo do Instituto Politécnico do Cavado e Ave.

## **Cap. III – A EMERGÊNCIA DE QUALIDADE NAS BIBLIOTECAS PÚBLICAS PORTUGUESAS: Diagnóstico da situação**

### **3.1 Diagnóstico das Bibliotecas Públicas face aos SGQ**

Com base nos contactos realizados, através das entrevistas efectuadas por e-mail, por telefone ou pessoalmente, para viabilização deste estudo ao nível das bibliotecas da administração local no âmbito da qualidade, foi traçado um diagnóstico da emergência da gestão da qualidade das Bibliotecas Públicas em Portugal.

Estas bibliotecas podem ser agrupadas em duas dinâmicas organizacionais - o grupo dos envolvidos na filosofia de gestão da qualidade e o grupo dos desinteressados.

O grupo dos envolvidos é constituído por aqueles que de certa forma tiveram ou têm contacto com Sistemas de Gestão de Qualidade.

O grupo dos desinteressados é formado pelos que nunca tiveram contacto com SGQ, por não reunirem condições adequadas quer ao nível dos recursos económicos, quer ao nível dos recursos humanos ou até mesmo condições ao nível do edifício, ou por não lhe atribuírem a importância devida.

O grupo dos envolvidos subdivide-se em três subgrupos aos quais foram atribuídas as seguintes designação de: aderentes, interessados e autónomos.

Os aderentes são todos os que se encontram certificados, sem certificação mas com SGQ implementado, com processo interrompido ou em fase de implementação/certificação. Os interessados são todos aqueles que mostram vontade de implementar SGQ, mas que por razões várias não foi possível.

O grupo dos autónomos é formado por aqueles cuja indiferença não se relaciona com a existência e/ou uso de modelos de SGQ já validados, como é o caso da Biblioteca Municipal de Abrantes que embora não siga nenhum SGQ validado, a gestão desta é orientada de forma normalizada. O bibliotecário cria

o seu próprio modelo de gestão de qualidade, cruzando os modelos ISO 9001: 2000 e a CAF.

No grupo dos desinteressados estão todos aqueles que consideram que a implementação de um SGQ não é uma medida prioritária para obter uma boa prestação de serviços à comunidade. Como exemplo desta situação temos a Biblioteca Pública de Amarante.

Dentro de cada um dos referidos subgrupos, foram ainda agrupadas as bibliotecas inquiridas em função da sua situação face ao SGQ desenvolvido e/ou em fase de desenvolvimento, conforme registo no quadro abaixo.

**QUADRO 16 – Diagnóstico das bibliotecas inquiridas face a um SGQ**

ENVOLVIDOS (SUBGRUPOS)	SITUAÇÃO	IDENTIFICAÇÃO DA BIBLIOTECA	TIPOLOGIA
ADERENTES	Com Certificação	Biblioteca Municipal de Santa Maria da Feira	BM3
	Sem certificação	Biblioteca Pública e Arquivo Regional de Ponta Delgada	Regional
	Com processo interrompido	Biblioteca Municipal do Oeiras	BM3
		Biblioteca Municipal de Oliveira de Azeméis	
	Em fase de implementação / certificação	Biblioteca Municipal Aguiar da Beira	BM1
		Biblioteca Municipal de Celorico de Bastos	
		Biblioteca Municipal de Albufeira	BM2
		Biblioteca Municipal de Faro	
		Biblioteca Municipal da Marinha Grande	
		Biblioteca Municipal de Penafiel	
Biblioteca Municipal de Soure			
INTERESSADOS	Vontade de implementação	Biblioteca Municipal de Alcanena	BM1
		Biblioteca Municipal de Mortágua	
		Biblioteca Municipal de Murça	
		Biblioteca Municipal de São Brás de Alportel	
		Biblioteca Municipal de V.N. Barquinha	
		Biblioteca Municipal de Vila Flor	
		Biblioteca Municipal de Viseu	BM3
		Biblioteca Municipal de Vila Nova de Gaia	
		Biblioteca Municipal de Almeirim	
		Biblioteca Municipal de Barcelos	
		Biblioteca Municipal de Beja	
		Biblioteca Municipal de Cantanhede	
		Biblioteca Municipal de Felgueiras	
Biblioteca Municipal de Leiria			
Biblioteca Municipal de Paços de			

		Ferreira	BM2
		Biblioteca Municipal de Portalegre	
		Biblioteca Municipal de Tomar	
		Biblioteca Municipal de Valongo	
		Biblioteca Municipal do Montijo	
		Biblioteca Municipal do Seixal	
		Bibliotecas Municipais Manuel da Fonseca – Santiago do Cacém e Manuel José “do Tojal” – Santo André	
AUTONOMOS	Bibliotecas que criam o seu próprio SGQ	Biblioteca Municipal de Abrantes	
DESINTERESSADOS		Biblioteca Pública de Amarante	BM2

**FONTE:** Quadro construído a partir da compilação dos dados colhidos nas entrevistas

Em termos de certificação das bibliotecas da administração local, a Biblioteca Municipal de Santa Maria da Feira, é pioneira. Os serviços nela certificados são os que se encontram no quadro abaixo (ver quadro17).

#### **QUADRO 17 – Serviços Certificados na Biblioteca Municipal de Santa Maria da Feira**

<b>Designação</b>	<b>Certificação</b>	<b>Ano de Certificação</b>	<b>Âmbito</b>
<b>Câmara Municipal de Santa Maria da Feira Biblioteca Municipal</b>	NP EN ISO 9001:2000	2006	Serviço de Leitura (adultos, infantil); Publicações periódicas; História regional; reservados Serviço de referência Serviço de audiovisual/multimédia Serviço TIC Empréstimo domiciliário Serviços on-line Extensão cultural (núcleo pedagógico e eventos) Tratamento documental Serviços administrativos Serviço de apoio às Bibliotecas Escolares

**FONTE:** Quadro contruído com base na informação facultada pela bibliotecária da Biblioteca Municipal de Santa Maria da Feira

A Biblioteca Pública e Arquivo Regional de Ponta Delgada é também exemplo de um serviço com sistema de gestão de qualidade implementado, cujo modelo é a CAF, como poderemos constatar ao longo deste capítulo.

### **3.2 Sinopse das entrevistas efectuadas às Bibliotecas Públicas** (ver guião anexo II)

Para estudar a emergência da Qualidade nas Bibliotecas Públicas em Portugal, foram efectuadas um total de seis entrevistas, das quais cinco directamente aos bibliotecários responsáveis pelas Bibliotecas Públicas de Santa Maria da Feira, Oeiras, Abrantes, Lisboa e Oliveira de Azeméis e uma por telefone à responsável pela Biblioteca Pública e Arquivo Regional de Ponta Delgada, tal como já foi referido na metodologia da investigação deste trabalho. Estas entrevistas tiveram como objectivo conhecer a realidade dos serviços de informação (Bibliotecas Públicas, Câmaras Municipais e Associações) nesta temática, no sentido de podermos elaborar o diagnóstico de situação destas instituições que aqui se retratam, face aos modelos de gestão de qualidade.

As questões colocadas aos responsáveis destes serviços de informação foram no sentido de proceder a uma análise crítica dos modelos propostos e implementados de Sistemas de Gestão de Qualidade (SGQ) e suas repercussões (vantagens e desvantagens) no ambiente de trabalho, bem como nas Associações da área, nomeadamente a INCITE, a APBAD, a Liberpolis e o IPLB.

Face às respostas obtidas, podemos afirmar que, de um modo geral, todos os inquiridos tinham noção da existência de sistemas de Gestão de Qualidade, embora nem todos tivessem tido contacto directo com os respectivos modelos. Porém, o mesmo não se poderá afirmar quando nos referimos à possibilidade de implementação de um SGQ. Neste caso, as opiniões divergem: uns pensam que implementar Sistemas de Gestão de Qualidade não é prioritário, enquanto que outros afirmam que não é necessário seguir um modelo de gestão convencional. Ou seja, estes últimos acham-se capazes de poder gerar o seu próprio modelo, muito embora os modelos convencionados sirvam de base para a criação de outros modelos personalizados.

Ainda no âmbito das respostas recolhidas, é de salientar o facto de muitas delas terem sido dadas com bastante imprecisão e de forma tímida, mostrando o desconhecimento da realidade do nosso país face aos Sistemas de Gestão

de Qualidade, nomeadamente nas autarquias e nas Bibliotecas Públicas Portuguesas. Na sequência do atrás exposto, é nosso entendimento que, para além do facto das instituições não reunirem as condições que permitam implementar um modelo de Gestão de Qualidade, os seus gestores também não se demonstraram motivados para este desafio.

Apesar de, em termos de conhecimentos sobre Gestão de Qualidade, serem diagnosticados níveis de conhecimento diferentes nos responsáveis pelas Associações e Bibliotecários inquiridos, quando confrontados com a questão “Que bibliotecas públicas conhece que tenham Sistema de Gestão de Qualidade implementado com sucesso?” todos, de Norte a Sul, foram unânimes na resposta mencionando o caso de Santa Maria da Feira.

Na sequência do exposto e para uma melhor compreensão deste estudo, apresenta-se uma sinopse e análise das questões colocadas.

1. Qual foi o modelo de Gestão de Qualidade escolhido e qual a razão (ou influências) que levou a biblioteca e/ou a Câmara Municipal a apostar num modelo de Sistema de Gestão de Qualidade?
  - a. Foi proposto por qual entidade?
  - b. Está criada a estrutura orgânica do Sistema da Qualidade da biblioteca?
  - c. Como funciona ao nível de:
    - Liderança;
    - Gestão de recursos humanos;
    - Planeamento e estratégia;
    - Parcerias e recursos;
    - Gestão de processos e de mudança;
    - Resultados relativos às pessoas;
    - Resultados orientados para os cidadãos/clientes;
    - Impacto na sociedade;
    - Resultados de desempenho chave

BIBLIOTECAS	MODELO	RAZÃO/ INFLUÊNCIAS	ENTIDADE PROPONENTE	EXISTE ESTRUTURA ORGÂNICA DO SG DA BIBLIOTECA?	QUAIS OS NÍVEIS QUE FUNCIONAM?(1)
Abrantes	Não segue nenhum modelo validado. Criou o seu		Não foi proposto por nenhuma entidade.	Nenhuma	Funciona a todos os níveis

	próprio modelo com base na ISO 9001: 2000 e na CAF		É da responsabilidade do bibliotecário		
Lisboa	PAD-BLX Modelo de Auto-avaliação		Foi por sugestão da Dr. <sup>a</sup> Leonor Gaspar Pinto que basicamente se optou por este modelo, que consiste numa abordagem de avaliação da qualidade que tem a ver com o seu percurso, e tem a ver também com uma experiência desenvolvida no seio da INCITE.		
Oeiras	CAF (Processo interrompido)	Existência de outros serviços dentro da Câmara com o mesmo modelo de gestão	A Câmara Municipal	Não	Embora o processo de implementação tenha sido interrompido, os procedimentos dentro da biblioteca são baseados nos princípios da CAF, modelo de auto-avaliação, pelo que temos os níveis que refere  Já se faz uma gestão interna, para que todos os projectos
Oliveira de Azeméis	ISO 9001: 2000	A câmara ganhou o concurso modernização administrativo, a partir daqui partiu para o processo do SGQ, que implica a criação em gabinete técnico da qualidade	A Câmara Municipal	Não existe organograma com identificação de sectores e pessoal afecto aos mesmos  Está em fase de concepção de funcionamento da nova biblioteca	
Ponta Delgada (Biblioteca Pública e Arquivo Regional)	CAF		Proposta pela biblioteca com orientação da Presidência do Governo, com carácter de obrigatoriedade para aplicação da mesma	Sim.  Na sequência da CAF foi criada a equipa de auto-avaliação que permanece agora	Funciona a todos os níveis e monitoriza a implementação das acções de melhoria propostas.

				designada de Equipa da Qualidade	
Santa Maria da Feira	ISO 9001: 2000	Sistema de gestão que permite fazer aquilo que é essencial – é Empowerment, é delegar competências	Proposto pela Biblioteca	Sim existe	Funciona a todos os níveis

Com esta primeira questão, pretende-se identificar os modelos de Gestão de Qualidade escolhidos e quais as razões e/ou influências que levaram a biblioteca e/ou a Câmara Municipal a apostar num modelo de Sistema de Gestão de Qualidade, bem como saber por quem foram propostos estes modelos, qual a estrutura orgânica criada e finalmente como funciona ao nível da liderança, da gestão de recursos humanos, do planeamento e estratégia, das parcerias e recursos, da gestão de processos e de mudança, do resultados relativos às pessoas, dos resultados orientados para os cidadãos/clientes, do impacto na sociedade e, finalmente, dos resultados de desempenho chave.

Da análise efectuada às respostas obtidas a esta primeira questão, podemos afirmar que, em relação ao modelo de Gestão de Qualidade escolhido, não há unanimidade embora se possa concluir que o modelo CAF e o modelo ISO 9001: 2000 são os modelos de eleição destas instituições. Há, porém, outras escolhas, como é o caso de Abrantes, que como já foi referido, optou por criar o seu próprio modelo baseado na CAF e na ISO 9001: 2000, e o caso de Lisboa que optou por um modelo de auto-avaliação designado PAB-BLX. De referir, ainda, que Oeiras tem o seu processo interrompido, mas com boas perspectivas de arranque a muito breve prazo, segundo informação do bibliotecário responsável.

Esta interrupção prende-se com o facto do processo de implementação ter sido iniciado com a bibliotecária que antecedeu o actual responsável pela biblioteca. Aquando da sua saída, a responsável fez-se acompanhar por alguns dos elementos que integravam a equipa de trabalho envolvida na implementação do Sistema de Gestão de Qualidade, facto este que provocou lacunas na gestão e implementação dos respectivos processos. Por outro lado, e no

entender do actual bibliotecário, foram definidas outras prioridades no serviço a prestar à comunidade, por forma a poder-se falar em serviço de qualidade.

Várias foram as razões que influenciaram a escolha dos modelos de Gestão de Qualidade a implementar, como por exemplo: a existência de serviços dentro das Câmaras com modelos de Gestão de Qualidade implementados, (como é o caso de Oeiras); o facto de terem sido ganhos prémios no concurso de Modernização Administrativa; ou o facto de um SGQ permitir fazer aquilo que é essencial, como é o caso do modelo ISO 9001:2000. Exemplos desta situação são Oliveira de Azeméis e Santa Maria da Feira, respectivamente.

Das respostas dadas relativamente à identificação do proponente do modelo a implementar, verificou-se que a maior parte dos proponentes são as autarquias, o que significa que a qualidade emergiu dentro destas instituições e se desloca no sentido dos Serviços da Câmara para a Biblioteca.

O proponente da Biblioteca de Santa Maria da Feira foi a própria biblioteca. Nesta caso a qualidade emerge na biblioteca e propaga-se para todos os serviços da Câmara, segundo informação facultada pela bibliotecária responsável por esta unidade orgânica.

No que se refere às Bibliotecas de Abrantes e de Lisboa, as propostas surgiram dos próprios bibliotecários. No primeiro caso, não podemos dizer que houve uma proposta de implementação de um SGQ, mas podemos afirmar que o bibliotecário “desenhou” um modelo adaptado às necessidades da sua biblioteca. Em relação à biblioteca de Lisboa, a opção por um modelo de auto-avaliação foi motivada pelo percurso da bibliotecária, Dr<sup>a</sup>. Lenor Gaspar Pinto, e pela sua experiência desenvolvida na INCITE.

Do registo efectuado, verifica-se que apenas a Biblioteca de Santa Maria da Feira e a Biblioteca Pública e Arquivo Regional de Ponta Delgada possuem estrutura orgânica do SGQ da biblioteca.

A Biblioteca de Oliveira de Azeméis não possui, no momento, estrutura orgânica do SGQ da biblioteca, porque está em fase de concepção de

funcionamento da nova biblioteca. Porém, já foram feitas diligências no sentido de criar esta estrutura o mais rapidamente possível.

As Bibliotecas Públicas de Lisboa, Abrantes e Oeiras não têm estrutura orgânica do SGQ da biblioteca. A primeira, porque não tem um modelo de Gestão de Qualidade, mas sim um modelo de autoavaliação; a segunda porque não segue um modelo de Gestão de Qualidade já validado e, finalmente, Oeiras, porque o seu processo de implementação de um SGQ foi interrompido.

Quanto à alínea c) desta questão, ela abarca os nove pontos da CAF e, fazendo a análise global das respostas obtidas em função destes itens, podemos afirmar que, em termos gerais, uma parte muito significativa destas bibliotecas funciona a todos os níveis dos itens da questão, ou seja ao nível da liderança, da gestão de recursos humanos, do planeamento e estratégia, das parcerias e recursos, da gestão de processos e de mudança, dos resultados relativos às pessoas, dos resultados orientados para os cidadãos/clientes, do impacto na sociedade e finalmente dos resultados de desempenho chave.

São excepção a biblioteca de Oliveira de Azeméis, devido à mudança de instalações e também a Biblioteca de Lisboa. A primeira por não reunir as condições ideais e a segunda pela opção do modelo PAB-BLX, modelo de auto-avaliação.

2. Certamente foram propostos vários modelos de Sistemas de Gestão de Qualidade. Após a sua análise, que razões levaram os Gestores a optar por este modelo?

BIBLIOTECAS	MODELO	RAZÕES DE OPÇÃO
Abrantes	Modelo "híbrido" criado pelo bibliotecário (CAF + ISO 9001: 2000)	O modelo de gestão adoptado, como já foi referido, é uma adaptação da ISO 9001: 2000 mais a CAF, o que permite que se criem procedimentos normalizados com base na ISO e simultaneamente efectuar a auto gestão sem ter de recorrer a auditorias. Parece ser o modelo de gestão que se harmoniza com mais rigor à realidade da situação da instituição
Lisboa	Nenhum SGQ  O modelo adoptado é de auto-avaliação - PAD-BLX	A "abordagem à avaliação da qualidade tem sido o meu percurso e tem a ver com a experiência desenvolvida no seio da INCITE, que foi um desenvolvimento de um sistema integrado de avaliação das bibliotecas ao qual se deu a designação SIADAP <sup>B+</sup> , e tem basicamente com a ver com a perspectiva de integrar a qualidade num sistema de avaliação do desempenho adaptada administração pública."

Oeiras	CAF (Processo interrompido)	Quando integrou a equipa de trabalho da biblioteca o processo foi interrompido porque a bibliotecária e mais um ou dois funcionários saíram dos serviços e não havia mais ninguém que conhecesse o processo de raiz. Apesar de, no entender do novo bibliotecário, haver outras prioridades, os procedimentos não foram colocados de parte e neste momento o reatar do processo integra os planos destes serviços.
Oliveira de Azeméis	ISO 9001:2000	Desconhece, pensa que é pelo facto de já existirem serviços na autarquia com este modelo de gestão implementado
Ponta Delgada (Biblioteca Pública e Arquivo Regional)	CAF	Apenas foi proposto o modelo CAF
Santa Maria da Feira	ISO 9001:2000	Do ponto de vista do bibliotecário, um sistema de gestão de qualidade baseado na ISO 9001: 2000, tem um conjunto de regras nomeadamente auditorias internas e auditorias externas que obrigam não só a sugestões mas também a atitudes. Cria a obrigatoriedade de atingir os objectivos estabelecidos.

A colocação desta questão tinha como finalidade saber até que ponto as bibliotecas inquiridas optaram pelo direito à escolha do modelo de Gestão de Qualidade. Pensou-se ainda, que através dos resultados destas respostas seria possível perceber até que ponto havia um conhecimento sólido, por parte daqueles que estão directamente ligados ao processo, dos contornos dos SGQ. Era igualmente objectivo desta questão, entender as motivações que conduziram às escolhas efectuadas.

A partir da análise efectuada ao registo das respostas dadas a esta questão, concluímos que não houve opção de escolha relativamente aos modelos de Gestão de Qualidade implementados. Em alguns casos, o modelo utilizado chegou à biblioteca porque é o mesmo implementado noutros serviços da mesma autarquia, noutros chegou por sugestão dos bibliotecários responsáveis.

No caso dos que não tiveram opção de escolha, afirmam desconhecer os motivos que levaram à escolha efectuada e limitam-se a aceitar o modelo “imposto”, dando continuidade à sua implementação e contribuindo para o seu sucesso através da monitorização constante. Quanto aos outros, tal como consta no registo, justificam as razões pelas quais fizeram as suas opções.

Depreende-se daqui que aqueles que optaram pela CAF fizeram-no, tal como afirma o responsável pela biblioteca de Abrantes, pelo facto deste possibilitar a auto-gestão sem ter de se recorrer a auditorias. O que parece ser aquela que se harmoniza com mais rigor à realidade da situação da instituição.

No caso concreto de Abrantes, o modelo resulta de uma adaptação da ISO 9001: 2000 mais a CAF, permitindo desta forma, no entender do bibliotecário responsável, criar procedimentos normalizados com base na ISO e simultaneamente efectuar a auto gestão sem ter de recorrer a auditorias.

Relativamente aos motivos que levaram os gestores a optar por este modelo, não foi possível efectuar esse diagnóstico, uma vez que as entrevistas não foram efectuadas aos gestores, mas sim aos responsáveis pelas bibliotecas.

De destacar os casos das bibliotecas de Lisboa e Santa Maria da Feira, em que ambas influenciaram os gestores na escolha do modelo de Gestão de Qualidade. No primeiro caso, a bibliotecária inquirida afirma que a opção pelo modelo de auto-avaliação PAD-BLX foi da sua responsabilidade, tal como consta do registo no quadro relativo a esta questão e que passamos a transcrever *“A avaliação da qualidade tem sido o meu percurso e tem a ver com a experiência desenvolvida no seio da INCITE, que foi um desenvolvimento de um sistema integrado de avaliação das bibliotecas ao qual se deu a designação SIADAP<sup>B+</sup>, e tem basicamente com a perspectiva de integrar a qualidade num sistema de avaliação do desempenho adaptada administração pública”*.

No segundo caso, a responsável pela biblioteca também foi a impulsionadora da adesão ao SGQ, partindo dela a opção pelo modelo ISO 9001:2000.

Quando confrontada com o porquê da sua opção, ela argumentou que *“um sistema de gestão de qualidade baseado na ISO 9001: 2000, tem um conjunto de regras nomeadamente auditorias internas e auditorias externas que obrigam não só a sugestões e atitudes, como cria uma obrigatoriedade em atingir os objectivos”*.

Em suma a opção deste modelo por parte dos gestores, foi motivada pelo incentivo e testemunho desta bibliotecária.

Face ao exposto, e a partir desta amostra, somos levados a concluir que a qualidade não emergiu nas Bibliotecas Públicas Portuguesas sempre da mesma forma e pelas mesmas vias.

3. Introduzir um SGQ num serviço, implica promover a mudança de mentalidades.

a. Refira-se à forma como foi efectuada a sensibilização das chefias para a problemática da gestão da qualidade?

BIBLIOTECAS	ESTRATÉGIAS DE SENSIBILIZAÇÃO
Abrantes	Não foram introduzidas
Lisboa	Quer a chefia actual quer anterior estiveram abertas a esta problemática. O mais difícil, foi sensibilizar os vereadores para a qualidade e para a avaliação do desempenho.
Oeiras	A equipa que trabalha nesta biblioteca, já não precisa de ser sensibilizada quando for implementado definitivamente um SGQ. A razão da afirmação anterior justifica-se com a autonomia, sentido de liderança, gestão de recursos humanos, planeamento e estratégia, parcerias e recursos, gestão de processos e de mudança, resultados relativos às pessoas, resultados orientados para os cidadãos/clientes, impacto na sociedade, resultados de desempenho chave a que todos já se habituaram.
Oliveira de Azeméis	A Câmara promoveu durante um ano formação sobre os processos de qualidade.
Ponta Delgada (Biblioteca Pública e Arquivo Regional)	Foram e são feitas sessões de esclarecimento para todos os colaboradores bem como algumas acções de formação.
Santa Maria da Feira	Segundo a bibliotecária já havia uma predisposição para trabalhar com o sistema de gestão de qualidade. Pensa que desde que mudaram para a nova biblioteca (em 2000), houve automaticamente uma mudança de mentalidade. A mudança para o novo edifício pressupôs a prestação de novos serviços e o facto de saberem que isto ia criar um aumento do número de utilizadores, exigiu que cada um, desde logo, altera-se a sua postura face ao trabalho. Por outro lado, o facto de passar a integrar uma equipa com formação pluridisciplinar (bibliotecários, técnicos de biblioteca, relações publicas, engenheiros, especialistas de informática, animadores culturais), bem como a multiplicidade de competências ajudou a criar uma mentalidade de serviço comum. Como há muita participação, não há um único processo que tenha sido determinado pela chefia. Todos os processos e procedimentos foram feitos pelas pessoas que trabalham neles e todos os objectivos e seus indicadores foram definidos pelas mesmas. Como isto é a própria consistência do sistema, foi muito partilhado entre os intervenientes. Afirma ainda a Dr <sup>a</sup> Etelvina, que nas reuniões mensais estão presentes todas as pessoas e que nelas contribuem com a introdução de mais-valias que decorre desta relação íntima que as pessoas têm com aquilo que fazem e o com o seu objectivo final.

Introduzir um SGQ num serviço implica promover a mudança de mentalidades, o que por vezes não é bem aceite por parte dos funcionários e provoca algum receio por parte das chefias. Deste modo, considerámos ser importante introduzir esta questão no questionário, de modo a podermos aferir o grau de sensibilização dos colaboradores envolvidos, principalmente ao nível, das chefias, para esta problemática.

A análise dos resultados obtidos permite constatar que as acções de esclarecimento e a formação, são fundamentais para o bom desempenho dos colaboradores das unidades orgânicas envolvidas em processos de certificação de qualidade.

Através da leitura destas respostas ficamos conscientes de que a motivação é a chave para o sucesso: um funcionário motivado é um excelente contributo para o sucesso de qualquer mudança. Neste caso concreto da implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade, independentemente do modelo escolhido, importa sim, motivar e monitorizar permanentemente.

O mesmo não se passa relativamente às chefias - e quando falamos em chefias não nos referimos propriamente aos bibliotecários responsáveis mas sim aos autarcas. Vejamos, assim, o testemunho da bibliotecária de Lisboa que nos diz que *"... falar da chefia ou a nível de departamento, quer a chefia actual quer a chefia anterior, estiveram abertas a esta problemática. Não foi o mais difícil, o mais difícil foi sensibilizar os vereadores para a qualidade e para a avaliação do desempenho..."*

O motivo porque se verifica esta dificuldade não foi esclarecido, porém deduzimos ao longo desta e das outras entrevistas, que as prioridades são dadas a outros serviços da autarquia, nomeadamente aqueles que têm maior visibilidade junto do público.

4. Enquanto responsável pela biblioteca, qual pensa ser o seu papel no âmbito do programa da qualidade?

BIBLIOTECAS	PAPEL DO BIBLIOTECÁRIO NO ÂMBITO DO PROGRAMA DA QUALIDADE
Abrantes	Motivar, orientar, monitorizar
Lisboa	"Não sou a responsável da biblioteca. O que nós cá temos é um programa que chamamos de PAD-BLX, que consiste na avaliação de desempenho das bibliotecas de Lisboa. No âmbito deste programa de qualidade é meu entender, até porque tem a ver com a perspectiva dos utilizadores e eu sou a responsável pelo programa, que o nosso papel é determinante porque somos nós que garantimos que os serviços funcionem. Nós temos que ver o modelo não só como estatística básica, mas também temos de arranjar formas de integrar os colegas, se não os integrarmos neste esquema não veremos melhorias no decorrer do tempo." Devemos tentar que haja uma garantia de mudança a nível de comportamentos e mentalidades, temos de estar certos que o conhecimento passa da nossa parte para os colaboradores."
Oeiras	Como gestor da biblioteca sou responsável pela motivação do pessoal, transmissão de energia positiva, monitor
Oliveira de Azeméis	Orientar; Motivar as pessoas; Aplicar medidas correctivas
Ponta Delgada (Biblioteca Pública e Arquivo Regional)	Dinamizador principal, dando o exemplo
Santa Maria da Feira	A única coisa que a bibliotecária afirma ter de garantir é que seja um sistema dinâmico e de gestão. Claro que depois tem responsabilidades no âmbito de gestão de recursos humanos porque estão todos sob a sua responsabilidade, mas em relação ao programa da qualidade o que tem de garantir é que ele seja dinâmico, isto é que seja algo que não morra no papel que esteja presente só de 3 em 3 meses quando se faz a avaliação dos indicadores.  Uma vez que lhes foram delegadas competências, a bibliotecária limita-se a aprovar e dizer se gosta, se não gosta, o resto é da responsabilidade dos funcionários.  A liderança é desenvolver nos funcionários um pensamento sistémico, dar-lhes competências e dizer-lhes para voarem.

Os bibliotecários inquiridos face aos sistemas de Gestão de Qualidade assumem um papel determinante porque, no seu entender, eles são os responsáveis pelo bom funcionamento dos serviços. Muito embora, os colaboradores de uma unidade orgânica sejam, todos eles, responsáveis e determinantes para o bom e correcto funcionamento de qualquer SGQ, cada um com a sua função. A bibliotecária de Lisboa afirma que *"...temos que ver o modelo não só como estatística básica, mas também temos de arranjar formas de integrar os colegas, se não os integrarmos neste esquema não veremos melhorias no decorrer do tempo. Devemos tentar que haja uma garantia de mudança a nível de comportamentos e mentalidades, temos de estar certos que o conhecimento passa da nossa parte para os colaboradores."* Ou seja, ser o responsável pelos serviços significa ser também o responsável pela

motivação do pessoal, pela transmissão de energia positiva, monitorização e aplicação de medidas correctivas. Este gestor deverá ser o dinamizador principal, dando o exemplo.

No caso particular de Santa Maria da Feira, a bibliotecária afirma ter apenas de *“garantir que isto seja um sistema dinâmico e de gestão. Isto porque, previamente, foram delegadas competências aos funcionários para o desenvolvimento de determinadas tarefas, logo a bibliotecária limita-se a aprovar e dizer se gosta, se não gosta, o resto é da responsabilidade dos funcionários”* tal como ela faz questão de afirmar.

Nesta perspectiva depreendemos que é importante e motivador que os funcionários se sintam líderes pois, segundo a mesma bibliotecária *“A liderança é desenvolver nos funcionários um pensamento sistémico, dar-lhes competências e dizer-lhes para voarem”*.

5. Quais eram as suas expectativas no início do processo de implementação do SGQ? Como têm evoluído essas expectativas?

BIBLIOTECAS	EXPECTATIVAS INICIAIS E EVOLUÇÃO DAS MESMAS
Abrantes	Não tinha expectativas, tem correspondido a um comportamento espontâneo. A expectativa futura é a adesão a um SGQ, mas não está definido se se opta por um modelo já validado ou se se continua com o modelo de gestão ISO 9001:2000 mais CAF
Lisboa	As expectativas não eram muito altas porque de facto de ser considerado fundamental envolver muito a liderança embora houve se abertura não era fácil. Numa primeira fase não se avançou para uma auto-avaliação porque exigia um envolvimento e não havia muita disponibilidade nos projectos que estavam a decorrer.
Oeiras	Não tinha, uma vez que não integrava esta equipa no momento. Agora, não há grandes expectativas, como disse nos “bastidores” nós vamos agindo dentro do modelo de qualidade da CAF, à semelhança de alguns serviços da Câmara.
Oliveira de Azeméis	Mantêm-se, é um sistema que ajuda na execução de trabalhos. A definição de procedimentos tem de ser muito clara (nomeadamente ao nível do conhecimento dos documentos orientadores). Expectativas são extremamente positivas.
Ponta Delgada (Biblioteca Pública e Arquivo Regional)	Inicialmente acreditou ser possível a implementação de um SGQ. Em termos de evolução continua a acreditar que tudo é possível desde que haja motivação dos intervenientes do processo.
Santa Maria da Feira	A Bibliotecária responsável tinha grandes expectativas na aplicação do sistema. Aquilo que achava era que de alguma forma a principal expectativa era mais do que prestar um bom serviço de qualidade ao utilizador, por isso entendia ser necessário criar evidências que de facto se pudessem analisar. Isto, consistia sobretudo em criar um sistema que permitisse avaliar se aquilo que se estava a fazer correspondia ou não expectativa.

Os bibliotecários inquiridos na fase inicial do processo de implementação do SGQ, por variadíssimas razões e na sua generalidade, não tinham grandes expectativas. A única que alimentava algumas expectativas era a responsável pela biblioteca de Santa Maria da Feira.

Para esta gestora *“a principal expectativa era mais do que prestar um bom serviço e de qualidade ao utilizador”*, por isso entendia ser necessário criar evidências.

Em termos de expectativas futuras, estas diferem bastante entre si. Aqueles que têm o processo de implementação interrompido esperam vir a trabalhar num SGQ, como é o caso de Oeiras, motivo pelo qual vão operando dentro do modelo de qualidade da CAF, à semelhança de alguns serviços da Câmara.

No caso de Abrantes, à semelhança de Oeiras, também a sua expectativa futura é a adesão a um SGQ, muito embora não esteja definido se o modelo a seguir será um modelo já validado ou se se continua com o modelo de gestão ISO 9001:2000 + CAF.

Em termos de evolução dos Sistemas de Gestão de Qualidade, todos são unânimes ao afirmarem que acreditam que tudo é possível desde que haja motivação dos intervenientes no processo.

6. É um facto que a motivação de um funcionário contribui significativamente para um processo de melhoria contínua.
  - a. Neste sentido que estímulo e motivação são incutidos nos funcionários afectos a estes serviços?

BIBLIOTECAS	TIPOS DE ESTIMULOS INCUTIDOS NOS FUNCIONÁRIOS
Abrantes	O prazer de no final dos projectos serem presenteados com felicitações pela realização de um bom trabalho. Isto cria nos funcionários um estímulo desmedido que os leva a querer autonomamente fazer cada vez mais e melhor, ultrapassando eventuais barreiras. Tem havido muito bons resultados.
Lisboa	É difícil a nível de motivação A motivação não está muito fácil de gerir por isso existe um objectivo de fazer trabalho a nível da qualidade total agendado mais para o fim de verão. É uma altura má para alterações grandes a nível de horário, a maioria dos funcionários que aqui trabalha, fica cá para além da hora."
Oeiras	Liberdade, autonomia, responsabilização, são estímulos incutidos nos elementos que integram esta equipa, para além da aposta na qualificação das equipas de

	trabalho ao nível das habilitações literárias, ao nível das competências técnicas e criação de incentivos ao desenvolvimento pessoal dos colaboradores
Oliveira de Azeméis	A biblioteca está a trabalhar internamente num modelo gestão. Foram efectuadas reuniões de clarificação, disponibilização de documentos formação.
Ponta Delgada (Biblioteca Pública e Arquivo Regional)	Que podemos sempre melhorar caminhando passo a passo e subindo degrau a degrau
Santa Maria da Feira	Responsabilização, participação activa nas reuniões, monitorização, autonomia, direito a colocar propostas em cima da mesa

O melhor estímulo e motivação susceptível de se inculcar nos funcionários, é fazê-los sentir-se parte integrante e imprescindível do processo de gestão implementado.

Neste aspecto, a Biblioteca de Santa Maria da Feira motiva os seus colaboradores responsabilizando-os, fazendo-os participar de forma activa nas reuniões, dando-lhes a possibilidade de colocarem “*propostas em cima da mesa*”, fazendo-os sentir autónomos, sem esquecer a monitorização permanente.

Desta forma, a sua auto-estima aumenta significativamente, possibilitando desta forma que se tornem cada vez mais autónomos, capazes de melhorar o seu desempenho e de fazer cada vez mais e melhor, ultrapassando desta forma eventuais barreiras.

7. Com a implementação do SGQ, quais foram as principais barreiras encontradas a nível social, económico, técnico e organizacional?

BIBLIOTECAS	PRINCIPAIS BARREIRAS (SOCIAIS, ECONÓMICAS, TÉCNICAS E ORGANIZACIONAIS)
Abrantes	Não foram sentidas, uma vez que formalmente não há SGQ implementado
Lisboa	Barreiras vêm sendo um pouco a nível das pessoas, a nível técnico a nível mais de liderança
Oeiras	A barreira encontrada foi a nível organizacional
Oliveira de Azeméis	O processo de implementação (iniciado com elaboração de documentos) foi interrompido em 2003. Devido ao início da construção da nova biblioteca, entendeu-se que o investimento num SGQ só se justificava na biblioteca nova Entretanto foi elaborado o manual interno de qualidade da biblioteca

Ponta Delgada (Biblioteca Pública e Arquivo Regional)	A principal barreira é a inexistência de uma cultura organizacional e da atitude de que o cidadão deve ser tratado como um cliente, ou seja, não trabalharmos nos organismos públicos como se da nossa empresa se tratasse
Santa Maria da Feira	Não foram encontradas barreiras. As propostas apresentadas foram sempre devidamente fundamentadas pelo que contou sempre o apoio da autarquia

Pretendemos com esta questão identificar as barreiras encontradas a nível social, económico e organizacional. E constatamos que as principais barreiras encontradas foram a nível das pessoas, a nível técnico, a nível organizacional e de liderança.

Mudar a cultura de uma instituição implica proceder a uma boa campanha de sensibilização, utilizar argumentos bem fundamentados e mostrar socialmente as mais-valias da implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade, ou seja, prestar serviços de qualidade. Doutra forma, a adesão das pessoas e a aceitação a nível social será nula.

Apenas a responsável pela biblioteca de Santa Maria da Feira afirma não ter encontrado barreiras. Atribuindo esse mérito ao facto de nunca apresentar propostas que não estivessem devidamente fundamentadas, pelo que contou sempre com o apoio da autarquia.

8. Na base da sua experiência com o Sistema de Gestão de Qualidade aqui implementado, identifique os principais benefícios (ou inconvenientes) que esta implementação trouxe para a instituição (por exemplo, ao nível da burocratização e agilização dos procedimentos normais de funcionamento, como é o caso das aquisições, realização de eventos, empréstimo interbibliotecas, ...)?

BIBLIOTECAS	BENEFÍCIOS	INCONVENIENTES
Abrantes	Embora não havendo SGQ implementado formalmente, o modelo de gestão aqui "criado", acaba por promover o trabalho de equipa e autonomia nos funcionários	Não apresentou
Lisboa	Sem resposta	
Oeiras	Melhor agilização dos processos Maior empenho por parte dos funcionários	Burocratização
Oliveira de Azeméis	Apuramento e o refinamento que obriga à definições dos procedimentos de trabalho	Tempo que se demora e as voltas que se dá para o aparecimento, refinamento e definição dos procedimentos de trabalho
Ponta Delgada (Biblioteca Pública e	Trabalho de equipa; Promoção da comunicação interna e das relações interpessoais;	

Arquivo Regional)	Tudo isto tem reflexos positivos em termos de resultado final	Não apresentou
Santa Maria da Feira	Trabalho realizado em equipa garantindo sempre a continuidade de determinada tarefa, mesmo que o responsável pela mesma falta  Procedimentos normalizados  Motivação dos funcionários	

O objectivo desta questão era identificar alguns das principais vantagens (ou inconvenientes) que a implementação de um SGQ trouxe para as instituições inquiridas.

A partir das respostas obtidas chegamos à conclusão que a implementação de um SGQ traz benefícios à instituição a vários níveis tais como: uma maior agilização dos processos, maior empenho por parte dos funcionários, trabalho de equipa, garantindo sempre a continuidade de determinada tarefa, mesmo que o responsável pelo desenvolvimento da tarefa falte ao serviço.. Aqui a motivação é visível.

Esta metodologia de trabalho obriga a um apuramento e refinamento que leva a definições dos procedimentos de trabalho.

9. Considerando que esta biblioteca tem um modelo de gestão implementado, avalie o impacto dos serviços prestados por esta à comunidade local?

- a. Satisfação dos clientes
- b. Satisfação dos funcionários
- c. Outros impactes

BIBLIOTECAS	SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	OUTROS IMPACTES
Abrantes	Aumento gradual do número de utilizadores e permanência mais prolongada nos espaços da biblioteca	Disponibilidade e entrega total  Motivação para o desempenho das funções  Criatividade	Não apresentou
Lisboa	Não é muito visível	Há satisfação, porque os funcionários já entenderam os procedimentos e estão preparados para	Não existem dados que permitam ver a percepção

		desenvolver as suas funções em função das suas competências, uma vez que já possuem indicadores	
Oeiras	Aumento de utilizadores e permanência mais prolongada nos espaços da biblioteca.	Motivação para o desempenho das funções Disponibilidade	
Oliveira de Azeméis	Sem dados, devido à interrupção do processo ainda em fase muito embrionária		
Ponta Delgada (Biblioteca Pública e Arquivo Regional)	Aumento de utilizadores e permanência mais prolongada nos espaços da biblioteca		
Santa Maria da Feira	Aumento fugaz de utilizadores Aumento de empréstimos (10% ano)	Motivação para o desempenho das funções Disponibilidade	Taxa de satisfação do utilizador 93, 5%

Com base na análise do quadro anterior, nas bibliotecas que possuem Sistemas de Gestão de Qualidade implementados, o impacto dos serviços que prestam à comunidade local é significativamente visível ao nível da satisfação dos clientes, da satisfação dos funcionários e a outros níveis.

Em relação ao nível da satisfação dos clientes, verifica-se essencialmente um aumento gradual do número de utilizadores e permanência mais prolongada nos espaços da biblioteca.

Ao nível da satisfação dos funcionários, podemos afirmar, a partir dos resultados obtidos, que há motivação para o desempenho das funções, há criatividade, disponibilidade e entrega total.

Para além das vantagens referenciadas, não existem dados que permitam a percepção de outros impactos positivos, a não ser, como refere a bibliotecária de Santa Maria da Feira, o *“Impacto na sociedade (de 4 mil inscritos rapidamente passaram a vinte e um mil inscritos) ”*.

10. Qual o futuro do desenvolvimento do Programa da Qualidade?

- a. Entrando em linha de conta com o sucesso ou insucesso de outros modelos de SGQ e outras estratégias. Qual será o cenário dos próximos anos para as bibliotecas públicas e a qualidade?

BIBLIOTECAS	DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA NO FUTURO	CENÁRIO DOS PRÓXIMOS ANOS PARA AS BIB. PÚBLICAS E A QUALIDADE
Abrantes	Não está definido, como já foi referido na questão 5. Há áreas de intervenção nomeadamente "Promoção do desenvolvimento cultural e social" que se encontra acreditado, por isso não se põe de lado que num futuro próximo a Biblioteca venha para além de implementar um SGQ a ser acreditada.	Julgo que cada vez mais caminhamos para serviços prestados com qualidade. Provavelmente nos próximos anos haverá uma maior competição, saudável, por partes das instituições recorrendo muito provavelmente ao marketing para promoção dos seus serviços. Será a era da competitividade.
Lisboa	"A vertente da qualidade é um cavalo de Tróia, envolve a nossa direcção principal e a própria Câmara somos da rede pública projecto a que poderá servir obviamente outros modelos. Desde 99 temos parceria com o Ministério da Educação, um projecto que o fizemos em parceria. As bibliotecas têm que mostrar que têm que ter qualidade, têm de fazer parcerias.	"Quanto ao cenário dos próximos anos para as bibliotecas públicas e a qualidade é um cenário incontornável enquanto as bibliotecas públicas não mostrarem que tem qualidade sem dar provas do seu valor, têm que ser extintos muitos dos seu serviços e não há como contornar se ficarem à espera."
Oeiras	A nível destes serviços, o provável será a aposta na CAF, uma vez que em alguns serviços da Câmara tem o mesmo modelo de gestão	Todas as bibliotecas terem implementado modelos de gestão de qualidade
Oliveira de Azeméis	O processo da câmara vai ser mantido, é um cenário definitivo, logo o sistema ISO 9001:2000, utilizado pela câmara, certamente irá ser mantido	Face à emergência de qualidade que se vai fazendo sentir em toda a Administração Pública o cenário provável será a existência de Bibliotecas Públicas com SGQ
Ponta Delgada (Biblioteca Pública e Arquivo Regional)	Para já concretizar o proposto nas acções de melhoria e depois quem sabe....a certificação	Satisfação dos clientes, satisfação dos colaboradores e melhoria contínua como um processo natural
Santa Maria da Feira	No que respeita à Biblioteca Pública de Santa Maria da Feira é intenção apostar cada vez mais na melhoria dos serviços, com vista à satisfação do utilizador	Na sua opinião os SGQ começam a emergir nas Bibliotecas Públicas portuguesas, mas só terão sucesso caso sejam apoiados pelas Câmaras.

Relativamente ao futuro do desenvolvimento do Programa da Qualidade, entrando em linha de conta com o sucesso ou insucesso de outros modelos de SGQ e outras estratégias, e com o cenário dos próximos anos para as bibliotecas públicas, parece-nos que cada vez mais vão surgir bibliotecas com

sistemas de Gestão de Qualidade implementados, muito embora alguns deles sejam modelos que não se encontram validados.

Esta emergência dos Sistemas de Gestão de Qualidade, que se afluem nestes serviços de diversas formas, como já foi referenciado, resultam em grande parte da preocupação destes bibliotecários face ao futuro das suas bibliotecas, mas também são fruto daquilo a que vulgarmente chamamos de “moda”.

Face ao exposto pelos inquiridos, prevê-se que num futuro muito próximo as bibliotecas públicas no nosso país se encontrem todas ou quase todas a funcionar com SGQ implementados e até acreditadas.

Exemplo disto é o testemunho do bibliotecário de Abrantes que nos diz que *“Há áreas de intervenção nomeadamente Promoção do Desenvolvimento Cultural e Social, que se encontra acreditado, por isso é provável que num futuro próximo a Biblioteca venha para além de implementar um SGQ a ser acreditada”*. Por sua vez, a bibliotecária de Lisboa afirma que *“As bibliotecas têm que mostrar que têm que ter qualidade, têm de fazer parcerias”*.

No que respeita aos modelos a ser seguidos, o mais provável, e o que se deduz do testemunho dos inquiridos, é que dêem continuidade aos modelos já implementados noutros serviços das autarquias em questão.

Quanto à previsão do cenário dos próximos anos para as Bibliotecas Públicas e a qualidade, ainda segundo os inquiridos estima-se, como diz o bibliotecário de Abrantes, que se caminha *“para serviços prestados com qualidade. Provavelmente nos próximos anos haverá uma maior competição, saudável, por partes das instituições recorrendo muito provavelmente ao marketing para promoção dos seus serviços. Será a era da competitividade”*.

A bibliotecária de Lisboa vai mais longe ao afirmar que *“Quanto ao cenário dos próximos anos para as bibliotecas públicas e a qualidade é um cenário incontornável, enquanto as bibliotecas públicas não mostrarem que tem qualidade sem dar provas do seu valor, têm que ser extintos muitos dos seu serviços e não há como contornar se ficarem à espera.”*

No entanto, e apesar da opinião global dos inquiridos de que *“face à emergência de qualidade que se vai fazendo sentir em toda a Administração Pública, o cenário provável será a existência de Bibliotecas Públicas com SGQ”*, como afirma a bibliotecária de Oliveira de Azeméis, temos uma chamada de atenção no registo da opinião da bibliotecária de Santa Maria da Feira. No seu registo ela afirma que *“os SGQ começam a emergir nas Bibliotecas Públicas portuguesas, mas só terão sucesso caso sejam apoiados pelas Câmaras”*.

Perguntamos o porquê desta afirmação e concluímos, face às entrevistas realizadas e com base na bibliografia consultada, que a implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade, em qualquer serviço, implica custos. No caso das bibliotecas públicas, estes custos, por vezes muito altos, terão de ser suportados pelas autarquias, caso contrário não há viabilidade para este tipo de projectos.

### **3.3 Sinopse das entrevistas efectuadas às Associações** (ver guião anexo III)

Paralelamente às entrevistas efectuadas aos responsáveis das Bibliotecas Públicas, foram realizadas entrevistas aos Presidentes de três Associações da área, sendo elas a INCITE, a APBAD, a Liberpolis e ao IPLB agora designado DGLB<sup>70</sup>. As entrevistas foram marcadas por e-mail, confirmadas via telefone e realizadas no local de trabalho dos inquiridos.

O facto de se tratar de Associações profissionais ou Associações ligadas à informação esteve na origem da selecção efectuada.

Estas entrevistas tiveram como objectivo diagnosticar o que sabem estes gestores acerca dos Sistemas de Gestão de Qualidade implementados no nosso país, mais concretamente nas Bibliotecas Públicas, o que pensam sobre Sistemas de Gestão de Qualidade e se na opinião deles há emergência de qualidade nas Bibliotecas Públicas em Portugal.

---

<sup>70</sup> DGLB – Direcção-Geral do Livro e das Bibliotecas

Foi ainda objectivo destas entrevistas, saber até que ponto e de que forma estas Associações interagem com as Bibliotecas em estudo, e através delas identificar quais as Bibliotecas Públicas do nosso país que têm implementados Sistemas de Gestão de Qualidade, quais os modelos seleccionados e identificar casos de sucesso.

Face às respostas obtidas, podemos afirmar que, de um modo geral, todos os inquiridos desconheciam a realidade das Bibliotecas Públicas do nosso país. Porém, à semelhança dos bibliotecários inquiridos, todos conheciam o caso de Santa Maria da Feira.

Para uma melhor compreensão do que pensam e como interagem apresentamos uma análise das questões colocadas.

#### 1. O que pensa da Gestão de Qualidade aplicada às Bibliotecas Públicas?

ENTIDADES	
APBAD	O Presidente da APBAD, acredita que o sucesso das Bibliotecas Públicas passa pela aposta num SGQ, uma vez que através deste poderá prestar um serviço de melhor qualidade aos seus clientes e estar à altura daqueles que se dizem mais exigentes.
INCITE	<p>Nunca trabalhou numa BP, foi Directora de Serviços de Informação. Segundo a Dr<sup>a</sup>. Odete Santos em 65 no Centro de Documentação nem sequer se falava de informação científico-técnica, o que não acontecia no resto da Europa., muito embora todo o tratamento da informação já fosse sujeito a algum controlo de qualidade sem que tivessem consciência disso.</p> <p>O facto de haver uma preocupação na selecção da documentação direccionada para um determinado perfil do utilizador, a formação dos profissionais de formação no seu local de trabalho para além dos cursos profissionais e a necessidade de inovar para cativar os utilizadores é também, no seu entender, sinal de qualidade</p> <p>Conhece algumas que tem trabalhado bem, as BP estão rotinadas para o tratamento documental, mas a gestão do fundo é atingir a sua qualidade, qualificar os próprios funcionários e assim atingir o melhor possível.</p>
IPLB	<p>O Estado tem que garantir aos cidadãos que os serviços que prestam são serviços de qualidade.</p> <p>Hoje em dia a biblioteca é um centro de comunicação onde se reúnem vários suportes de informação, onde é muito importante o espaço de desenvolvimento da cidadania e que o serviço do Estado seja qualificado, por outro lado do ponto de vista interno, a certificação das bibliotecas é como o processo das empresas. Moroso e difícil, muita documentação, exige muita gente e qualificação</p>
LIBERPOLIS	Pensa que é uma lufada de ar fresco na qualidade dos serviços a prestar. Cada vez mais se solicita ou exige qualidade nos serviços e a biblioteca não pode ser excepção. É um serviço que se presta ao público em geral e como tal tem obrigatoriamente de ser um serviço prestado com qualidade.

Na sequência das respostas dadas a esta questão, somos levados a concluir que este grupo de inquiridos, apesar de nunca ter lidado directamente com Sistemas de Gestão de Qualidade, pensa ser uma mais-valia a sua implementação e consideram que é de toda a conveniência a sua implementação.

Os utilizadores das bibliotecas são cada vez mais exigentes, pelo que, segundo os inquiridos, Gestão de Qualidade nas bibliotecas é um imperativo e é sinónimo de refrescamento na qualidade dos serviços a disponibilizar aos utilizadores mais exigentes.

Perante os seus comentários, somos levados a afirmar que de alguma forma estes serviços foram sempre primando por terem serviços de qualidade. Tal como nos dizia a Presidente da Incite *“O facto de haver uma preocupação na selecção da documentação direccionada para um determinado perfil do utilizador, a formação dos profissionais de formação no seu local de trabalho para além dos cursos profissionais e a necessidade de inovar para cativar os utilizadores é também, no meu entender, sinal de qualidade”*. Para os inquiridos servir com qualidade é e será sempre a imagem de marca destes serviços.

Para o Presidente da BAD o *“sucesso das Bibliotecas Públicas passa pela aposta num SGQ”*, pois só assim existirão garantias de que se presta um serviço de qualidade a toda a comunidade. Ainda segundo este inquirido, sendo estas bibliotecas serviços que pertencem ao Estado, este obrigatoriamente deve *“garantir aos cidadãos que os serviços que prestam são serviços de qualidade”*.

Apesar de considerarem ser uma estratégia fulcral a implementar nas Bibliotecas Públicas, com vista à obtenção de melhorias nos serviços, não deixam de comentar, nomeadamente o Presidente do IPLB, que quando se trata de pensar na certificação dos serviços, não podemos ignorar que a *“certificação das bibliotecas é como o processo das empresas. Moroso e difícil, muita documentação, exige muita gente e qualificação”*

2. Algumas Bibliotecas Públicas da Europa, nomeadamente Espanha, Noruega, Suécia e França, entre outras, tem vindo a apostar num Sistema de Gestão de Qualidade, algumas delas usam o LISIM, outras a ISO 9001, A ISO 9004, a EFQM entre outros modelos.

a. De entre as bibliotecas públicas do nosso país que integram a Rede de Leitura Pública há já algumas com sistema de Gestão de Qualidade implementado? Quais e qual os sistema de Qualidade adoptado por cada uma delas?

ENTIDADES	
APBAD	A referência que tem neste âmbito é apenas Santa Maria da Feira. Não é da competência da APBAD a gestão das bibliotecas públicas nem programação das mesmas, nomeadamente ao nível da adesão a SGQ. Elas são autónomas neste ponto de vista. Apenas temos que ter um conhecimento das políticas usadas a nível de serviços.
INCITE	Não sei e desconheço, mas se as organizações apostarem na qualidade estão também a transmitir qualidade para as organizações públicas, tal como as próprias bibliotecas. Porque se tem de dar competências de qualidade aos seus profissionais está-se a contribuir para a qualidade dos serviços, assim a qualidade é fundamental para as organizações e como veio a Internet trazer uma evolução nos serviços de informação e nos profissionais, assim melhora o seu perfil de trabalho e ajudar a organizações.
IPLB	Julga ser apenas Santa Maria da feira, não conhece mais nenhuma.
LIBERPOLIS	Pensa que neste momento é só a Biblioteca de Santa Maria da Feira que tem o sistema de Gestão de Qualidade na sua totalidade. Alguns anos atrás Oeiras tinha começado mas neste momento não lhe posso dizer ao certo se tem ou não algum sistema de gestão de qualidade implementado

Em função das respostas recolhidas concluímos que, tal como os responsáveis das bibliotecas públicas inquiridos, há um desconhecimento praticamente total, destas Associações, das movimentações que as Bibliotecas Públicas Portuguesas vão fazendo em torno dos SGQ. Apenas referenciam o caso de Santa Maria da Feira, como se este fosse um caso isolado no país. Em boa verdade, e felizmente, esta não é a realidade do país. Quanto ao modelo de Gestão de Qualidade, desconheciam.

Parece-nos que a resposta dada pelo Presidente da APBAD, merece alguma reflexão. Na perspectiva deste inquirido “...*não é da competência da APBAD a gestão das Bibliotecas Públicas nem programação das mesmas, nomeadamente ao nível da adesão a SGQ. Elas são autónomas neste ponto de vista. Apenas temos que ter um conhecimento das políticas usadas a nível de serviços*”. Uma opinião que exige alguma crítica e reflexão.

Como se explica, então, que têm de ter “*um conhecimento das políticas usadas a nível de serviços*”, quando um SGQ, se trata de uma política de gestão usada a nível de serviços? A verdade é que desconhecem as políticas de gestão adoptadas pelas Bibliotecas Públicas Portuguesas. Parece-nos existir aqui alguma contradição neste depoimento.

Provavelmente esta será a razão pela qual, ao fim de tantos anos, a emergência da qualidade nas Bibliotecas Públicas se faz tão lentamente. Parece-nos ser necessário que os organismos inquiridos, uns com as competências viradas para o sector profissional e outros para as organizações, se unam para que a qualidade sofra uma aceleração na emergência que se faz sentir nas Bibliotecas Públicas do nosso país.

3. Dos SGQ que conhece e se encontram implementados nas Bibliotecas Públicas em Portugal, há algum que lhe mereça destaque e possa na sua opinião ser considerado modelo de sucesso? Porquê?

ENTIDADES	
APBAD	Desconhece. Sabe que há determinadas ferramentas, mas não sabe responder por não ter dados e não saber qual ou quais bibliotecas que tem SGQ implementados.
INCITE	Desconhece As BP tem uma rede muito própria, a INCITE está mais virada para as competências dos profissionais não para as organizações.
IPLB	Não sabe
LIBERPOLIS	Não pode responder com firmeza porque não conhece nada de concreto. No nosso país ainda se está agora a começar a pensar no sistema de qualidade, principalmente nas bibliotecas públicas. Quanto ao modelo de sucesso só se pode dizer depois de ele implementado e testado com a reacção dos seus utilizadores.

As respostas aqui recolhidas, não podiam ser diferentes, elas surgem na sequência do exposto na questão anterior. Se só conhecem o caso de Santa Maria da Feira, para eles esse é o modelo de sucesso. Ou então não manifestam opinião.

4. Será que podemos falar de emergência de qualidade nas bibliotecas públicas?

ENTIDADES	
APBAD	<p>Acha que de alguns anos a esta parte se deu um grande salto. Segundo Dr. Pina Falcão, certamente haverá várias razões e falta de meios necessários para que se implementasse um SGQ. Provavelmente, agora é uma boa oportunidade para avançar, até porque já no 5.º Congresso da BAD, foram proferidas comunicações sobre esta matéria. Foram inclusivamente efectuadas referências a indicadores de avaliação.</p>
INCITE	<p>Penso que sim, apesar de emergência ser uma palavra nova que pode ser mal interpretada. Emergência é o que está mais novo. Podemos falar de emergência do que há agora e visar o futuro, caminho próximo da nossa informação. A evolução é tão forte que cada vez mais não se pode prever o futuro... por que ele é mais rápido do que nós pensamos... somos emergentes mas perspectivamos.</p>
IPLB	<p>As bibliotecas que estão aderir aos SGQ, já são algumas começam a aparecer exemplos de bibliotecas já certificadas. Começa também a emergir a necessidade de que todos os níveis de gestão e de organização precisam de modelos e gestão. Por isso podemos afirmar que há emergência de qualidade.</p> <p>Há cada vez mais empresas certificadas, por isso não é de admirar que as bibliotecas mesmo da Rede estejam agora a pensar e cada vez mais neste problemática.</p> <p>O estado está há 20 anos em paralelo com a Rede a criar auto estradas para os livros viajarem, criando as estruturas necessárias para viabilizar o acesso à informação, ou seja para melhor servir o seu "cliente", pelo que é necessário que haja qualidade nas BP.</p>
LIBERPOLIS	<p>Não tem dados em concreto mas penso que sim, até porque cada vez mais o público que temos é mais exigente, e as instituições apercebem-se disso, pelo que os serviços prestados têm de corresponder às expectativas dos seus utilizadores.</p>

Através desta questão, tentamos diagnosticar se, no entender responsáveis pela Incite, APBAD, IPLB e Liberpolis, se pode falar em emergência de qualidade nas Bibliotecas Públicas portuguesas. Os resultados obtidos permitem-nos concluir que efectivamente há fortes indícios de emergência de qualidade.

Segundo estes gestores, neste momento estão reunidas todas condições que viabilizam a emergência da qualidade, para além de que existem um conjunto de factores que obrigam estas bibliotecas a ir ao encontro dos SQG, no sentido de atingir a satisfação dos seus clientes. Caso contrário, arriscam-se a baixar o número de frequência dos eventuais utilizadores.

5. Quais são as expectativas (da Instituição a ser inquirida. Ex. Rede Nacional de Bibliotecas Públicas) face a uma possível adesão a um SGQ pela totalidade das bibliotecas públicas?

a. Esta instituição tem algum projecto/plano que tenha como objectivo incentivar estas bibliotecas a aderir a um SGQ?

ENTIDADES	
APBAD	<p>O projecto da Rede de Bibliotecas Públicas, por si só já leva a que as bibliotecas se preocupem com a prestação de serviços com qualidade. Pelo que pode ser considerado um incentivo à aposta num SGQ.</p> <p>Acho que a resposta aqui deve ser sim se não se tiver a expectativa de colocar o carro à frente dos bois ou seja em princípio SGQ pode ajudar as autarquias a resolver certos e determinados obstáculos, isto leva a que haja mais utilizadores, mais procura da biblioteca, isso é desejável.</p>
INCITE	De momento não há nenhum projecto.
IPLB	Há e é preciso ver que as bibliotecas são património municipal, o estado faz um contrato programa, paga a sua % do fundo documental para além de outros deveres que constam no contrato, isso é muito importante. Participa com as Câmaras na construção. Lança a rede do conhecimento, muito empenhados e motivados, tem à frente pessoas altamente qualificadas e motivadas. E pensa tal como os Presidentes das Câmaras têm que pensar, que as bibliotecas sem clientes são como um hospital sem doentes.
LIBERPOLIS	Não temos nenhum projecto ou plano nesse sentido. A Liberpolis foi formada por um grupo de bibliotecários que tem dado apoio às BM desta região de Lisboa. Mas, neste momento até está parada, como está parada é sinal que não te projectos...

Da leitura deste quadro concluímos que as instituições inquiridas consideram ser benéfica a implementação a um SGQ pela totalidade das bibliotecas públicas. Isto porque, na opinião do responsável pela APBAD *“em princípio um SGQ pode ajudar as autarquias a resolver certos e determinados obstáculos, o leva a que haja mais utilizadores, mais procura da biblioteca”*. Isto será o mesmo que dizer que o SGQ é uma mais-valia para as instituições, neste caso para as Bibliotecas Públicas.

Relativamente aos projectos, podemos afirmar que, embora não tenham sido pensados para este tipo de bibliotecas, no âmbito dos SGQ existem projectos cuja pretensão é servir com qualidade.

A opinião do responsável da APBAD vai ao encontro desta afirmação, quando nos garante que *“o projecto da Rede de Bibliotecas Públicas, por si só, já leva a que as bibliotecas se preocupem com a prestação de serviços com qualidade. Pelo que pode ser considerado um incentivo à aposta num SGQ”*.

Neste sentido, o responsável pelo IPLB afirma que esta Associação tem projectos e faz questão de destacar que *“as bibliotecas são património municipal, o estado faz um contrato programa e paga a sua percentagem do fundo documental, para além de outros deveres que constam no contrato”*; diz ainda que *“...participa com as Câmaras na construção, lança a rede do conhecimento, com muito empenho e motivação, tendo à frente pessoas altamente qualificadas e motivadas”*. Face a este comentário, depreendemos que esta interacção do IPLB com as Bibliotecas Públicas são um incentivo à aposta na melhoria na prestação de serviços de qualidade.

6. Segundo o seu ponto de vista, de que forma, o meio envolvente da biblioteca poderá ser um factor a contabilizar no sucesso ou insucesso da implementação de um SGQ?

ENTIDADES	
APBAD	A cultura organizacional, pode ser motivo de insucesso na implementação de um SGQ. O grau de exigência dos seus utilizadores A abertura dos seus gestores pode contribuir para o sucesso ou insucesso
INCITE	Nos meios envolventes podem haver impedimentos e os serviços devem saber ultrapassar e torneá-los de forma a contribuir para o sucesso da implementação de um SGQ. Saber acreditar que a biblioteca é capaz, falar com convicção, saber ganhar a confiança dos outros e esses tem os factores positivos e negativos.  A SGQ no país, agora é um termo pomposo e está na moda.
IPLB	“O meio envolvente engloba tudo como o político, o económico, o natural, o tecnológico e o financeiro. É preciso saber que há locais que em certas alturas do ano a população cresce com as férias e é preciso dar resposta ou tentar saber como gerir ...depende muitos das áreas sociais e das necessidades dos nossos clientes... eles não sabem o nosso trabalho mas deve-se transmitir e deixar passar a boa imagem dos nossos serviços....”
LIBERPOLIS	Depende da sua localização geográfica e do seu município, pode dizer-se que cada vez mais o poder político tem uma palavra a dizer quanto à implementação e desenvolvimento de um SGQ na biblioteca pública. Por outro lado, tem de haver um líder que esteja à frente do seu destino, porque muitas vezes não basta solicitar uma vez mas sim fazer sentir aos que dão a sua decisão final que vale a pena apostar e provar por a + b que apesar de ser muito caro que traz benefício para o município que está a representar O meio envolvente publico, e é que nos vai defender ou atacar. Quando há um feriado é um problema porque ficam privados de se deslocar à biblioteca. O público não sabe o que é qualidade, mas sabe dizer bem ou mal e esta biblioteca funciona como um ponto de acolhimento...

Na opinião dos inquiridos, e segundo o responsável da APBAD *“a cultura organizacional pode ser motivo de insucesso na implementação de um SGQ”*.

À semelhança desta afirmação, o responsável do IPLB refere que *“o meio envolvente engloba tudo como o político, o económico, o natural, o tecnológico*

*e o financeiro. É preciso saber que há locais que em certas alturas do ano a população cresce com as férias e é preciso dar resposta ou tentar saber como gerir (...) depende muito das áreas sociais e das necessidades dos nossos clientes (...) eles não sabem o nosso trabalho mas deve-se transmitir e deixar passar a boa imagem dos nossos serviços....”*

De acordo com o representante da Liberpolis “o público não sabe o que é qualidade, mas sabe dizer bem ou mal e esta biblioteca funciona como um ponto de acolhimento...”, logo é necessário canalizar todos os esforços e caminhar no sentido da qualidade.

Desta análise depreende-se que, para além dos factores atrás mencionados, existem outros factores que condicionam o sucesso da implementação de um SGQ. Estes, na opinião dos inquiridos, são o grau de exigência dos seus utilizadores, a disponibilidade dos seus gestores, a localização geográfica da biblioteca e também do município.

Assim, e face ao exposto, somos levados a concluir que o meio envolvente é um factor crucial a contabilizar no sucesso ou insucesso da implementação de um SGQ.

7. Para além do meio envolvente, que outros factores lhe parecem influenciar o êxito (ou o fracasso) da implementação de um Sistema de Qualidade neste tipo de bibliotecas?

ENTIDADES	
APBAD	A motivação da própria biblioteca e da equipa. Não se pode partir para o processo SGQ sem ter conhecimento e motivação assim como dominar as ferramentas e conhecer a sua utilização.
INCITE	Falta de exigência do utilizador quando não se queixa dos serviços prestados sem qualidade: O uso da caixa de sugestões
IPLB	Motivação, trabalho de equipa, monitorização, sensibilização
LIBERPOLIS	Como já referi antes, o local geográfico e o seu investimento na biblioteca é uma forma de chegar ao sucesso, com a implementação do SGQ, o que pode levar ao fracasso é o investimento que a autarquia tem que fazer, e por vezes não é bem interpretado pelos seus gestores de topo (Presidentes), que geralmente querem investir onde dá mais nas vistas ao seu eleitorado. Na sua opinião há 3 factores: factor político, publico e nós próprios. Quem dirige tem que perceber até que ponto o sector político está interessado ou não na implementação de um SGQ, saber se nós temos motivos para fazer sentir que realmente é importante ou não implementar o SGQ, por isso parte de nós gestores da informação e também gestores da biblioteca.

Para além do meio envolvente, e segundo o testemunho dos inquiridos, existem outros factores que podem influenciar o êxito (ou o fracasso) da implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade

Se, por um lado, há factores como a localização geográfica, que contribuem para se atingir ou não o sucesso da implementação de um Sistema de Qualidade, por outro, tal como refere o responsável da Liberpolis *“o que pode levar ao fracasso é o investimento que a autarquia tem que fazer, e por vezes, não é bem interpretado pelos seus gestores de topo (Executivo), que geralmente direcciona os seus investimentos para áreas de maior visibilidade”*. Na perspectiva deste inquirido, há três factores determinantes que são o factor político, público e nós próprios.

Para além dos factores já mencionados, há outras situações que podem igualmente influenciar a implementação de um SGQ, como por exemplo, quando se verifica que um utilizador não se queixa da má qualidade dos serviços prestados tendo ao seu dispôr a caixa de sugestões e a ignora. Também quando não há sensibilização, trabalho em equipa, domínio das ferramentas e da sua aplicabilidade, e até mesmo motivação, está-se a contribuir para o insucesso da implementação de SGQ.

8. Quais lhe parecem ser as vantagens e/ou desvantagens que existiriam se todas as bibliotecas que integram a Rede tivessem SGQ implementado, tendo em conta os serviços que presta à comunidade e o perfil dos seus utilizadores?

ENTIDADES	
APBAD	<p>São todas, mas esta questão segundo Dr. Pina Falcão, é muito complexa, ele pensa que haveria vantagens e desvantagens desde logo internas mesmo ao nível dos recursos humanos, um pouco à imagem de quando a Biblioteca Nacional lançou a Porbase, as práticas da catalogação nessa altura deixaram muito a desejar.</p> <p>Esta melhoria significativa levou a uma mudança de fundo, criando mais responsabilidade nos funcionários, consciencializando-os que se tinha de desenvolver uma tarefa para os utilizadores, assim o utilizador passou a estar no centro das atenções</p> <p>No caso de se envolver nas bibliotecas da rede esse seria um passo muito importante, Significaria mais benefícios para os profissionais, troca de informação mais fácil e experiências muito vantajosas. Neste momento há meia dúzia que estão preocupados com isso mas são casos isolados.</p> <p>No meio envolvente devem ainda ser envolvidos os utilizadores.</p>
INCITE	<p>Há algo de importante que é a educação de um público.</p> <p>Se houver mais computadores e mais actividades, isto atrai público e assim aumenta o grau de exigência do seu trabalho e afins.</p> <p>A existência de equipamento informático disponível ao público já é um avanço para que</p>

	se dê um paço para prestação de serviços de qualidade.
IPLB	Num cenário vivo seria interessante fornecer aos seus clientes garantias que prestam um serviço de SGQ, nestes últimos anos foi preciso fazer muito esforço para este processo não parasse. Ainda estamos longe de o conseguir e penso que estes objectivos não se vão conseguir alcançar nestes próximos anos.
LIBERPOLIS	Vantagens são todas. Se nós tivéssemos um SGQ, assim sabíamos qual é a nossa missão, somos profissionais da informação, a visão era comum, os procedimentos estavam percebidos, a qualidade da biblioteca media-se logo pelo catálogo, se este está bem elaborado ou não. Depois o passo importante era fazer processo normativo para assim ser seguido por todos, se houver uma carência de instrumentos de trabalho, assim com a troca de informação e de processos era uma mais valia. Por outro lado vem influenciar, na gestão do trabalho, no profissional vem dar outra visão, o publico é o nosso filiado tem que se pensar nele. O profissional tem valor acrescentado, o melhoramento do serviço.

Partindo dos resultado das entrevistas e considerando os serviços que presta à comunidade e o perfil dos seus utilizadores constatamos que, se todas as bibliotecas que integram a Rede tivessem SGQ implementados, certamente encontraríamos vantagens e/ou desvantagens.

O responsável pela APBAD considera que *“haveria vantagens e desvantagens, desde logo internas, mesmo ao nível dos recursos humanos, um pouco à imagem de quando a Biblioteca Nacional lançou a Porbase - as práticas da catalogação nessa altura deixaram muito a desejar”*.

As mudanças de fundo funcionam muitas vezes como um estímulo criando mais responsabilidade nos funcionários, consciencializando-os para a necessidade de desenvolver tarefas em função das necessidades do utilizador.

No dia em que houver envolvimento de todas as bibliotecas da Rede, isso corresponderá a um marco na vida das Bibliotecas Públicas portuguesas. Pressupõe-se, com base nas respostas obtidas, que uma situação destas, tal como afirma o responsável pela APBAD, *“trará mais benefícios para os profissionais, troca de informação mais fácil e experiências muito vantajosas”*.

A comunicação interna e externa será muito mais fácil uma vez que saberemos qual a nossa missão, a visão será comum e os procedimentos serão entendidos nas Bibliotecas da Rede de Norte a Sul.

Neste sentido, um dos passos a dar é elaborar um processo normativo de forma a ser seguido por todos. Pois caso se verifique falta de instrumentos de trabalho, pouca troca de informação e de processos, será uma mais-valia.

Neste momento esta situação não se verifica, havendo alguns que estão preocupados com isso mas são casos isolados.

9. No seu entender o desenvolvimento dos perfis do serviço baseados nas competências dos recursos humanos e na qualidade de serviço será afectado? Em que medida?

ENTIDADES	
APBAD	<p>Os perfis do serviço baseados nas competências dos recursos humanos e na qualidade de serviço podem traduzir-se numa melhoria significativa e assim provocar uma mudança e mais responsabilidade. O caso de se envolver as bibliotecas da rede esse era um passo muito importante, isto traduz muitos benefícios para os profissionais, troca de informação e experiências, muito vantajosa, neste momento há meia dúzia que estão preocupados com isso e são casos isolados.</p> <p>No meio envolvente, devem ser envolvidos os utilizadores, factores como o meio mais alargado, para se perceber os resultados da análise feitas de pessoas externas ao serviço bem validar a execução.</p>
INCITE	<p>A partir da aposta na qualificação das pessoas/funcionário haverá desenvolvimentos favoráveis dos perfis dos serviços, como reflexo da aquisição de competências, do aperfeiçoamento das pessoas.</p> <p>A formação é uma mais valia para as pessoas e para os serviços e para os serviços.</p> <p>A gestão de qualidade ajudará sempre esses perfis como a implementação afectara, a gestão dos perfis. E a própria instituição</p>
IPLB	<p>Uma forma directa de competência de recursos humanos é na qualidade de serviços que presta, mais serviços qualificados, aquisição de competências... existe uma relação directa e o perfil esse sim é afectado, os serviços podem ser diversificados e inovador o competências profissionais altera o perfil.</p>
LIBERPOLIS	<p>Sim. Com o aumentar de competências dos recursos humanos a qualidade dos serviços a prestar entrará em ascensão.</p>

No entender dos inquiridos, o desenvolvimento dos perfis do serviço baseados nas competências dos recursos humanos e na qualidade de serviço será afectado de forma positiva e significativa.

A preocupação em inculcar nos funcionários competências que lhes permitam prestar um bom serviço aos utilizadores, tem vindo a crescer de forma abrupta. Hoje em dia, felizmente, começa a haver competência entre as instituições, havendo muitas vezes necessidade de recorrer ao marketing. Logo ter funcionários com formação adequada torna-se um imperativo. E as Bibliotecas Públicas não constituem excepção.

Isto significa que, segundo a responsável da Incite, que *“A formação é uma mais-valia para as pessoas e para os serviços”*. Ainda no seu entender, em termos de Gestão de Qualidade, esta *“ajudará sempre esses perfis como a implementação afectará a gestão dos perfis. E a própria instituição”*.

Para o responsável da APBD, *“O caso de se envolver as bibliotecas da rede é um passo muito importante, pois traduz-se em muitos benefícios para os profissionais, troca de informação e experiências muito vantajosas; neste momento há meia dúzia que estão preocupados com isso e são casos isolados”*.

10. Que tipo de impactos têm tido estas bibliotecas e como podem ser geridos a um nível macro e estratégico para o sector?

ENTIDADES	
APBAD	Neste contexto de bibliotecas públicas justificava uma intervenção no sentido de efectuar algumas alterações, esta também depende da população de cada uma, estratégia que o governo, devia ter.
INCITE	Isso sai do meu conhecimento
IPLB	<p>Estamos a falar de áreas cultura. O Estado não parece estar interessado em centralizar tudo. As várias redes tem que trocar experiências entre si e não se vêem movimentações neste sentido.</p> <p>O impacto para ele é sempre o local, afirma sermos actores nessa rede, e não sermos uma rede tecnológica pelo que temos de interagir</p>
LIBERPOLIS	As bibliotecas são aquilo que o estado quer. A qualidade é decisiva e vantajosa para justificar o dinheiro dos contribuintes, e assim investir na inovação. Isto sim é uma situação macro económica, um valor acrescentado para o município.

Os inquiridos parecem ser unânimes, ao delegar no Estado a responsabilidade e a competência da gestão, a nível macroeconómico e estratégico, do sector das Bibliotecas Públicas em Portugal.

De realçar os testemunhos do responsável do IPLB quando afirma que *“O Estado não parece estar interessado em centralizar tudo. As várias redes têm que trocar experiências entre si e não se vêem movimentações neste sentido. O impacto para ele é sempre o local, afirma sermos actores nessa rede, e não sermos uma rede tecnológica pelo que temos de interagir”*. Já o responsável da Liberpolis *“As bibliotecas são aquilo que o estado quer. A qualidade é decisiva e vantajosa para justificar o dinheiro dos contribuintes e assim investir na*

*inovação. Isto sim é uma situação macroeconómica, um valor acrescentado para o município.”*

Quanto ao Presidente da APBAD, para além de “comungar” da opinião dos restantes inquiridos, acha que o governo deveria intervir no sentido de efectuar algumas alterações. Provavelmente as mesmas que o Presidente do IPLB refere como sendo uma necessidade, com a seguinte expressão “As várias redes tem que trocar experiências entre si e não se vêem movimentações neste sentido”.

11 Qual o futuro destas estratégicas para o sector e como podemos avançar mais rapidamente?

ENTIDADES	
APBAD	Não sabe responder, diz que do seu ponto de vista é uma questão da vontade politica Relativamente ao futuro penso que até este momento não há nenhuma estratégia, há uma estratégia da criação da rede de BP, mas não nenhuma estratégia de transformar esta rede em outra estratégia. Os sectores que representam para programas e chamar atenção e tentam enriquecerem
INCITE	Acreditando que a implementação nos serviços traz vantagens que são boas, que desenvolve o perfil dos profissionais, tem que desenvolver o sistema e é preciso vontade. Tem que se convencer e ter vontade para implementar e depois não baixar os braços, mas sim cada vez mais actualizar e, melhorar ..... “a vontade do homem seja o que for na vida é que comanda a vida” na maior parte dos serviços falta vontade e persistência A própria vontade das autarquias não está para aí voltada....  A biblioteca tem de ter a capacidade de mostrar às autarquias e aos seu utilizadores que se consegue vencer
IPLB	O futuro destas estratégicas passa pelo apoio económico das Câmaras (PIDDAC ou financiamento do Estado), por ser ele o responsável da gestão depois de acabar o contrato programa.
LIBERPOLIS	O futuro irá consciencializar os bibliotecários. São eles que vão trabalhar com o poder politico e saber os sinais, o que é a qualidade, as boas praticas e saber lidar com a estratégia que vem de topo. É difícil ver, pegar e ter coragem de implementar, é necessário saber o que os outros países estão a fazer neste sentido para que haja uma linha de orientação falta. Ter espirito e saber combater os seus superiores para implementar o sistema na sua biblioteca ou unidade de informação. Isso sim é uma forma de avançar rapidamente para a qualidade nos serviços que representamos.

No que concerne ao futuro das estratégias para o sector e da forma como poderemos avançar mais rapidamente, os inquiridos são de opinião que, a partir do momento em que se acredita que a implementação de um SGQ traz benefícios para a instituição, que “obriga” a desenvolver competências nos

profissionais com o objectivo de mudar o seu perfil, é necessário permitir e colaborar no desenvolvimento do sistema. De que forma?

Certamente cada caso será um caso. Porém, há alguns princípios que devem estar sempre presentes, nomeadamente:

- consciencializar os bibliotecários para esta causa, uma vez que são eles que vão trabalhar com o poder político e saber os sinais, o que é a qualidade;
- conhecer as boas práticas e saber lidar com a estratégia que vem de topo;
- saber o que os outros países estão a fazer neste sentido para que haja uma linha de orientação.

Perante o comentário “A própria vontade das autarquias não está para aí voltada...”, feito pela Presidente da Incite, somos levados a pensar que há efectivamente falta de vontade política.

Face a esta realidade, as bibliotecas tem de ter a capacidade de mostrar às autarquias e aos seus utilizadores que se consegue vencer.

Na análise efectuada, não se diagnosticou nenhuma estratégia. Apenas se verificou a existência de uma estratégia da criação da rede de BP, mas não nenhuma estratégia de transformar esta rede em outra estratégia.

Para o Presidente do IPLB, o *“futuro destas estratégias passa pelo apoio económico das Câmaras (PIDDAC ou financiamento do Estado), por ser ele o responsável da gestão depois de acabar o contrato programa”*.

Enfim, na sequência do que aqui analisámos percebemos que, tal como menciona o responsável do IPLB *“...ter espírito e saber combater os seus superiores para implementar o sistema na sua biblioteca ou unidade de informação, é uma forma de avançar rapidamente para a qualidade nos serviços que representamos”*.

### 3.4 Súmula das respostas dadas nos contactos efectuados via e-mail

Sendo nossa pretensão que o produto final deste estudo, sirva como instrumento de incentivo, desmistificação, orientação e apoio na tomada de decisão face a um SGQ, entendemos que para traçar este diagnóstico com a máxima fiabilidade possível deveríamos, para além das seis entrevistas já efectuadas, enviar o questionário para as 256 bibliotecas que integram a rede, desde o continente às ilhas.

Do total de e-mails enviados, obtivemos resposta de 28 Bibliotecas Públicas.

As questões que integraram o questionário supra, eram as mesmas que faziam parte do guião das entrevistas efectuadas aos responsáveis das Bibliotecas Públicas.

Na sequência do exposto, e para uma melhor compreensão deste estudo, apresenta-se uma sinopse e análise das questões colocadas.

#### Quadro 18 - Registo das respostas recepcionadas via e-mail

CÂMARAS	PONTO DA SITUAÇÃO Registo das respostas por mail
Biblioteca Municipal Aguiar da Beira	Venho pelo presente responder à sua questão. No Município está, neste momento, a ser elaborado o diagnóstico no âmbito da EFQM, no sentido de se concluir quais os serviços que reúnem as condições para avançar com a certificação
Biblioteca Municipal Albufeira	Relativamente à sua questão, posso informar que todos os serviços de atendimento ao público, do Município de Albufeira, incluindo a Biblioteca Municipal de Albufeira, estão em fase de certificação / implementação de um sistema de gestão de qualidade.
Biblioteca Municipal Alcanena	A Biblioteca Municipal de Alcanena não tem de momento nenhum programa de gestão de qualidade. Tal facto deve-se ao facto de ainda termos uma equipa em formação.
Biblioteca Municipal Almeirim	A biblioteca Municipal de Almeirim não se encontra certificada nem em fase de certificação. No entanto acho de todo o interesse a implementação de um sistema de gestão de qualidade, hipótese que coloquei quando tive conhecimento do caso da Biblioteca de Santa Maria da Feira
Biblioteca Municipal	Temos a dizer que não se encontra certificada, mas pensamos, no futuro, vir a

Barcelos	fazê-lo
Biblioteca Municipal Beja	Biblioteca Municipal de Beja não se encontra certificada em nenhum sistema de certificação de qualidade. Esta certificação foi equacionada pela Direcção da Biblioteca mas não se encontraram condições políticas que permitissem iniciar esse processo que implica o envolvimento de toda a organização, neste caso a Câmara Municipal de Beja. Neste momento a Câmara Municipal de Beja está a iniciar a sua integração no novo sistema de avaliação do desempenho que poderá ser uma boa base de apoio para o processo de certificação. No entanto, não há perspectivas nesse sentido.
Biblioteca Municipal Cantanhede	Em resposta à questão que V. Ex. <sup>a</sup> colocou, venho informar que a Biblioteca Municipal de Cantanhede se encontra em fase de implementação de um sistema de gestão da qualidade.
Biblioteca Municipal Celorico de Bastos	A BMCB encontra-se em fase de certificação. Já está em curso todo o processo para certificar os serviços.
Biblioteca Municipal Faro	Em resposta à sua solicitação, informo que a Biblioteca Municipal de Faro se encontra em fase inicial (diagnóstico) do processo de certificação de qualidade.
Biblioteca Municipal Felgueiras	A BMF não se encontra em nenhuma das fases de certificação para a qualidade que refere, contudo, gostaríamos imenso de poder implantar um sistema de gestão de qualidade.
Biblioteca Municipal Leiria	A Biblioteca Municipal de Leiria não está certificada de qualidade, nem irá estar a curto prazo. Isto não implica que certos procedimentos inspirados em metodologias de qualidade não estejam a ser gradualmente aplicados. A médio prazo talvez se passe para um processo de certificação já que a própria autarquia está a certificar determinados sectores.
Biblioteca Municipal Marinha Grande	Em resposta à questão formulada, informo que não somos uma biblioteca certificada. Só agora, e decorrente da introdução do SIADAP, está o município a dar os primeiros passos para a criação de um Gabinete da Qualidade. Já estão agendadas várias reuniões e acções de formação neste âmbito, mas ainda apenas com o envolvimento das chefias e membros do executivo. Em conclusão, estamos a dar os primeiros passos no que diz respeito ao SGQ.
Biblioteca Municipal Mortágua	Conforme o pedido informo que a nossa Biblioteca não está certificada nem em fase de certificação. O assunto foi abordado com os superiores hierárquicos, mas nada se concretizou.
Biblioteca Municipal Murça	A Biblioteca Municipal de Murça foi inaugurada em 16 de Setembro de 2005, de forma que até ao momento ainda não se pensou em processos de certificação. Que tenha conhecimento, no Norte, a única biblioteca certificada, e pioneira, é a Biblioteca Municipal de Santa Maria da Feira.
Biblioteca Municipal Ovar	Como bibliotecária da BMO tendo vindo, desde acerca de 2/3 anos, a sensibilizar o pelouro e chefia para a necessidade de implementar um sistema de qualidade, a caminho da certificação, apontando ultimamente, para o exemplo obvio da n/ "vizinha " Biblioteca Municipal da Feira – que, para chegar à certificação teve de percorrer certamente um longo caminho. Para já, sobre tão importante temática, quanto à BMO, nada mais posso adiantar. Tratando-se de uma questão que considero transcendente, espero que o seu trabalho venha a ser conclusivo e, oportunamente divulgado, venha a contribuir para a priorização desta matéria junto das entidades responsáveis – MC/IPLB/CÁMARAS, etc.
Biblioteca Municipal Paços de Ferreira	Pretende-se implementar um sistema de gestão de qualidade nesta biblioteca, mas neste momento, ainda não temos reunidas as condições para que possamos obter o êxito desejado.
Biblioteca Municipal Penafiel	Em relação à questão colocada, informo-a que a Câmara Municipal de Penafiel está neste momento a implementar a gestão da qualidade nos seus serviços, tendo os seus técnicos superiores feito formação nesta área (nos quais me incluo), para curto e médio prazo poder vir a certificar os mesmos.
Biblioteca Municipal	Em resposta às suas questões informamos que já se colocou a hipótese de

Portalegre	certificação de qualidade mas nunca se procedeu à sua concretização.
Biblioteca Municipal São Brás de Alportel	<p>Não somos uma biblioteca certificada. Infelizmente!</p> <p>Há 3 anos constituímos uma rede - Rede Concelhia das Bibliotecas de São Brás de Alportel - e, neste âmbito da Qualidade, já realizámos 2 acções de formação e preparamos uma terceira para 2007/08. Esta última creio que nos permitirá compreender as colecções e os utilizadores e o movimento e tipos de utilização em todas as bibliotecas da Rede.</p> <p>A Biblioteca Municipal abriu ao público há 5 anos e ainda não estabilizou o seu quadro de pessoal.</p> <p>Aqui vão pequenas razões que ajudam a compreender em que fase estamos e as nossas aspirações.</p>
Biblioteca Municipal Seixal	<p>Não está certificada nem se encontra em processo de certificação. Estas hipóteses não foram equacionadas, todavia interessa-nos imenso a gestão pela qualidade, de que são exemplos já termos tido 5 (cinco) ciclos de qualidade em funcionamento e termos uma preocupação regular com a avaliação de serviços e iniciativas, pois importa aferir sempre a qualidade e a percepção que o público tem do desempenho dos serviços.</p>
Biblioteca Municipal Soure	<p>A Câmara Municipal de Soure deu início em Dezembro passado à formação em "<b>Sistemas Integrados de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança e Saúde no Trabalho</b>" com vista a futura certificação em vários serviços desta entidade incluindo a biblioteca municipal.</p>
Biblioteca Municipal Tomar	<p>A Biblioteca Municipal de Tomar não está certificada, nem tem nenhum processo de certificação a decorrer.</p> <p>No final do mandato anterior, esta situação foi considerada. Encetámos contactos com a firma que iria conduzir todo o processo, chegámos a reunir, mas entretanto, e com a mudança de mandato o processo não evoluiu.</p>
Biblioteca Municipal V.N. Barquinha	<p>A BM de Vila Nova da Barquinha não se encontra certificada e não tem implementado nenhum sistema de gestão da qualidade. Esta é uma hipótese a ser considerada pela autarquia a médio prazo.</p>
Biblioteca Municipal Valongo	<p>De acordo com o pretendido, informa-se que ainda não existe intenção por parte da autarquia de Valongo em certificar este espaço, apenas alguns serviços como o urbanismo (em fase de certificação)</p>
Biblioteca Municipal Vila Flor	<p>A Biblioteca não está certificada e nunca se colocou essa hipótese</p>
Biblioteca Municipal Vila Nova de Gaia	<p>É minha intenção, de muito em breve, encetar as diligências necessárias à certificação da Biblioteca Municipal de Vila Nova de Gaia.</p>
Biblioteca Municipal Viseu	<p>Em resposta ao solicitado informo que a Biblioteca Municipal de Viseu esforça-se por trabalhar de modo a implementar um modelo de qualidade mas como sabe não é fácil, pois a prioridade passa pela qualificação dos seus quadros e motivação dos recursos humanos existentes. Todavia, e para avaliar a qualidade dos serviços prestados ao utilizador, periodicamente implementamos questionários e efectuamos a sua análise. Deste modo vamos avaliando falhas e mudanças a efectuar de modo a satisfazer as necessidades da n/ comunidade. Gostaria de contar com um exemplar do seu trabalho para a minha biblioteca.</p>
Bibliotecas Municipais Manuel da Fonseca - Santiago do Cacém e Manuel José "do Tojal" - Santo André	<p>As Bibliotecas Municipais Manuel da Fonseca - Santiago do Cacém e Manuel José "do Tojal" - Santo André, por enquanto não se encontram certificadas em termos de sistema de gestão de qualidade.</p> <p>No entanto, é intenção da Autarquia a avaliar a implementação do sistema acima referido, desenvolvendo os esforços necessários para conseguir este objectivo.</p>

**FONTE:** Respostas dos E-mails

Face às respostas obtidas, podemos afirmar que todos os inquiridos tinham noção da existência de Sistemas de Gestão de Qualidade, embora o grau de conhecimento fosse variado.

Também foi possível diagnosticar, a partir das respostas obtidas, que estas bibliotecas estavam em diferentes fases da eventual adesão a um SGQ. Algumas encontravam-se a ultimar os preparativos, outras estavam em conversação com os gestores. As que não se encontravam em nenhuma destas fases, manifestavam a intenção de, a breve prazo, vir a fazê-lo. Ou seja, implementar um Sistema Gestão de Qualidade era vontade comum a todas estas bibliotecas.

Isto vem provar, de certa forma, a intenção existe. Logo, irá provocar mais cedo ou mais tarde a sua emergência.

Em função de tudo que aqui fomos expondo resta-nos dizer que se espera que este trabalho venha ajudar a acelerar a emergência deste processo.

## Conclusões

As reformas da Administração pública, têm servido de trampolim para a qualidade no seio da Administração Pública e por consequência envolvendo também a dinâmica gestonária nas Bibliotecas Públicas portuguesas.

Tal como já foi referido neste trabalho, o discurso proferido há uma década continua a ser actual. Senão vejamos: o diagnóstico das barreiras sociais, económicas, técnicas e organizacionais diagnosticadas em 1998 (Ochôa)<sup>71</sup> pode ainda ser encontrado nos depoimentos recolhidos nas Bibliotecas Públicas, nas Associações profissionais e entidades interessadas. Facilmente nos apercebemos que se fosse construída uma matriz com base nas sinopses os resultados obtidos seriam praticamente iguais aos do quadro abaixo.

### Quadro 19 - Matriz do impacte da Gestão da Qualidade: diagnóstico das barreiras sociais, económicas, técnicas e organizacionais

<b>Benefícios</b>	<b>Dificuldades</b>
<p><b>Grau de impacte</b> <b>Alto</b> Modernização das bibliotecas; Prémios de incentivo; Definição de uma política de documentação e informação nacional</p>	<p><b>Grau de impacte</b> <b>Alto</b> Cultura da organização; Pouca competitividade das bibliotecas; Pouca colaboração interbibliotecas; Poucos modelos de gestão de qualidade em Portugal; Resistência à mudança; Pouca valorização do desempenho social da biblioteca</p>
<p><b>Baixo</b> Conhecimento e divulgação da temática; Aplicabilidade na administração pública; Benchmarking</p>	<p><b>Baixo</b> Os resultados finais não são avaliados segundo padrões de desempenho; Não há desenvolvimento estratégico organizacional.</p>

**FONTE:** Gestão da qualidade na Administração Pública: contributos do Centro de Documentação, 2001<sup>72</sup>

<sup>71</sup> OCHÔA, Paula, ...[Et.al.] – Gestão da qualidade na Administração Pública: contributos do Centro de Documentação, 2001

<sup>72</sup> Idem, ibidem

Em termos globais a cultura da organização<sup>73</sup>, foi a mais referida como barreira difícil de transpor, havendo no entanto quem afirmasse poder contar com o apoio total da autarquia.

As barreiras sociais e técnicas não foram reveladas como sendo factores ponderantes e de entrave à implementação dos modelos de gestão de qualidade, mas no caso do factor económico, este continua a ter algum impacto.

Implementar um SGQ implica custos e ficou bem claro que em termos gerais as prioridades das autarquias não passam ainda pela aposta clara em modelos de gestão de qualidade, principalmente nas bibliotecas.

Assim sendo, a questão “qual a razão pela qual se continua a marcar passo nas bibliotecas públicas face aos SGQ?”, encontra neste quadro parte da resposta, quando se afirma que é difícil mudar a Cultura da organização, que há pouca competitividade das bibliotecas; pouca colaboração interbibliotecas; poucos modelos de gestão de qualidade em Portugal; resistência à mudança; pouca valorização do desempenho social da biblioteca.

Exceptuando a biblioteca de Santa Maria da Feira, em todas as outras onde se realizaram entrevistas foram encontrados indícios de alguma incapacidade estratégica para avançar com medidas sistemáticas no âmbito da gestão da qualidade.

---

<sup>73</sup> Paiva (2007) refere no seu trabalho que segundo Santos (2007) “A cultura organizacional é o conjunto de pressupostos, valores, normas e sinais tangíveis dos membros da organização, é o sistema que confere a personalidade da organização”.

Ainda no mesmo documento, Paiva (2007), afirma que segundo Bilhim (2007) há muitas definições de Cultura Organizacional tais como: “a forma como se fazem as coisas aqui”; “normas, valores e crenças próprias de uma organização”.

Para Teixeira (1998), a cultura de uma organização é o conjunto de características que a permite distinguir de qualquer outra. Estas características que captam a essência de uma organização são:

- Identificação
- Ênfase no grupo
- Focalização nas pessoas
- Integração departamental
- Controlo
- Tolerância de risco
- Critérios de recompensa
- Tolerância de conflitos
- Orientação para fins e meios
- Conceção de um sistema aberto

Para além destes factores, que constituem um fosso na implementação e desenvolvimento de modelos de gestão de qualidade nas BP, devem juntar-se outros indicadores tais como a falta de vontade política, falta de preocupação e até empenho por parte das Associações profissionais e da informação.

Em relação às Associações embora fosse afirmada a sua importância para as BP, ficou patente a ausência de mecanismos de análise do sector de informação em Portugal, bem como o desconhecimento da realidade das Bibliotecas Públicas face à aplicação de modelos de gestão de qualidade.

A falta de cooperação das Associações para com as BP a este nível é visível, não sendo possível diagnosticar movimentações que indicassem a criação de sinergias entre as Associações, as BP e as Autarquias, nem tentativas de mudança da mentalidade dos gestores de topo das autarquias.

É evidente que o aparecimento da Rede de Bibliotecas Públicas, da Rede de Informática de Leitura Pública (RILP) e do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), são indícios de uma aposta em serviços de qualidade e melhoria dos serviços, mas são insuficientes para lançar um sistema de qualidade.

Ao nível da intervenção do IPLB (actual Direcção Geral do Livro e das Bibliotecas -DGLB) as bibliotecas que integram a Rede de Bibliotecas Públicas são acompanhadas até à inauguração, mas não existe posterior monitorização da sua evolução ao longo do ciclo de vida organizacional.

Segundo as afirmações efectuadas pela maioria dos inquiridos, as prioridades na aplicação de um SGQ aos serviços das autarquias são efectuadas em função daquilo que aparentemente dá mais visibilidade à política autárquica.

A prová-lo é o facto de em todas as autarquias o modelo de gestão de qualidade emergir dentro de determinado serviço da autarquia e daí propagar-se até chegar à biblioteca. Apenas Santa Maria da Feira apresentou uma estratégia autónoma.

Neste caso o processo emergiu na biblioteca e o seu sucesso o seu protagonismo está a levar à sua propagação para os restantes serviços da autarquia.

Depois de se constatar quais são os principais obstáculos à implementação de um modelo de gestão de qualidade e conseqüentemente o seu desenvolvimento, concluímos que em regra, quase generalizada, a implementação dos SGQ emergem a partir de outras estruturas das autarquias e só depois chegam às bibliotecas, como já foi referenciado. Resta saber o porquê da opção efectuada face ao modelo escolhido.

A inexistência de uma corrente interactiva permanente entre as diferentes Associações, gestores das autarquias e responsáveis pelas bibliotecas e a aposta em projectos em que a parceria entre eles a dada altura é interrompida são as principais razões que justificam o desfasamento do aparecimento da qualidade até aos nossos dias.

O modelo de gestão eleito para as diferentes bibliotecas inquiridas nem sempre foi o mesmo.

Por exemplo Santa Maria da Feira e Oliveira de Azeméis optaram pela ISO 9001: 2000 porque, segundo a bibliotecária, este “Sistema de gestão que permite fazer aquilo que é essencial - é Empowerment - é delegar competências”, já a bibliotecária de Oliveira de Azeméis refere que apesar de formalmente o processo estar interrompido, internamente “apenas está a seguir os passos dados pela autarquia, chegando mesmo a elaborar um manual de procedimentos”.

Quanto a Ponta Delgada e Oeiras, estas são adeptas da CAF. Relativamente à segunda à semelhança de Oliveira de Azeméis tem o processo interrompido, e também a nível interno vão procedendo de modo informal com base na CAF.

Abrantes, faz um outro tipo de aposta. O bibliotecário “criou” o seu modelo de gestão de qualidade com base da ISO 9001: 2000 e na CAF, sendo-lhe por isso permitido intervir a vários níveis: focalização no cliente; da liderança;

promoção do envolvimento das pessoas; abordagem por processos, a gestão como um sistema, tomada de decisões baseada em factos, gerar relações mutuamente benéficas com fornecedores e promover a melhoria contínua.

A gestão da qualidade ao permitir efectuar uma avaliação baseada em evidências, e a medição da evolução da organização através de auto-avaliações periódicas, gera a ligação entre objectivos e estratégias, motivando as pessoas da organização através do envolvimento destas no processo de melhoria.

A Biblioteca Pública de Lisboa por sugestão de uma das suas bibliotecárias, apostou num modelo de auto-avaliação.

No 9.º Congresso da APBAD realizado nos Açores em 2007, Pinto, Silva e Figueiredo, afirmaram que para “responder à tendência emergente de avaliação do desempenho dos organismos da Administração Pública portuguesa, o Departamento de Bibliotecas e Arquivos da Câmara Municipal de Lisboa iniciou, em 2003, um *Programa Integrado de Avaliação do Desempenho da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa* (PAD-BLX).

Este Programa tem como principais objectivos: desenvolver na Rede uma cultura organizacional de avaliação centrada nos clientes e contribuir para a melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços disponibilizados por esta Rede aos seus clientes. O desenvolvimento deste programa tem como estratégia chave a implementação de um Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho”

Sendo a avaliação de desempenho um sistema formal e sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização. Em termos gerais, qualquer sistema de avaliação de desempenho pode ser conceptualizado como integrando um conjunto de três componentes, dinamicamente interligadas, e que incluem os objectivos, os instrumentos (métodos e técnicas de avaliação de desempenho) e os procedimentos.

Concluiu-se da análise das entrevistas que foi necessário recorrer a sessões de sensibilização, monitorização e responsabilização dos funcionários

tornando-os autónomos, sendo o papel do bibliotecário no âmbito do programa da qualidade motivar os elementos que integram a equipa, orientá-los, monitorizá-los e aplicar medidas correctivas.

Liberdade, autonomia, qualificação das equipas de trabalho ao nível das habilitações e das competências literárias são estímulos que geram nos funcionários motivação e conseqüentemente contribuem significativamente para o processo de melhoria continua.

Com o aparecimento do SIADAP, a tendência na Administração Pública é efectuar uma avaliação por objectivos. E, quando se trata de avaliação por objectivos, fala-se automaticamente na avaliação de desempenho que aqui já tem sido referenciada.

Relativamente à emergência da qualidade nas BP esta não pode de forma alguma ser generalizada, isto porque com a realização deste diagnóstico foram identificadas emergências de qualidade de diferentes tipos e com diferentes incentivos, conforme se pode observar no quadro que se segue.

**QUADRO 20 – Tipos de emergências de qualidade e de incentivos**

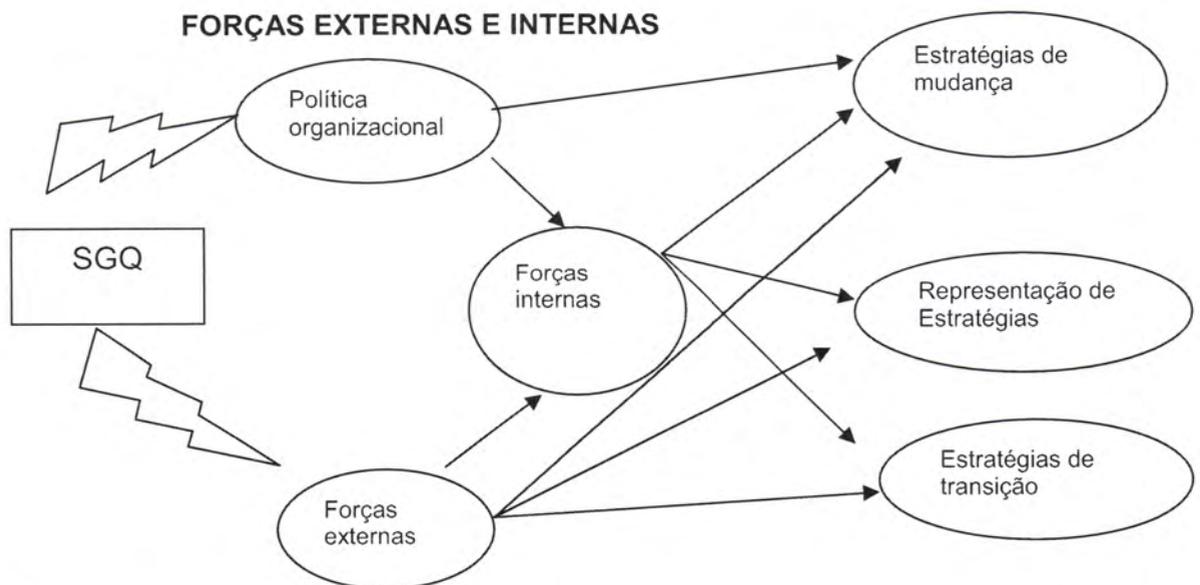
Tipo de Emergência	Sentido da Propagação	Factores responsáveis pela emergência de qualidade	Responsável
Imposição da autarquia	Serviços da autarquia ↓ Biblioteca	Objectivos organizacionais  Justificar os dinheiros dos contribuintes  Dar resposta às necessidades da comunidade  “Clientes” cada vez mais exigentes  Competição com os seus homólogos  Gerar protagonismo  Moda	Gestores de topo da autarquia

Imposição da biblioteca	Serviços da autarquia ↑ Biblioteca	Dar resposta às necessidades da comunidade  Satisfazer os "clientes" mais exigentes com qualidade	Bibliotecário
Necessidade sentida pelo bibliotecário de ter uma gestão de qualidade, baseada em modelos convencionados e adoptados pela autarquia	Biblioteca ↕ Biblioteca	Aumentar o desempenho profissional da equipa  Efectuar uma melhor gestão do pessoal  Praticar o Marketing e actividades de promoção	
Necessidade sentida pelo bibliotecário de ter uma gestão de qualidade partindo de modelos já convencionado e dando-lhe o seu "cunho" pessoal		Necessidade de atingir o grau de excelência  Tentativa de inexistência de defeitos	

**FONTE:** Tabela elaborada a partir dos resultados das entrevistas

Com o desenrolar deste trabalho foi possível perceber que a existência de um modelo SGQ legitimado ou não nas bibliotecas da administração local influencia a política organizacional e as forças externas. Estas por sua vez vão interferir directamente nas forças internas, pelo que vai permitir o cruzamento de informação a nível interno e influencia o comportamento destas ao nível da macro e micro estrutura organizacional, se não vejamos:

**FIGURA 6 – INFLUÊNCIAS DE UM SGQ (EXISTENTE NAS BIBLIOTECAS DA ADMINISTRAÇÃO LOCAL) NA POLÍTICA ORGANIZACIONAL E NAS FORÇAS EXTERNAS E INTERNAS**



**FONTE:** Baseado na figura "A Path Analysis of TQM Commitment", in. Public Administration Review • Januair/Februaty 1995, Vol, 55, No.

Tal como foi possível diagnosticar na opinião dos bibliotecários os principais benefícios da existência de um SGQ numa biblioteca pública, são:

- Promoção do trabalho em equipa
- Maior agilização dos processos
- Melhor desempenho profissional
- Promoção da comunicação interna e das relações interpessoais
- Motivação dos funcionários
- Existência de procedimentos padronizados

Ao nível da satisfação dos clientes a maior parte dos inquiridos, que de alguma forma trabalham com modelos de SGQ, assumem que a partir do momento que o começaram a fazer o número de utilizadores ascendeu, para além do tempo de permanência e do uso dos serviços da biblioteca que também aumentaram de forma significativa e gradual.

A satisfação dos funcionários, foi revelada através de comportamentos voluntários de entrega total aos serviços a que estavam afectos, demonstração de motivação nas actividades desempenhadas que originavam trabalhos de campo bastante originais.

Em termos globais de opiniões emitidas em torno da problemática do desenvolvimento da qualidade e qual o cenário futuro nas bibliotecas públicas em Portugal pode afirmar-se, num compilar de ideias, que cada vez mais caminhamos para serviços prestados com qualidade e para a competição nos serviços públicos.

Enfim, termino este trabalho com uma frase proferida pela Dr.<sup>a</sup> Leonor Gaspar Pinto no momento da entrevista “o cenário dos próximos anos para as bibliotecas publicas e para a qualidade, è um cenário incontornável. Enquanto as Bibliotecas Públicas portuguesas não mostrarem que têm qualidade sem dar provas do seu valor, tem que ser extintos muitos dos seu serviços e não há como contornar se ficarem à espera”.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS<sup>74</sup>

### Obras consultadas

ALBARELLO, Luc [et.al] – Práticas e métodos de investigação em ciências sociais. Lisboa: Gradiva, 1997.

ALMEIDA, João Ferreira de; PINTO, José Madureira – A investigação nas Ciências Sociais: estudo elaborado no gabinete de investigações sociais. 5ª. ed. Lisboa: Editorial Presença, 1995.

AMBROZIC, Melita – A few countries measure impact and outcomes, most would like to measure at least something. Performance measurement and metrics, vol. 4, nº 2 (2003), p. 64-78.

ANDER-EGG, Ezequiel – Introducción a las técnicas de investigación social: para trabajadores sociales. Buenos Aires: Humanitas, 1978.

ARÉVALO, Júlio Alonso – Evaluation de bibliotecas universitárias com el modelo EFQM. In I Encontro das Bibliotecas do Ensino Superior. Lisboa, 2003 documentação. Lisboa: BAD, 2003.

BABA, Zawayah Binti – A regional approach towards organizational transformation. Library review, vol. 50, nº 7/8 (2001), p 377-381.

BANK, John – Qualidade total: manual de gestão. 2ª ed. Mem Martins: CETOP, 1998.

BARAÑANO, Ana María – Métodos e técnicas de investigação em gestão: manual de apoio à realização de trabalhos de investigação. Lisboa: Edições Sílabo, 2004.

BARATA, Paulo J. S. – Os livros e o liberalismo: da livraria conventual à biblioteca pública. Lisboa: BN, 2003.

BELL, Judith – Como realizar um projecto de investigação: um guia para a pesquisa em Ciências Sociais e da Educação. 2ª ed. Lisboa: Gradiva, 2002. ISBN 972-662-524-6.

BELLUZO, Regina Célia Baptista; MACEDO, Neuza Dias de – A gestão da qualidade em serviços de informação: contribuição para uma base teórica. Ciência da Informação, V. 22, nº 2, Maio/Ago. 1993, p. 124-132.

BEST, J. W. – Como investigar en educación. 2ª. ed. Madrid: Morata, 1972.

BILHIM, João Abreu de Faria – Teoria organizacional: estruturas e pessoas. 5ª ed. Lisboa: Universidade Técnica, ISCSP, 2006.

---

<sup>74</sup> Organizada de acordo com a NP 405-1.1994 (documentos impressos); prNp 405-3.1999 (documentos não publicados); prNp 405-4.1999 (documentos electrónicos)

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari Knopp – Investigação Qualitativa em Educação. Porto: Porto Editora, 1994.

BROCKMAN, John R. (ed.) – Quality management and benchmarking in the information sector: results of recent research. London: bowker-Saur, 1997. p. 121-262.

BROPHY, Peter [et al.] – Electronic library performance indicators: the EQUINOX project. Serials, vol. 14, nº 1 (2001), p. 5-9.

\_\_\_\_\_ – La demarche qualité dans kes bibliothèques du Royaume-UNI. Bulletin des bibliothèques de France, vol. 43, nº 1 (1998), p. 52-56.

\_\_\_\_\_ ; COULLING, Kate – Quality management for information and library managers. Hampshire: Aslib Gower, 1996.

CABRAL, Luís – As bibliotecas públicas portuguesas: problemas e propostas de desenvolvimento. Lisboa: Edições Afrontamento, 1999. ISBN 972-36-0497-3.

CALIXTO, José António – As bibliotecas públicas portuguesas: transformações, oportunidades e desafios. In Conferência Internacional, Bibliotecas Públicas: inventando o futuro. Lisboa: [s.n.], 2000.

\_\_\_\_\_ – The educational roles of public libraries in Portugal: political and professional perceptions. Sheffield: U. de Sheffield, 2001. Tese apresentada para obter um grau em D.Ph.

CARBONE, Pierre – Évaluer la performance des bibliothèques: une nouvelle norme. Bulletin des Bibliothèques de France.vol. nº 43, nº 6 (1998). P. 40-45.

CARDOSO, Armindo; RODRIGUES, Eloy - Leitores e Bibliotecas na Universidade do Minho. In Congresso Nacional de Bibliotecários Arquivistas e Documentalistas, 5, Lisboa, 1994 - “Multiculturalismo” : comunicações. Lisboa : Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 1994. ISBN 972-9067-18-X. vol. 1, p. 425-436.

CARMO, H.; FERREIRA, M. – Metodologia da Investigação – guia para auto-aprendizagem. Lisboa: Universidade Aberta, 1998.

CARVALHO, Adalberto Dias – Novas Metodologias da Educação. Porto: Porto Editora, 1995.

CASCÃO, Ferreira – Entre gestão de competências e a gestão do conhecimento: um estudo exploratório de inovações na gestão das pessoas. Lisboa: Editora RH, 2004. ISBN 972-8871-01-5.

CAUPERS, João – Introdução à ciência da administração. [S.l.]: Âncora Editora, 2002, p. 88-89.

CERVO, Amado Luiz, BERVIAN, Pedro Alcino – Metodologia científica. 5.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. ISBN 85-87918-15-X.

CHAMBEL, Maria José; CURRAL, Luís – Psicologia das organizações. 2ª. ed. Lisboa: Texto Editora, 1998.

COLES, Jan – A Wirral si sperimenta il sistema qualità: un'applicazione dello standard ISO 9002 in una rete di biblioteche pubbliche nel Nord-Overt dell'Inghilterra. Biblioteche oggi, vol. XVII, nº 6 (luglio-agosto1999), p 6-13.

CONGRESSO NACIONAL DE BIBLIOTECÁRIOS, ARQUIVISTAS E DOCUMENTALISTAS, 6.º, Aveiro, 1998 – Actas. Aveiro: APBAD, 1998.

CORREIA, Fausto – Praça da república III: colectânea de intervenções (Janeiro/Dezembro de 1998). Lisboa: DGAP, 1999. Vol. III. ISBN 972-9120-45-5.

CRESWELL, John W. – Research design: qualitative & quantitative approaches. London: [s n.], [199-?].

\_\_\_\_\_ - Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions. London: Sage, [199-?].

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yonna – Handbook of qualitative research. London: Sage, 1994.

ENCONTRO INA. 2º. 2000 – Moderna gestão pública: dos meios aos resultados. Lisboa: Instituto Nacional de Administração, 2000. ISBN 972-9222-22-3.

FERNANDES, Artur – Qualidade de serviço: pela gestão estratégica. Cascais: Editora Pergaminho, 2000. ISBN 972-711-391-5.

FERREIRA, Manuela; FIGUEIREDO, Filomena – A monitorização da qualidade em bibliotecas da Administração Pública. In Gestão da qualidade na Administração pública. Lisboa: Ministério da Educação – Secretária Geral, 2000.

FINK, Norman; BOIVIN, Richard – Les centres régionaux de services aux bibliothèques publiques du Québec: la gestion des moyens en Abitibi-Témiscamingue et Montérégie. Bulletin des bibliothèques de France, vol. 46, nº 6 (2001), p. 80-85.

FODDY, William – Como perguntar: teoria e prática de construção de perguntas em entrevistas e questionários. Lisboa: Celta, 1996.

FORTIN, Marie-Fabienne – O processo de investigação: da concepção à realização. 2ª. ed. Loures: Lusociência, 2000. ISBN 972-8383-10-X.

FREITAS, E. – As bibliotecas em Portugal: elementos para uma avaliação. Lisboa: Observatório das Actividades Culturais, 1998.

FURTADO, J. A. – As bibliotecas públicas, as suas missões e os novos recursos de informação. Liberpolis, nº 2, p. 9-44.

GARCÍA-MORALES HUIDOBRO, Elisa – La gestion de la qualité en Espagne: situation actuelle. Bulletin des bibliothèques de France, vol. 43, n° 1 (1998), p. 72-74.

GEBAUER, Gabriele – Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken: am Beispiel der Ersten Zertifizierten Bibliothek in Deutschland. B.I.T. Online Innovativ, n° 5 (2003).

GHIGLIONE, R.; MATALON, B. – O inquérito. Teoria e prática. 2ª. ed. Oeiras: Celta, 1993.

GIRARD-BILLON, Aline; PISSIER, Claudine – Évaluation et qualité: un état des lieux international. Bulletin des Bibliothèques de France, vol. 43, n° 1 (1998), p. 92-93.

GOODE, William J.; HATT, Paul K. – Métodos em pesquisa social. 6.ª ed. São Paulo: Ed. Nacional, 1977.

GORMAN, G. E.; CLAYTON, Peter – Qualitative research for the information professional: a practical handbook. London: Library Association Publishing, 1999.

HENNEN, Thomas J. Jr – Go ahead, name them: America's best public libraries. American Libraries, vol. 30, n° 1 (1999), p. 72-76.

IFLA. Secção de Bibliotecas Públicas – Os serviços da biblioteca pública directrizes da IFLA/UNESCO. Lisboa. Caminho: Liberpolis, 2003. ISBN 972-21-1567-7.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – ISO 11620: 1998 – Information and documentation – library performance indicators. Genève: ISO, 1998.

\_\_\_\_\_ – ISO 11620: 1998 – Information and documentation – library performance indicators: amendment 1: additional performance des bibliothèques. Genève: ISO, 1998.

\_\_\_\_\_ – ISO 19011: 2002 – Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing. Genève:ISO, 2002.

\_\_\_\_\_ – ISO 9000: 2000 – Quality management systems fundamentals and vocabulary. Genève: ISO, 2000.

\_\_\_\_\_ – ISO 9001: 2000 - Quality management systems requirements. Genève: ISO, 2000.

\_\_\_\_\_ – ISO 9004: 2000- Managing for the sustained success of an organization: a quality management approach. Genève: ISO, 2000.

- JONES, K. – Algumas observações sobre o desenvolvimento das bibliotecas públicas portuguesas. Cadernos BAD. Vol. 1 (1983), p. 22-26.
- JURAN, J. M. – Juran on leadership for quality. New York: The Free Press. 1989.
- \_\_\_\_\_ ; GRYNA, F. M. – Quality planning and analysis: from product development through use. 3ª ed. New York: McGraw, 1993.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. – The Balanced Scorecard – measures that drive performance. Harvard Business Review, (January February) 1992, p. 71-79.
- KAUFMANN, Félix – Metodologia das ciências sociais. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves, 1977.
- KERSLAKE, E.; KINNEL, M. – Public libraries, public interest and the information society: theoretical issues in the social impact of public libraries. Journal of Librarianship and Information Science. Vol. 30, nº 3 (1998) p. 159-167.
- KETELE, Jean-Marie de; ROEGIERS, Xavier – Metodologia da recolha de dados: fundamentos dos métodos de observações, de questionários, de entrevistas, e de estudo de documentos. Lisboa: Instituto Piaget, [19-?].
- KLAASSEN, Ute; WIERSMA, Chris; GIAPPICONI, Thierry – Gestion de la calidad y marketing en las bibliotecas públicas. Barcelona: Fundación Bestelsmann, 1999. (Biblioteca y gestión; 2).
- KOSTAGIOLAS, P. – Performance et demarche qualité dans les bibliothèques publiques de la République Federale d'Allemagne. Bulletin des bibliothèques de France, vol. 43, nº 1 (1998), p. 65-71.
- LAGE, Maria Otília Pereira – Qualidade e inovação em bibliotecas – discursos, normas, práticas: para um estudo de caso. In I Encontro das Bibliotecas do Ensino Superior, Lisboa, 2003 documentação. Lisboa: BAD, 2003.
- LANCASTER, F. W. – If you want to evaluate your library... Second ed. Illinois: University of Illinios, 1993.
- LEITE, João; LEITE, Isabel Pereira – Avaliação, medição e caracterização velhos conceitos e novos preceitos: análise dos resultados de um inquérito aos utilizadores da biblioteca central da FLUP. In: Actas do Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 9.º, Açores, 2007.
- LESSARD-HÉBERT, Michelle [et.al] – Investigação qualitativa : fundamentos e práticas. Lisboa: Instituto Piaget, cop. 1990. ISBN 972-9295-75-1.
- LODI, João Bosco – A entrevista: teoria e prática. 2ª. ed. São Paulo: Pioneira, 1974.

LOFFLAND, J. - Analysing Social Settings: a guide to qualitative observation and analysis. Belmont: Wadsworth, 1984.

LOZANO DÍAZ, Roser – La biblioteca pública en la sociedad de la información [em linha]. In: Jornades catalanes de documentació (5es: 1995: Barcelona). Barcelona: COBDC: SOCADI, 1997. p. 289-298.

LYNCH, Beverly P. – Measurement and evaluation of public libraries. In: 64.th IFLA General Conference, Amsterdam, 1998.

MACHADO, L. O. – Rede de Leitura Pública. Cadernos BAD. Vol. 3 (1994) p. 121-131.

MAINARDI, Elena – Il sistema di gestione per la qualità del CINECA adotta I principi organizzativi della norma europea ISO 9001:2000. Notizie del CINECA, N° 41-42 (2001), p. 22-26.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria – Fundamentos de metodologia científica. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_ - Metodologia do trabalho científico. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 1995. ISBN 85-224-0859-9.

MAYÈRE, Anne – Le management de la qualité en bibliothèque: une recherché-expérimentation. Bulletin des Bibliothèques de France, vol. 39, n° 3 (1994), p. 66-68.

\_\_\_\_\_; MUET, Florence – La demarche qualité appliquée aux bibliothèques et services d'information: conception et spécificités". Bulletin des Bibliothèques de France, vol. 43, n° 1 (1998), p. 11-19.

MELO, Luiza Baptista; MONTEIRO, Maria Isabel – Projecto de avaliação dos serviços da bibliotecas da Universidade Lusíada do Porto. In: Páginas a&b: Archivos e Bibliotecas, n° 7 (2001). p. 69-84.

\_\_\_\_\_; SAMPAIO, Maria Imaculada – Avaliação da qualidade em serviços de informação: uma visão luso brasileira. Páginas a&b: Archivos e Bibliotecas, n° 11 (2003). p. 37-60.

MEEHL, Paul E.; SELLARS, Wilfrid – The concept of emergence. Minnesota: University of Minnesota Press, 1956, p. 239-252.

MESQUITA, Maria Irene Barbosa da Costa Moreira – O Sistema de Gestão de Qualidade no IPP e nos SDP-BC. In: Encontro Documentação/Informação de Qualidade no Ensino Superior Politécnico, 1.º, Porto, 2001.

MONTSERRAT, Xavier – Como motivar: dinâmicas para o sucesso. Porto: Edições ASA, 2004. ISBN 972-4145-71-9.

MOLA, Núria Balagué - Les normes de qualitat ISO 9000 a les biblioteques d'institucions d'educació superior. Barcelona: Universitat Barcelona, 2006

MOORE, N. – Measuring the performance of public libraries. Paris: UNESCO, 1989.

MOREIRA, Carlos Diogo – Planeamento e estratégias da investigação social. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 1994.

MOURA, M. J., coord. – Relatório sobre as bibliotecas públicas em Portugal. Lisboa: Ministério da Cultura, 1996.

NEVES, Arminda Maria Ramos – O reforço das competências de gestão na administração pública: o caso da saúde. In: Encontro INA. 2º. 2000 – Moderna gestão pública: dos meios aos resultados. Lisboa: Instituto Nacional de Administração, 2000. ISBN 972-9222-22-3.

OBSERVATÓRIO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO – Qualidade para a RCRC: realidades e expectativas. Lisboa: INOFOR, Secretaria-Geral do Ministério da Educação, 2002.

OCHÔA, Paula – Formação, desenvolvimento de competências e aprendizagem organizacional em bibliotecas públicas. Liberpolis. Nº 1 (1998) p. 27-34.

\_\_\_\_\_ – A obsolescência profissional e as novas tecnologias: o trabalho de referência em análise. Liberpolis. Nº 2 (1999) p. 47-57.

\_\_\_\_\_; PINTO, Leonor Gaspar – Aprender a inovar: guia para o desenvolvimento de competências de gestão para os profissionais de Informação e Documentação. Lisboa: APBAD, 2004.

\_\_\_\_\_ – Estratégias de gestão baseada em evidências: investigação e prática em serviços de informação. In: Actas do Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 9.º, Açores, 2007.

OLIVEIRA, Andreia Marques de – Trabalho elaborado para a candidatura ao “Prémio Jean Monnet Administração Pública”. Coimbra: Universidade de Coimbra, Faculdade de Direito, 2006.

OSMAN, Zaiton; GOON, Carole Ann; ARIS, Wan Hajrah Wan – “Quality services, policies and practices in Malaysia”. Library management, vol. 19, nº 7 (1998), p. 426-433.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. – Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale: multiple-item scale for measuring service quality. in Journal of Retailing, Vol. 67, n.º 4 (1991), p. 420.

PATTON, Michael Quinn – Qualitative evaluation and research methods. 2<sup>nd</sup>. ed. London: Pinter, 1992.

PEARCE, JA; ROBINSON, RB – Strategic management: formulation, implementation, and control. 8<sup>th</sup>. New York: McGraw-Hill, 2003.

PERRONE, Graciela; MAI, Silvia; RODRÍGUEZ, Graciela – Gestión de calidad en unidades de información: Carta compromiso con el Ciudadano y Normas ISO 9001. In: Ciclo de Charlas Reciaría. Buenos Aires: Biblioteca Nacional del Maestro, 2005.

PINTO, Leonor Gaspar - Medição da performance: um instrumento de gestão ao serviço das Bibliotecas de Leitura Pública. In Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 5, Lisboa, 1994 – “Multiculturalismo”: comunicações. Lisboa: APBAD, 1994. ISBN 972-9067-18-X. Vol. 1, p. 215-220.

\_\_\_\_\_ – Medição do desempenho de bibliotecas públicas: contexto e perspectivas políticas. Liberpolis. Nº 1 (1998) p. 17-26.

\_\_\_\_\_ ; OCHÔA, Paula – Avaliação da gestão da qualidade nas bibliotecas portuguesas resultado de um projecto de investigação. Liberpolis. Nº 3 (2000) p. 59-68.

PINTO, Jaime Rebelo, [et al] – Auto – avaliação da qualidade em serviços públicos. Lisboa: Secretariado para a Modernização Administrativa, 1999.

PINTO MOLINA, Maria – Gestión de calidad en documentación. Anales de documentación, nº 1 (1998), p. 171-183.

\_\_\_\_\_ – Procedimientos y resultados de calidad en los servicios informativo-documentales. SCIRE: representación y organización del conocimiento, vol. 5, nº 1 (1999). p. 11-25.

\_\_\_\_\_ ; SANCHEZ AMBRIZ, Geraldo – Planificación estratégica y calidad? deben instrumentarse en los sistemas de información científica?. In: Jornadas Españolas de Documentación Automatizada (5es: 1996: Cáceres). Cáceres: Universidad de Extremadura, 1996. p. 645-656.

PIRES, A. Ramos – Qualidade: sistemas de gestão da qualidade. Lisboa: Sílabo, 2000. ISBN 972-618-219-0.

PIRES, Cláudia Guiomar Casaca – As bibliotecas da Rede de Leitura Pública: problemas e perspectivas. Cadernos BAD. nº 1 (2003) p. 117-126.

PIRSIG, Robert M. – Zen and the art of motorcycle maintenance. Nova York: Bantam Books, 1994. p 185-213.

POMBEIRO, Graça – O dirigente perante os desafios da modernização e da qualidade. in: Encontro INA. 2º. 2000 – Moderna gestão pública: dos meios aos resultados. Lisboa: Instituto Nacional de Administração, 2000. ISBN 972-9222-22-3.

POOL, Roswitha – Performance, process and costs: managing service quality with balanced scorecard. Library Trends, Nº 49. (4) Spring 2001, p. 709-717.

\_\_\_\_\_ – Quality and performance measurement: a German view. British journal of academic librarianship, Vol. 8, nº 1 (1993), p. 35-47.

POOL, Roswitha; BOEKHORST, Peter te – Measuring quality: international guidelines for performance measurement in academic libraries. München: Saur, 1996. 171 p. (IFLA Publications; 97).

\_\_\_\_\_ – Medición de la calidad: directrices internacionales para la medición del rendimiento en las bibliotecas universitarias. Madrd: ANABAD, 1998. 209 p.

\_\_\_\_\_ ; HIRALDO, R. A. – Meassring quality: international guidelins for performance measurement in academic libraries. Munich; New Providence: K.G. Saur, 1996, (IFLA Publications; 76).

PORTUGAL. Instituto Português de Qualidade – Norma portuguesa: sistemas de gestão da qualidade: requisitos (ISO 9001:2000). Caparica: IPQ, 2000.

\_\_\_\_\_ – Norma portuguesa: sistemas de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário (ISO 9001:2000). Caparica: IPQ, 2000.

\_\_\_\_\_ – NP EN ISO 9004 – 1. 1995 – Gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade – parte 1: Linhas de orientação. Caparica: IPQ, 1995.

\_\_\_\_\_ – NP EN ISO 9004 – 1. 1995 – Gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade – parte 2: Linha de orientação para serviços. Caparica: IPQ, 1995.

\_\_\_\_\_. Ministério da Cultura. Instituto Português do Livro e da Leitura. Rede de Informática para a Leitura Pública. Grupo de Trabalho para o Serviço da Informação à Comunidade – Relatório Final. Lisboa: IPBL, 1997. Acessível no IPLB.

\_\_\_\_\_. Instituto Português do Livro e da Leitura. Rede de Informática para a Leitura Pública – Programa do Concurso para a Rede de Informática de leitura Pública: 2ª fase. Lisboa: IPBL, 1997.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria-Geral – Gestão qualidade: relatório de investigação nas bibliotecas da administração pública. Lisboa: SMA, 1998.

\_\_\_\_\_ – Gestão da qualidade na administração pública: contributos do centro documentação. Lisboa: SMA, 2000.

\_\_\_\_\_ – MonitorDoc. Monitorização da qualidade nos centros de documentação. Lisboa: Ministério da Educação – Secretaria - Geral, 1999.

\_\_\_\_\_. Presidência do Conselho de Ministros – Melhor administração, mais cidadania: VII legislatura 1995-99. Lisboa: PCM, 1999. ISBN 972-9120-49-8.

QUIVY, Raimond e CAMPENHOUDT; Luc Van – Manual de Investigação em Ciências Sociais: trajectos, 2ª ed. Lisboa: Gradiva, 1998.

RASCÃO, José Poças – Análise estratégica: sistema de informação para a tomada de decisão estratégica. Lisboa: Edições Sílabo, 2000. ISBN 972-618-229-8.

REBELO, Carlos Alberto – A difusão da leitura pública: as bibliotecas populares (1870-1910). Porto: Campo das Letras, 2002.

RODRIGUES, Eloy; GUIMARÃES, Augusta Xavier – O utilizador tem sempre razão? Inquirir para melhor servir os utentes da Universidade do Minho. In: Actas do Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 9.º, Açores, 2007.

RUNKLL, Ana Maria – Qual o papel das bibliotecas públicas nos nossos dias. Cadernos BAD. nº 3 (1994), p. 27-37.

SALVADOR, Ângelo Domingos – Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica. 11ª. ed. Porto Alegre: Sulina, 1986.

SANDBROOK, M. – Using the EFQM Excellence Model as a framework for improvement and change. Journal of Change Management, 2(1) (2001), p. 83-90.

SARAIVA, Pedro M. [et al] – Testemunhos da qualidade em Portugal. Lisboa: IPQ, [2001?]. ISBN 972-763-028-6.

SARDELLI, Alessandro – Dalla certificazione alla qualità totale. Milano: Editrice Bibliografica, 2001. 248 p.

\_\_\_\_\_. – ISO 9000: tecnica della qualità e biblioteche oggi, vol. XVII, nº 6 (luglio-agosto 1999), p. 50-62.

SEGBERT, M., ed. – Public libraries and the information society. Luxembourg: office for Official Publications of the European Communities, 1997.

SELLTIZ, C. et.al. – Métodos de pesquisa nas relações sociais. 2.ª ed. São Paulo: Herder: EDUSP, 1967.

SENLE, Andrés – “Cómo evaluar su calidad: herramientas de última generación para la autoevaluación de las organizaciones. Barcelona: Gestión 2000, 1999, 134 p.

SILVA, Augusto Santos e PINTO, José Madureira, orgs. – Metodologia das ciências sociais. 12ª ed. Porto: Edições Afrontamento, 2003.

STAKE, R. E. – Investigación com estudo de casos. Madrid: Ediciones Morata, 1998. ISBN 84-7112-422-X.

TEIXEIRA, Sebastião – Gestão das organizações. 2ª ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2005. ISBN 84-481-4617-4.

TORT-MARTORELL, Xavier – EFQM excellence model Vs. ISO 9000(2000). Revista de qualitat, nº 35 (1999), p. 17-18.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. – Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. ISBN 85-224-0273-6.

TUCHMAN, Bárbara W. – The decline of quality. New York: Times Magazine, 1980, p. 38.

USHERWOOD, Bob – A Biblioteca Pública como Conhecimento Público. Lisboa: Caminho, 1999.

VALLS, Valeria Martin – A participação do profissional da informação em um sistema da qualidade. Cadernos BAD, vol. 3, nº 1 (1995), p. 89-98.

\_\_\_\_\_ – Controle documental conforme a ISO 9000. Controle da Qualidade, vol. 5, nº 40 (1995), p. 42-46.

\_\_\_\_\_ – O bibliotecário como gerenciador dos documentos do sistema de qualidade. Informação & Informação, vol. 3, nº 1 (1998), p. 33-44.

VASCONCELOS, Carlos; CARVALHO, Óscar – Qualidade: uma filosofia de gestão. 2ª. ed. Lisboa: Texto Editora, 1994, p. 18.

VENTURA, João J. B. – Biblioteca e esfera pública. Oeiras: Celta Editora, 2002.

VIEIRA, João Luciano Rodrigues Mota – O desenvolvimento de novos serviços de informação em bibliotecas públicas. Porto: Universidade do Porto, FEUP, 2003.

VILLORIA, Manuel – Modernización administrativa y gobierno postburocrático. In La Nueva administración pública. Madrid: Alianza Editorial, 1996, p. 98.

YIN, Robert K. – Case study research: design and methods. 2nd ed. London: Sage, cop. 1994. ISBN 0-8039-5663-0.

\_\_\_\_\_ – Estudo de caso: planejamento e métodos. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. ISBN 85-363-0462-6.

WANECK, Kirsten – Managing the national bibliography in a non-governmental institution. Library management, vol. 15, nº 3 (Mar 2003) p. 6-9.

## Sites consultados

AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION – [em linha]. Chicago: American library Association, cop. 2004. Disponível na WWW, em URL: <<http://www.ala.org/>> [consultado em 31 Agosto de 2004]

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN – [em linha]. Madrid: AEC. Disponível na WWW, em URL: <<http://www.aec.es/>>. [consultado em 3 Dezembro de 2004].

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE CERTIFICAÇÃO – [em linha]. Lisboa: APCER. Disponível na WWW, em URL: <<http://www.apcer.pt/>>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

ASSOCIATION FRANÇAISE D'ASSURANCE QUALITÉ. ISO 9001 version 2000 pour la Chambre de Commerce et d'Industrie Pau Béarn. [em linha]. Actualites: kiosque presse. [Paris]: AFAQ, 2003. Disponível na WWW, em URL: <<http://www.afaq.org/web/afaqinsttit.nsf/volfr/actkio83/>>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

ASSOCIATION OF RESEARCH LIBRARIES – [em linha]. Washington: Association of Research Libraries, cop. 2004. Disponível na WWW, em URL: <<http://www.arl.org/>>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

AYENSA NAVASCUÉS, Amalia – Qualitäts management und Excellenz in Bibliotheken: dargestellt am beispiel des bibliotheks – und dokumentationservice des CNIC Carlos III, Madrid (spanier). [em linha]. Köln: Fachhochschule Köln, Fakultät für informations – und Kommunikationswissenschaften, institute für Informationswissenschaft, 2005. 61 p. Disponível na WWW, em URL: <<http://www.fbi.fn-koeln.de/institut/papers/kabi/volltexte/band050.pdf>>. [consultado em 31 Agosto de 2005].

BABA, Zawiyah Binti – Malaysia: annual report to CDNL 2001-2002 [em linha]. in: Conference of Directors of National Libraries (29a: 2002:Edinburgh). Country reports, nº 20 (2002). Disponível na WWW, em URL: <<http://www.nla.org.au/initiatives/meetings/cdnl/malaysia.pdf>>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

BAENA, Díaz, Carmen [et al.] – Excellence and quality in Andalusia University Library System [em linha]. in: IFLA General Conference and Council (71a: Oslo: 2005). Disponível na WWW, em URL: <<http://www.ifla.org/IV/ifla71/papers/091e-Diaz.pdf>>. [consultado em 31 Agosto de 2005].

BAILAC, Assumpta – La biblioteca pública a Singapur: viu avui les biblioteques de demà [em linha]. B&D: textos iniversitaris de biblioteconomia e documentació, nº 8 (2002). Disponível na WWW, em URL: <<http://www.ub.es/bib/08bailac.htm>>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

BARAJAS ORTÍZ, Sofia del Rocio – La calidad en las bibliotecas universitarias [em linha]. Ocotlán, Centro Universitario de la Ciénega, cop. 2003. Disponível na WWW, em URL: <<http://cienega.cuci.udg.mx/investigacion/proyectos.htm>>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

BARRIONUEVO, MD; PÉREZ AM. Assessment of academic libraries in Andalusia (southern Spain): na EFQM – compliance guide. 2001. Disponível: <http://www.libqual.org/documents/admin/barrionuevo.pdf> [consultado em 9 de Fevereiro de 2006]

BEGUM, SSN – Total quality management in the academic library.2003 [em linha] Disponível na WWW, em URL: <<http://www.webpages.uidaho.edu>> [consultado em 5 de Janeiro de 2007]

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA – La Dirección de la BUAP obtuvo la certificación en la sistema de gestión de calidad. [em linha]. Boletín diário: notícias universitárias, 10 de enero de 2005. Disponível na WWW, em URL: <<http://www.comunicacion.buap.mx/bol-ene05/boletin-d-10ene.htm#2>>. [consultado em 31 Agosto de 2006].

\_\_\_\_\_ – La Dirección General de Bibliotecas se certifica en ISO 9001:2000. [em linha]. Disponível na WWW, em URL: <<http://www.bibliotecas.buap.mx/bibiso.html>>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

BERT, Brigitte – “RILP: um projecto ambicioso”. Cadernos BAD, 1994, n. 3, p. 133-137.

BESSIÈRE, Jérôme – Le management total de la qualité en bibliothèque: memoire d'étude. [em linha]. Paris: ENSSIB, 1998. Disponível na WWW, em URL: <<http://www.enssib.fr/bibliotheque/documents/dcb/bessiere.pdf>>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

BHATT, D. – EFQM: excellence model and knowledge management implications. 2004. [em linha] Disponível na WWW, em URL: <<http://www.eknowledgecenter.com/articles/1010/1010.htm>>. [consultado em 5 Maio de 2007]

BIBLIOTECA COMUNALE RENATO FUCINI – Sistema di gestione per la qualità UNI EN ISO 9001:2000. [em linha]. Empoli: Comune di Empoli, 2004. Disponível na WWW, em URL: <<http://www.comune.empoli.fi.it/biblioteca/info/qualita.htm>>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

BIBLIOTECA COMUNALE SAN MARTINO DI VENEZZE – Certificazione di qualità ISSO 9001:2000. [em linha]. San Martino di Venezia: Comune di San Martino di Venezia 2004. Disponível na WWW, em URL: <[http://www.venezza.it/Aree/biblioteca/biblio\\_frame.htm](http://www.venezza.it/Aree/biblioteca/biblio_frame.htm)>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

BIBLIOTECA PÚBLICA DE TARRAGONA – Centres d'interès: manual de procediments. [em linha]. Catalunya: Departament de Cultura, 2003. Disponível na WWW, em URL: <http://www.cultura.gencat.net/bpt/actual/qualitatg.htm.pdf>>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

BLANCO, José Miguel [et al.] – Fórmulas de adaptación del modelo EFQM a la gestión de un centro universitario. [em linha]. Bilbao: Universidad del País Vasco, 2003. Disponível na WWW, em URL: <[http://www.sc.ehu.es/svwkalit/NUEVAWEB/7\\_INTRANET/RedColaboradores/GUIAS/Guia\\_Gestion.pdf](http://www.sc.ehu.es/svwkalit/NUEVAWEB/7_INTRANET/RedColaboradores/GUIAS/Guia_Gestion.pdf)>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

BOIANI, Ezio – Gestione dei processi e tecniche di miglioramento continuo. [em linha]. in: La qualità in biblioteca: seminario di studi 10 dicembre 2002. Firenze: Biblioteca Nazionale Centrale di Firenze, 2002. Disponível na WWW, em URL: <<http://www1.bncf.firenze.sbn.it/notizie/testi/qualitainbiblioteca/Boiani%20Migliorare%20i%20processi.ppt>>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

BRITISH QUALITY FOUNDATION – Excellence model. 2005. [em linha] Disponível na WWW, em URL: <[http://www.quality-foundation.co.uk/ex\\_description.htm](http://www.quality-foundation.co.uk/ex_description.htm)> [consultado em 3 Agosto de 2004].

BROPHY, Peter [et al.] – Equinox: library performance measurement and quality management system: performance indicators for electronic library services. 2000 [em linha] Disponível na WWW, em URL: <<http://equinox.dcu.ie/reports/pilist.html>> [consultado em 15 Novembro de 2006].

CALIDADLATINA.COM. [em linha]. Disponível na WWW, em URL: <<http://www.calidadlatina.com/>>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

CENTRE FOR RESEARCH IN LIBRARY AND INFORMATION MANAGEMENT – Eclipse – evaluation and quality in library performance: system for Europe. [em linha] Disponível na WWW, em URL: <<http://cerlim.ac.uk/projects/eclipse>> [consultado em 25 Novembro de 2006].

CENTRE RÉGIONAL DE SERVICES AUX BIBLIOTHÈQUES PUBLIQUES DE LA MONTÉRÉGIE – Centre Régional de Services aux Bibliothèques Publiques de la Montérégie devient la première bibliothèque publique québécoise certifiée selon la norme ISO 9001 (2000). [em linha]. Nouvelles de L'ASTED, vol. 21, nº 2 de 2002. Disponível na WWW, em URL: <<http://www.ested.org./publications/nouvelles/v21n02/pele-mele.htm>>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

CENTRO UNIVERSITÁRIO BELAS ARTES DE SÃO PAULO – Biblioteca do Belas Artes é a primeira da América latina a ter certificação ISO [em linha]. Portal de referência: arquivologia, biblioteconomia e ciências da informação, 12 Abril 2005. Disponível na WWW, em URL: <<http://www.ndc.uff.br/portaldereferencia/niticias.asp?cod=412>>. [consultado em 1 Agosto de 2006].

– Centro Gestor da informação: 12 mandamentos do Centro Gestor da Informação [em

linha]. São Paulo: Centro Universitário Belas Artes de São Paulo, cop. 2006. Disponível na WWW, em URL: <<http://www.belasartes.br/serv/bib/iso.htm>>. [consultado em 1 Agosto de 2006].

CHARLES DARWIN UNIVERSITY – ISO 9001:2000: towards a quality management system. [em linha]. Alice Springs: Charles Darwin University, cop. 2005. Disponível na WWW, em URL: <<http://www.cdu.edu.au/teachingandlearning/AUQA/Supporting%20Documentation/SD14.pdf>>. [consultado em 31 Agosto de 2005].

COMFENALDO – Bibliotecas [em linha]. Antioquia: COMFENALCO. Disponível na WWW, em URL: <<http://www.comfenaldoantioquia.com>>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

CONSORZIO INTERUNIVERSITARIO PER LA GESTIONE DEL CENTRO DI CALCOLO ELETTRONICO DELL'ITALIA NORD-ORIENTALE – La certificazione qualità al CINECA. [em linha]. La certificazione di qualità ISO 9001 nelle università e negli enti pubblici: peculiarità dei processi e praposte per l'informatizzazione del sistema di gestione per la qualità. Bologna: CINECA, 2002. Disponível na WWW, em URL: <[http://www.cineca.it/sistemi/fodiso/convegno31\\_5/iso-cineca.ppt](http://www.cineca.it/sistemi/fodiso/convegno31_5/iso-cineca.ppt)>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

CONSORZIO SISTEMA BIBLIOTECARIO NORD – OVEST – Commissione Tecnica 31.5.1999. [em linha]. Rho (Milano): Consorzio Sistema Bibliotecario Nord – Ovest, 1999. Disponível na WWW, em URL: <[http://www.csbno.net/documenti/commissione\\_tecniche/1999/CT310599.pdf](http://www.csbno.net/documenti/commissione_tecniche/1999/CT310599.pdf)>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

CONSORZIO SISTEMA BIBLIOTECARIO NORD – OVEST – Lavori in corso al CSBNO. [em linha]. CSBNOTizie, vol. 2, nº 10 (2003). Disponível na WWW, em URL: <<http://www.csbno.net/vision35.html>>. [Consultado em 31 Agosto de 2004].

COOK, C. – SERVQUAL and the quest for new measures. 1999. [em linha] Disponível na WWW, em URL: <<http://www.arl.org/newsltr/207/servqual.html>> [consultado em 6 Novembro de 2006].

CORRAL IGLESIAS, Beatriz – Certifican a UACJ. [em linha]. Diario.com.Mx, 13 septiembre 2004. Disponível na WWW, em URL: <<http://www.diario.com.mx/>>. [consultado em 31 Agosto de 2005].

CRIBB, G. & HOGAN, C. – Balanced Scorecard: linking strategic planning to measurement and communication. 2002. [em linha] Disponível na WWW, em URL: <[http://www.iatul.org/conference/proceedings/vol13/papers/CRIBB\\_fulltext.pdf](http://www.iatul.org/conference/proceedings/vol13/papers/CRIBB_fulltext.pdf)> [consultado em 5 Agosto de 2007]

DePAUL UNIVERSITY ADMINISTRATIVE SERVICES – Quality manual. [em linha]. Jackson, Chicago, DePaul University, 2001. Disponível na WWW, em URL:

<[http://www.webmedia.depaul.edu/isoweb/html/qualityManual/Description\\_Services.html](http://www.webmedia.depaul.edu/isoweb/html/qualityManual/Description_Services.html)>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

DEVEREUX, P. J. & WEIDBROD, B. A. – “Satisfaction” with local public services: does it affect complaints (voice) and geographic mobility (exit). 2003 [em linha] Disponível na WWW, em URL: <<http://www.econ.ucla.edu/devereaux/satisfaction.pdf>>. [consultado em 4 Novembro de 2006].

EQLIPSE – EQLIPSE: evaluation and quality in library performance: system for Europe. [em linha]. Disponível na WWW, em URL: <<http://www.cerlim.ac.uk/projects/eqlipse/>>. [consultado em 5 Janeiro de 2007].

ESTUDIO COMPARATIVO DE CALIDAD DE LAS BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS ESPAÑOLAS Y DESARROLLO DE UN CATÁLOGO DE “MEJORES PRÁCTICAS”. [em linha]. Madrid, Universidad autónoma de Madrid, 2002. Disponível na WWW, em URL: <<http://biblioteca.uam.es/sc/calidad.html>>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. – EFQM. [em linha]. Brussels: EFQM. Disponível na WWW, em URL: <<http://www.efqm.org>>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

– The EFQM Excellence Model. 2005. [em linha]. Disponível na WWW, em URL: <<http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=35>>. [consultado em 5- Agosto de 2007]

EUROPEAN INSTITUTO OF PUBLIC ADMINISTRATION – Common Assessment framework. [em linha]. Maastricht: EIPA, cop. 2002. <<http://www.eipa.nl/home/eipa.htm>>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

EVANS, Margaret Kinnell – Quality management and self assessment tools for public libraries. [em linha]. in: IFLA General Conference and Council (66a: Jerusalem: 2000). Disponível na WWW, em URL: <<http://www.ifla.org/IV/ifla66/papers/112-126e.htm>>. [consultado em 31 Agosto de 2006].

FALOMIR, Vicent – El proceso de certificación en ISO 9001:2000 de la biblioteca de la Universitat Jaume I. [em linha]. in: Jornadas la Calidad en las Bibliotecas (2005: Palma de Mallorca). Madrid: ANECA, 2005. Disponível na WWW, em URL: <http://www.eui.upm.es/biblio/intranet/Documentacion/jornadasmallorca2005/vicente%20falomir.pdf> >. [consultado em 31 Agosto de 2006].

FIORENZUOLA D'ARDA. COMUNE. COMUNE DI FIORENZUOLA D'ARDA. BIBLIOTECA. [em linha]. Disponível na WWW, em URL: <<http://www.comune.fiorenzuola.pc.it/sottosezione.asp?idss=113&idse=41>>. [consultado em 31 Agosto de 2005].

FONTANA, Antónia Ida – Italy, Biblioteca Nazionale Centrale Firenze: annual report to CDNL 2001-2002. [em linha]. In: Conference of Directors of National

Libraries (29a: 2002:Edinburgh). Country reports, nº 20 (2002). Disponível na WWW, em URL: <[http://www.nla.org.au/initiatives/meetings/cdnl/firenze\\_italy.pdf](http://www.nla.org.au/initiatives/meetings/cdnl/firenze_italy.pdf)>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

\_\_\_\_\_; SARDELLI, Alessandro – Managing quality in a national library: the case of the Nacional Central Library of Florence, Italy. [em linha]. In: IFLA General Conference and Council (71a: Oslo: 2005) Disponível na WWW, em URL: <[http://www.ifla.org/IV/ifla71/papers/077e-Fontana\\_Sardelli.pdf](http://www.ifla.org/IV/ifla71/papers/077e-Fontana_Sardelli.pdf)>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

FUNDACIÓN LATINOAMERICANA PARA LA CALIDAD. [em linha]. Disponível na WWW, em URL: <<http://www.calidad.org/>>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

FUNDACIÓN SAN VALERO. CENTRO REPÚBLICA DOMINICANA. MEMORIA 2003-2004. [em linha]. Disponível na WWW, em URL: <<http://www.svalero.es/memoria/03-04/6.htm>>. [consultado em 3 Agosto de 2004].

GREENWICH COUNCIL LIBRARIES [em linha]. Disponível na WWW, em URL: <<http://www.greenwich.gov.uk/council/publicservices/quality2.htm>>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

GRENOBLE ECOLE DU MANAGEMENT [em linha]. Disponível na WWW, em URL: <[http://www.agera.asso.fr/ecoles/ecoles\\_grenobleem.htm](http://www.agera.asso.fr/ecoles/ecoles_grenobleem.htm)>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

HARLAN, Brian – Developing a quality service strategy. [em linha]. In: IFLA General Conference and Council (71a: Oslo: 2005). Disponível na WWW, em URL: <<http://www.ifla.org/IV/ifla71/papers/076e-Harlan.pdf>>. [Consultado em 31 Agosto de 2005].

HENNEN, Thomas J. Jr – Forward to basics: public library minimum standards, targets, and benchmarks of excellence. [em linha]. February 2000. Disponível na WWW, em URL: <[http://www.hapir-index.com/backtobasics.html#\\_Toc471011237](http://www.hapir-index.com/backtobasics.html#_Toc471011237)>. [Consultado em 31 Agosto de 2004].

HIPPS, K. – Library users assess service quality with LibQUAL+tm and e-QUAL. 2003 [em linha] Disponível na WWW, em URL: <<http://www.arl.org/newsltr/230/libqual.html>> [consultado em 5 Janeiro de 2006]

[http://cadernosociomuseologia.ulusofona.pt/Arquivo/caderno\\_23/pdf\\_23/parte\\_dois.pdf](http://cadernosociomuseologia.ulusofona.pt/Arquivo/caderno_23/pdf_23/parte_dois.pdf) [Consultado em 10 Maio 2006]

<http://cts.usual.es/pic/primerafase/inffinalbibliotecas.pdf> [Consultado em 14 Maio 2006]

<http://cultura.gencat.net/bpt/cs/actual/qualitatg.htm> [Consultado em 15 Maio 2006]

[http://intranet.uminho.pt/Arquivo/Legislacao/AvaliacaoDesempenho/RCM\\_53\\_2004.pdf](http://intranet.uminho.pt/Arquivo/Legislacao/AvaliacaoDesempenho/RCM_53_2004.pdf) [Consultado em 23 Fevereiro 2006]

[http://www.4qconference.org/en/previous\\_quality/2QC.php](http://www.4qconference.org/en/previous_quality/2QC.php) [Consultado em 30 Agosto 2006]

[http://www.4qconference.org/liitetiedostot/4thQC\\_BestPractice\\_netti.pdf](http://www.4qconference.org/liitetiedostot/4thQC_BestPractice_netti.pdf) [Consultado em 13 Maio 2006]

<http://www.aenor.es> [Consultado 11 Maio 2006]

<http://www.anabad.org/admin/archivo/docdow.php?id:126> [Consultado a 30 de Dezembro 2006]

<http://www.apbad.pt/CadernosBAD/Caderno12004/Figueiredo.pdf> [Consultado em 28 Setembro 2006]

<http://www.apbad.pt/Edicoes/EdicoesCongresso8.htm> [Consultado a 15 de Junho 2007]

<http://www.apcer.pt> [Consultado 10, 13 Janeiro; 21 Novembro 2006]

<http://www.apq.pt> [Consultado 16 Julho 2006]

<http://www.arl.org/newsltr/207/servqual.html> [Consultado em 14 Janeiro 2006]

<http://www.auniao.com/ler.php?id=628> [Consultado em 13 Maio 2006]

<http://www.ccdrc.pt/autarquias/bibliotecas-municipais>; [Consultado em 28 Setembro 2006]

[http://www.cegoc.pt/06\\_cadernos/qualidade.html](http://www.cegoc.pt/06_cadernos/qualidade.html) [Consultado 10 Janeiro 2006]

<http://www.comune.cinisello-balsamo.mi.it/sitospip/spip.php?rubrique107> [Consultado a 14 de Agosto 2006]

<http://www.crcvirtual.pt> [Consultado 23 Outubro 2006]

<http://www.dgap.gov.pt> [Consultado em 30 Maio 2006]

[http://www.dgap.gov.pt/10\\_CAF\\_2007/download\\_docs\\_caf2007\\_2007.htm](http://www.dgap.gov.pt/10_CAF_2007/download_docs_caf2007_2007.htm) [Consultado 18 Janeiro; 30 Maio; 17 Novembro; 15 Julho]

<http://www.efqm.org> [Consultado 10 a 12 Janeiro; 13 Fevereiro; 7 Dezembro 2006; 18 Julho 2007]

<http://www.excelente.mailcom.pt/qualidade.htm> [Consultado 10 Janeiro 2006]

<http://www.greenwich.gov.uk/council/publicservices/quality2.htm> [Consultado a 4 de Maio 2004].

<http://www.ifla.org/IV/ifla71/Programme.htm> [Consultado em 30 Agosto 2006]

<http://www.infocid.pt/documentos/qualid/gstiap> [Consultado 2 Fevereiro 2006]

<http://www.infocid.pt/documentos/qualidad/QSTIAP/12.htm> [Consultado em 30 Maio 2006]

<http://www.inmetro.gov.br/gestao9000/continentes.asp?Chamador=INMETROC B25> [Consultado em 14 Janeiro 2006]

<http://www.ipc.pt/intronota.aspx?ID=103> [Consultado em 17 Junho 2006]

[http://www.iplb.pt/pls/diplb/main\\_page?levelid=20](http://www.iplb.pt/pls/diplb/main_page?levelid=20) [Consultado em 13 Maio 2006]

[http://www.iplb.pt/pls/diplb/html\\_utils.get\\_file?xcode=3174952&xcolumnname=content&xtablename=cm\\_document](http://www.iplb.pt/pls/diplb/html_utils.get_file?xcode=3174952&xcolumnname=content&xtablename=cm_document) [Consultado em 13 Maio 2006]

<http://www.ipq.pt> [Consultado em 22 Fevereiro 2006]

<http://www.iso.ch> [Consultado 23 Julho 2006]

<http://www.nbi.dk/~emmeche/coPubl/99.DefVida.CE.EH.html> [Consultado 3 de Junho 2006]

[http://www.nordinfo.helsinki.fi/index\\_eng.htm](http://www.nordinfo.helsinki.fi/index_eng.htm) [Consultado em 30 Agosto 2006]

[http://www.opas.org.br/rh/publicacoes/textos\\_apoio/texto\\_1.pdf](http://www.opas.org.br/rh/publicacoes/textos_apoio/texto_1.pdf) [Consultado 18 Janeiro 2007]

<http://www.picbip.org/documentos/ActasLiaBip2002.pdf> [Consultado em 01 Março 2006]

<http://www.proquest.com> [Consultado 23 Outubro 2006]

<http://www.qualidade.com> [Consultado 2 Fevereiro 2006]

<http://www.sdum.uminho.pt/bad/munesco.htm> [Consultado em 13 Dezembro 2006]

<http://www.sgs.pt> [Consultado 23 Setembro 2006; 15 Julho 2007]

<http://www.socleo.pt/old/menu/tempus/tempus.htm> [Consultado em 23 Fevereiro 2006]

<http://www.ufmg.br/congrext/Trabalho/Trabalho6.pdf> [Consultado 18 Janeiro 2007]

<http://www.uminho.pt> [Consultado em 13 Fevereiro 2006]

<https://www.siadap.gov.pt/secure/> [Consultado em 23 Fevereiro 2006]

HUSEBY, Elin – Kvalitetssikring i Folkebibliotek Bergen Offentlige Bibliotek. [em linha]. Bergen, Bergen Offentlige Bibliotek, 2000. Disponível na WWW, em URL:

<[http://www.bergen.folkebibl.no/prosjekter/pdf\\_arkiv/kvalitetssikringsrapport.pdf](http://www.bergen.folkebibl.no/prosjekter/pdf_arkiv/kvalitetssikringsrapport.pdf)>. [consultado em 3 Setembro de 2004].

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – ISO strategic plan 2005-2010: standards for a sustainable world [em linha]. Disponível na WWW, em URL: <[http://www.iso.org/iso/en/aboutiso/strategies/isostrategies\\_2004-en.pdf](http://www.iso.org/iso/en/aboutiso/strategies/isostrategies_2004-en.pdf)>. [consultado em 8 Agosto de 2004].

IORI, Emilio – Certificazione di qualità di un centro universitario di servizi. L'esperienza del Centro Didattico di Ingegneria, Università degli Studi di Parma [em linha]. in: La certificazione di qualità ISO 9001 nelle università e negli enti pubblici: peculiarità dei processi e proposte per l'informatizzazione del sistema di gestione per la qualità. Bologna: CINECA, 2002. Disponível na WWW, em URL: <[http://hal9000.cisi.unito.it/campusone/documenti/poli\\_parma.pdf](http://hal9000.cisi.unito.it/campusone/documenti/poli_parma.pdf)> [consultado em 31 Agosto de 2004].

ISO ONLINE. [em linha]. Disponível na WWW, em URL: <<http://www.iso.ch>>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

JAPANESE UNION OF SCIENTISTS (JUSE) – Deming Prize. [em linha]. Disponível na WWW, em URL: <<http://www.juse.or.jp/e/deming/index.html>>. [consultado em 3 Agosto de 2004].

JIMÉNEZ MIRANDA, Jorgelina – Consideraciones teóricas y prácticas para la catalogación descriptiva en la biblioteca Médica Nacional. [em linha]. ACIMED, vol. 11, nº 1 (2003). Disponível na WWW, em URL: <<http://eprints.rclis.org/archive/00001824>>. [consultado em 31 Agosto de 2005].

JURAN'S INSTITUTE [em linha]. Disponível na WWW, em URL: <<http://www.juran.com/>>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

KEKÄLE, Tauro – The effects of organizational culture on successes and failures in implementation of some total quality management approaches. [em linha]. Bristol Business School Teaching and Research Review, nº 1 (1999). Disponível na WWW, em URL: <[http://www.uwe.ac.uk/bbs/trr/Issue1/IS1-1\\_1.htm](http://www.uwe.ac.uk/bbs/trr/Issue1/IS1-1_1.htm)>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

KRARUP, K. – Balanced Scorecard at the Royal Library. Copenhagen: Liber Quarterly, 2004, 14(1). [em linha] Disponível na WWW, em URL: <<http://liber.library.uu.nl/publish/articles/000049/english.html>> [consultado em 16 Agosto de 2004]

LIBQUAL+™: DEFINING AND PROMOTING LIBRARY SERVICE QUALITY. [200-?]. [em linha]. Disponível na WWW, em URL: <<http://www.libqual.org/about/Information/index.cfm>> [consultado em 5 Agosto de 2005]

LIPPINCOTT, S. – How ARL university communities access information: highlights from LipQual+™. 2004. [em linha] Disponível na WWW, em URL: <<http://www.arl.org/newsletters/236/igaccess.html>> [consultado em 8 Agosto de 2006]

LIVRO VERDE PARA A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO EM PORTUGAL – [em linha]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.missao-si.mct.pt>> [consultado em 12 de Maio 2007]

LOPES, Maria Inês – “A PORBASE e as bibliotecas públicas”. Cadernos BAD, 1994, n. 3, p. 111-121.

MACHADO, Luís Oliveira – “Rede Informática de Leitura Pública”. Cadernos BAD, 1994, n.º4, p. 123-131.

MASTERS, D. G. – Total quality management in libraries. 1996. [em linha] Disponível na WWW, em URL: <[http://www.ericfacility.net/databases/ERIC\\_Digests/ed396759](http://www.ericfacility.net/databases/ERIC_Digests/ed396759)> [consultado em 12 Agosto de 2004]

MELO, Luiza Baptista – Avaliação da qualidade em bibliotecas e serviços de informação metologias e instrumentos [em linha]. In: Jornadas GABUP (1es: 2003: Porto) / Jornadas GABUP. Porto: Universidade do Porto, 2003. Disponível na WWW, em URL: <[http://www.up.pt/bibliotecas/jgabup/4\\_Lbm.pdf](http://www.up.pt/bibliotecas/jgabup/4_Lbm.pdf)>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

MILNER, Eileen; EVANS, Margaret kinnell; USHERWOOD, Bod – Quality management and public library services – the right approach? [em linha]. Disponível na WWW, em URL: <[http://www.hyphen.info/rdf/hero/39\\_ra2\\_author.php](http://www.hyphen.info/rdf/hero/39_ra2_author.php)>

NATIONAL QUALITY INSTITUTE – Canadian quality award. [em linha]. Disponível na WWW, em URL: <<http://www.nqi.ca/caeawards/default.aspx>>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

NAVA, Hugo L. – Evaluación y accreditation de la aducación superior: el caso del Perú [em linha]. Caracas: Instituto Internacional para la Educación Superior en América latina Y el Caribe, 2003. Disponível na WWW, em URL: <[http://www.iesalc.unesco.org/ve/acreditacion/peru/acr\\_pe\\_nava.pdf](http://www.iesalc.unesco.org/ve/acreditacion/peru/acr_pe_nava.pdf)>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

NOLASCO, Maria Inês – A evolução da qualidade na administração pública portuguesa. [em linha]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.apbad.pt/CadernosBAD/Caderno22004/NolascoBAD204.pdf>> [consultado em 9 de Maio 2007].

NORDINFO [em linha]. Disponível na WWW, em URL: <[http://www.nordinfo.helsinki.fi/index\\_eng.htm](http://www.nordinfo.helsinki.fi/index_eng.htm)>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

OCHÔA, Paula; PINTO, Leonor Gaspar – Percursos da qualidade em serviços de informação (1996-2005). In: Seminário Qualidade e Excelência na Sociedade da informação (2005: Porto). Departamento de Ciências e Técnicas do Património. Faculdade de letras da Universidade do Porto. Disponível na WWW, em URL: <[http://www.letras.up.pt/dctp/por/Seminario\\_Qualidade.htm](http://www.letras.up.pt/dctp/por/Seminario_Qualidade.htm)>. [consultado em 31 Agosto de 2006].

PINTO, Leonor Gaspar – Em busca de oportunidade para as bibliotecas: a aplicação do modelo balanced scorecard [em linha]. Lisboa: INOFOR, 2001. [consultado em 25 Junho de 2006] Disponível na WWW, em URL: <[http://www.inofor.gov.pt/crcvirtual/crc\\_virtual\\_net/bibliotec/fset.asp?id\\_biblio=35&url=/3\\_14\\_2001\\_15\\_15/](http://www.inofor.gov.pt/crcvirtual/crc_virtual_net/bibliotec/fset.asp?id_biblio=35&url=/3_14_2001_15_15/)> [consultado em 23 Agosto de 2005]

\_\_\_\_\_; SILVA, Paulo; FIGUEIREDO, Fernanda Eunice – Melhorar e promover o valor da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa: uma abordagem centrada na avaliação do desempenho (2003-2006). [em linha]. Disponível em URL: [www.badinfo.apbad.pt/congresso9/COM76.pdf](http://www.badinfo.apbad.pt/congresso9/COM76.pdf) [consultado em 10 de Novembro de 2005].

PINTO MOLINA, María – Criterios de calidad total en la biblioteca según el modelo europeo de excelencia (EFQM). [em linha]. In: Jornadas Bibliotecarias de Andalucía (10es: 1998: Jerez de la Frontera). Actas de las Décimas Jornadas Bibliotecarias de Andalucía. Asociación Andaluza de bibliotecários, 1998. p. 111-126. Disponível na WWW, em URL: <<http://www.ugr.es/~mpinto/web/doc/AABEFQM.pdf>>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

POOL, Roswitha – Quality measures on a national scale: comparison of projects [em linha]. in: IFLA general Conference and Council (72a: seul: 2006). Disponível na WWW, em URL: <<http://www.ifla.org/IV/ifla72/papers/105-Pollen.pdf>>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

PIRES, Cláudia Guiomar Casaca Pires – “As Bibliotecas da Rede de Leitura Pública: problemas e perspectivas”. Cadernos BAD, 2003, n.º1, p. 117-126.

QPR, Software – What is EFQM excellence model. 2005. [em linha] Disponível na WWW, em URL: <[http://www.qpr.com/EFQM/EFQM\\_introduoction.html](http://www.qpr.com/EFQM/EFQM_introduoction.html)> [consultado em 5 Agosto de 2006]

REGNE UNIT. OFFICE OF THE DEPUTY PRIME MINISTER – “Local government performance. Best value” [em linha]. Disponível na WWW, em URL: <<http://www.bvpi.gov.uk/pages/index.asp>>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

RODRÍGUEZ PARÍS, Elena – Las bibliotecas municipales de A Coruña obtienen el certificado de calidad para su servicio de préstamo [em linha]. Correo bibliotecário, nº 85 (2005). Disponível na WWW, em URL: <[http://www.bcl.jcyl.es/correo/plantilla\\_seccion.php?id\\_articulo=1248&id\\_seccion=3&RsCorreoNum=85](http://www.bcl.jcyl.es/correo/plantilla_seccion.php?id_articulo=1248&id_seccion=3&RsCorreoNum=85)>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

RODRÍGUEZ, Gloria Maria; GIRALDO, Claudia – Certificación de calidad para la biblioteca pública: una experiencia para compartir [em linha]. in: IFLA general Conference and concil (69ª: Berlin: 2003). Disponível na WWW, em URL: <[http://www.ifla.org/IV/ifla69/papers/163s\\_Rodriguez\\_Giraldo.pdf](http://www.ifla.org/IV/ifla69/papers/163s_Rodriguez_Giraldo.pdf)>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

SACCHETTI, Luciana – K. M. and I.S.O. quality are meant for continual improvement [em linha]. In: IFLA General Conference and Council (72a: Seal: 2006). Disponível na WWW, em URL: <<http://www.ifla.org/IV/ifla72/papers/146-Sacchetti-en.pdf>>. [consultado em 31 Agosto de 2006].

SARDELLI, Alessandro – Andare oltre la qualità, come metodo e fantasia. [em linha]. in: I Workshop di Teca del Mediterraneo (9es: 2006: Bari). Disponível na WWW, em URL: <<http://www.bcr.puglia.it/tdm/documenti/workshop/2006/sardelli.pdf>>. [consultado em 21 Agosto de 2006].

\_\_\_\_\_ – Il percorsi al sistemi qualita e il rinnovamento organizzativo. [em linha]. in: La qualità in biblioteca: seminario di studio 10 dicembre 2002. firenze, 2002. Disponível na WWW, em URL: <<http://www.bncf.firenze.sbn.it7notizie/testi7qualitainbiblioteca/Sardelli%20percorsi%20alla%20qualita'.ppt>>. [consultado em 1 Agosto de 2004].

\_\_\_\_\_ – Il caso BNCF: la prima biblioteca italiana a impostare un sistema qualità conforme alle ISO 9000. [em linha]. Bibliotime, vol. 4 n° 1 (2001). Disponível na WWW, em URL: <<http://www.spbo.unibo.it/bibliotime/num-iv-1/sardelli.htm>>. [consultado em 1 Agosto de 2004].

\_\_\_\_\_ – La biblioteca certificate: ovvero come misurare i processi e produrre valore. [em linha]. Fare qualità: le biblioteche alla prova. Bologna: Biblioteca del Consiglio Regionale, 2003. Disponível na WWW, em URL: <[http://consiglio.regione.emilia\\_romagna.it/biblio/incontro\\_qualita.htm](http://consiglio.regione.emilia_romagna.it/biblio/incontro_qualita.htm)>. [consultado em 3 Agosto de 2004].

\_\_\_\_\_ – La biblioteca come processo di gestione. Sicurezzaonline.it, 15 gennaio 2003. Disponível na WWW, em URL: <<http://www.sicurezzaonline.it/uninew/uninewmus/uninewmusdoc/uninewmus2003/uninewmus2003.htm>>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

SEGARRA, José Ramón – Experiencia de la gestión por procesos del sistema de gestión de la calidad en ISO 9001:2000 de la Biblioteca de la Universitat Jaume I [em linha]. in: material do Curso “O proceso de certificación ISO 9001-2000 una biblioteca universitária”. Vigo, univervidad de Vigo, 2005. Disponível na WWW, em URL: <[http://webs.uvigo.es/webcalidad/area\\_calidad/documentos/cursos/present\\_jrsegarra\\_vigo3-2-05.ppt](http://webs.uvigo.es/webcalidad/area_calidad/documentos/cursos/present_jrsegarra_vigo3-2-05.ppt)>. [consultado em 31 Agosto de 2006].

SENÉ ALEGRET, Maria Luisa – Conversatorio sobre normalización en la actividad de información y gestión de la calidad noviembre 28, 2000 [em linha]. Noticias de la comisión ICT-FP, n° 2 (2001). Disponível na WWW, em URL: <<http://www.gecgr.co.cu/infoconst/cd/envios/envio%20213.doc>>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

SUAIDEN, Emir José – The social impact of public libraries. Library review. [em linha], vol. 52, n° 8, 2003. p. 379-387. Disponível na WWW, em URL: disponível em <<http://emeraldinsight.com>> [consultado em 5 Agosto de 2005]

SZMOROWSKA, Teresa E. – “Applying the project of ISO 11620 standart to develop procedure-measuring indicators according to the quality control system ISO 9001 at the Nicholas Copernicus Provincial and Municipal Library in Torun”. [em linha]. EBIB bulletin abstracts, nº 8 (2003). Disponível na WWW, em URL: <<http://ebib.oss.wroc.pl/english/ebib48e.php>>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

TARI GUILLÓ, Juan José; MOLINA AZORÍN, José Francisco – “Etapas para la norma ISO 9001:2000” [em linha]. Revista CEPADE, nº 29 (2003), p. 153-159. Disponível na WWW, em URL: <[http://www.cepade.es/Ademas/fr\\_pdf.asp?num=29&artic=13](http://www.cepade.es/Ademas/fr_pdf.asp?num=29&artic=13)>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

TEAL CONSULTING LIMITED – The EFQM excellence model. 2003. [em linha]. Disponível na WWW, em URL: <<http://www.tealconsulting.co.uk/newsite/services/efqm-briefing.htm>> [consultado em 25 Agosto de 2004]

THIEN, Sharon – Singapore: towards library service excellence. [em linha]. In: INTAMEL Annual Conference (2003: Rotterdam). Disponível na WWW, em URL: <<http://www.ifla.org/VII/s46/conf/singapor.pdf>>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

UNIBERO. Centro Universitario Ibero-Americano – Certificação ISSO. [em linha]. Disponível na WWW, em URL: <[http://www.ubibero.edu.br/certificacao\\_iso9002.asp](http://www.ubibero.edu.br/certificacao_iso9002.asp)>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUÍA. Departamento de bibliotecas – Mapa de procesos. [em linha]. Disponível na WWW, em URL: <[http://biblioteca.udea.edu.co/PDF/sqc/mapa\\_procesos.htm](http://biblioteca.udea.edu.co/PDF/sqc/mapa_procesos.htm)>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

VALLS, Valeria Martin – A gestão da qualidade em serviços de informação com base na ISO 9000. [em linha]. Revista digital de biblioteconomia e ciência da informação, vol. 3, nº 2 (2006). p. 64-83. Disponível na WWW, em URL: <<http://server01.bc.unicamp.br/seer/ojs/include/getdoc.php?id=262&article=60&mode=pdf>>. [consultado em 1 Agosto de 2006].

VASSEUR, Marie-Christine – Au coeur de la demarche de certification ISO 9000. [em linha]. Lettres d'APUI, nº 16 (Sept. 1998). Disponível na WWW, em URL: <<http://www.apuidoc.fr/Lettre16.htm>>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

VERGUEIRO, Waldomiro – O olhar do cliente como fator de qualidade para a gestão de bibliotecas universitárias: estudos de caso em instituições brasileiras. [em linha]. In: Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação (19º: 2000: Porto Alegre). Disponível na WWW, em URL: <<http://dici.ibict.br/archive/00000824/>>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

\_\_\_\_\_; CARVALHO, Telma de – Gestão da qualidade em bibliotecas universitária brasileiras: un enfoque na certificação. [em linha]. In: Seminário Nacional de bibliotecas Universitárias (12è: 2002: Pernambuco). Disponível na WWW, em URL: <<http://www.sibi.ufri.br/snbu/snbu2002/abstract/142.a.htm>>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

\_\_\_\_\_. – La certificación de la calidad en las bibliotecas brasileñas: panorama y perspectivas. [em linha]. In: Ibersid. Encuentros Internacionales sobre sistemas de Información y Documentación (7s:2002:Zaragoza). Disponível na WWW, em URL: <<http://cicic.unizar.es/ibersid2002/Resumenes/Lacertificaciondela.htm>>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

\_\_\_\_\_. – Quality in Brazilian academic libraries: proposal of indicators from the customers'point of view. 2000. [em linha] Disponível na WWW, em URL: <<http://www.slis.ualberta.ca/cais2000/vergueiro.htm>> [consultado em 2 Agosto de 2005]

WEHR, Andrea – Qualitätsmanagement und ISO-Zertifizierung Dargestellt am Beispiel der Stadtbibliothek Freiberg Am Neckar. [em linha]. SAB-INFOR-CLP, nº 1 (2005), p. 5-10. Disponível na WWW, em URL: <[http://www.sabclp.ch/pdf/1\\_2005/SAB\\_01-10\\_2005\\_1.pdf#search=%229001%20rOLAND%20%22Andrea%20Wehr%22%22](http://www.sabclp.ch/pdf/1_2005/SAB_01-10_2005_1.pdf#search=%229001%20rOLAND%20%22Andrea%20Wehr%22%22)>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

WILSON, Anne [et al.] – Best practice in Australian university libraries: lessons from a national project. [em linha]. in: Northumbria international Conference on Performance measurement (3a: 1999: Northumberland) Disponível na WWW, em URL: <<http://www.library.unsw.edu.au/~libadmin/conf/bestprac.html>>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

\_\_\_\_\_; PITMAN, Leeanne – Best practice handbook for Australian university libraries. [em linha] Canberra: Department of Education, Training and youth Affairs, 2000. 124 p. Disponível na WWW, em URL: <[http://www.dest.gov.au/archive/highered/eippubs/eip00\\_10/00\\_10.pdf](http://www.dest.gov.au/archive/highered/eippubs/eip00_10/00_10.pdf)>. [consultado em 30 Agosto de 2004].

\_\_\_\_\_; TRAHN, Isabella – Guidelines for the application of best practice in Australian university libraries: intranational and international benchmarks. [em linha]. ] Canberra: Department of Education, Training and youth Affairs, 2000. 187 p. Disponível na WWW, em URL: <[http://www.dest.gov.au/archive/highered/eippubs/eip00\\_11/execsum.htm](http://www.dest.gov.au/archive/highered/eippubs/eip00_11/execsum.htm)>. [consultado em 31 Agosto de 2004].

WIRRAL PUBLIC LIBRARY – Library Plan 2001-2004. [em linha]. Disponível na WWW, em URL: <<http://www.wirral.gov.uk/atoz/documents/Libraries%20Plan%202001-04.pdf>>. [consultado em 31 Agosto de 2005].

## Legislação

Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, de 14 de Maio. [em linha]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.dgap.gov.pt/docs\\_down/ref\\_adm\\_pub/SIADAP/dr19-A.pdf](http://www.dgap.gov.pt/docs_down/ref_adm_pub/SIADAP/dr19-A.pdf) [consultado em 19 de Março 2007]

Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de Abril. [em linha]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.dgap.gov.pt/docs\\_down/ref\\_adm\\_pub/SIADAP/dr19-A.pdf](http://www.dgap.gov.pt/docs_down/ref_adm_pub/SIADAP/dr19-A.pdf) [consultado em 10 de Janeiro 2007]

Decreto-Lei n.º 165/83, de 27 de Abril. [em linha]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.igf.min-financas.pt/inflegal/bd\\_igf/bd\\_legis\\_geral/Leg\\_geral\\_docs/DL\\_165\\_83.htm](http://www.igf.min-financas.pt/inflegal/bd_igf/bd_legis_geral/Leg_geral_docs/DL_165_83.htm) [consultado em 15 de Maio 2007]

Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13 de Maio. [em linha]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.fd.uc.pt/jeanmonnet/aulas/sistemadequalidadeservicospub.pdf> [consultado em 9 de Maio 2007]

Decreto-Lei n.º 234/93, de 2 de Julho. [em linha]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.igf.min-financas.pt/inflegal/bd\\_igf/bd\\_legis\\_geral/Leg\\_geral\\_docs/DL\\_234\\_93.htm#ARTIGO\\_28](http://www.igf.min-financas.pt/inflegal/bd_igf/bd_legis_geral/Leg_geral_docs/DL_234_93.htm#ARTIGO_28) [consultado em 9 de Março 2007]

Decreto-Lei n.º 92/2007, de 29 de Março. [em linha]. Disponível em WWW: <URL: <http://dre.pt/pdf1sdip/2007/03/06300/19121913.PDF> [consultado em 9 de Agosto 2006]

Decreto Regulamentar n.º 6/2006 de 20 de Junho – [em linha]. Disponível em WWW: <URL: [http://cedo.ina.pt/downloads/legislacao/DR\\_6\\_2006.pdf](http://cedo.ina.pt/downloads/legislacao/DR_6_2006.pdf)> [consultado em 15 de Abril 2006]

Despacho n.º 2960/SEAL/2002, de 6 de Fevereiro, Diário da República, II Série, de 6 de Fevereiro

Despacho n.º 6480/SEAL/2004, de 31 de Março, Diário da República, II Série, de 31 de Março

Lei Constitucional n.º 1/2005 de 12 de Agosto. Sétima revisão constitucional. [em linha]. Disponível em WWW: <URL: <http://dre.pt/pdf/leis/crp.pdf> [consultado em 9 de Janeiro 2006]

Lei n.º 10/2004, de 22 de Março. [em linha]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.dgap.gov.pt/docs\\_down/ref\\_adm\\_pub/SIADAP/Lei10\\_2004avaliacao\\_desempenho.pdf](http://www.dgap.gov.pt/docs_down/ref_adm_pub/SIADAP/Lei10_2004avaliacao_desempenho.pdf) [consultado em 29 de Março 2007]

Lei n.º 24/96, de 31 de Julho. [em linha]. Disponível em WWW: <URL <http://www.anacom.pt/template20.jsp?categoryId=197242&contentId=377233> [consultado em 22 de Fevereiro 2007]

Portaria n.º 355/97, de 28 de Maio. [em linha]. Disponível em WWW: <URL [http://www.dgap.gov.pt/docs\\_down/caf\\_giq/reclamacoes/reclamacoes\\_legislacao/portaria355\\_97\\_2805.pdf](http://www.dgap.gov.pt/docs_down/caf_giq/reclamacoes/reclamacoes_legislacao/portaria355_97_2805.pdf) [consultado em 19 de Fevereiro 2007]

Portaria n.º 906/2004, de 26 de Julho. [em linha]. Disponível em WWW: <URL [http://www.dgap.gov.pt/docs\\_down/DGAP/PORTARIA9062004.pdf](http://www.dgap.gov.pt/docs_down/DGAP/PORTARIA9062004.pdf) [consultado em 5 de Novembro 2006]

Resolução do Conselho de Ministros n.º 189/96, de 31 de Outubro. [em linha]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.dgap.gov.pt/docs\\_down/caf\\_giq/reclamacoes/reclamacoes\\_legislacao/rcm\\_189\\_96\\_2811.pdf](http://www.dgap.gov.pt/docs_down/caf_giq/reclamacoes/reclamacoes_legislacao/rcm_189_96_2811.pdf) [consultado em 9 de Maio 2007]

Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004, de 21 de Abril. [em linha]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.dgsi.pt/bpjl.nsf/585dea57ef154656802569030064d624/59605c2ecdcb7a7802572a0005cbaa6?OpenDocument> [consultado em 3 de Junho 2006]

# **ANEXOS**

**E-mail tipo**

----- Forwarded message -----

From: Irene Mesquita <irenemesquita@gmail.com>

Date: 19/01/2007 13:03

Subject: Pedido urgente de informação para elaboração/finalização de tese

To: biblioteca@cm-aguiardabeira.pt

Ex.mo Sr. Dr(a)

Chamo-me Maria Irene Mesquita, sou aluna de Mestrado da Universidade de Évora e encontro-me neste momento na fase de efectuar as entrevistas necessárias para a elaboração da minha tese, sob orientação da Dr<sup>a</sup> Paula Ochôa, que se intitula "A Emergência da Qualidade nas Bibliotecas Públicas em Portugal".

Pelo que venho pela presente solicitar a V.Exa me informe se a Sua biblioteca se encontra certificada, em fase de certificação ou de implementação de um sistema de gestão de qualidade ou se nunca se colocou essa hipótese.

Certa da sua compreensão, agradeço desde já a disponibilidade dispensada.

Com os melhores cumprimentos,

Maria Irene Mesquita

**GUIÃO DA ENTREVISTA – I**

1. Qual foi o modelo de Gestão de Qualidade escolhido e qual a razão (ou influências) que levou a biblioteca e/ou a Câmara Municipal a apostar num modelo de Sistema de Gestão de Qualidade?
  - a. Foi proposto por qual entidade? (biblioteca ou pela Câmara Municipal)
  - b. Está criada a estrutura orgânica do Sistema da Qualidade da biblioteca?  
Como funciona ao nível de:
    - i. Liderança
    - ii. Gestão de recursos humanos
    - iii. Planeamento e estratégia
    - iv. Parcerias e recursos
    - v. Gestão de processos e de mudança
    - vi. Resultados relativos às pessoas
    - vii. Resultados orientados para os cidadãos/clientes
    - viii. Impacto na sociedade
    - ix. Resultados de desempenho chave
2. Certamente foram propostos vários modelos de Sistemas de Gestão de Qualidade. Após a sua análise, que razões levaram os Gestores a optar por este modelo?
3. Introduzir um SGQ num serviço, implica promover a mudança de mentalidades.
  - a. Refira-se à forma como foi efectuada a sensibilização das chefias para a problemática da gestão da qualidade?
4. Enquanto responsável pela biblioteca, qual pensa ser o seu papel no âmbito do programa da qualidade?
5. Quais eram as suas expectativas no início do processo de implementação do SGQ? Como têm evoluído essas expectativas?
6. É um facto que a motivação de um funcionário contribui significativamente para um processo de melhoria contínua.
  - a. Neste sentido que estímulo e motivação são incutidos nos funcionários afectos a estes serviços?
7. Com a implementação do SGQ, quais foram as principais barreiras encontradas a nível social, económico, técnico e organizacional?
8. Na base da sua experiência com o Sistema de Gestão de Qualidade aqui implementado, identifique os principais benefícios (ou inconvenientes) que esta implementação trouxe para a instituição (por exemplo, ao nível da burocratização e agilização dos procedimentos normais de funcionamento, como é o caso das aquisições, realização de eventos, empréstimo interbibliotecas, ...)?
9. Considerando que esta biblioteca tem um modelo de gestão implementado, avalie o impacto dos serviços prestados por esta à comunidade local?

- a. Satisfação dos clientes
- b. Satisfação dos funcionários
- c. Outros impactes

10. Qual o futuro do desenvolvimento do Programa da Qualidade?

- a. Entrando em linha de conta com o sucesso ou insucesso de outros modelos de SGQ e outras estratégias
- b. Qual será o cenário dos próximos anos para as bibliotecas públicas e a qualidade?

Identificação do entrevistado:

- a. Nome
- b. Cargo que desempenha

## GUIÃO DA ENTREVISTA – II

1. O que pensa da Gestão de Qualidade aplicada às Bibliotecas Públicas?
2. Algumas Bibliotecas Públicas da Europa, nomeadamente Espanha, Noruega, Suécia e França, entre outras, tem vindo a apostar num Sistema de Gestão de Qualidade, algumas delas usam o LISIM, outras a ISO 9001, A ISO 9004, a EFQM entre outros modelos.
  - a. De entre as bibliotecas públicas do nosso país que integram a Rede de Leitura Pública há já algumas com sistema de Gestão de Qualidade implementado? Quais e qual os sistema de Qualidade adoptado por cada uma delas?
3. Dos SGQ que conhece e se encontram implementados nas Bibliotecas Públicas em Portugal, há algum que lhe mereça destaque e possa na sua opinião ser considerado modelo de sucesso? Porquê?
4. Será que podemos falar de emergência de qualidade nas bibliotecas públicas?
5. Quais são as expectativas da (Instituição a ser inquirida. Ex. Rede Nacional de Bibliotecas Publicas) face a uma possível adesão a um SGQ pela totalidade das bibliotecas públicas?
  - a. Esta instituição tem algum projecto/plano que tenha como objectivo incentivar estas bibliotecas a aderir a um SGQ?
6. Segundo o seu ponto de vista, de que forma, o meio envolvente da biblioteca poderá ser um factor a contabilizar no sucesso ou insucesso da implementação de um SGQ?
7. Para além do meio envolvente, que outros factores que lhe parecem influenciar o êxito (ou o fracasso) da implementação de um Sistema de Qualidade neste tipo de bibliotecas?
8. Quais lhe parecem ser as vantagens e/ou desvantagens que existiriam se todas as bibliotecas que integram a Rede tivessem SGQ implementado, tendo em conta os serviços que presta à comunidade e o perfil dos seus utilizadores?
9. No seu entender o desenvolvimento dos perfis do serviço baseados nas competências dos recursos humanos e na qualidade de serviço será afectado? Em que medida?
10. Que tipo de impactes têm tido estas bibliotecas e como podem ser geridos a um nível macro e estratégico para o sector?

11. Qual o futuro destas estratégias para o sector e como podemos avançar mais rapidamente?

Identificação da instituição entrevistada:

- a. Nome da Instituição
- b. Identificação do inquirido
- c. Cargo que desempenha