

NOELI VIAPIANA

**PROPOSTA DE MENSURAÇÃO DA GESTÃO PARA A BIBLIOTECA PÚBLICA
DE SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada ao Programa de pós-graduação em Gestão da Informação, do Centro de Ciências Humanas e da Educação da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre no Mestrado Profissional em Gestão de Unidades de Informação.

Orientação: Prof^a.Dr^a.Márcia Silveira Kroeff

FLORIANÓPOLIS

2017

V598p Viapiana, Noeli

PROPOSTA DE MENSURAÇÃO DA GESTÃO PARA A BIBLIOTECA PÚBLICA DE SANTA CATARINA/ Noeli Viapiana. – 2017.

107 f. :il ; 30 cm

Orientadora: Márcia Silveira Kroeff.

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências Humanas e da Educação, Mestrado Profissional em Gestão de Unidades de Informação, Florianópolis, 2017.

1. Bibliotecas públicas. 2. Gestão da qualidade. 3. Mensuração. I. Kroeff, Márcia Silveira. II. Universidade do Estado de Santa Catarina. Mestrado Profissional em Gestão de Unidades de Informação. III. Título

CDD: 658

NOELI VIAPIANA

**PROPOSTA DE MENSURAÇÃO DA GESTÃO PARA A BIBLIOTECA PÚBLICA
DE SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Gestão de Unidades de Informação, do Centro de Ciências Humanas e da Educação da Universidade do Estado de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientadora: _____

Prof^a.Dr^a.Márcia Silveira Kroeff - Universidade do Estado de Santa Catarina

Banca examinadora:

Prof.Dr.Julibio David Ardigo- Universidade do Estado de Santa Catarina

Dra. Patricia Vendramini - Universidade do Estado de Santa Catarina

Dra. Marli Dias de Souza Pinto - Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, SC, 18 de julho de 2017.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus e aos meus pais que plantaram os frutos de perseverança, paciência e retidão que colho hoje.

Eu agradeço!

A Professora Doutora Márcia Silveira Kroeff por acreditar na minha pesquisa, por me escolher e pelo conhecimento transmitido e agradeço também a minha co-orientadora, Mestre e doutoranda Alice Carneiro Castro por todo o conhecimento transmitido, pelo foco dado e pela forma como sempre me atendeu, gratidão pela sua dose extra de paciência, agradeço as duas pela dedicação e pela amizade.

A todos os professores do Mestrado Profissional em Gestão de Unidades de Informação, especialmente a Mestre Daniela Spudeit que além de amiga pessoal é uma inspiração na minha jornada.

A querida amiga Eli Regina da Silva Amorim, pela excelente colega que sempre foi, pela paz e pela doçura com que leva sua vida.

Ao secretário do programa PPGInfo, Holdrin Millet, agradecendo a sua competência e dedicação ao seu trabalho.

Agradeço as professoras Dra. Patricia Vendramini e ao professor Dr. Julibio David Ardigo da UDESC e a professora Dra. Marli Dias de Souza Pinto da UFSC por aceitarem ser banca .

Agradeço a Patrícia Karla Firmino, pela receptividade e colaboração, disponibilizando o acesso a Biblioteca Pública de Santa Catarina.

Agradeço também aos bibliotecários e amigos queridos, Evandro Jair Duarte e Fábila Porto, pela atenção e carinho, com que sempre me receberam no seu espaço de trabalho.

Na caminhada do mestrado muitas vezes nos sentimos sozinhos em casa, nos arquivos ou na biblioteca. Eu particularmente, nunca me senti só nesta empreitada; por isso, quero agradecer a algumas pessoas em especial ao Vilmar João de Sousa, meu amor, meu amigo, meu parceiro e meu amado companheiro, por toda a sua calma e conhecimento de vida transmitido.

Por fim, gostaria de agradecer a toda a minha família em especial ao meu sobrinho Fernando da Veiga, pela sabedoria que lhe é nata, pelo carinho com que sempre me ouviu, durante o tempo em que estive cursando o Mestrado.

A todos que contribuíram para esse trabalho, agradeço imensamente.

RESUMO

VIAPIANA, Noeli. **Proposta de mensuração da gestão para a Biblioteca Pública de Santa Catarina**. 2017. 103f. dissertação (Mestrado em Gestão de Unidades de Informação) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Programa de Pós-graduação em Gestão da Informação, Florianópolis, 2017

O presente estudo desenvolveu uma proposta de mensuração da gestão para Biblioteca Pública de Santa Catarina, baseado no GESPUBLICA, e seguindo o Modelo de Excelência de Gestão da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) em parceria com o Ministério do Planejamento, seus objetivos traçados foram o de adequar os fundamentos e critérios do GESPUBLICA para BPs, selecionar dentre os indicadores da ISO aqueles pertinentes BPs, adequar uma proposta de mensuração de gestão de qualidade da Biblioteca Pública de Santa Catarina e finalmente propor oportunidades de melhorias para a BP/SC local este que foi o campo experimental para a realização desta pesquisa, esta efetivou-se por meio de metodologia científica e quanto a seus objetivos exploratória e descritiva, com estudo de caso, visto que teve como amostra uma única biblioteca, quanto aos procedimentos foi uma pesquisa bibliográfica e documental e com análise qualitativa com natureza aplicada. Na verificação dos resultados de todos os critérios, obteve-se um resultado global da mensuração que apontou que BP/SC tem possibilidade de utilizar a ferramenta desenvolvida, visto que se aplica a todos os setores da instituição e desperta o senso gerencial para melhorias na organização da gestão, após a aplicação da proposta de mensuração da qualidade na BP/SC apresentou-se as considerações desta aplicação, e estas retratam a realidade da gestão na atual conjuntura e disponibiliza oportunidades de melhoria com base na proposta de gestão desenvolvido, podendo este ser utilizado também por outras bibliotecas públicas para a melhoria da suas gestões. Recomenda-se futuros estudos para a proposta desenvolvida, que o mesmo seja aplicado em outras bibliotecas de distintos portes e de outras esferas públicas, para assim consolidar a ferramenta ora desenvolvida.

Palavras-chave: Biblioteca Pública. mensuração. Gestão da qualidade. GESPUBLICA.

ABSTRACT

VIAPIANA, Noeli. **Management evaluation model for the Public Library of Santa Catarina**. 2017.103p. dissertation (master's degree in management of Information units) - Universidade do Estado de Santa Catarina, postgraduate program in information management, Florianópolis, 2017

This study developed and validated a management evaluation model for the Public Library of Santa Catarina, based on GESPUBLICA, following the model of Management Excellence of the Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) in partnership with the Ministry of Planning. The model developed features guidelines for evaluating quality of management in public libraries (PLs). The experimental field was the PL/Santa Catarina State, through proposed management evaluation model based on the “model of excellence criteria of public administration” (MEGP), the National Program of Public Administration and Reduction of Bureaucracy (GESPUBLICA), and aligned with ISO 11620:2014. Considering all the criteria, the overall result points that the PL/Santa Catarina has the possibility of using the developed tool, as it applies to all sectors of the institution and wakens the managerial sense for improvements in management organization. After application of quality assessment model at PL/Santa Catarina, the considerations of this application were presented, confirming the reality of management in the current context and providing opportunities for improvement, with the possibility that the model be used in other public libraries to improve their management. Further studies are recommended for the proposed model, applying it in other libraries of different sizes and other public spheres, consolidating the developed tool.

Keywords: Public Library. Measurement, Quality management. GESPUBLICA

LISTA DE SIGLAS

BP- Biblioteca Pública
BP/SC- Biblioteca Pública de Santa Catarina
FBN- Fundação Biblioteca Nacional
FCC - Fundação Catarinense de Cultura
FNQ – Fundação Nacional da Qualidade
FPNQ - Prêmio Nacional da Qualidade
GESPUBLICA- Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
INL- Instituto Nacional do Livro
ISO - International Organization for Standardization
MEG – Modelo de Excelência em Gestão
MEGP- Modelo de Excelência em Gestão Pública
PBQP - Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade
PQSP - Programa de Qualidade do Serviço Público
EFQM - European Foundation for Quality Management
SBPSC- Sistema de Bibliotecas Públicas de Santa Catarina
SNBP- Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas
UNESCO- Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura
UDESC- Universidade do Estado de Santa Catarina
TI - Tecnologia da Informação

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Modelo de Excelência de Gestão	35
Figura 2: Organograma da BP/SC	73
Figura 3: gráfico de pontuação por critério	90

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultados por fator de avaliação critério Liderança	76
Tabela2- Resultados por fator de avaliação critério Estratégias e Planos	78
Tabela3 - Resultados por fator de avaliação critério Cidadão-Usuário	80
Tabela4- Resultados por fator de avaliação critério Interesse público e cidadania	82
Tabela 5 - Resultados por fator de avaliação critério Informação e conhecimento	84
Tabela6- Resultados por fator de avaliação critério Pessoas	86
Tabela7 - Resultados por fator de avaliação critério Processos	87
Tabela 8- Resultados comparativos dos critério Resultados e indicadores ISO	88
Tabela 9- Resultados por fator de avaliação critério Resultados	89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Autores referências de estudos sobre qualidade	29
Quadro 2-Descrição dos fundamentos do GESPUBLICA	33
Quadro 3 - Descrição dos Critérios de Excelência	36
Quadro 4 - Descrição dos Indicadores ISO 11620:2014	41
Quadro 5 - Descrição dos Fundamentos do GESPUBLICA e adaptação para o uso nas Bibliotecas públicas	56
Quadro 6 – Critérios e Alíneas de Avaliação e Pontuações Máximas	61
Quadro 7- Quadro resultados e indicadores ISO	64

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	21
1.1	OBJETIVOS	24
1.1.1	Objetivo Geral	24
1.1.2	Objetivos Específicos	24
1.2	JUSTIFICATIVA	24
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	27
2.1	SERVIÇO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	27
2.2	QUALIDADE EM PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	29
2.3	MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO (MEG)	31
2.4	MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO PÚBLICA (MEGP)	32
2.5	QUALIDADE EM SERVIÇOS NAS BIBLIOTECAS	36
2.6	NORMA ISO 11620:2014	40
2.7	GESTÃO DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS	42
2.7.1	Serviços/produtos oferecidos pelas bibliotecas públicas	45
2.7.2	Gestão da qualidade em bibliotecas públicas	48
3	CAMINHOS METODOLÓGICOS	50
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	50
3.2	DEFINIÇÃO DE TERMOS	52
3.3	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	53
3.4	INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	54
3.5	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	54
4	DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE MENSURAÇÃO	56
4.1	PRE-TESTE DO MODELO	65
5	CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA	67
5.1	PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS	69
5.2	PERFIL DO QUADRO DE PESSOAL	71
5.3	ACERVO DISPONÍVEL	71

5.4	ORGANOGRAMA DA BP/SC	72
6	RESULTADO DA APLICAÇÃO DA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO	74
6.1	CRITÉRIO LIDERANÇA.....	74
6.2	CRITÉRIO ESTRATÉGIAS E PLANOS	77
6.3	CRITÉRIO CIDADÃO-USUÁRIO	78
6.4	CRITÉRIO INTERESSE PÚBLICO E CIDADANIA	80
6.5	CRITÉRIO INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	82
6.6	CRITÉRIO PESSOAS	84
6.7	CRITÉRIO PROCESSOS	86
6.8	CRITÉRIO RESULTADOS	88
6.9	RESULTADO GLOBAL DA AVALIAÇÃO.....	90
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
	REFERÊNCIAS.....	95
	APÊNDICE A	101

1 INTRODUÇÃO

O horizonte que vem se descortinando como explosão informacional, o acelerado desenvolvimento das tecnologias de informação e de comunicação, o uso dessas tecnologias advindas da sociedade da informação e as inúmeras exigências dos mercados consumidores, revelam um quadro de grandes desafios para os gestores das bibliotecas públicas, um dos desafios é o gerenciamento de qualidade para esses espaços que centralizam, organizam e disponibilizam essas informações.

Toda a mudança ocorrida traz consigo novas atitudes, diferentes oportunidades, conhecimentos e habilidades e deste modo, desafios, ou adequações de comportamentos.

Ao pesquisar o tema qualidade é preciso retornar a última década do século passado, quando se iniciaram as primeiras pesquisas brasileiras sobre o tema na área de biblioteconomia.

No Brasil, os primeiros relatos sobre a aplicação da qualidade em serviços de informação datam do início da década de 1990 e eram, basicamente, comunicações sobre a aplicação de fundamentos da qualidade nesses serviços e quase sucessivamente começaram a ser publicadas pesquisas referentes à qualidade em bibliotecas universitárias

O que deu o impulso à preocupação acerca do tema qualidade da prestação de serviços de (categorias profissionais antes pouco questionadas, como advogados, professores, médicos, engenheiros, bibliotecários) foi a entrada da normalização para a prestação de serviços através de legislação específica,

De posse deste novo contexto social e pensando na satisfação dos seus usuários, as bibliotecas como prestadoras de serviços, se adequaram a fim de viabilizar as relações de consumo, atender com qualidade e garantir os direitos dos seus usuários.

Para que as bibliotecas públicas sejam consideradas eficientes e eficazes, precisam manter o foco na qualidade da sua gestão, na satisfação dos usuários, além de planejar e implementar investimentos em formação continuada dos profissionais, precisam efetuar investimentos de recursos financeiros, as bibliotecas públicas (BPs) devem também promover a melhoria da estrutura física, tecnológica

e de formação dos profissionais envolvidos, pois existe a necessidade de aceitação das mudanças na forma de gerenciar estas unidades de informação.

No Brasil as bibliotecas, principalmente as do setor público, têm passado por frequentes restrições financeiras, o que obriga seus dirigentes a adotarem medidas gerenciais para adequar e manter suas instituições competitivas e em funcionamento e desenvolvimento adaptado às necessidades da sociedade.

A partir dessa abordagem, constata-se que as bibliotecas públicas também foram afetadas, ao longo do tempo, pelo desejo de superar problemas de toda ordem, advindos de fatores externos, como por exemplo, as mudanças tecnológicas, no que se referem aos suportes e diferentes métodos pesquisa e de guarda destas informações, que geram dúvidas e desacertos quanto à padronização dos serviços, o desenvolvimento das coleções, a relação entre uso com cidadão-usuário, e a automação de bibliotecas públicas.

A biblioteca pública é um centro local de informação, tornando prontamente acessíveis aos seus utilizadores o conhecimento e a informação de todos os gêneros, para tal precisa primar pela qualidade dos Serviços/Produtos, informação esta divulgados pelo Manifesto da UNESCO (1994).

A UNESCO, ressalta a importância das bibliotecas públicas com gestão de qualidade, orientada a proporcionar satisfação ao cidadão/usuário, desta forma oferecendo para a comunidade um espaço com um ambiente sociável, interativo e dinâmico, gerando serviços de forma colaborativa e participativa. Sob essa ótica a biblioteca pública torna-se um espaço para desenvolvimento social e humano, transformando a sociedade na qual está inserida, melhorando o potencial humano de cidadania e desta forma, cumprindo com sua razão de ser.

A implementação de metodologias e programas de gestão da qualidade no setor de serviços de Informação foi objeto estudo de autores como: Belluzzo e Macedo (1993) Vergueiro e Carvalho (2002), Valls e Vergueiro (2006) que abordaram a gestão da Qualidade em Serviços de Informação no Brasil, em sua grande maioria conseguem comprovar a importância desta prática nas bibliotecas Universitárias e também nas bibliotecas públicas .

Belluzzo e Macedo (1993) enfatizam que a criação e manutenção da qualidade em uma organização de serviços dependem de uma aproximação sistemática com a gestão da qualidade pretendida, assegurando que as

necessidades implícitas ou determinadas pelos clientes, sejam entendidas e atendidas com eficácia e eficiência.

Segundo Vergueiro e Carvalho (2002), novas propostas ou filosofias de gestão foram aplicadas em diversas áreas empresariais nos últimos anos, como resposta à crescente competição atual e, de uma maneira geral, as Bibliotecas Públicas também foram englobadas.

Valls e Vergueiro (2006) realizaram uma revisão de literatura, onde relatam que os serviços de informação participam de iniciativas relacionadas à gestão da qualidade, tanto pela influência (ou exigência) das instituições mantenedoras, como por iniciativa dos próprios profissionais da informação.

Questiona-se o que está sendo feito neste sentido no campo das bibliotecas públicas, quando se refere à prestação de serviços, pois entende-se que é preciso que haja investimentos financeiros e de recursos humanos para que possa se manter e se desenvolver continuamente a oferta de novos serviços de forma satisfatória.

Ressalta-se ainda a necessidade da elaboração de um planejamento estratégico para garantir o futuro da BP, que aborde com clareza o que se pretende para os futuros anos, ou seja, um planejamento para nortear as ações da biblioteca.

A FNQ é uma instituição fundada para promover a melhoria da qualidade da gestão e o aumento da competitividade das organizações e é reconhecida na avaliação da qualidade implementada no Brasil desde o início da década de 90, por ser uma instituição não governamental que tem reconhecimento internacional por inúmeros setores empresariais e industriais.(FNQ,2008, p.25)

Qualidade se refere a um fenômeno complexo e multifacetado, compreendendo várias percepções com as quais ela pode ser analisada, o presente estudo norteia-se basicamente pela norma da ISO 1620:2014 - *International Organization for Standardization* e pelo GESPUBLICA, da FNQ.

A excelência em uma Biblioteca depende, fundamentalmente, de sua capacidade de perseguir seus propósitos, baseada na qualidade percebida pelos cidadãos/usuários.

O aumento da competitividade entre as empresas, decorrente da globalização e a conscientização das pessoas sobre seus direitos enquanto cidadãos, impulsionaram a busca pela qualidade, gerando reflexos significativos nas organizações (VERGUEIRO, 2002).

Diante do exposto, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: Até que ponto a proposta de mensuração baseada no modelo de Excelência de Gestão Pública – MEGP e os indicadores da ISO 11620:2014 possibilitam a mensuração gestão da qualidade da Biblioteca Pública de Santa Catarina?

1.1 OBJETIVOS

Com intenção de contribuir para melhoria da qualidade de serviços prestados por bibliotecas públicas por meio da proposição de uma proposta de mensuração da gestão da biblioteca pública e levando em consideração a delimitação do tema e o problema de pesquisa definido, foram estabelecidos os seguintes objetivos da pesquisa:

1.1.1 Objetivo Geral

Desenvolver uma proposta de mensuração de gestão qualidade da Biblioteca Pública de Santa Catarina (BP/SC) com base no modelo de Excelência de Gestão Pública – MEGP, no Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização- GESPÚBLICA da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e nos indicadores da ISO 11620:2014

1.1.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral pretende-se:

- a) Adequar os fundamentos e critérios do GESPÚBLICA para BPs.
- b) Selecionar dentre os indicadores da ISO aqueles pertinentes BPs.
- c) Desenvolver uma proposta de mensuração de gestão de qualidade da Biblioteca Pública de Santa Catarina;
- d) Propor Oportunidades de melhorias para a BP/SC;

1.2 JUSTIFICATIVA

Para justificar a composição do tema de pesquisa alguns fatores são necessários: importância, relevância científica; viabilidade e originalidade (CASTRO, 2006).

Alinhado ao Programa de pós graduação em Gestão de Unidades de Informação da UDESC que objetiva formar profissionais comprometidos com a ética e a função econômica, social e educacional da informação para a cidadania, capazes de resolver problemas não triviais na gestão da informação, gerando e difundindo conhecimento técnico e científico para a inovação.

Justifica-se ainda pela constatação de que não há nenhuma pesquisa utilizando a ferramenta Modelo de Excelência da Gestão Pública - MEGP, para auxiliar na gestão das bibliotecas públicas e tornando essa pesquisadora pioneira neste enfoque de estudo e apresentando assim sua originalidade.

O despertar do interesse da pesquisadora deu-se durante a experiência como avaliadora do MEG-FNQ enquanto atuava como bibliotecária em instituição de educação, cada vez que era feita a avaliação de alguma instituição surgia o questionamento. Porque não tem nada assim ou parecido com essa ferramenta para avaliar as bibliotecas? E esta foi a inspiração da pesquisa, de desenvolver ou adaptar o MEG para as bibliotecas, e como o local para o trabalho ficou decidido ser na BP, a adequação do GESPÚBLICA para a ferramenta de avaliação, também pesando na proposta do Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação (PPGInfo) - propor soluções para problemas concretos de gestão de unidades de informação, desta forma apresenta-se a importância da pesquisa.

Ao que se refere à importância de um tema, Castro (2006, p. 56) destaca:

Dizemos que um tema é importante quando está de alguma forma ligado à uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade. Um tema pode também ser importante se está ligado à uma questão teórica que merece atenção contínua na literatura especializada [...].

A revisão de literatura realizada aponta que os trabalhos publicados no Brasil, que tratam de gestão de qualidade em bibliotecas públicas, em sua grande maioria sofreram a influência do professor Valdomiro Vergueiro, uma vez que apresentam citações do referido autor.

Ao ler sobre o tema pode-se considerar que o interesse dos pesquisadores brasileiros recai principalmente sobre as bibliotecas universitárias, fazendo com que o foco em bibliotecas públicas seja um campo carente de atenção, desta forma surge

a relevância científica.

Verificando-se as publicações no Brasil, encontram-se estudos que sugerem que as condições de qualidade e da excelência são percebidas pelos gestores de bibliotecas no país, embora haja o uso do planejamento estratégico e de formação para recursos gerenciais, baseados em qualidade. Acredita-se que vincular às ferramentas da FNQ/GESPÚBLICA e da ISO 11620:2014 para a gestão da qualidade das bibliotecas públicas seja um referencial, visto que são referenciais no tema a ser estudado.

No presente estudo trabalhou sob o enfoque do modelo de Excelência de Gestão Pública – MEGP, no Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização- GESPÚBLICA da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) em parceria com o ministério do planejamento e nos indicadores da ISO 11620:2014 elaborou-se e testou-se a aplicabilidade de uma proposta de mensuração de qualidade na Biblioteca Pública de Santa Catarina

Acredita-se que desenvolver uma pesquisa voltada para qualidade em biblioteca pública, é de fundamental importância, pois se os serviços oferecidos proporcionam qualidade, ajudarão a fazer com que a comunidade passe a ver esse espaço como um ambiente que facilita o acesso à informação, um ambiente sociável, interativo e dinâmico, onde os cidadão/usuários podem compartilhar e trocar informações e serviços de forma colaborativa e participativa, encontrando na biblioteca um espaço para desenvolvimento do potencial humano e consolidação de uma consciência crítica cidadã. Se a biblioteca pública agregar aos seus serviços um diferencial de qualidade, este "terá um melhor desempenho e será permeado pelo acesso e disponibilidade da informação, possibilitando a introdução de projetos culturais, atendendo ao seu objetivo de disseminar a cultura e a leitura aos seus cidadãos-usuários". (BARRETO, 2007, p. 25).

Entende-se que os serviços prestados pelas bibliotecas públicas podem agregar valor inclusive aos governos municipais/estaduais, uma vez que são órgãos de competência da gestão pública, estão subordinadas a estes poderes públicos e deles vem os investimentos para que sejam mantidas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresentam-se as bases teóricas que fundamentam este estudo, os principais conceitos, assim como, alguns estudos sobre o tema.

2.1 SERVIÇO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

De forma resumida Zeithaml e Bitner (2003) conceituam a prestação de serviços como “ações, processos e atuações”. Porém ressaltam que, os serviços não são produzidos apenas por empresas de serviços, mas também por fabricantes de bens manufaturados.

Os serviços incluem todas as atividades econômicas cujo produto não é uma construção ou produto físico, é geralmente consumido no momento em que é produzido e proporciona valor agregado em formas (como conveniência, entretenimento, oportunidade, conforto ou saúde).(QUINN,1987 apud ZHEITAML, BITNER, 2003, p.28)

Grönroos, que é uma referência por suas pesquisas vinculadas a prestação de serviços, conceitua a prestação de serviços, por meio de um consenso entre autores da seguinte forma:

Uma prestação de serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente, sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecedoras como soluções para problemas do cliente (GRÖNROOS, 1990, com adaptação, GRÖNROOS, 2009, p. 65).

O conceito de serviços não é único e depende de cada interpretação ou autoria como podemos ver em Las Casas (2000, p. 15) que define serviços como “uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem”.

Sua forma de produção pode ou não estar vinculada a um bem ou produto tangível ou físico, como por exemplo, os serviços do setor terciário como, por exemplo, serviços domésticos, de cuidador de idosos, serviços de referência bibliográfica, atividades de consultoria, turismo, hotelaria, bancos, seguros,

transportes, serviços públicos e uma infinidade de outros serviços e, atualmente, e podem estar vinculados após a venda de produtos.

Apesar de o comércio de serviços possuir algumas peculiaridades que dificultam sua conceituação, classificação e avaliação, com algumas exceções e de uma maneira geral, podem-se definir serviços como produtos portadores de atributos ausentes nas mercadorias tangíveis.

A Prestação de serviços, por sua vez, pode ser definida conforme LIMA, (2005, p. 56). "ações ou atos, desempenhos que uma parte possa oferecer a outra, que sejam essencialmente intangíveis e não resultem na propriedade de nada, distinguindo-as portanto em intangibilidade, perecibilidade, inseparabilidade, variabilidade, relacionamento com o cliente e previsão da demanda essa afirmação citada acima se refere ao descrever de vários autores que abordam serviços, sendo uma descrição comum a todos, Cobra (1992), detalha cada item da descrição de serviços facilitando a interpretação básica:

- I. Intangibilidade: não podem ser tocados(apalpados), provados(degustados), ouvidos ou cheirados;
- II. Inseparabilidade: não são estocáveis para a venda ao público interno e externo, seu feitiço é instantâneo ao seu uso, pois acontece a produção junto ao consumo;
- III. Variabilidade: o mesmo depende de quem o realiza, mudando de um atendente para outro, varia de acordo com o onde e quando são realizados;
- IV. Perecibilidade: não podem ser armazenados, sua instantaneidade se dissolve com seu uso. Vejamos também características de serviços segundo, Gianesi e Corrêa (1994) que descrevem três características das operações de serviços:

- I. Intangibilidade dos serviços;
- II. A necessidade da presença do usuário ou bem de sua propriedade;
- III. Os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente.

A qualidade do serviço pode ser avaliada pela medida do quanto é satisfatório ou bom o nível do serviço entregue. Para entregar o serviço de qualidade a instituição precisa conhecer as necessidades, as expectativas dos clientes, sempre deve estar atenta para sanar os problemas decorrentes do dia a dia. Neste contexto se engloba a consideração aos usuários, fornecedores, e sociedade participantes do uso dos serviços prestados, sempre atualizando e avaliando o índice de satisfação, para continuar sendo satisfatório ou bom, buscando sempre a excelência.

2.2 QUALIDADE EM PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

A história da qualidade evoluiu junto com a história da humanidade, pois desde a pré-história era preciso criar ferramentas que auxiliavam na caça e na sobrevivência das pessoas naquele período e cada vez com mais qualidade.

A literatura aponta que foi a partir da Segunda Guerra Mundial, durante a era da industrialização, que começou a se pesquisar com mais ênfase a teoria da qualidade, aplicada inicialmente nas indústrias, depois nas empresas e atualmente em todas as áreas que envolvem a sociedade.

Nesta época iniciou-se a consolidação de padrões para as linhas de produção industriais, passou-se a perceber que a qualidade é definida pelo cliente e corresponde ao grau em que o serviço atende ou supera suas expectativas, tarefa subjetiva e em se tratando de bibliotecas públicas, mais subjetiva ainda, uma vez que nem sempre o cliente sabe exatamente do que precisa.

Apresentam-se de maneira breve, os cinco grandes estudiosos do tema qualidade e que se tornaram referência no assunto no mundo:

Quadro 1 - Autores referências em estudos de qualidade.

<i>Armand Feigenbaum</i> : (1961) Conhecido por apresentar ao mundo o termo "Total Quality Control" o TQC que é um sistema eficaz para a integração de esforços no desenvolvimento da qualidade, manutenção da qualidade, realizada pelos diversos grupos organização, de modo que é possível produzir bens e serviços nos níveis mais econômicos e são consistentes com a satisfação do cliente, para ele Qualidade é a correção dos problemas e de suas causas.
<i>Philip Crosby</i> : (1967) Desenvolveu toda uma teoria baseada na produção e no "zero defeito", de acordo com esta definição, quanto maior a qualidade, menores serão os custos, pois menores serão os retrabalhos e desperdícios portanto, a tese da prevenção. Qualidade é a conformidade do produto às suas especificações.
<i>Joseph M. Juran</i> : (1974) Para este autor qualidade "é adequação ao uso e ausência de falhas" observou que o controle estatístico da qualidade é limitada e a necessidade de que ele se torne um instrumento de gestão, para Juran para ter qualidade é necessidade de planejar, controlar e aperfeiçoar.
<i>Ishikawa</i> (1976): Defendeu o comprometimento total com a qualidade nas instituições, da alta cúpula aos escalões inferiores, insistindo que os trabalhadores devem realizar o controle permanente da qualidade do que produzem. Qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto que seja sempre mais econômico, mais útil e sempre satisfaça o consumidor.
<i>William Edwards Deming</i> : (1981) Considerado o "pai da qualidade", desenvolveu o controle estatístico da qualidade aplicado a métodos administrativos que foi apresentado a sociedade em 1940, que os controles estatísticos podem ser usados em ambas as operações de escritórios e organizações de indústrias, para Deming Qualidade é redução da variabilidade

Fonte: Adaptado de MARSHALL(2008).

A partir destes estudiosos e com a globalização da economia, gerando um fluxo de produtos e serviços entre os países, tornou-se imprescindível o estabelecimento de normas que padronizassem qualidade em nível internacional, e

que pudessem ser utilizados como referências no mundo todo.

As organizações devem entender que a padronização gera um bom desempenho em serviços, reforça a competitividade além de estabelecer um bom relacionamento com o cliente, consolidando a marca, melhorando a comunicação com o mercado, as vendas e as políticas de preços (BERRY; PARASURAMAN, 1995).

Com o propósito de padronizar a qualidade em nível internacional, a *International Organization for Standardization* (ISO), federação de organizações nacionais voltadas para a padronização nas áreas de produção e serviços, estabeleceu uma série de normas internacionais para a certificação da qualidade, tais como a ISO 9000 e ISO 11620:2014

Atualmente a aplicação do termo qualidade está presente em todas as áreas do saber, segundo Garvin (1992, p.47) a qualidade é “um termo que apresenta diversas interpretações e por isso é essencial um melhor entendimento do termo para que a qualidade possa assumir um papel estratégico”.

A qualidade é um conceito relativo que evolui e se modifica ao longo do tempo, moldando-se ao longo da história, onde esta se adequa oportunamente com as mudanças vigentes. (GARVIN, 1992)

A associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, por meio da NBR ISO 9000, conceitua a qualidade como sendo um “grau no qual um conjunto de características inerentes que satisfaz a requisitos e que são atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização, no que diz respeito à qualidade” (ABNT, 2000, p.4).

A definição de qualidade está sob alguns enfoques relacionados à produção de bens e serviços. Percebe-se que qualidade está vinculada a importância de valor do processo de uma organização e a satisfação dos clientes e usuários. Conforme Mirshawka (1993, p.35) a qualidade pode ser:

Qualidade de trabalho, qualidade de serviço, qualidade de informação, qualidade do processo, qualidade da divisão, qualidade de pessoas, incluindo os trabalhadores, os engenheiros, gerentes executivos, qualidade da companhia, qualidade de objetivos.

Gouvêa (2005) afirma que a qualidade é definida pelo cliente e corresponde ao grau em que o serviço atende ou supera suas expectativas.

Uma das principais características dos serviços é:

Intangibilidade, sendo que não existem estoques. Neste caso o indicador de qualidade está no valor percebido pelo cliente. A gestão da qualidade no segmento de serviços pode ser entendida da seguinte forma: A gestão da qualidade no ambiente da empresa prestadora de serviços fica centrada e evidencia-se, fundamentalmente, na integração com o cidadão-usuário, ou seja, no que poderia ser chamado como processo produtivo da prestadora de serviço. Porém, este processo não pode ser separado da própria prestação de serviço, e ambas acabam por confundir-se. (ROBLES JUNIOR; BONELLI, 2006, p. 03).

2.3 MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO (MEG)

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade(2008) de 1992 a 1996, as empresas para avaliarem sua qualidade seguiam o modelo americano original da Fundação Baldrige¹ da Gestão da Qualidade Total. A partir de 1995 até o ano 2000 algumas mudanças foram feitas no modelo, mas sempre acompanhando a estrutura do *Malcolm BaldrigeNationalQualityAward*².

Depois de estudos realizados pelo Núcleo Técnico Critérios de Excelência da FNQ tomando por base outros modelos internacionais, foi configurado em 2001, um modelo brasileiro, denominado Modelo de Excelência de Gestão® (MEG), ação esta efetuada pela FNQ. No ano seguinte, foi criado o Critério Sociedade, influenciado pelo modelo europeu da *European Foundation for Quality Management*³(EFQM).

Periodicamente, o MEG vem sendo aperfeiçoado por meio do Núcleo de Estudos Técnicos Critérios de Excelência, da FNQ, que promove atualizações do modelo à luz do século XXI e torna os critérios aplicáveis a qualquer tipo de organização, independente do porte e/ou setor de atuação.

Em fevereiro de 2005, ocorreu seu lançamento e por solicitação do Ministério do Planejamento, a FNQ auxiliou o desenvolvimento do Modelo de Excelência de Gestão Pública - MEGP com foco nos critérios e fundamentos específicos da gestão

¹Fundação Americana que desenvolveu e que aplica o premio *Malcolm BaldrigeNationalQualityAward*.

²Premiação reconhecida e concedido anualmente a empresas americanas que demonstram excelência em termos de ações, administração e resultados na qualidade de produtos, serviços e da própria empresa.

³ Fundação sem fins lucrativos associação em Bruxelas, criada em 1989 para aumentar a competitividade da economia européia.

de órgãos e instituições públicas e sem fins lucrativos, que será base para este estudo.

O programa é o resultado de uma política pública que orienta suas ações para promoção de processos e serviços de qualidade na busca da excelência na prestação dos serviços públicos, se aplica através de um sistema de avaliação e auto avaliação que pontua a cada critério verificado, por meio da formulação e implementação de medidas integradas de melhoria do serviço público com foco na satisfação do interesse do cidadão. O GESPUBLICA pontua que:

[...] a qualidade da gestão dos órgãos e entidades públicos é importante e fundamental, mas insuficiente para propiciar a excelência em gestão pública em sentido mais amplo, considerando a administração pública como um todo, e, para tanto, tem avançado no campo da simplificação, desregulamentação e proposição de diretrizes para a administração pública, dos modelos de gestão das ações públicas e da gestão de políticas públicas, de forma a gerar valor público positivo para a sociedade (BRASIL, 2007, p.17).

Em 2008, o MEG passou por uma revisão profunda, incorporando o conceito de modelo flexível, com a contribuição dos cidadãos-usuários do MEG, examinadores e especialistas, que compartilharam suas sugestões com o Núcleo Técnico. Na ocasião também foram analisadas as principais novidades dos Prêmios Internacionais, tais como o *Malcolm Baldrige*, Prêmio Europeu de Qualidade, *Singapore Quality Award*, *Japan Quality Award* e *Australian Quality Award*, (Fundação Nacional da Qualidade, 2011).

Várias normas da *International Organization for Standardization* (ISO) de gestão foram analisadas para alinhamento do MEG e assim como as práticas de gestão premiadas, para confirmar o nível de atualização do modelo.

Os estudos realizados periodicamente buscam encontrar os principais pressupostos que podem propiciar uma trajetória para as organizações contribuírem e usufruírem de ambientes mais sustentáveis.

A seguir descreve-se o Modelo de Excelência de Gestão Pública – MEGP, objeto de estudo da presente pesquisa.

2.4 MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO PÚBLICA (MEGP)

O Programa GESPUBLICA, surgiu a partir do MEG e está baseado nos

princípios da administração pública e nos fundamentos do MEG. Foi criado a partir do Decreto 5.378 de 23 de fevereiro de 2005, que Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização- GESPUBLICA e o comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País. (BRASIL,2005).

A implementação do Programa permite que as instituições públicas identifiquem por meio de ciclos contínuos de avaliação e autoavaliação, seu sistema de gestão, reconhecendo as melhores ações ou práticas e refutando inconformidades, sempre com foco na melhoria e no resultado com qualidade nos serviços.

O programa oportuniza conhecer novas práticas, alinha aos requisitos do GESPUBLICA e sua manutenção cíclica da autoavaliação, assegura que os resultados da gestão se mantenham ao longo do tempo e se tornem efetivos.

A proposta referencial da gestão pública foi desenvolvido a partir dos seguintes fundamentos:

Quadro 2 -Descrição dos fundamentos do GESPUBLICA.

Pensamento sistêmico	Gerenciar levando em conta as múltiplas relações de interdependência entre as unidades internas de uma organização e entre a organização e outras organizações de seu ambiente externo; o aproveitamento dessas relações minimizam custos, qualificam o gasto público, reduzem tempo, geram conhecimento e aumentam a capacidade da organização de agregar valor à sociedade; o pensamento sistêmico pressupõe, ainda, a valorização das redes formais com Cidadãos-usuários , interessados e parceiros, bem como das redes que emergem informalmente, entre as pessoas que as integram, e destas com pessoas de outras organizações e entidade
Aprendizado organizacional	Gerenciar buscando continuamente novos patamares de conhecimento e transformando tais conhecimentos em bens individuais e, principalmente, organizacionais. Entender que a preservação e o compartilhamento do conhecimento que a organização tem de si própria, de sua gestão e de seus processos é fator imprescindível para o aumento de seu desempenho.
Cultura da inovação	Gerenciar promovendo um ambiente favorável à criatividade; isto requer atitudes provocativas no sentido de estimular as pessoas a buscarem espontaneamente novas formas de enfrentar problemas e fazer diferente.
Liderança e constância de propósitos	Gerenciar motivando e inspirando as pessoas, procurando obter delas o máximo de cooperação e o mínimo de oposição; isto pressupõe: a) atuar de forma transparente, compartilhando desafios e resultados com todas as pessoas; b) participação pessoal e ativa da alta administração; c) constância na busca pela consecução dos objetivos estabelecidos, mesmo que isso implique algum tipo de mudança, e d) a prestação de contas sobre o que acontece no dia-a-dia da organização.
Orientação por processos e informações	Gerenciar por processos – conjunto de centros práticos de ação cuja finalidade é cumprir a finalidade do órgão/entidade – e estabelecer o

	processo decisório e de controle alicerçado em informações; dessa forma a gestão terá condições de racionalizar sua atuação e dar o máximo de qualidade ao seu processo decisório.
Visão de futuro	Gerenciar com direcionalidade estratégica; o processo decisório do órgão/entidade deve ter por fator de referência o estado futuro desejado pela organização e expresso em sua estratégia; é fundamental para o êxito da estratégia que a visão de futuro, desdobrada em objetivos estratégicos, oriente a gestão da rotina e determine os momentos de mudança na gestão dos processos.
Geração de valor	Gerenciar de forma a alcançar resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível, com sustentabilidade, para todas as partes interessadas.
Comprometimento com as pessoas	Gerenciar de forma a estabelecer relações com as pessoas, criando condições de melhoria da qualidade nas relações de trabalho, com o objetivo de que se realizem humana e profissionalmente; tal atitude gerencial pressupõe: a) dar autonomia para atingir metas e alcançar resultados, b) criar oportunidades de aprendizado e de desenvolvimento de competências, e c) reconhecer o bom desempenho.
Foco no cidadão e na sociedade	Gerenciar com vistas ao atendimento regular e contínuo das necessidades dos cidadãos e da sociedade, na condição de sujeitos de direitos, beneficiários dos serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelos órgãos e entidades públicos.
Desenvolvimento de parcerias	Gerenciar valendo-se da realização de atividades conjuntas com outras organizações com objetivos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares para desenvolver sinergias.
Responsabilidade social	Gerenciar de forma a assegurar a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais, tendo ao mesmo tempo a atenção voltada para a preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais.
Controle social	Gerenciar com a participação das partes interessadas; tal participação deve acontecer no planejamento, no acompanhamento e avaliação das atividades dos órgãos ou entidades públicas.
Gestão participativa	É o estilo da gestão de excelência que determina uma atitude que busque a cooperação das pessoas, e que reconhece o potencial diferenciado de cada um e ao mesmo tempo harmoniza os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.
Agilidade	Flexibilidade e resposta rápida às mudanças e demandas da sociedade por serviços e políticas públicas.

Fonte: Adaptado de BRASIL (2007).

Os fundamentos são embasados por critérios de excelência, que por sua vez garantem à organização uma melhor compreensão de seu sistema gerencial, além de proporcionar uma visão sistêmica de gestão, do mercado/sociedade e do cenário local ou global onde a empresa atua ou se relaciona e no caso desta pesquisa como a biblioteca pública age e se relaciona com seus cidadãos-usuários na prestação de serviços.

O Modelo a seguir apresenta o programa MEGP e reproduz para o órgão/entidade público o Ciclo do P.D.C.A (do inglês: PLAN - DO - CHECK - ACT / PLAN-DO-CHECK-ADJUST), método científico de gestão da qualidade popularizado

por Edwards Deming. O PDCA está representado por quatro blocos que, juntos, representam os oito critérios do MEGP, conforme segue:

1º bloco **Planejamento** – é constituído das quatro primeiras partes do Modelo: 1. Governança, 2. Estratégia e planos, 3. Cidadão-usuário, 4. Interesse público e cidadania. Essas partes movem a organização e lhe dão direcionalidade estratégica.

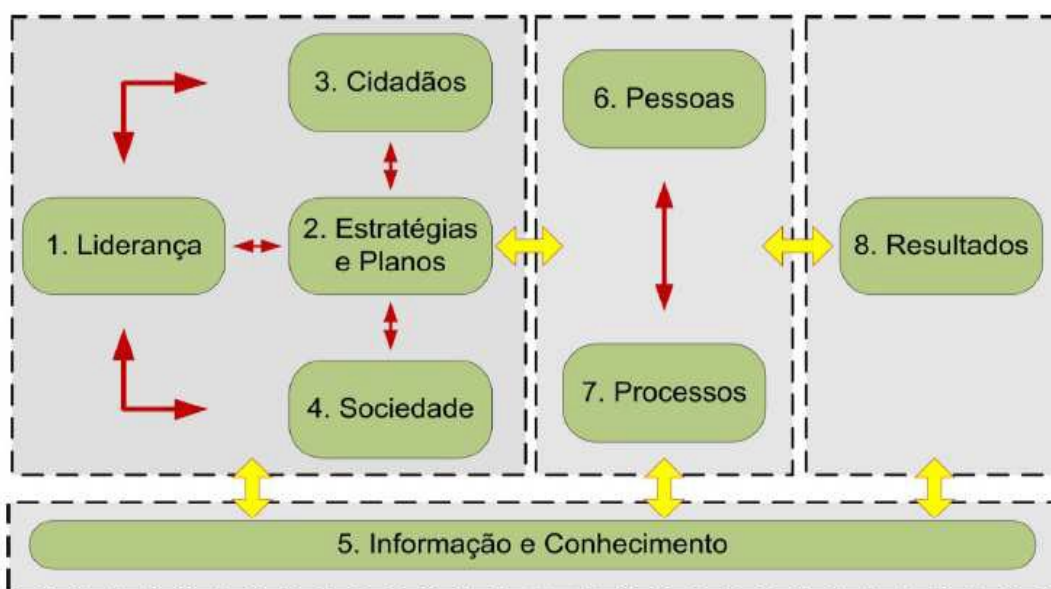
2º bloco: **Execução** – é constituído das partes 6. Pessoas e 7. Processos. Esses dois elementos representam o centro prático da ação organizacional e transformam finalidade e objetivos em resultados.

3º bloco: **Resultados** - representa o controle, parte 8, pois apenas pelos resultados produzidos pela organização é possível analisar a qualidade do sistema de gestão e o nível de desempenho.

Finalmente no 4º bloco: **Informação e conhecimento**, parte 5,- representa a inteligência da organização. Este bloco dá ao órgão/entidade capacidade de corrigir, melhorar ou inovar suas práticas de gestão e conseqüentemente seu desempenho.

Figura 1- Modelo de Excelência de Gestão.

1Bloco 2º Bloco 3º Bloco



4º Bloco

Fonte: Adaptado de BRASIL (2007).

O MEGP, é a representação do sistema constituído de oito partes integradas (Critérios) e interatuantes que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões

elevados de desempenho e qualidade em gestão.

Quadro 3 - Descrição dos Critérios de Excelência:

Liderança	Este critério aborda a governança pública; o exercício da liderança pela alta administração e a atuação da alta administração na condução da análise do desempenho do órgão/entidade.
Estratégia e Planos	Este item aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para a formulação de uma estratégia consistente, coerente e alinhada aos objetivos de governo.
Cidadão-usuário	Este critério aborda o relacionamento do órgão/entidade pública com os Cidadãos-usuários, abrangendo a imagem da organização, o conhecimento que os Cidadãos-usuários têm da organização, a maneira como essa se relaciona com estes. O cidadão, as empresas, organizações da sociedade civil e organizações do setor público são exemplos de Cidadãos-usuários .
Interesse Público e Cidadania	Este critério aborda a observância do interesse público, a observância do regime administrativo e a participação e o controle social.
Informação e Conhecimento	Este critério aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para a disponibilização sistemática de informações atualizadas, precisas e seguras aos Cidadãos-usuários .
Pessoas	Este critério aborda o sistema de trabalho do órgão/entidade, o desenvolvimento profissional e a qualidade de vida da força de trabalho.
Processos	Este critério aborda a gestão dos processos finalísticos e os processos financeiros, de integração de políticas públicas, de atuação descentralizada, de compras e contratos, de parcerias com entidades civis e de gestão do patrimônio público.
Resultados	Este critério apresenta os resultados produzidos pelo órgão/entidade pública.

Fonte: Adaptado de BRASIL (2007).

Os critérios orientam a adoção de práticas de excelência em gestão, e abarcam a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a atingir padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão, se verificarmos a descrição de cada um percebemos o foco na qualidade dos serviços e podemos facilmente vincular a qualidade em serviços nas bibliotecas.

2.5 QUALIDADE EM SERVIÇOS NAS BIBLIOTECAS

No Brasil, segundo Mello (2013, p.121) os estudos a cerca da gestão da qualidade em bibliotecas ou centros de informação, tiveram seu início e focados nas bibliotecas universitárias, inicialmente por conta das avaliações que as instituições de educação superior são submetidas periodicamente.

Dentre os autores brasileiros que abordam qualidade em bibliotecas no Brasil destaca-se Vergueiro, Valls, Melo, Carvalho e Longo. Suas publicações

abordaram à qualidade em bibliotecas enfocando o ambiente brasileiro e tiveram início em 1998.

A implementação de metodologias e programas de gestão da qualidade no setor de serviços de Informação foi objeto estudo de autores como: Beluzzo e Macedo (1993), Vergueiro e Carvalho (2002), Valls e Vergueiro (2006) que abordaram a gestão da Qualidade em Serviços de Informação no Brasil, em sua grande maioria conseguem comprovar a importância desta prática nas bibliotecas, principalmente nas Universitárias.

Para manter a qualidade dos serviços uma das formas mais recomendadas é a implementação de programas de melhoria da qualidade, com foco na resolução dos conflitos, esses podem ser vinculados a programas de motivação e valorização dos recursos humanos; afinal manter funcionários competentes e motivados para colaborar com o sucesso da organização tem-se revelado um dos pontos cruciais dessa revolução pela qualidade. (LONGO; VERGUEIRO, 2003, p. 42)

Belluzzo e Macedo (1993) enfatizam que a criação e manutenção da qualidade em uma organização de serviços dependem de uma aproximação sistemática com a gestão da qualidade pretendida, assegurando que as necessidades implícitas ou determinadas pelos clientes sejam entendidas e atendidas com eficácia e eficiência.

Segundo Vergueiro e Carvalho (2002) novas propostas ou filosofias de gestão foram aplicadas em diversas áreas empresariais nos últimos anos, como resposta à crescente competição atual e, de uma maneira geral, as Bibliotecas Públicas também foram englobadas.

Valls e Vergueiro (2006) realizaram uma revisão de literatura, onde relatam que os serviços de informação participam de iniciativas relacionadas à gestão da qualidade, tanto pela influência (ou exigência) das instituições mantenedoras, como por iniciativa dos próprios profissionais da informação.

No estudo supracitado os autores revelam que recentemente a questão da gestão da qualidade e melhoria contínua em bibliotecas públicas vem sendo alvo de pesquisas pelos estudiosos da área, talvez, pela conscientização das pessoas, no que tange a importância da disseminação da informação na sociedade, ou pelo fato de as bibliotecas serem uma organização prestadora de serviços.

No levantamento de literatura realizado no portal de periódicos da capes, na plataforma Cielo, ao utilizar-se o termo "qualidade em bibliotecas" foram encontrados

seis documentos, com o termo "modelo de excelência da gestão em biblioteca" ("MEG"+"biblioteca", "MEGP"+"biblioteca", GESPUBLICA"+"Biblioteca") não obteve-se nenhum resultado. Ao utilizar-se o termo de busca "biblioteca pública"+"gestão" encontrou-se onze estudos que abordam gestão em bibliotecas, porém somente um teve relevância para a presente pesquisa.

O artigo de maior relevância sobre o assunto e para com esta pesquisa foi publicado na revista ACB, que tem por título o seguinte "Gestão da biblioteca pública de Santa Catarina: planejamento, organização, liderança, controle e avaliação." é um relato de experiência que tem a cooperação da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) e a Fundação Catarinense de Cultura (FCC) e buscou analisar estrutura, analisar objetivos, compreender o ambiente organizacional e conclui que planejar sob enfoque sistêmico, é o meio mais eficaz de lidar com problemas organizacionais ao invés de tentar mudar diretamente o comportamento humano e a cultura organizacional. (DAVOK, PEREIRA, 2010).

No que se refere à literatura internacional referente à qualidade em Bibliotecas Públicas, Vergueiro e Carvalho (2001, p.28), afirmam que:

Uma das primeiras menções à qualidade na literatura internacional especializada foi feita nos Padrões mínimos para sistemas de bibliotecas públicas, publicadas pela American Library Association, em 1967. Entretanto, essa visão da qualidade guarda ainda uma relação demasiadamente próxima com os critérios de inspeção da produção criados com o Taylorismo.

Complementando a citação anterior, Valls e Vergueiro (2006, p.119) explicam que

a aplicação da qualidade em serviços de informação que eram, basicamente, comunicações sobre a aplicação de fundamentos da qualidade nesses serviços. Alguns desses trabalhos são pioneiros, pois adaptaram aos serviços ferramentas até então utilizadas na indústria, com todas as dificuldades de adequação e até mesmo de entendimento. Dessa fase, destacam-se Areco (1992), Belluzzo e Macedo (1993), Pinto (1993), Rocha e Gomes (1993), Rocha Filho (1995), Silva et al (1995), Vergueiro (1995) e Barbalho (1995 e 1996).

Por meio de revisão de literatura em bases internacionais, percebe-se que na última década do século XX houve um número considerável de pesquisas sobre o tema, porém não com o foco na gestão da qualidade de Bibliotecas Públicas e nem usando ferramentas de avaliação de gestão pública destas instituições.

Taylor e Wilson (1990) realizaram pesquisa sobre procedimentos empregados

rumo à certificação da qualidade em serviços de informação para a área da saúde no Canadá e na Europa.

Ressaltam-se ainda por sua relevância, experiências como as da Suécia e Austrália no início dos anos 90, tem-se desenvolvido projetos de implantação da Gestão da Qualidade em bibliotecas em todo seu território nacional, adotando normas de qualidade ISO 9001 e aplicando benchmarking⁴ e o sistema LibQUAL+.

Para Spendolini (1993, p. 10), o benchmarking pode ser definido como “um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processo de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional”.

LibQUAL+ é um instrumento de aferição da qualidade dos serviços em função das percepções e expectativas dos usuários. *LibQUAL+*TM foi desenvolvido a partir do *SERVQUAL*, reconhecido como primeiro padrão desenvolvido para avaliação da qualidade de serviço no setor comercial, trabalho pioneiro de Berry, Parasuraman e Zeithaml (Parasuraman e outros, 1985).

Estes estudos tem como foco restrito a gestão do atendimento, diferentemente do trabalho que aqui se propõe, de estudar ferramentas e modelos de gestão de bibliotecas, não apenas do atendimento ao cidadão-usuário, porém demonstram que as normas ISO são aplicáveis qualquer setor ou em qualquer tipo de biblioteca, embora tenha-se a necessidade de selecionar quais indicadores serão adotadas para o contexto a ser estudado, pois a norma ISO é ampla.(TAYLOR, WILSON.1990),

Na Austrália, o “Guidelines for the Application of *Best Practice in Australian University Libraries*(Diretrizes para a aplicação das melhores práticas em bibliotecas universitárias da Austrália)” foi desenvolvido por meio de experiências obtidas em 37 bibliotecas universitárias no país, o modelo de Gestão da Qualidade foi ampliado às bibliotecas do país. (WILSON; PITMAN; TRAHN, 2001)

No caso das bibliotecas públicas para se avaliar o custo/benefício, há que se levar em conta o interesse variado dos seus cidadãos/usuários, visto que há uma

gama ampla de interesses diferentes, pois seu público inclui desde o infantil até o especializado, fator que dificulta a mensuração.

Em bibliotecas públicas este fato supracitado se faz maior, pois existe a necessidade que os instrumentos gerenciais sejam mais direcionados, mais específicos para que estes sejam realmente funcionais.

Para tanto, Valls e Vergueiro (2006, p. 119) explicam que gestores de bibliotecas acreditam que qualidade está diretamente ligada a ideia de valor agregado na oferta e geração de serviços e produtos pela unidade de informação, ou seja, padronização de processos mediante métodos de práticas gerenciais, isso tudo estando sempre atualizada com as novas tecnologias, seguindo o contexto da globalização tecnológica e como afirma Bueno (2005, p. 131)

O responsável pela gestão da biblioteca tem de assumir responsabilidades gerenciais na busca da qualidade e melhoria contínua dos serviços e produtos para satisfação do usuário. Saber identificar os pontos críticos no ciclo de serviços, os problemas e conflitos em uma unidade de informação são hoje desafios impostos aos gestores.

Com o que nos diz Bueno (2005) pode-se verificar a importância da consciência do líder ou gestor da unidade de informação para que se obtenha ou se alcance a qualidade em serviços nas bibliotecas, pois através da identificação dos pontos críticos de chegara a solução dos problemas e conflitos em uma unidade de informação, alcançando assim maior êxito no que tange a qualidade.

2.6 NORMA ISO 11620:2014

A Norma ISO 11620:2014 *Information documentation - Library performance indicators*⁵, apresentam-se os requisitos para indicadores de desempenho e orienta como implementar esses indicadores, faz parte desta norma uma lista, com a respectiva descrição dos indicadores de desempenho. Adicionalmente, a ISO 11620:2014 fornece uma terminologia padronizada dos

⁵Informação e documentação - Indicadores de desempenho de biblioteca

indicadores de performance, além de descrições sucintas da coleta e análise dos dados necessários.

Cabe ressaltar que embora a norma seja abrangente a todos os tipos de bibliotecas, nem todos os indicadores de desempenho são aplicáveis a todas elas, o que pode ser considerado um limitador de uso. A ISO 11620:2014 não apresenta indicadores para todas as atividades, serviços e usos dos recursos da biblioteca.

A avaliação da qualidade dos serviços oferecidos pelas bibliotecas pode ter por base a norma ISO 11620:2014 *Information and documentation - Library performance indicators*, que tem seu foco na utilização por bibliotecas e segundo registros no site da *International Organization for Standardization* (ISO). A norma ISO 11620:2014 especifica o conjunto de indicadores de desempenho para bibliotecas de todos os tipos.

Oferece ainda diretrizes para implementar esses indicadores em bibliotecas que ainda não os utilizam. No quadro a seguir apresentaremos a ISO 11620:2014 com a uma lista com as descrições dos indicadores de desempenho, a terminologia padronizada dos indicadores de performance, além de descrições sucintas da coleta e análise dos dados necessários.

Quadro 4 - Descrição dos indicadores ISO 11620:2014.

Aspecto qualitativo avaliado	ISO 11620	Descrição do indicador	Dimensão	Tema
Atendimento dos servidores	B.2.4.2	Satisfação dos cidadãos-usuários	Eficiência	Pessoal de apoio
Educação e cortesia dos servidores	B.2.4.2	Satisfação dos cidadãos-usuários	Eficiência	Pessoal de apoio
Receptividade/disposição de ajudar	B.2.4.2	Satisfação dos cidadãos-usuários	Eficiência	Pessoal de apoio
Rapidez no atendimento	B.2.4.2	Satisfação dos cidadãos-usuários	Eficiência	Pessoal de apoio
Conhecimento e orientações dos atendentes	B.3.3.2	Respostas corretas dadas pelos atendentes no auxílio à pesquisa	Eficiência	Pessoal de apoio
Facilidade de encontrar obras nas prateleiras	B.1.1.2	Disposição das obras nas prateleiras	Recursos, acesso e infraestrutura	Acervo
Número de livros disponíveis	B.1.1.1	Número de títulos requeridos disponíveis	Recursos, acesso e infraestrutura	Acervo
Variedade das obras disponíveis	B.1.1.1	Número de títulos requeridos disponíveis	Recursos, acesso e infraestrutura	Acervo
Condições de infraestrutura	B.2.4.2	Satisfação dos cidadãos-usuários	Recursos, acesso e infraestrutura	Instalações
Conforto e funcionalidade		Satisfação dos cidadãos-usuários	Recursos, acesso e infraestrutura	Instalações
Comunicação visual	B.1.1.3	Taxa de sucesso na localização de obras	Recursos, acesso e infraestrutura	Instalações

Guarda volumes	B.2.4.2	Satisfação dos cidadãos-usuários	Recursos, acesso e infraestrutura	Instalações
Serviços de acesso à Internet	B.1.3.1.	Acesso público a estações de trabalho por cidadão-usuário	Recursos, acesso e infraestrutura	Instalações
Empréstimos e devolução livros	B.2.1.2	Empréstimos por cidadão-usuário	Utilização	Acervo
Disponibilidade de horário	B.2.2.1	Visitas à biblioteca por universo	Utilização	Acesso
Consulta de acervo via Internet	B.2.2.2	Percentual de informações requeridas por meio dos sistemas informatizados	Utilização	Acesso
Índice Geral de Satisfação	B.2.4.2	Satisfação dos cidadãos-usuários	Utilização	Geral

Fonte: adaptado da norma *ISO 11620:2014.(2014)*

Verifica-se que a ISO 11620 é aplicável a todos os tipos de bibliotecas, entretanto nem todos os indicadores de desempenho são aplicáveis a todas as bibliotecas, pois depende do contexto de atuação possuem focos e ações diferenciados e tais limitações estão também relacionadas na norma.

Embora seja específica para bibliotecas, a ISO 11620:2014 não abrange indicadores que alcancem a totalidade dos serviços, as atividades e usos dos recursos da biblioteca as atividades e usos dos recursos da biblioteca, pois segundo Sampaio (2004, p.144), ocorre porque alguns indicadores não haviam sido propostos na época da sua publicação, ou não foram testados quando seu texto foi elaborado.

A ISO11620:2014 deixa como sugestão que os resultados da aplicação dos indicadores sejam revistos e comparados em tempos diferentes e que possam ser feitas comparações entre bibliotecas.

Nos estudos devem ser observados os critérios, bem como a sua adequada descrição, podendo ser a norma aplicada em todos os tipos de bibliotecas, inclusive nas bibliotecas públicas, nosso foco de estudo.

2.7 GESTÃO DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS

O ano de 1811 marca o início da história das bibliotecas públicas no Brasil, com a inauguração da Biblioteca do Colégio dos Jesuítas, porém naquela época as bibliotecas eram desprovidas de infraestrutura, os locais eram improvisados e com

instalações precárias, a composição do acervo normalmente era desatualizado e composto quase que na sua maioria por doações. (SUAIDEN, 2000, p. 50)

Os recursos humanos não eram capacitados e grande parte as pessoas que ali atuavam eram voluntários, desta forma o início foi marcado pelo retraimento do possível público cidadão/usuário, com o "passar dos anos a imagem da biblioteca pública passou a ser negativa, e entre o povo e eram comuns as afirmações de que se tratava de um local de castigo ou para uma pequena elite composta de eruditos" (SUAIDEN, 2000, p. 52).

No início do século XX com os movimentos culturais, como por exemplo a Semana de Arte Moderna, surgiu o fortalecimento do interesse pela cultura brasileira, e como consequência o interesse pela produção intelectual, segundo Suaiden (2000) com a inauguração da Biblioteca Pública Municipal Mário de Andrade, em São Paulo, SP. Fundada em 1925, a partir do acervo da Câmara Municipal, consolidou-se ao longo de sua história como uma das mais importantes a mesma se transformou em marco importante da cultura, foi inaugurada no Centro Histórico da cidade de São Paulo e deu largada para o que temos como panorama geral das bibliotecas públicas brasileiras, um verdadeiro deleite para quem sonha com bibliotecas públicas abertas, é a primeira biblioteca pública no Brasil a ter horário de atendimento ininterrupto, aberta 24 horas.

O Decreto Presidencial nº520, de 13/05/1992 que institui o Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas em substituição ao antigo Instituto Nacional do Livro (INL) visa proporcionar à população bibliotecas públicas racionalmente estruturadas, de modo a favorecer a formação do hábito de leitura e estimular a comunidade ao acompanhamento do desenvolvimento sócio cultural do País. O Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas (SNBP) é subordinado ao Ministério da Cultura/Secretaria do Livro e Leitura e é coordenado pela Fundação Biblioteca Nacional (FBN) que tem em seu órgão representativo o SNBP que está vinculado à FBN, e que tem por objetivo principal o fortalecimento das bibliotecas públicas do país.

No Brasil, na última década ocorreu um grande avanço na quantidade de bibliotecas públicas disponibilizadas à sociedade, pois de acordo com Freitas (2014, p.128) no primeiro Censo Nacional das Bibliotecas Públicas Municipais, realizado no ano de 2010, pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), a pedido do Ministério da Cultura (MinC), em 2009, o país possuía 4.763 bibliotecas públicas, já em 2015.

São 6102 bibliotecas públicas municipais, distritais, estaduais e federais, nos 26 estados e no Distrito Federal, sendo: 503 na Região Norte, 1.847 na Região Nordeste, 501 na Região Centro-Oeste, 1958 na Região Sudeste, 1293 na Região Sul, cabe ressaltar que não estão relacionadas as bibliotecas comunitárias e pontos de leitura mantidos por entidades privadas, com ou sem fins lucrativos, e pessoas físicas. Assim como a Biblioteca Nacional e bibliotecas especializadas ou universitárias, vinculadas ao governo federal.(SNBP,2015)

As bibliotecas públicas no Brasil seguem o protocolo da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura(UNESCO) e são importantes meios de acesso à informação da comunidade em que estão inseridas, porém não são reconhecidas pelos serviços que desempenham na sociedade, pois o que se vê muitas vezes é a disponibilidade, passiva de serviços, faltando ação, pró - atividade, inovação e preocupação com a satisfação dos seus cidadãos-usuários, embora as missões-chave da biblioteca pública estejam relacionadas com a informação, a alfabetização, a educação e a cultura.

O Manifesto da UNESCO para a Biblioteca Pública é um documento aprovado pela UNESCO,em Paris no dia 29 de novembro de 1994, e serve para nortear as ações das bibliotecas públicas a nível mundial. Segundo o Manifesto da UNESCO as missões das bibliotecas públicas devem ser as seguintes:

1. Criar e fortalecer os hábitos de leitura nas crianças, desde a primeira infância;
2. Apoiar a educação individual e a autoformação, assim como a educação formal a todos os níveis;
3. Assegurar a cada pessoa os meios para evoluir de forma criativa;
4. Estimular a imaginação e criatividade das crianças e dos jovens;
5. Promover o conhecimento sobre a herança cultural, o apreço pelas artes e pelas realizações e inovações científicas;
6. Possibilitar o acesso a todas as formas de expressão cultural das artes do espetáculo;
7. Fomentar o diálogo intercultural e a diversidade cultural;
8. Apoiar a tradição oral;
9. Assegurar o acesso dos cidadãos a todos os tipos de informação da comunidade local;
10. Proporcionar serviços de informação adequados às empresas locais, associações e grupos de interesse;
11. Facilitar o desenvolvimento da capacidade de utilizar a informação e a informática;
12. Apoiar, participar e, se necessário, criar programas e atividades de alfabetização para os diferentes grupos etários.(UNESCO, 1994).

No Brasil as bibliotecas públicas estão em todos os estados e a grande maioria dos municípios possuem bibliotecas públicas, porém estas poderiam ter maior atuação, participação e por que não dizer importância se tivessem como meta a propulsão de chegar até seus cidadãos-usuários, para tal teriam que ter foco nos cidadãos-usuários e na qualidade dos serviços prestados, ações estas que seriam mais rapidamente alcançadas com o apoio de projetos de gestão institucional, com processos definidos, com metas e com avaliações de desempenho, embora saibamos que:

Aos trabalhadores das bibliotecas serviria para transmitir que é preciso atender com qualidade, conhecer o cliente ser atencioso, educado, onde o cliente tem sempre razão. Essa qualidade sempre foi necessária e é almejada por todos os setores que se comunicam o público. (CODATO SILVA 2002, p. 11).

O planejamento da gestão da biblioteca pública requer que se pense antecipadamente a respeito dos objetivos e as ações institucionais. Os objetivos devem estar disseminados entre todos os funcionários da BP, assim como os procedimentos e métodos a serem seguidos para a obtenção e aplicação recursos. Deve haver o acompanhamento da evolução do alcance dos objetivos estratégicos da BP, a fim de alcançar o que foi definido estrategicamente e se necessário, usar de ações corretivas em relação aos planos estabelecidos no decorrer do processo. Entende-se que este seja um caminho para a obtenção da qualidade na gestão da BP.

2.7.1 Serviços/produtos oferecidos pelas bibliotecas públicas

As bibliotecas públicas são sistemas vivos integrantes de uma sociedade composta de pessoas com interesses informacionais de diferentes níveis e focos, gerando portanto, ambientes complexos, com os quais interagem e dos quais dependem, para tal a importância de primar pela qualidade dos serviços/produtos oferecidos aos cidadãos-usuários/utilizadores e tem como princípios universais para as bibliotecas públicas, ressaltando as suas funções primordiais: informação, educação, alfabetização, cultura e lazer dados estes divulgados pelo Manifesto da UNESCO (1994).

As bibliotecas públicas têm como uma das principais ações o processo de

disseminação da informação, leitura e desenvolvimento cultural," a biblioteca pública, porta de entrada para o conhecimento, proporciona condições básicas para a aprendizagem permanente, autonomia de decisão e desenvolvimento cultural dos indivíduos e grupos sociais." (UNESCO, 1994).

Com a finalidade de atender ao Manifesto da UNESCO de 1994 as Bibliotecas Públicas precisam estar tecnologicamente atualizadas, para disponibilizar o acesso as informações em diferentes suportes, inclusive o digital, a UNESCO propõe a incorporação de tecnologias como missão da biblioteca pública, a fim de "facilitar o desenvolvimento da informação e da habilidade no uso do computador".

Na contemporaneidade uma outra demanda se instala com a sociedade marcada pela permanente necessidade, busca e uso da informação. A biblioteca pública há de estar preparada para oferecer não apenas a informação registrada na forma impressa, mas incluir a eletrônica e a digital em especial a Internet, pela amplitude de recursos que representa. (CUNHA *et al*, 2005, p. 7).

As Bibliotecas Públicas devem ter seu foco voltados a prestar serviços direcionados às necessidades de seus cidadãos-usuários, para tanto recomenda-se a realização periódica de estudos de cidadãos-usuários. Desta forma entende-se que a biblioteca pública estará sempre atualizada para conhecer e atender as demandas de necessidades informacionais de seus cidadãos-usuários, de forma satisfatória.

Vergueiro (2000, p. 6) concorda que a qualidade deve ser medida por um programa de avaliação de julgamentos dos cidadãos-usuários e que estes julgamentos devem ser realizados rotineiramente e a qualquer momento a partir da constatação do cidadão-usuário, sobre o serviço recebido, levando em conta os custos e o tempo que o cidadão-usuário teve que investir para obtê-lo.

Para tanto, é de fundamental importância que os profissionais procurem saber das dificuldades que seus cidadãos-usuários encontram na unidade de Informação, para tal devem utilizar elementos práticos que indicarão a qualidade dos serviços prestados. Vergueiro (2000, p. 10) afirma:

Não se trata, absolutamente, de admitir que o cliente sempre tem razão, mas de entender que dar mais atenção à forma como ele encara a realidade

do serviço de informação pode representar uma grande diferença na qualidade com que os serviços são disponibilizados. Estudos de caso parecem trazer muitos benefícios nesse sentido.

É preciso dar atenção e conhecer seus cidadãos-usuários, inicialmente pode parecer difícil, porém com foco e repetição de pesquisas de satisfação cada um acaba mostrando seu perfil pessoal, inclusive das demandas de informação que utilizam, conhecer as necessidades de cada cidadão-usuário portanto é muito importante tanto para servir, quanto para melhorar a prestação dos seus serviços.

A eficiência e eficácia dos serviços prestados farão com que seus cidadãos-usuários optem por utilizar mais vezes biblioteca pública e desta forma esta desempenha seu papel na sociedade.

Na medida em que aparecem os problemas (isso no dia a dia da prestação de serviços) é que a intervenção precisa ser feita pois a falta de qualidade fica mais evidente, no contato direto do cidadão-usuário com os serviços oferecidos, nos processos administrativos e técnicos, desta forma identificam-se os pontos críticos no ciclo de serviços. A partir da percepção dos pontos críticos aplica-se o programa de melhoria da qualidade. Gomes Filho (2002, p. 1 e 2) afirmam:

Uma visão holística aceitável que sugere os principais componentes de um programa de qualidade com boas chances de sucesso deve focar as atitudes dos funcionários, as percepções dos usuários e o gerenciamento do processo através de uma estrutura que permita resolver problemas no momento da verdade, que nada mais é, do que o contato pessoal, ou, até mesmo virtual, existente entre funcionários e usuários.

Vale destacar que na resolução dos conflitos, programas de motivação e valorização dos recursos humanos; são recomendados, afinal manter funcionários competentes e motivados para colaborar com o sucesso da organização tem-se revelado um dos pontos cruciais dessa revolução pela qualidade. (LONGO; VERGUEIRO, 2003).

As bibliotecas Públicas devem ser vistas como organizações vivas e ativas, que mudam com muita frequência, pois precisam estar em consonância com o que acontece na sociedade que a cerca. São compostas de diversificada gama de gestores, líderes, colaboradores e clientes. Os problemas e conflitos típicos de organizações fazem parte do seu cotidiano e para resolução destes problemas é

importante que tenha em seus processos um programa de melhoria da qualidade

2.7.2 Gestão da qualidade em bibliotecas públicas

A biblioteca pública enquanto organização possui missão, visão, valores, estratégias e objetivos, além de serviços oferecidos e público-alvo, para tal, necessita de um gestor e de uma equipe de profissionais para atuar neste ambiente que possui grande dinamicidade, ao focar a gestão da qualidade em BP entende-se que este deve ser o primeiro item a ser abordado às pessoas.

Para que a BP tenha uma gestão de qualidade há que se pensar nas pessoas, nas suas capacidades e competências, no constante desenvolvimento profissional, seja com a educação continuada ou com a troca de informações e conhecimento do que está sendo feito nas BPs de outros estados ou países. Salienta-se que quem gerencia a equipe, deve estar atualizado, principalmente a pessoa que ocupa o cargo de direção ou coordenação.

Nesta mesma linha de pensamento, destacam-se Spudeit e Kroeff (2017, p. 44):

É de suma importância que dentro de uma Unidade de Informação haja um profissional gestor capacitado e preparado, para desenvolver uma administração de pessoal adequada às necessidades da organização, determinando as funções e atividades conforme o perfil de competência de cada empregado da instituição, de maneira a favorecer o desempenho das atividades e, conseqüentemente, promover boa comunicação e um ambiente de trabalho agradável, no qual as atividades fluam de forma eficiente e eficaz.

Outro fator importante para que se alcance qualidade na BP, é o foco na excelência com o uso de ferramentas que auxiliem na avaliação e no desenvolvimento da gestão, por meio de acompanhamento constante. Considera-se importante acompanhar a evolução das tecnologias de avaliação, para assim poder mobilizar a sociedade na qual a biblioteca está inserida.

A gestão da qualidade em BP, assim como em qualquer instituição que atua com serviços de informação, pode ser considerada um apanhado de atitudes focadas estrategicamente no sucesso, que tem como meta a melhoria dos serviços, com ênfase na ampliação das possibilidades de satisfação dos clientes.

Para a elaboração/criação de uma proposta de gestão de qualidade em bibliotecas públicas além de entender os processos de organização, recuperação, disseminação e acesso à informação, é necessário conhecer as ferramentas tecnológicas utilizadas pela biblioteca para compreender as necessidades de informação de seus cidadãos-usuários. Nesse sentido, Longo e Vergueiro (2003, p. 40) destacam:

Por suas características de adaptabilidade e transformação, a gestão da qualidade pode representar uma alternativa viável para que os serviços de informação ofereçam resposta apropriada às exigências de um novo tempo, considerando principalmente as características de um país em desenvolvimento e as implicações àqueles serviços situados na esfera da administração pública.

No caso das BPs a prestação de serviços qualidade se vincula diretamente a satisfação por parte dos usuários.

Faz-se necessário distinguir qualidade e valor, lembra-se, no entanto que cada cliente tem uma percepção diferente, conforme explica Silva (1999, p.8):

A diferença fundamental ao se definir qualidade na prestação de serviços é encontrada na subjetividade e na dificuldade de estabelecer o que é qualidade, uma vez que os clientes reagem diferentemente ao que parece ser o mesmo serviço. Cada cliente possui uma determinada percepção sobre qualidade; muitas vezes, esta diferença se origina até mesmo do “estado de espírito do cliente” no momento da prestação do serviço. As pessoas possuem padrões diferentes de qualidade.

A satisfação, embora seja difícil mensurar, implica em ser atendido com garantia de qualidade total, o valor, por sua vez, de acordo com Kotler e Keller (2006, p. 36), está ligado aos benefícios e custos tangíveis e intangíveis percebidos pelo consumidor, combinando qualidade, serviço e preço.

Entende-se que o primor pela gestão de qualidade em BP tem impacto direto sob a sociedade na qual está inserida, visto que serve de instrumento catalisador de democratização da informação. Deve-se ter clara a sua importância para a sociedade o gestor deve ter a visão de bem servir e servir com qualidade.

3 CAMINHOS METODOLÓGICOS

O método científico caracteriza-se pela escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de uma determinada situação sobre o estudo e sua escolha deve estar baseada em dois critérios básicos: a natureza do objetivo ao qual se aplica e o objetivo que se tem em vista no estudo (FACHIN, 2001).

Neste capítulo serão explicitadas as etapas e os procedimentos a serem percorridos na presente pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto ao caráter o presente estudo pode ser considerado exploratório, para Mattar (2005), tem como um de seus principais objetivos propiciar uma familiaridade com o problema de forma a instigar sua compreensão, assumindo, muitas vezes, a forma de um estudo de caso, ainda segundo Mattar(2005) visa aprofundar o conhecimento acerca do problema a ser estudado, a fim de torná-lo explícito, aprimorar uma ideia já evidenciada e/ou construir novas hipóteses. “[...] seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado”.

Ainda sobre a pesquisa exploratória, Mattar (2005, p. 18) afirma:

A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes.

A pesquisa caracteriza-se ainda por ser um estudo de caso visto que tem como um de seus objetivos a criação e validação da proposta de mensuração de qualidade aplicado a Biblioteca Pública de Santa Catarina.

Yin (2005), sustenta que um estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo especialmente recomendado quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

O estudo de caso na visão de Oliveira Neto (2008, p. 30) é um “[...] procedimento de pesquisa que investiga um fenômeno dentro do contexto local, real e especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Esse procedimento é uma ferramenta que tem por finalidade entender “como” e “por que” as coisas funcionam, visando o aprofundamento do objeto em estudo (MACHADO, 2015).

O estudo de caso foi utilizado na realização da análise aprofundada e a descrição da situação real de aplicação do proposta de mensuração da qualidade para a Biblioteca Pública de Santa Catarina, de modo a aderir-se ao programa GESPUBLICA e da ISO 11620:2014, explorando e ampliando assim, as possibilidades de obtenção de melhores resultados para a referida biblioteca.

O presente estudo apresenta procedimentos de pesquisa bibliográfica e documental. O que diferencia a pesquisa bibliográfica da documental é a origem das fontes (MATTAR, 2005), ainda fundamentados pelo autor aponta-se que pesquisa bibliográfica é elaborada por meio de documentos publicados, ou seja, fontes de informações secundárias (periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, entre outros) e a documental, por sua vez usa documentos primários, isto é, “materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”, como “documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, relatórios e registros de atividades desenvolvidas).

A pesquisa conta ainda com o apoio do método descritivo, pois busca a principalmente descrever, analisar ou verificar as relações entre a gestão da BP/SC e a intencionalidade de promover a qualidade dos serviços prestados para a comunidade em que esta inserida. Neste caso os dados foram analisados de forma indutiva.

A abordagem qualitativa, adotada para a análise deu-se por considerar-se que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, que não pode ser traduzida em números, portanto não requer o uso de estatística.

De acordo com Barros e Lehfeld (2000, p. 78), a pesquisa aplicada tem como motivação a necessidade de produzir conhecimento para aplicação de seus resultados, com o objetivo de “contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade”

A natureza da pesquisa é aplicada, pois a proposta de mensuração para a gestão da BP/SC foi aplicada, tendo sido dirigido à solução de problemas.

3.2 DEFINIÇÃO DE TERMOS

Atendimento em biblioteca: O atendimento inclui orientação dos cidadãos-usuários quanto ao uso da biblioteca e seus serviços, respostas a consultas recebidas nos serviços de referência, empréstimo domiciliar e empréstimo entre bibliotecas, acesso a bases de dados disponíveis na própria biblioteca, realização de buscas bibliográficas a pedido, respostas a consultas recebidas no serviço de referência, direcionamento do cidadão-usuário a bibliotecas que atenda às suas necessidades, fornecimento de cópias de materiais para pesquisa e estudo, e outras, bem como define o verbete do dicionário.

Ação ou resultado de atender, forma como costumam ser atendidos os cidadãos-usuários de certo serviço; a ação de atendê-los, de ouvir suas queixas e de tentar resolver problemas, de dar informações, de auxiliá-los em certos procedimentos (AULETE, 1985)

Avaliação em biblioteca: Definir a avaliação em uma biblioteca é complexo, pois avaliar o intangível que é o serviço prestado tem inúmeras possibilidades Fitzsimmons e Fitzsimmons (2003, p. 252) alertam que "medir a qualidade dos serviços é um desafio, pois a satisfação dos clientes é determinada por muitos fatores intangíveis." como afirma Belluzo e Macedo (1993, p. 26)

"para avaliar a qualidade de um serviço de informação, alguns padrões devem ser observados:

- 1) Controle de qualidade - exatidão, totalidade, relevância e confiança no produto;
- 2) Conveniência . o necessário, valor apropriado, nível, formato e aceitação;
- 3) Exatidão . a informação exatamente transcrita, livre de erros tipográficos, conferida corretamente e copiada claramente;
- 4) Documentação . fontes consultadas, estratégia de busca, limitações e identificação de todos os materiais oferecidos ao usuário [...];
- 5) Tempo de resposta . prazo que o usuário precisa para receber os materiais e avaliação da urgência do pedido;
- 6) Acessibilidade . procedimentos sejam realizados para atender à informação no devido tempo;
- 7) Confidência . pedidos tratados confidencialmente;

8) Avaliação . a avaliação do produto tanto pelo bibliotecário, usuário e outro tipo de observadores. (BELLUZO, MACEDO. 1993)

Confiabilidade:A confiabilidade é a “qualidade” de quem ou do que é confiável (HOLANDA, 2004).A confiabilidade pode ser mensurada e ligada à qualidade da biblioteca quando o cidadão-usuário confia que lá encontrara a informação que ele precisa.

Desempenho:Desempenho é a velocidade de atendimento, para poupar o tempo do leitor cumprimento de obrigação ou de promessa; execução(HOLANDA, 2004).

Informação:Dado que o cidadão-usuário busca para gerar conhecimento na sua pesquisa. De acordo com Dretske (1981, p. 80-81), a informação é sempre relativa em relação ao "conhecimento pré-existente do receptor", é "algo que é necessário para o conhecimento".

Prestação de serviço: Johnston e Clark (2002, p. 55) descrevem que “[...] é o modo como à organização gostaria de ter seus serviços percebidos por seus clientes, funcionários, acionistas e financeiros; em outra palavra, o conceito prestação de serviço é a proposição do negocio”

Qualidade: Significa uma única coisa: conformidade com as especificações de serviço valorizadas pelos clientes.” (SCHMENNER, 1999, p. 95).

Serviço: Para Grönroos (2009) o conceito de serviços deve ser compreendido por todos, sendo uma maneira de expressar a noção de que a organização tem a intenção de solucionar certos tipos de problemas, de uma determinada forma.

Nesse contexto, as definições dos termos recorrentes nesse texto são apresentadas a fim de evidenciar os elementos delimitados nessa pesquisa. O que permite melhor compreensão sobre os objetos envolvidos com o tema dos quais contribuíram para orientar a condução à base empírica desse estudo.

3.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A pesquisa foi realizada na Biblioteca Pública de Santa Catarina.

A coleta de dados foi realizada entre os meses de abril e junho de 2017.

3.4 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a criação do proposta de mensuração de qualidade da BP/SC, foi utilizado o padrão do GESPUBLICA. Após as etapas de adequação dos fundamentos e critérios do GESPUBLICA para a BP/SC foi iniciada a criação do proposta de mensuração de qualidade da Biblioteca.

Neste primeiro momento a coleta de dados aconteceu por meio de visita a BP/SC para apresentação da pesquisa para a gestora da BP/SC, seguida de consulta aos documentos administrativos e ao *SÁBIO* que é o sistema de automação de acervo existente na biblioteca, também foi consultado os dados públicos que estão disponibilizados no site da BP/SC.

Avançando no desenvolvimento da atividade e após a adequação da proposta foi realizada a validação do mesmo. A validação foi feita por profissionais técnicos envolvidos com a área de biblioteconomia e administração pública, em seus aspectos de ensino, de pesquisa científica e de prática profissional. foram convidadas para validar a adequação da proposta, foi aplicado com três profissionais bibliotecários que atuam em diferentes tipos de bibliotecas, o entrevistado 1, atua em biblioteca universitária, o entrevistado 2 atua em biblioteca mista e o entrevistado 3 atua em ensino/educação na área da biblioteconomia, sendo que a participação das mesmas deu-se apenas para validação da adequação da proposta, que já é de acesso público, a proposta adaptada e validada como supracitado esta disponível no apêndice A deste.

A partir do resultado do pré-teste o mesmo foi aplicado na Biblioteca Pública de Santa Catarina, com apoio diretora geral, a fim de dirimir algumas dúvidas, não esclarecidas por meio da pesquisa documental.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Para a realização deste estudo, mesmo com a aplicação da metodologia adequada apresentaram-se algumas limitações que descreveremos nesta sessão.

Sob o ponto de vista da pesquisa de caso e da pesquisa exploratória, as limitações se apresentam em face das especificidades ao que tange esta metodologia adotada.

Por envolver uma instituição pública, apesar de existir outras semelhantes a esta no Brasil, a que adotamos faz parte do contexto onde a pesquisadora teve acesso e autorização para a realização do estudo.

A limitação, deu-se pela falta do hábito da instituição em registrar suas ações, o que prejudicou a comparação de um ano com o outro e a evolução dos processos, falta de documentos e por ser a BP/SC subordinada a FCC, sendo que muitas ações são decididas pela mesma, impossibilitando a BP/SC em muitos casos nortear suas ações.

4 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE MENSURAÇÃO

Nesta seção apresenta-se o proposta de mensuração de avaliação, que é o resultado do trabalho de adequação dos fundamentos do GESPÚBLICA, alinhados para a biblioteca pública, para desta forma poder ser pré testado, adequado e finalmente aplicado para a devida mensuração da qualidade da BP/SC.

Apresenta-se no quadro 6, a descrição dos fundamentos do GESPÚBLICA, item a item adaptados/alinhados ao que representam para a realidade da BP/SC.

Quadro 5 - Descrição dos Fundamentos do GESPÚBLICA e adaptação para o uso nas Bibliotecas públicas

Fundamentos do GESPÚBLICA	Descrições	Alinhamento às bibliotecas públicas
Pensamento Sistêmico:	Gerenciar levando em conta as múltiplas relações de interdependência entre as unidades internas de uma organização e entre a organização e outras organizações de seu ambiente externo; o aproveitamento dessas relações minimizam custos, qualificam o gasto público, reduzem tempo, geram conhecimento e aumentam a capacidade da organização de agregar valor à sociedade; o pensamento sistêmico pressupõe, ainda, a valorização das redes formais com Cidadãos-usuários, interessados e parceiros, bem como das redes que emergem informalmente, entre as pessoas que as integram, e destas com pessoas de outras organizações e entidade	<p>É baseado principalmente na Compreensão e tratamento das relações de interdependência visando as pessoas, de forma que haja parcerias e sistematização dos recursos humanos e organizacionais, sejam estes formais ou informais. Por exemplo, citamos cidadãos-usuários, fornecedores e parceiros pois todos são importantes para o desenvolvimento do pensamento sistêmico da biblioteca pública e seus diversos componentes é que formam a gestão das ações da biblioteca bem como entre eles e o ambiente com o qual interagem.</p> <p>Nos relacionamentos informais surgem ideias que acabam se transformando em ações e que são importantes para o desenvolvimento de tarefas e disseminação de informações, sendo que é a partir desta colaboração que muitas soluções e decisões são tomadas para o crescimento da organização. desta forma acontece as redes informais.</p> <p>Uma biblioteca se destaca pelas suas práticas e respectivos resultados, promovem interna e externamente a reputação da excelência dos produtos e serviços que oferecem, contribuem para a pesquisa e a disponibilização de acesso as informações, promovendo desta forma, para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e da sociedade onde estas Bibliotecas estão inseridas</p>

Fundamentos do GESPÚBLICA	Descrições	Alinhamento às bibliotecas públicas
Aprendizado organizacional:	Gerenciar buscando continuamente novos patamares de conhecimento e transformando tais conhecimentos em bens individuais e, principalmente, organizacionais. Entender que a preservação e o compartilhamento do conhecimento que a organização tem de si própria, de sua gestão e de seus processos é fator imprescindível para o aumento de seu desempenho.	É baseado principalmente busca de maior eficácia e eficiência dos processos de gestão da biblioteca pública e alcance de um novo patamar de competência, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimento e experiências, erros e acertos e a analisando de forma detalhada, como a organização bibliotecária dissemina suas melhorias, compartilha informações e conhecimentos, desenvolve soluções e inovações de forma mais sustentada, muitas vezes evitando que se desperdice tempo e investimento seja financeiro ou de pessoas, otimizando desta forma seu potencial de abrangência.
Cultura da Inovação:	Gerenciar promovendo um ambiente favorável à criatividade; isto requer atitudes provocativas no sentido de estimular as pessoas a buscarem espontaneamente novas formas de enfrentar problemas e fazer diferente.	Visa a promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos de competitividade com desenvolvimento sustentável, as bibliotecas públicas podem ser usadas como espaços coworking atraindo desta forma a competitividade de empreendedorismos e desenvolvimento de ideias continuamente originais sendo que muitas delas podem ser aplicadas no próprio espaço da biblioteca correspondendo a novos produtos, serviços e relacionamentos. O relacionamento do exemplo coworking geram relacionamento com o ambientes externos, atraindo iniciativas inovadoras, muitas vezes essas ações irão melhorar ações que já existem no espaço bibliotecário pois a inovação não deve se reduzir somente a invenção de novos produtos, mas também a mudanças na maneira de execução de algo que já existe, criando alternativas para os processos.
Liderança e Constancia de propósitos:	Gerenciar motivando e inspirando as pessoas, procurando obter delas o máximo de cooperação e o mínimo de oposição; isto pressupõe: a) atuar de forma transparente, compartilhando desafios e resultados com todas as pessoas; b) participação pessoal e ativa da alta administração; c) constância na busca pela consecução dos objetivos estabelecidos, mesmo que isso implique algum tipo de mudança, e d) a prestação de contas sobre o que acontece no dia-a-dia da organização.	Alinha para que os bibliotecários líderes das bibliotecas públicas tenham suas ações pautadas na comunidade, que sua liderança tenha constância de propósito nas ações da biblioteca elevando os valores culturais e de desenvolvimento intelectual da comunidade usuária, que haja parcerias com as associações e com espaços da comunidade e que seja desenvolvida a liderança de cada setor da biblioteca para que desta forma, todos tenham oportunidades de mostrar seu potencial de liderança na atuação.

Fundamentos do GES PÚBLICA	Descrições	Alinhamento às bibliotecas públicas
Orientação por processos e informações	Gerenciar por processos – conjunto de centros práticos de ação cuja finalidade é cumprir a finalidade do órgão/entidade – e estabelecer o processo decisório e de controle alicerçado em informações; dessa forma a gestão terá condições de racionalizar sua atuação e dar o máximo de qualidade ao seu processo decisório.	O gerenciamento da BP deve ser abrangente a todos os setores, respeitando os processos e apoiando para que estes deem conta de atender as necessidades de cada cidadão-usuário que precisar de atendimento de qualidade.
Visão de futuro:	Gerenciar com direcionalidade estratégica; o processo decisório do órgão/entidade deve ter por fator de referência o estado futuro desejado pela organização e expresso em sua estratégia; é fundamental para o êxito da estratégia que a visão de futuro, desdobrada em objetivos estratégicos, oriente a gestão da rotina e determine os momentos de mudança na gestão dos processos	Aponta para que a atuação em biblioteca pública exige do profissional um olhar com prospecção para o futuro, para as novas formas de armazenar, organizar e disseminar o conhecimento, este olhar precisa ser pautado nas novas tecnologias e pensado a curto e longo prazo para que nada seja desperdiçado ou prejudicado pela inércia de não estar atento as mudanças , principalmente no que tange as a preservação e ao acesso
Geração de valor:	Gerenciar de forma a alcançar resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível, com sustentabilidade, para todas as partes interessadas.	Nas bibliotecas é preciso ter resultados econômicos, sociais e ambientais, seja através de projetos de atração de recursos e ou de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades da comunidade que utiliza a biblioteca, seja fazendo parcerias com outras bibliotecas públicas ou com associações sociais a qual está inserida, isto é em forma de parcerias.
Comprometimento com as pessoas:	Gerenciar de forma a estabelecer relações com as pessoas, criando condições de melhoria da qualidade nas relações de trabalho, com o objetivo de que se realizem humana e profissionalmente; tal atitude gerencial pressupõe: a) dar autonomia para atingir metas e alcançar resultados, b) criar oportunidades de aprendizado e de desenvolvimento de competências, e c) reconhecer o bom desempenho	Na BP o gerenciamento deve valorizar a criatividade e as iniciativas de empreender, para o melhor desempenho da mesma frente a sociedade na qual esta inserida, para tal, sua gerencia deve oportunizar a autonomia de ações inovadoras, dar oportunidade de educação continuada e de qualificação aos seus colaboradores além de reconhecer as melhores praticas e as competências de cada um.

Fundamentos do GESPÚBLICA	Descrições	Alinhamento às bibliotecas públicas
Foco no Cidadão e na sociedade:	Gerenciar com vistas ao atendimento regular e contínuo das necessidades dos cidadãos e da sociedade, na condição de sujeitos de direitos, beneficiários dos serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelos órgãos e entidades públicas	Neste fundamento a BP deve ter seu foco na satisfação dos cidadãos-usuários, deve suprir a necessidade de informação, dar acesso a materiais para pesquisas e desenvolvimento intelectual e cultural do seu público alvo.
Desenvolvimento de parcerias:	Gerenciar valendo-se da realização de atividades conjuntas com outras organizações com objetivos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares para desenvolver sinergias.	Desenvolvimento de relações e atividades em cooperação entre as bibliotecas públicas, buscando interesses comuns e competências complementares, seja de acervo ou de ações implementadas, desta forma compartilhando e cooperando todas as bibliotecas conseguem atender seus cidadãos-usuários, pois uma supre a necessidade da outra e a rede só faz com que uma apoie a outra, inclusive com ações de cunho cultural, pois se uma unidade tem poucos materiais digamos para uma exposição poderá através da rede ter um vasto acervo para expor, e desta forma fazer um excelente trabalho para seus cidadãos-usuários.
Responsabilidade social:	Gerenciar de forma a assegurar a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais, tendo ao mesmo tempo a atenção voltada para a preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais.	É dever da Biblioteca Pública responder pelos impactos sociais de suas decisões e atividades, pensar na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, por meio de um comportamento ético e transparente, visando ao desenvolvimento sustentável.
Controle Social:	Gerenciar com a participação das partes interessadas; tal participação deve acontecer no planejamento, no acompanhamento e avaliação das atividades dos órgãos ou entidades públicas.	Nas bibliotecas públicas há de se valorizar e criar condições favoráveis e para os cidadãos-usuários da comunidade se desenvolverem intelectualmente, respeitando a diversidade e fortalecimento a cultura, os hábitos, costumes e comportamentos favoráveis à excelência, elevando a auto estima e maximizando o potencial daquelas pessoas que fazem parte do grupo de cidadãos-usuários da biblioteca.
Gestão participativa:	É o estilo da gestão de excelência que determina uma atitude que busque a cooperação das pessoas, e que reconhece o potencial diferenciado de cada um e ao mesmo tempo harmoniza os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.	As bibliotecas públicas precisam ter estratégias sobre direções a seguir e ações a executar, utilizando o conhecimento gerado a partir do tratamento de informações obtidas em medições de satisfação dos cidadãos-usuários, das avaliações de coleções, ter foco em necessidades a serem alcançadas e objetivo na satisfação dos seus cidadãos-usuários,

Fundamentos do GESPUBLICA	Descrições	Alinhamento às bibliotecas públicas
Agilidade:	Flexibilidade e resposta rápida às mudanças e demandas da sociedade por serviços e políticas públicas	O atendimento requer respostas rápidas e eficientes para as necessidades informacionais e culturais dos cidadãos-usuários, além da flexibilidade para dar conta da diversidade de cidadãos-usuários da BP.

Fonte: Adaptado de BRASIL (2007).

De posse do alinhamento dos fundamentos do GESPUBLICA com a BP/SC, efetuou-se o mesmo procedimento de alinhamento aos critérios do MEGP, recordando que fundamentos se vinculam à valores que precisam ser internalizados até se tornarem definidores da gestão de uma organização pública, desta forma evoluiu-se para desenvolver a ferramenta de mensuração da qualidade, que é a razão da presente pesquisa.

Para o desenvolvimento da ferramenta de mensuração alinhado ao GESPUBLICA apresenta-se a seguir um quadro com os Critérios, já alinhados para gestão de bibliotecas públicas.

Neste quadro os critérios de 1 a 7 correspondem aos denominados Processos Gerenciais e, portanto, solicitam tanto as práticas de gestão empregadas pela BP, para atender aos requisitos da descrição dos Critérios para Avaliação da Gestão Pública, quanto à extensão e à constância da aplicação dessas práticas pelas principais áreas, processos, serviços/produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes.

Na Tabela 7 apresentam-se os processos gerenciais e na tabela 8, subsequente apresentam-se os resultados.

É importante salientar que na descrição foi respeitada a cultura gerencial existente da BP/SC, seu foco foi avaliar as práticas de gestão e a mensuração da qualidade, a partir da pontuação alcançada. A meta foi à geração de resultados que tornem a BP/SC mais competitiva e com melhores resultados visando a satisfação do cidadão-usuário.

É importante destacar que o modelo GESPUBLICA estimula o alinhamento, a integração, o compartilhamento e o direcionamento em toda a organização, para que atue com excelência na cadeia de valor e gere resultados a todas as partes interessadas.

Quadro 6 – Critérios e Alíneas de Avaliação e Pontuações Máximas

Critério 1 -Liderança	22 PONTOS
Examina como é exercida a liderança da biblioteca pública, demonstra o comprometimento da gestão ou do gestor da biblioteca pública. Verifica, também, como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão da biblioteca;	
A) A coordenação da biblioteca promove a reflexão sobre o papel da BP, dentro da estrutura da Administração Pública, levando em consideração as prioridades, os desafios, riscos e os resultados esperados.	4
b) O processo decisório está estruturado para assegurar a tomada de decisão em conformidade com as diretrizes da BP, as diretrizes de governo e o interesse público.	3
c) A coordenação da biblioteca promove a mobilização e responsabilização da força de trabalho com vistas a melhorar a eficiência e o atendimento das metas estratégicas.	3
d) A coordenação da biblioteca proporciona a implantação/atualização do manifesto da Unesco para BP.	3
e) A coordenação da biblioteca delega poderes e competências com base em critérios preestabelecidos.	3
f) A coordenação da biblioteca monitora a estratégia e o desempenho institucional com foco no atendimento dos objetivos institucionais.	2
g) A coordenação da biblioteca avalia a sua capacidade de governança, avaliando as principais ações para fortalecer o sistema de gestão bibliotecária.	2
h) A coordenação da biblioteca avalia as melhorias implementadas nos processos gerenciais, decorrentes das proposições das partes interessada	
i) A coordenação da biblioteca promove o comportamento ético.	1
Critério 2 - Estratégia e Planos	22 PONTOS
Examina como a gestão da biblioteca pública formula as estratégias, bem como direciona o planejamento para a maximização do seu desempenho frente a comunidade onde a biblioteca está inserida	
a) A missão, a visão, os objetivos e as diretrizes da organização estão definidos.	3
b) Na elaboração do Planejamento estratégico os ambientes interno e externo são analisados para identificar riscos e oportunidades, considerando as necessidades dos usuários.	3
c) A formulação e a revisão da estratégia estão alinhadas aos objetivos de governo e aos resultados esperados.	2
d) O processo de planejamento estratégico contempla metas de redução de custos e de melhoria da qualidade dos serviços.	2
e) A programação orçamentária é realizada com base na estratégia formulada.	2
f) A estratégia se desdobra em planos e metas de curto e longo prazos, definindo indicadores e responsáveis.	3
g) Os recursos são alocados para assegurar a implementação dos planos e metas, inclusive quanto a capacitação dos servidores.	2
h) As metas e os planos são desdobrados para os setores, de forma a assegurar a execução coerente com a estratégia.	2
i) Na definição das metas e indicadores, são consideradas as informações comparativas com outras BPs.	3
Critério 3 - Cidadão-usuário	22 PONTOS
Quem são os cidadãos-usuários da biblioteca pública e identifica, analisa e compreende as necessidades dos clientes e dos mercados, atuais e potenciais, de forma a criar e buscar novas oportunidades	
a) São identificadas e classificadas as necessidades e expectativas do cidadão-usuário.	4
b) A imagem da BP é avaliada por meio de pesquisa ou outros instrumentos.	3
c) Os Serviços da BP é divulgado, monitorado e avaliado em relação aos seus requisitos legais e aos compromissos formalizados.	3
d) Os processos de atendimento ao cidadão-usuário são definidos com base nos seus requisitos e recursos necessários.	2

Critério 3 - Cidadão-usuário	22 PONTOS
e) Os processos de atendimento ao cidadão-usuário são monitorados e avaliados com base em indicadores de desempenho.	2
f) As solicitações, reclamações ou sugestões dos cidadãos-usuários são tratadas e os seus resultados são informados aos interessados e repassados aos setores.	3
g) A qualidade do atendimento é monitorada e avaliada, com base em padrões de desempenho preestabelecidos e pesquisas de satisfação.	3
h) Os processos de atendimento são aprimorados a partir da análise do desempenho, das necessidades e das expectativas do cidadão-usuário.	2
Critério 4 - Interesse Público e Cidadania	22 PONTOS
Examina como a biblioteca pública contribui para o desenvolvimento, social e ambiental, de forma instrutiva, por meio da disseminação da informação, para que a partir do conhecimento as pessoas tenham ações para a preservação ambiental e da cultura onde a mesma esta inserida. Se segue a legislação, seja nas aquisições ou nos recursos humanos	
a) Os eventuais impactos negativos da atuação da BP, nos aspectos social, econômico e ambiental, são identificados e avaliados.	4
b) A BP promove a sustentabilidade ambiental por meio da conscientização dos servidores, parceiros, fornecedores, usuárieo demais interessados.	3
c) A BP atua para superar possíveis entraves legais observando as disposições constitucionais e do regime da administração.	2
d) Os resultados das solicitações, reclamações e sugestões são analisados e incorporados aos processos finalísticos e de apoio.	3
e) Existem canais e instrumentos para a divulgação da prestação de contas dos resultados institucionais diretamente à sociedade, com linguagem e conteúdo apropriados.	4
f) A entidade conta com ouvidoria ou outros serviços abertos à sociedade para escutar as reivindicações, denúncias e sugestões.	2
g) O desempenho da ouvidoria ou de outros serviços abertos à sociedade é monitorado e avaliado com vistas a melhoria dos serviços.	2
h) É assegurada a acessibilidade adequada a todos os locais da biblioteca.	2
Critério 5 - Informação e Conhecimento	22 PONTOS
Examina como a biblioteca pública gerencia e disponibiliza as informações necessárias para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão	
a) As informações necessárias para apoiar os serviços e subsidiar a tomada de decisão são produzidas, permitindo o controle em todos os níveis da organização.	4
b) Os sistemas de informação atendem às necessidades dos usuários e colaboradores são identificadas e permitem o cruzamento de informações entre si (interoperabilidade).	3
c) As informações utilizadas são confiáveis, atualizadas e acessíveis aos usuários.	3
d) Há orientação institucional no sentido da realização periódica de cópia de segurança (<i>backups</i>), senhas de acesso, dentre outras práticas de segurança.	2
e) Existem ações de preservação da memória institucional.	2
f) São identificados e registrados os conhecimentos institucionais relevantes, internos (pessoas, competência profissional, memória administrativa, documentos, sistemas de informação) e externos (referenciais comparativos da Administração Pública ou privada, mercado, sociedade).	4
g) São utilizados mecanismos de difusão e compartilhamento do conhecimento entre todos os servidores.	2
h) Os sistemas de trabalho estão projetados e permitem a realização da gestão do conhecimento institucional.	2

Critério 6 – Pessoas	22 PONTOS
Informa como atuam os recursos humanos da biblioteca pública organiza as competências para o trabalho, estrutura de cargos, analisa os métodos de seleção e contratação de pessoas, as práticas de avaliação de desempenho e as práticas de remuneração, reconhecimento e incentivos, vêm a estimular a contribuição da força de trabalho, para atingir as metas de desempenho estipuladas.	
a) A estruturação dos sistemas de trabalho está alinhada aos processos do planejamento estratégico.	2
b) Os sistemas de trabalho levam em consideração a estrutura dos cargos e as funções inerentes e estão alinhados à missão institucional.	2
c) Há integração dos diversos níveis gerenciais, propiciando a tomada de decisão e facilitando o fluxo de informações entre as unidades.	2
d) As necessidades dos servidores são alinhadas aos processos e aos sistemas de trabalho.	4
e) São identificadas as necessidades de capacitação e de desenvolvimento profissional na elaboração do plano de capacitação.	2
f) O desempenho dos servidores e das equipes é gerenciado de forma a estimular a busca de resultados e considera as metas estabelecidas.	2
g) Existem ações e programas voltados para a qualidade de vida no trabalho.	2
h) Os servidores são avaliados com base nas competências requeridas para o desempenho de suas funções.	2
i) São identificados e tratados os fatores de risco relacionados à saúde ocupacional e à segurança no trabalho visando a mitigar seus efeitos.	4
Critério 7 - Processos	22 PONTOS
Examina como a biblioteca pública gerencia os processos relativos aos serviços, tais como os de projeto de guarda e disseminação de informação. Verifica, também, como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.	
a) Os processos finalísticos e de apoio estão identificados e consideram a missão da BP.	3
b) Os requisitos do cidadão-usuário e das partes interessadas (sociedade, governo, usuários e servidores) subsidiam o redesenho do atendimento final.	2 2
c) Os processos finalísticos e de apoio são controlados para atender os requisitos dos cidadãos-usuários e partes interessadas.	3
d) Os processos finalísticos e os processos de apoio são melhorados de forma a ampliar sua capacidade de gerar resultados.	2
e) A elaboração e o gerenciamento do orçamento levam em consideração o histórico da execução orçamentário-financeira e o atendimento das metas estratégicas.	2
f) O gerenciamento da execução financeira atende as necessidades da organização e possibilita o realinhamento do orçamento às estratégias, quando necessário.	2
g) A seleção de fornecedores leva em consideração os critérios técnicos e as necessidades dos usuários dos bens e serviços a serem adquiridos.	2
h) Os fornecedores são avaliados quanto ao seu desempenho, possibilitando ações corretivas, de forma a subsidiar novas contratações.	2
i) São adotadas práticas gerenciais que visam à conservação geral e à segurança dos imóveis.	2

Fonte: Adaptado de BRASIL (2007).

No quadro acima descreve-se cada um dos critérios do GESPUBLICA, adaptados para este estudo e os itens que o compõe, com sua devida pontuação, segue-se abaixo com a apresentação do quadro que descreve o critério resultado também este adaptado a ferramenta e vincula-o aos indicadores da ISO 11620 no que considerou-se pertinente a BP/SC.

Quadro 7- Quadro resultados e indicadores ISO

CRITÉRIO 8 - RESULTADOS	INDICADORES ISO INDICADOS	PONTOS 96
Examina os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos cidadãos-usuários e dos serviços, incluindo as informações dos concorrentes e outras informações comparativas pertinentes.		
a) Resultados dos indicadores de atendimento ao cidadão-usuário.	B.2.4.2 Satisfação dos cidadãos-usuários.	10
b) Resultados dos indicadores dos objetivos estratégicos.	Cada BP define o seu.	10
c) Resultados dos indicadores da atividade finalística.	B.2.1.2 Empréstimos por cidadão-usuário B.3.3.2 Respostas corretas dadas pelos atendentes no auxílio à pesquisa B.1.13 Taxa de sucesso na localização de obras	10
d) Resultados dos indicadores da atividade dos processos de apoio.	B.2.2.2 Percentual de informações requeridas por meio dos sistemas informatizados B.1.1.2 Disposição das obras nas prateleiras	10
e) Resultados dos indicadores relativos à gestão de pessoas.	Treinamentos periódicos e incentivos a educação continuada.	10
f) Resultados dos indicadores relativos à gestão orçamentária e financeira.	Planejamento anual, controle de planejado(orçado) e efetuado(realizado)	8
g) Resultados dos indicadores relativos à gestão de suprimentos.	B.1.1.1 Número de títulos requeridos disponíveis	10
h) Resultado dos indicadores relativos à gestão patrimonial.	É efetuado inventário anual de acervo e patrimônio.	8
i) Resultados dos indicadores relativos ao interesse público e cidadania.	B.2.2.1 Visitas à biblioteca por universo B.2.2.5 Atendimentos de cidadãos-usuários em eventos da biblioteca	10
j) Resultados dos indicadores relativos à sustentabilidade.	B.1.3.1 Acesso público a estações de trabalho por cidadão-usuário	10

Fonte: Adaptado de BRASIL (2007).

Para entender-se como é feita a avaliação/pontuação e análise de cada um dos fatores de avaliação, foi feita a apresentação de cada fator e requisito que o compõe. De acordo com as respostas alcançadas, se foi dado o percentual para quatro fatores que avaliaram as práticas de gestão da BP/SC, sendo eles; Enfoque, Aplicação, Aprendizado, Integração; abaixo estão explicadas, com base no manual do GES PÚBLICA, o que compõe cada um destes itens (Brasil, 2007):

Apresenta-se o fator **Enfoque**- Alinha-se ao perfil da organização: sendo dividido em requisitos de adequação e pro atividade: Na análise do requisito *adequação* verifica-se os métodos de controle são alinhados ao perfil da organização; na análise do requisito *Pro atividade*, verifica-se a capacidade de se

antecipar aos fatos, antevendo e acautelando a situação não assertivas da gestão e evitando que situação a fim de prevenir a ocorrência de situações que desabonem a gestão aconteçam, desta forma gerando confiança e praticas com previsibilidade de gestão.

Na abordagem que avalia o fator de avaliação **Aplicação** -Alinha-se as formas que as práticas de gestão da BP/SC, são divididos nos requisitos disseminação e continuidade:na análise do requisito *disseminação* verifica-se a implementação de todos os processos por áreas e as partes interessadas; na análise do requisito *continuidade*, verifica-se a periodicidade seqüência das praticas de gestão, pelo menos por um ciclo completo realizado.

Na apresentação do fator de avaliação **Aprendizado** - Alinha-se ao grau em que as práticas de gestão da BP/SC, e esta elencado no requisito refinamento: na análise do requisito *refinamento*, verifica-se as melhorias e aperfeiçoamentos advindos dos processos de melhorias, incluindo inovação, inovações estas que podem ser por final de um ciclo com base em avaliações e melhorias dos últimos anos;

Na análise do fator de avaliação denominado **Integração**- Analisa o grau de coerência e de harmonia com as estratégias e objetivos da BP/SC, demonstrando o alinhamento com a estratégia e princípios da administração pública com base nos interesses do governo, esta dividida em requisito e de Inter-relacionamento e Cooperação: verificando o requisito Inter-relacionamento, este analisa a implementação de modo complementar com outras práticas de gestão da BP/SC e no requisito *cooperação*, analisa como e se acontece a colaboração entre os setores da organização e entre as partes interessadas.

4.1 PRE-TESTE DA PROPOSTA

Ressalta-se a importância da realização do pré-teste para validar o instrumento, segundo Mattar (2005), os pré-testes podem ser realizados inclusive nos primeiros estágios, quando o instrumento ainda está em desenvolvimento, quando o próprio pesquisador pode realizá-lo, por meio de verificação in loco das informações necessárias .

Nesse caso o pré-teste, foi aplicado com três profissionais bibliotecários que atuam em diferentes tipos de bibliotecas, uma professora do curso de

biblioteconomia, uma professora do curso e administração e duas bibliotecárias atuantes na área (APÊNDICE A). De acordo com Mattar (2005), para instrumentos que foram cuidadosamente desenvolvidos, dois ou três pré-testes costumam ser suficientes.

A análise aqui realizada remeteu-se a uma descrição simples, uma vez que o objetivo desta etapa do trabalho foi validação da ferramenta de mensuração baseada no formulário de avaliação da ferramenta proposta. As respostas, após analisadas permitiram identificar oportunidades de melhorias relevantes no contexto da proposta de mensuração, proporcionando tanto o aprimoramento do instrumento de pesquisa quanto a adequação do conteúdo e linguagem.

5 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA

Faz-se necessário caracterizar pormenorizadamente a instituição pesquisada, digo a BP/SC, uma vez que esta descrição é imprescindível para ter-se o conhecimento da instituição onde a ferramenta adaptada do modelo GESPUBLICA foi aplicada, para tal segue-se.

A Biblioteca Pública de Santa Catarina (BP/SC), foi fundada em 1954, com a aprovação da Lei nº 373, em 31 de maio, mas somente em 9 de Janeiro de 1855 foi aberta ao público e devidamente inaugurada, é a única Biblioteca Pública do Governo do Estado, O acervo inicial contava com 474 exemplares, reunidos por meio de doações.

O primeiro diretor da instituição foi o poeta Francisco de Paulicéia Marques de Carvalho, um dos principais doadores. Com base na sua data de criação, é possível supor que seja uma das bibliotecas mais antigas do Brasil. (BIBLIOTECA PÚBLICA DE SANTA CATARINA, 2014).

A BP/SC esta no prédio atual desde 1979, localizado na área central de Florianópolis, na Rua Tenente Silveira, 343 e não possui nenhuma setorial, a biblioteca conta, atualmente, esta toda informatizada e possui um acervo de mais de 115 mil volumes, formado por títulos de diversas áreas do conhecimento, em suportes variados, além de uma coleção de periódicos e uma de obras raras. Sua missão consiste em manter, conservar e disponibilizar parte da memória cultural do Estado para a população catarinense e promover o hábito da leitura junto a ela (BIBLIOTECA PÚBLICA DE SANTA CATARINA, 2014).

Desde 1999, funciona como Depósito Legal através da Lei nº 11.074, de 11 de janeiro, que sacramenta a obrigatoriedade de editoras e escritores catarinenses de doar um exemplar de cada obra impressa para o seu acervo, com o objetivo de preservar e registrar as publicações concernentes à história e memória do Estado. (BIBLIOTECA PÚBLICA DE SANTA CATARINA, 2014).

As informações relativas à BP foram de grande importância a descrição do Perfil Organizacional, visto que serviram de referencial imprescindível para a análise da consistência das práticas e dos resultados em relação à pontuação atribuída na avaliação.

A seguir apresentam-se as informações solicitadas para descrição do Perfil da Organização.

Nome da organização: Biblioteca Pública de Santa Catarina

Cidade /U.F: Florianópolis, S.C.

Vinculação: Diretamente a Fundação Catarinense de Cultura (FCC) órgão este que pertence a secretaria de estado de turismo cultura e esporte do estado de Santa Catarina.

Poder :Executivo.

Esfera ou nível de governo: Estadual

Natureza jurídica: Serviço cultural da administração pública do Estado

Competências básicas :Sua missão consiste em manter, conservar e disponibilizar parte da memória cultural do Estado para a população catarinense e promover o hábito da leitura junto a ela e como visão oferecer serviços e produtos informacionais de qualidade; promover e fomentar a leitura, conforme os preceitos da biblioteconomia e da ciência da informação; manter, conservar e desenvolver seu acervo possibilitando o acesso e democratizando o conhecimento em diferentes suportes visando à sociedade catarinense e oportunizando a divulgação da cultura geral e do Estado.

Natureza das atividades desenvolvidas (serviços/produtos): Natureza de abrangência estadual, embora seu maior numero de usuários seja da grande Florianópolis, atende pesquisadores de inúmeros locais inclusive de fora do país.Os serviços oferecidos são os seguintes:

- **Unidade de referência e circulações** são o atendimento ao usuário; obras gerais; e coleções especiais;
- **Unidade de documentação de Santa Catarina**, composta pelos seguintes serviços: depósito legal; pesquisa bibliográfica; processamento de periódicos catarinenses; organização das coleções especiais; processamento técnico do acervo; digitalização dos jornais; Hemeroteca digital catarinense.
- **Unidade de manutenção e apoio administrativo**, composta pelos seguintes serviços: segurança; almoxarifado; informática; reprografia; recepção.
- **Unidade de processamento e tratamento da informação**, composta pelos seguintes serviços: boletim informativo; elaboração de projetos; aplicação de Disseminação Seletiva da Informação (DSI); comissão de extensão e eventos;

- **Principais cidadãos-usuários ou clientes** são os estudantes das escolas públicas da grande Florianópolis, desde os pequenos das séries iniciais até os que se preparam para o vestibular, isto é desde 6 anos de idade até 45 anos na sua grande maioria, leitores da comunidade do centro de Florianópolis utilizam os periódicos diariamente, neste grupo dos leitores de periódicos destaca-se pessoas da terceira idade que tem idade de 55 a 90 anos, pesquisadores das universidades e de outros países também fazem parte do grupo dos cidadãos-usuários ou clientes, neste grupo a idade é bem variada e abrange todas as faixas etárias desde os 20 anos de idade até próximo a 100 anos;

5.1 PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS

Acervo formado por títulos de diversas áreas do conhecimento, em suportes variados, além de uma vasta coleção de periódicos e uma de obras raras é composto por mais de 115.000 volumes, excetuando-se as coleções de obras raras, o acesso ao acervo é livre. e estão divididos em setores: Setor de Literatura, Setor de Obras Gerais, Setor de Periódicos, Setor Braille, Divisão Infância juvenil, Setor de Santa Catarina, Setor de Obras Raras.(BP/SC,2017)

Segue abaixo a descrição dos principais produtos e serviços da organização.

- ✓ **Setor de Literatura:** Setor possui em seu conjunto mais de 15 mil exemplares, abrangem desde clássicos da literatura nacional e estrangeira, lançamentos e obras e todos os anos possui os materiais bibliográficos solicitados para os vestibulares das universidades catarinenses, destaca-se ainda que todos os livros desse setor são passíveis de empréstimo domiciliar, reserva e renovação, e seguem as normas de empréstimo padrão da BP/SC.(BP/SC,2017)
- ✓ **Setor de Obras Gerais:** Setor que oferece atendimento ao usuário, orientações para estudos, pesquisas e consulta ao acervo, é considerado o setor de maior movimento de usuários da BP/SC, tem abrangência desde as pesquisas escolares com enciclopédias, dicionários e anuários (coleção de referência), até pesquisas históricas, o acervo é composto de enciclopédias, dicionários e didáticos, bem como material de referência e acervo geral.

- ✓ **Setor de Periódicos:** Setor que oferece aos usuários da biblioteca sua coleção de periódicos com circulação estadual, regional e nacional. Oferece serviços de leitura e consultas cotidianas, além da possibilidade de reproduzir notícias e informações constantes nos quatro maiores jornais catarinenses e veiculadas nos últimos três anos, dispõe dos seguintes periódicos atualizados: Jornais Estaduais: Diário Catarinense, A Notícia, Jornal de Santa Catarina e Jornal Notícias do Dia. Jornais Regionais: Gazeta do Povo, Zero Hora. Jornais Nacionais: Folha de São Paulo, Estado de São Paulo, O Globo e Jornal do Brasil. Revistas: Isto É, Isto É Dinheiro, Veja, Exame, Planeta, Terra, Info Exame, National Geographic, Galileu, Globo Rural e Nova Escola.
- ✓ **Setor Braille:** Setor oferece atendimento qualificado aos portadores de deficiência visual. Seu acervo é constituído de aproximadamente 5 mil volumes, entre livros de literatura, técnicos e didáticos que se encontram à disposição para consulta e empréstimo. Possui livros falados (MP3), livros em braille (impressos no Sistema Braille) e abrange assuntos variados. Possui Máquinas de escrever em Braille; regletes; punções; sorobás.
- ✓ **Setor de Santa Catarina:** Setor de materiais tem como objetivo resgatar, guardar e preservar, além de disponibilizar à comunidade de qualquer faixa etária e nível cultural uma das mais valiosas coleções referentes à memória catarinense. O acervo abrange todas as áreas do conhecimento, sendo constituído por documentos escritos sobre Santa Catarina e/ou editados no Estado. A Seção de Jornais Catarinenses estabelece o registro, organização e guarda dos jornais catarinenses.
- ✓ **Setor de Obras Raras:** setor que tem por finalidade organizar e conservar de maneira apropriada os materiais raros, antigos e acervos notórios, abriga obras produzidas entre os Séculos XVII e XX. Guarda preciosidades como, por exemplo, o Repertório das Orientações e Leis do Reino de Portugal datado de 1643 e o primeiro jornal catarinense datado de 1850. Seu acervo é fechado, sendo a retirada dos livros das estantes feita somente por funcionários especializados da biblioteca, portanto as consultas aos materiais são permitidas somente naquele

recinto.

Os Principais processos efetuados pela BP/SC são o de manter, conservar e disponibilizar parte da memória cultural do Estado para a população catarinense e promover o hábito da leitura junto a ela, para tal disponibiliza o acesso aos livros impressos, aos jornais diários e aos periódicos semanais, além do incentivo a pesquisa e ao estudo para todos seus cidadãos usuários.

5.2 PERFIL DO QUADRO DE PESSOAL

O grupo de colaboradores da BP/SC atende a um público mensal de 20 mil usuários, o referido grupo é composto por 19 servidores efetivos e concursados, sendo 10 bibliotecários e 09 auxiliares que oferecem serviços de empréstimos domiciliar e realizam atividades complementares, como audições musicais, exposições, cursos, seminários e debates, além de pessoal volante ou de empresas terceirizadas(quadro que não podemos considerar pois são oscilantes e não fazem parte do quadro efetivo de servidores) que fazem o serviços de limpeza e manutenção do prédio. (BIBLIOTECA PÚBLICA DE SANTA CATARINA, 2014).

5.3 ACERVO DISPONÍVEL

Acervo é formado por títulos de diversas áreas do conhecimento, em suportes variados, além de uma vasta coleção de periódicos e uma de obras raras é composto por mais de 115.000 volumes, excetuando-se as coleções de obras raras, o acesso ao acervo é livre e estão divididos em setores: setor de literatura, setor de obras gerais, setor de periódicos, setor braille, divisão infanto juvenil, setor de Santa Catarina, setor de obras raras(BP/SC,2017).

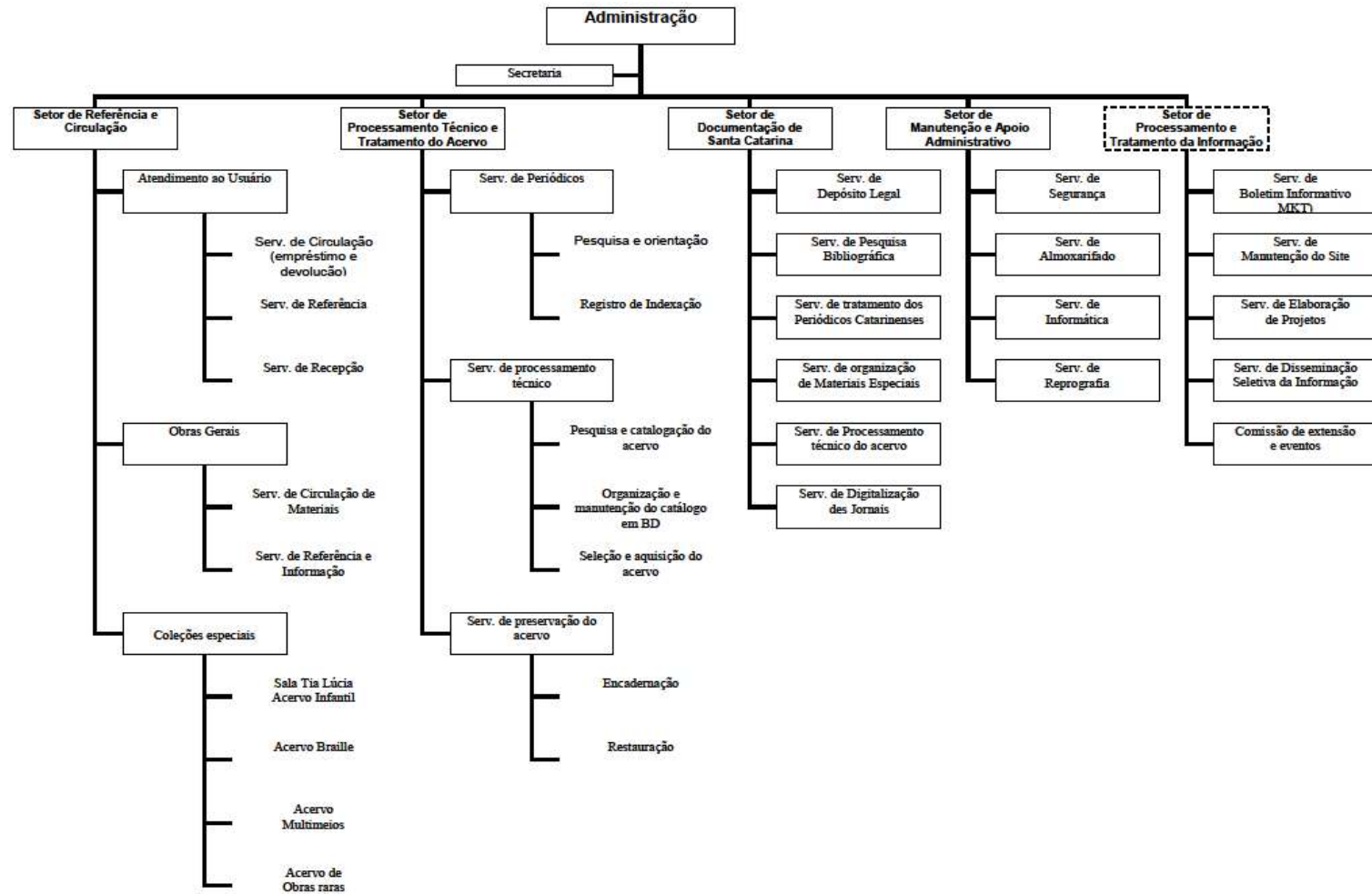
Os Principais processos efetuados pela BP/SC são de acordo com a missão da BP/SC "de manter, conservar e disponibilizar parte da memória cultural do Estado para a população catarinense e promover o hábito da leitura junto a ela" (BP/SC,2017), para tal disponibiliza o acesso aos livros impressos, aos jornais diários e aos periódicos semanais, além do incentivo a pesquisa e ao estudo para todos seus usuários.

A BP/SC ainda oferece serviço de auxílio a pesquisa histórica e a guarda das publicações periódicas de todos dos jornais das cidades catarinenses, acumulando desta forma o mais rico acervo do estado neste âmbito.

5.4 ORGANOGRAMA DA BP/SC

A seguir apresenta-se o organograma da BP/SC, a forma como é feita a distribuição de cargos serão apresentados no organograma da BP/SC elencando cada um dos setores, com os respectivos locais onde os serviços são oferecidos, expondo assim visualmente como se compõe a disposição da BP/SC.

Figura 2: Organograma da BP/SC



Fonte: BIBLIOTECA PÚBLICA DE SANTA CATARINA, 2016

6 RESULTADO DA APLICAÇÃO DA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO

Para a aplicação da ferramenta proposta na BP/SC foi feito agendamento por setores, para verificação dos critérios do método de avaliação GESPUBLICA adaptado, a ferramenta proposta para o critério **liderança, estratégia e resultados**, foi agendado com a diretora da BP, que é onde devem ser centralizados os itens deste critério.

Para a verificação dos itens que o compõe o critério **cidadãos e sociedade**, foi agendado com o servidor bibliotecário responsável setor de atendimento, já para o critério **informações e conhecimento** servidor técnico pelo setor que respondeu foi o de TI(Tecnologia da Informação).

No critério **pessoas** a própria diretora da BP/SC foi a responsável por apresentar os dados do RH(Recursos Humanos), no critério **processos** houve uma parceria entre o com a gerencia da BP e o setor de Tecnologia da Informação, durante a verificação foi feito o registro em um diário de campo onde foi feita a verificação item a item, com foco na forma em que gestão acontece.

Toda a verificação foi feita com base em documentos e sempre acompanhamento de um servidor técnico ou bibliotecário da Biblioteca a ferramenta de mensuração.

A seguir explica-se, de forma mais detalhada, cada um dos critérios do método de avaliação GESPUBLICA adaptado:

6.1 CRITÉRIO LIDERANÇA

No critério liderança é feita a análise dos itens que avaliam como é feita a gestão e é neste mesmo critério que também analisa a orientação e o estímulo, aliados ao comprometimento com foco na melhoria dos resultados institucionais e se o mesmo acontece de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora envolvendo todos os servidores da BP, com foco no desenvolvimento da gestão da excelência, alcançando assim qualidade nos serviços prestados a sociedade onde a BP esta inserida.

Na verificação dos itens que compõe este critério 01- Liderança inicialmente esclarecemos a equipe da BP/SC o que buscaríamos naquele momento,

analisamos como é exercida a liderança da biblioteca pública, se a demonstração do comprometimento da gestão, como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão da biblioteca, a BP/SC é subordinada a Fundação Catarinense de Cultura FCC, a gestão da biblioteca depende da fundação para toda e qualquer ação.

Quando analisado o item que solicita se a coordenação da biblioteca promove a reflexão sobre o papel da BP, dentro da estrutura da administração pública, levando em consideração as prioridades, os desafios, riscos e os resultados esperados; encontra-se varias ações que envolvem a sociedade e que impactam no bem estar social, porem não há registros escritos referentes a estas ações, impedindo desta forma de que tenhamos um panorama evolutivo destas ações.

Continuando a análise do item seguinte, este que aborda o processo decisório e se está estruturado para assegurar a tomada de decisão em conformidade com as diretrizes da BP, as diretrizes de governo e o interesse público, verifica-se que não está estruturado, justamente pela forma como é a subordinação da BP, pois a FCC gerencia a BP pensando cada ação para cada momento ou situação, como oportunidade de melhoria sugeriu-se criar um método de apresentação de projetos a FCC, para justamente direcionar para que seja atendidas as diretrizes da BP, envolver a equipe na tomada de decisão.

Ainda fundamentado pelo critério que avalia a liderança analisamos se a coordenação da biblioteca promove a mobilização e responsabilização da força de trabalho, com vistas a melhorar a eficiência e o atendimento das metas estratégicas, através de reuniões e projetos com a equipe da biblioteca, porem uma situação foi detectada , a falta a motivação da equipe, pessoas desmotivadas, justamente pela gestão ser pela FCC.

Sugere-se que seja desenvolvido um projeto de reconhecimento local para que se sane esta lacuna existente, correspondendo um ciclo de motivação e empenho verificando se a coordenação da biblioteca proporciona a implantação/atualização do manifesto da UNESCO para BP, temos pouca evidencia desta ação pois não encontra-se nenhum registro, para tal acreditamos que seria interessante trabalhar junto a FCC um projeto de implementação das diretrizes, buscar apoio para tal ação, por exemplo ações de conscientização interna para a equipe e também podendo ser junto ou integrando a FCC, identificou-se também

que a coordenação da biblioteca não delega poderes e competências com base em critérios preestabelecidos, justamente pela forma como é a subordinação da mesma aqui no estado, para tal orienta-se que a BP seja participativa nas decisões da FCC, e por não possuir a descrição dos critérios supracitados.

Uma ação importante é que a coordenação da BP monitore a estratégia e o desempenho institucional com foco no atendimento dos objetivos institucionais, ação esta que não possui registros, portanto não há como monitorar.

No critério Liderança da ferramenta proposta, um dos itens avaliados também é se a coordenação da biblioteca avalia a sua capacidade de governança, avaliando as principais ações para fortalecer o sistema de gestão bibliotecária, e não se encontra registros desta ação, como também não encontraram-se os registros das melhorias implementadas nos processos gerenciais, decorrentes das proposições das partes interessadas, a coordenação da biblioteca promove o comportamento ético, para tal é interessante que se tenha um código de conduta ética para a instituição.

Tabela 1- Resultados por fator de avaliação critério Liderança

Fatores de Avaliação	Porcentagem alcançada	Descrição do valor atingido na avaliação da BP/SC segundo ferramenta proposta e com base no GESPUBLICA.
Enfoque	20%	A prática de gestão apresentada na BP/SC é adequada para alguns dos requisitos da alínea e é apropriada ao perfil, porem não apresenta características de pro atividade.
Aplicação	20%	A prática de gestão adequada está disseminada em algumas áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas pertinentes e seu uso continuado da prática para alguns dos requisitos.
Aprendizado	20%	Não há melhorias sendo implantadas.
Integração	40%	A prática de gestão demonstra coerência com todas as estratégias e objetivos organização, porem não apresenta característica de interrelação nem de cooperação;

Fonte: Adaptado de BRASIL (2007).

Resultado encontrado no critério liderança:

Na somatória final do critério liderança, o mesmo alcançou a média de 23% do ideal que a ferramenta proposta idealiza, como necessário para ter excelência na liderança da gestão da qualidade, portanto alcançou a pontuação de 5,06 do total de 22 pontos, que seria a pontuação máxima para tal há a necessidade de manter registros das ações da liderança, criar um projeto que envolva a todos os colaboradores e que valorize e envolva-os nas tomadas de decisão, monitorar através de registros a estratégia e o desempenho institucional, por meio de registros para que se alcance os objetivos institucionais.

6.2 CRITÉRIO ESTRATÉGIAS E PLANOS

O critério estratégia e planos examina como a gestão da biblioteca pública formula as estratégias, assim como direciona o planejamento para a maximização do seu desempenho frente a comunidade onde a biblioteca está inserida, no primeiro item verificado analisamos a missão, a visão, os objetivos e as diretrizes da organização estão definidos, encontra-se somente a missão que esta disponibilizada no site da biblioteca, deixando uma lacuna no planejamento a falta da descrição da visão, objetivos e estratégias, sugere-se que seja feito este estudo e implementado para ser um norteador das ações da BP/SC, pois sua inexistência causa problemas na elaboração do planejamento estratégico dos ambientes interno e externo, que precisam ser analisados para identificar riscos e oportunidades, considerando as necessidades dos usuários.

No item que analisa a formulação e a revisão da estratégia verifica-se que não estão alinhadas aos objetivos de governo e aos resultados esperados, justamente pela falta do norteador descrito, para tal orienta-se que se mantenha os registros de ações efetuadas e que seja feito o alinhamento com os objetivos do governo para que a partir desta ação se tenha força para fundamentar os projetos.

Embora o processo de planejamento estratégico não esteja descrito a equipe da BP/SC se mantém ciente da importância das metas de redução de custos e de melhoria da qualidade dos serviços, embora não esteja descrito. pois a programação orçamentária é realizada com base na estratégia formulada pela FCC e esta sempre solicita com que se atue com baixo custo ou nenhum custo .

No item que verifica se a estratégia se desdobra em planos e metas de curto e longo prazos, definindo indicadores e responsáveis, não foi encontrado registros desta ação, e foi sugerido que se defina os indicadores para nortear as estratégias e não perder o foco das ações, sugestão esta que serve também para os recursos que devem ser alocados para assegurar a implementação dos planos e metas, inclusive quanto a capacitação dos servidores, pois lhe faltam registros.

No item que contempla se metas e os planos são desdobrados para os setores, de forma a assegurar a execução coerente com a estratégia, faltam registros para análise e sugere-se que sejam feitos para que se possa acompanhar

sua evolução, e que desta forma também se defina as metas e indicadores, para que sejam consideradas as informações comparativas com outras BPs.

Tabela 2- Resultados por fator de avaliação critério Estratégias e Planos

Fatores de Avaliação	Porcentagem alcançada	Descrição do valor atingido na avaliação da BP/SC segundo ferramenta proposta e com base no GESPUBLICA.
Enfoque	20%	A prática de gestão apresentada na BP/SC é adequada para alguns dos requisitos da alínea e é apropriada ao perfil, porem não apresenta características de pro atividade.
Aplicação	0%	A prática de gestão da BP/SC não está disseminada e seu uso não relatado.
Aprendizado	0%	Não há mecanismos de avaliação da prática de gestão adequada a BP/SC.
Integração	0%	A prática de gestão adequada a BP/SC não é coerente com as estratégias e os objetivos da organização.

Fonte: Adaptado de BRASIL (2007).

Resultado encontrado no critério estratégia e planos :

Na somatória final do critério estratégia e planos o mesmo alcançou a média de 6% do ideal que a ferramenta proposta idealiza como necessário, para ter excelência no quesito estratégia e nos planos da gestão da qualidade, portanto alcançou a pontuação de 1,32 do total de 22 pontos, que seria a pontuação máxima, para tal há a necessidade da formulação da missão, a visão, os objetivos e as diretrizes e que sejam alinhados com os planos do governo, os devidos planos, metas e indicadores e que se mantenha os registros de ações efetuadas para futuro acompanhamento da evolução da gestão estratégica da BP/SC, para que esta alcance a gestão de excelência e qualidade de serviços prestados.

6.3 CRITÉRIO CIDADÃO-USUÁRIO

Neste critério o enfoque é o cidadãos-usuários da biblioteca pública, se são identificados, analisados e compreendidas as necessidades dos clientes e dos mercados, atuais e potenciais, de forma a criar e buscar novas oportunidades.

Nos deparamos novamente com a falta de registros, embora ocorra com fluidez o atendimento das necessidades pelos setores responsáveis por cada setor

da BP/SC, orientou-se a criar registros e manter sempre atualizados para que seja possível verificar falhas e possíveis demandas.

No item que avalia a imagem da BP/SC por meio de pesquisa ou outros instrumentos, encontra-se um registro antigo, no entanto está obsoleto pelo tempo passado, há a necessidade de se manter a rotina do estudo de usuário e estudo de satisfação, para que se possa efetivamente acompanhar e agir para o bem da BP/SC.

Os Serviços da BP/SC são divulgados, não monitorados e nem avaliados em relação aos seus requisitos legais e aos compromissos formalizados, pois prevalece a falta de registros físicos e ou virtuais destas ações inviabilizando a análise dos dados, sugeriu-se a criação do habito da autoavaliação e do registro das ações.

Dando sequência à verificação do critério cidadãos-usuários no item dos processos de atendimento ao cidadão-usuário são definidos com base nos seus requisitos e recursos necessários, porem nada tem registrado e o processo e verbal sem seguir nenhum padrão, o que inviabiliza a análise deste item do critério, como oportunidade de melhoria sugeriu-se que seja descrito o mapeamento do processo, para que de posse deste seja possível implementar melhorias e sanar possíveis falhas, mesma dica vale para os processos de atendimento ao cidadão-usuário não são monitorados e nem avaliados com base em indicadores de desempenho, que a partir deste se teria bases para desenvolver e fundamentar a missão, a visão e as estratégias e para nortear a monitoria e avaliação de ações da BP

As solicitações, reclamações ou sugestões dos cidadãos-usuários são tratadas verbalmente e sem registros e os seus resultados são informados aos interessados e repassados aos setores, no entanto nada fica em relatório e nem descrito para um trabalho mais intenso, ou para comparativo com outros casos parecidos a caixa de sugestão fica no hall da BP/SC e segue o mesmo critério acima descrito de tratamento, a sugestão é que se implemente registros para este item, a falta de registros gera a impossibilidade de acompanhar a qualidade do atendimento pois não tem como monitorar e avaliar, com base em padrões de desempenho preestabelecidos e pesquisas de satisfação, importante salientar que também para este item o mapeamento de processos e a descrição dos indicadores de desempenho, seria um norteador.

Os processos de atendimento estão desde 2010 da mesma forma, portanto

não são aprimorados a partir da análise do desempenho, das necessidades e das expectativas do cidadão-usuário.

Tabela 3 - Resultados por fator de avaliação critério Cidadão-Usuário

Fatores de Avaliação	Porcentagem alcançada	Descrição do valor atingido na avaliação da BP/SC segundo ferramenta proposta e com base no GESPUBLICA.
Enfoque	40%	A prática de gestão na BP/SC apresentada é adequada para muitos dos requisitos da alínea, e é apropriada ao perfil. Não apresenta características de pró atividade.
Aplicação	60%	A prática de gestão na BP/SC, está disseminada em maioria áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes Uso continuado da prática para a maioria requisitos.
Aprendizado	20%	Não há melhorias sendo implantadas.
Integração	60%	A prática de gestão na BP/SC demonstra coerência com todas as estratégias e objetivos organização. Apresenta característica de inter-relação com a maioria das outras práticas de gestão Não apresenta característica de cooperação.

Fonte: Adaptado de BRASIL (2007).

Resultado encontrado no critério o cidadãos-usuários:

Na somatória final do critério o cidadãos-usuários o mesmo alcançou a média de 44% do ideal que a ferramenta proposta idealiza como necessário para ter excelência na gestão da qualidade, portanto alcançou a pontuação de 9,68 do total de 22 pontos, que seria a pontuação máxima, para tal há a necessidade que se mantenha atualizado, o estudo de usuários com periodicidade anual, que se mantenha o monitoramento e avaliação dos processos de atendimento com base em indicadores de desempenho, desta forma alcançara a qualidade para a excelência da gestão da BP/SC.

6.4 CRITÉRIO INTERESSE PÚBLICO E CIDADANIA

Neste critério é examinado como a biblioteca pública contribui para o desenvolvimento, social e ambiental, de forma instrutiva, por meio da disseminação da informação, para que a partir do conhecimento as pessoas tenham ações para a preservação ambiental e da cultura onde a mesma está inserida. Se segue a legislação, seja nas aquisições ou nos recursos humanos.

Os eventuais impactos negativos da atuação da BP, nos aspectos social, econômico e ambiental, são identificados e avaliados, no entanto não é possível

fazer a análise pela falta de relatórios deste item, embora seja possível verificar ações de cuidados com o uso da energia elétrica, sendo desligados os aparelhos de ar condicionado onde não há pessoas usando o ambiente.

No Item que avalia se a BP/SC promove a sustentabilidade ambiental por meio da conscientização dos servidores, parceiros, fornecedores, usuários e demais interessados, nada foi encontrado registrado, embora como supracitado exista a consciência dos servidores, ação esta orientada para que aconteça registro para futuro controle.

A BP/SC não atua para superar possíveis entraves legais observando as disposições constitucionais e do regime da administração, pois esta subordinada a FCC, porem se houvesse mapeamento de processos poderia ser feita essa prevenção.

Na verificação do item que analisa se existem canais e instrumentos para a divulgação da prestação de contas dos resultados institucionais diretamente à sociedade, com linguagem e conteúdo apropriados, novamente depara-se com a falta de registros.

Orientamos para que se implante um controle de canais e instrumentos para acompanhamento e prestação de contas, mesma ação que orientamos para a ouvidoria ou outros serviços abertos à sociedade para escutar as reivindicações, denúncias e sugestões, pois também não possui na BP/SC relatório de registros, prejudicando a avaliação do desempenho da ouvidoria ou de outros serviços abertos à sociedade é monitorado e avaliado com vistas a melhoria dos serviços.

Na análise do item de que aborda se é assegurada a acessibilidade adequada a todos os locais da biblioteca, verifica-se que não esta assegurada, pois faltam adequações necessárias, um exemplo que cadeirantes não tem acesso pela entrada principal, entra pela lateral, tem que ser carregados por duas pessoas, existem elevadores e no interior da biblioteca assim como um banheiro por andar para deficientes(cadeirantes). No 3º andar não há acesso, entre as estantes para cadeirantes.

Para os deficientes visual tem a marcação com piso tátil na rua, na biblioteca no elevador tem informação tátil, no segundo andar onde está o acervo para este tipo de usuário, a orientação disponibilizada é para que a gestão da BP/SC desenvolver um programa junto a FCC para a acessibilidade adequada a todos os usuários.

Tabela 4- Resultados por fator de avaliação critério Interesse público e cidadania

Fatores de Avaliação	Porcentagem alcançada	Descrição do valor atingido na avaliação da BP/SC segundo ferramenta proposta e com base no GESPUBLICA.
Enfoque	20%	A prática de gestão apresentada na BP/SC é adequada para alguns dos requisitos da alínea e é apropriada ao perfil, porém não apresenta características de pro atividade.
Aplicação	20%	A prática de gestão adequada está disseminada em algumas áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas pertinentes e seu uso continuado da prática para alguns dos requisitos.
Aprendizado	0%	Não há mecanismos de avaliação da prática de gestão adequada a BP/SC.
Integração	40%	A prática de gestão demonstra coerência com todas as estratégias e objetivos organização, porém não apresenta característica de inter-relação nem de cooperação;

Fonte: Adaptado de BRASIL (2007).

Resultado encontrado no critério interesse público e cidadania:

Na somatória final do critério Interesse Público e Cidadania o mesmo alcançou a média de 18% do ideal que a ferramenta proposta idealiza como necessário para ter excelência na gestão da qualidade, portanto alcançou a pontuação de 3,96 do total de 22 pontos, que seria a pontuação máxima.

Como oportunidade de melhoria, há a necessidade que se promova ações de sustentabilidade ambiental por meio da conscientização dos servidores, parceiros, fornecedores, usuários e demais interessados, e que destes se mantenham atualizados os relatórios das ações e seus impactos na sociedade a qual a BP/SC esta inserida, implementar canais e instrumentos para a divulgação da prestação de contas dos resultados institucionais diretamente à sociedade e assegurar a acessibilidade adequada a todos os locais da biblioteca.

Desta forma no alcançara a excelência no que tange a gestão de qualidade idealizado pela ferramenta proposta e alcançará uma gestão de excelência em prestação de serviços.

6.5 CRITÉRIO INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Este critério examina como a biblioteca pública gerencia e disponibiliza as informações necessárias para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão,

verificando o item referente às informações necessárias para apoiar os serviços e subsidiar a tomada de decisão são produzidas, permitindo o controle em todos os níveis da organização, não se encontra registros e reforçamos que há necessidade de desenvolvimento do mapeamento de processos pois o mesmo será de grande valia para as decisões diárias.

No item que aborda se os sistemas de informação atendem às necessidades dos usuários e colaboradores são identificados e permitem o cruzamento de informações entre si (interoperabilidade), verifica-se que não possuem ação neste critério, para tal reforçamos que é importante implementar a gestão de processos e fazer relatórios das necessidades atendidas, pois sem esta ação inclusive prejudica no quesito das informações utilizadas serem confiáveis, atualizadas e acessíveis aos usuários.

Verificando o item que aborda a se existe orientação institucional no sentido da realização periódica de cópia de segurança (backups), senhas de acesso, dentre outras práticas de segurança, detecta-se que sim, há implementação desta ação, apoiando a existência de ações de preservação da memória institucional.

No item que verifica se são identificados e registrados os conhecimentos institucionais relevantes, internos (pessoas, competência profissional, memória administrativa, documentos, sistemas de informação) e externos (referenciais comparativos da Administração Pública ou privada, mercado, sociedade), sim esta ação é feita, porem estão disponíveis na FCC e não na BP/SC.

Ao verificar se são utilizados mecanismos de difusão e compartilhamento do conhecimento entre todos os servidores, nada encontra-se registrado, foi feita a orientação para que seja implementada uma rotina de registros e de compartilhamento que pode ser através de um jornal interno ou um e-mail compartilhado por todos, podendo assim também fazer com que os sistemas de sistemas de trabalho estejam projetados e permitem a realização da gestão do conhecimento institucional.

Tabela 5 - Resultados por fator de avaliação critério Informação e conhecimento

Fatores de Avaliação	Porcentagem alcançada	Descrição do valor atingido na avaliação da BP/SC segundo ferramenta proposta e com base no GESPUBLICA.
Enfoque	20%	A prática de gestão apresentada na BP/SC é adequada para alguns dos requisitos da alínea e é apropriada ao perfil, porem não apresenta características de pró atividade.

Aplicação	0%	A prática de gestão da BP/SC não está disseminada e seu uso não relatado.
Aprendizado	0%	Não há mecanismos de avaliação da prática de gestão adequada a BP/SC.
Integração	0%	A prática de gestão adequada a BP/SC não é coerente com as estratégias e os objetivos da organização.

Fonte: Adaptado de BRASIL (2007).

Resultado encontrado no critério informação e conhecimento:

Na somatória final do critério informação e conhecimento o mesmo alcançou a média de 6% do ideal que a ferramenta proposta idealiza como necessário para ter excelência na gestão da qualidade, portanto alcançou a pontuação de 1,32 do total de 22 pontos, que seria a pontuação máxima, para tal há a necessidade que se mantenha os registros das informações necessárias para apoiar os serviços e subsidiar a tomada de decisão, também manter mecanismos de difusão e compartilhamento do conhecimento entre todos os servidores para que todos contribuam para um melhor desempenho da BP/SC rumo a excelência na gestão da qualidade dos seus serviços.

6.6 CRITÉRIO PESSOAS

Este critério Informa como atuam os recursos humanos da biblioteca pública, como organiza as competências para o trabalho, a estrutura de cargos, analisa os métodos de seleção e contratação de pessoas, as práticas de avaliação de desempenho e as práticas de remuneração, reconhecimento e incentivos, vêm a estimular a contribuição da força de trabalho, para atingir as metas de desempenho estipuladas.

O primeiro item aborda a estruturação dos sistemas de trabalho, se está alinhada aos processos do planejamento estratégico, e na BP/SC não tem implementada essa ação visto que a entrada dos colaboradores é por concurso público, porém se estivesse implementado o planejamento estratégico para nortear ações seria mais fácil alinhar para que assim fosse.

No item que tange os sistemas de trabalho, se levam em consideração a estrutura dos cargos e as funções inerentes e estão alinhados à missão institucional,

novamente acontece que não está estruturada o planejamento da instituição dificultando esta ação.

Ao verificar se há integração dos diversos níveis gerenciais, propiciando a tomada de decisão e facilitando o fluxo de informações entre as unidades, percebe-se uma boa vontade para tal, no entanto, nada está registrado para o acompanhamento deste item, ficando a oportunidade de melhoria para que se mantenha registros de ações para futuro acompanhamento e avaliação.

No item que aborda se as necessidades dos servidores são alinhadas aos processos e aos sistemas de trabalho, também não há registros para acompanhamento e não são identificadas as necessidades de capacitação e de desenvolvimento profissional na elaboração do plano de capacitação, a oportunidade de melhoria e de que se desenvolva um planejamento de necessidades de capacitação.

Percebe-se durante a verificação que há um esforço para que o desempenho dos servidores e das equipes seja gerenciado de forma a estimular a busca de resultados e considera as metas estabelecidas, não existem registros desta ação, o que impossibilita a avaliação, neste caso a oportunidade de melhoria seria a aplicação de avaliação de desempenho para acompanhar a evolução de cada servidor, ação esta que poderia ser usada também para promoção no plano de carreira.

No item que avalia se existem ações e programas voltados para a qualidade de vida no trabalho, não se encontra os registros e sugere-se o desenvolvimento de um programa de qualidade de vida no trabalho.

Verificando se os servidores são avaliados com base nas competências requeridas para o desempenho de suas funções, não se encontra registros e como já sugerido reforçamos a importância de implementar a avaliação de desempenho para acompanhar a evolução de cada servidor.

No item que verifica se são identificados e tratados os fatores de risco relacionados à saúde ocupacional e à segurança no trabalho visando a mitigar seus efeitos, acontece como na maioria dos itens avaliados, a falta de registro prejudica a avaliação.

Tabela 6 - Resultados por fator de avaliação critério Pessoas

Fatores de Avaliação	Porcentagem alcançada	Descrição do valor atingido na avaliação da BP/SC segundo ferramenta proposta e com base no GESPUBLICA.
Enfoque	0%	A prática de gestão é inadequada aos requisitos da BP/SC, não é apropriada ao perfil da organização ou não está relatada.
Aplicação	40%	A prática de gestão adequada da BP/SC está disseminada em muitas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. Uso continuado da prática para muitos dos requisitos.
Aprendizado	0%	Não há mecanismos de avaliação da prática de gestão adequada a BP/SC.
Integração	20%	A prática de gestão da BP/SC demonstra coerência com quase todas as estratégias e objetivos organização. Não apresenta característica de interrelação nem de cooperação

Fonte: Adaptado de BRASIL (2007).

Resultado encontrado no critério Pessoas:

Na somatória final do critério Pessoas o mesmo alcançou a média de 27% do ideal que a ferramenta proposta idealiza como necessário para ter excelência na gestão da qualidade, portanto alcançou a pontuação de 5,94 do total de 22 pontos, que seria a pontuação máxima, para tal há a necessidade que implementar a estruturação dos sistemas de trabalho, elaborar e identificar as necessidades de capacitação e de desenvolvimento profissional juntamente com um plano de capacitação programada.

Também é importante implementar programas voltados para a qualidade de vida no trabalho, também se faz necessário implementar a avaliação de competência e o monitoramento de desempenho, e para que se alcance a excelência na gestão baseado no programa da ferramenta proposta para o critério Pessoas a BP/SC deve ainda identificar e tratar os fatores de risco relacionados à saúde ocupacional e à segurança no trabalho.

Promover a capacitação em gestão ou contratação de especialistas na área.

6.7 CRITÉRIO PROCESSOS

Examina como a biblioteca pública gerencia os processos relativos aos serviços, tais como os de projeto de guarda e disseminação de informação. Verifica, também, como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão, no

primeiro item a ser avaliado contempla os processos finalísticos e de apoio que estão identificados e consideram a missão da BP/SC e também os requisitos do cidadão-usuário e das partes interessadas(sociedade, governo, usuários e servidores)subsídiam o redesenho do atendimento final, no entanto o que dificulta a avaliação é como no panorama da maior parte dos itens, a falta de registros.

Como na maioria dos itens a falta de registro atrapalha a avaliação e nos processos finalísticos e de apoio são controlados para atender os requisitos dos cidadãos-usuários e partes interessadas,acontece a mesma situação e por este motivo não são melhorados de forma a ampliar sua capacidade de gerar resultados.

Para que na elaboração e o gerenciamento do orçamento levasse em consideração o histórico da execução orçamentário-financeira e o atendimento das metas estratégicas, é de fundamental importância a manutenção dos registros periódicos desta ação.

Na análise do item que aborda se os fornecedores são avaliados quanto ao seu desempenho, possibilitando ações corretivas, de forma a subsidiar novas contratações e se são adotadas práticas gerenciais que visam à conservação geral e à segurança dos imóveis,não encontrou-se registros nem justificava, por esta ação ser realizada pela FCC.

E finalizando este critério verifica-se se são adotados métodos e instrumentos gerenciais para a avaliação da conservação dos bens móveis, e percebemos o bom senso dos colaboradores no entanto nenhum registro desta ação, impossibilitando a avaliação deste item.

Tabela 7- Resultados por fator de avaliação critério Processos

Fatores de Avaliação	Porcentagem alcançada	Descrição do valor atingido na avaliação da BP/SC segundo ferramenta proposta e com base no GESPUBLICA.
Enfoque	20%	A prática de gestão apresentada na BP/SC é adequada para alguns dos requisitos da alínea e é apropriada ao perfil, porem não apresenta características de pro atividade.
Aplicação	0%	A prática de gestão da BP/SC não está disseminada e seu uso não relatado.
Aprendizado	0%	Não há mecanismos de avaliação da prática de gestão adequada a BP/SC.
Integração	0%	A prática de gestão adequada a BP/SC não é coerente com as estratégias e os objetivos da organização.

Fonte: Adaptado de BRASIL (2007).

Resultado encontrado no critério processos:

Na somatória final do critério processos o mesmo alcançou a média de 6% do ideal que o ferramenta proposta idealiza como necessário para ter excelência na gestão da qualidade, portanto alcançou a pontuação de 1,32 do total de 22 pontos, que seria a pontuação máxima, para tal há a necessidade de descrever os processos finalísticos e de apoio, elaborar e o gerenciamento do orçamento para que atendam as metas estratégicas da BP/SC, importante manter registros das ações que envolvem os processos para que através do acompanhamento destes, se possam implementar melhorias dos processos, a fim de alcançar a gestão de excelência da qualidade do ferramenta proposta.

6.8 CRITÉRIO RESULTADOS

Examina os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos cidadãos-usuários e dos serviços, com base na ferramenta proposta, incluindo as informações dos concorrentes e outras informações comparativas pertinentes, neste critério incluímos dados da ferramenta proposta e alinhados com os requisitos da ISO 11620:2014. Ver Tabela 9, abaixo:

Tabela 8 - Resultados comparativos dos critério Resultados e indicadores ISO.

CRITÉRIO 8 - RESULTADOS	INDICADORES ISO INDICADOS	2014	2015	2016
a) Resultados dos indicadores de atendimento ao cidadão-usuário.	B.2.4.2 Satisfação dos cidadãos-usuários	Não possui registro	Não possui registro	Não possui registro
b) Resultados dos indicadores dos objetivos estratégicos.	Cada BP define o seu.	Não possui registro	Não possui registro	Não possui registro
c) Resultados dos indicadores da atividade finalística.	B.2.1.2 Empréstimos por cidadão-usuário	45,321	49,847	53,224
	B.3.3.2 Respostas corretas dadas pelos atendentes no auxílio à pesquisa	Não possui registro 95%	Não possui registro 95%	Não possui registro 95%
	B.1.13 Taxa de sucesso na localização de obras			
CRITÉRIO 8 - RESULTADOS	INDICADORES ISO INDICADOS	2014	2015	2016
d) Resultados dos indicadores da atividade dos processos de apoio.	B.2.2.2 Percentual de informações requeridas por meio dos sistemas	Não possui registro	Não possui registro	Não possui registro
	B.1.1.2 Disposição das obras nas prateleiras	100%	100%	100%
e) Resultados dos indicadores relativos à gestão de pessoas.	Treinamentos periódicos e incentivos a educação	Não possui registro	Não possui registro	Não possui registro

	continuada.			
f) Resultados dos indicadores relativos à gestão orçamentária e financeira.	Planejamento anual , controle de planejado(orçado) e efetuado(realizado)	Não possui registro	Não possui registro	Não possui registro
g) Resultados dos indicadores relativos à gestão de suprimentos.	B.1.1.1 Número de títulos requeridos disponíveis	100%	100%	100%
h) Resultado dos indicadores relativos à gestão patrimonial.	É efetuado inventário anual de acervo e patrimônio.	Não possui registro	Não possui registro	Não possui registro
i) Resultados dos indicadores relativos ao interesse público e cidadania.	B.2.2.1 Visitas à biblioteca por universo B.2.2.5 Atendimentos de cidadãos-usuários em eventos da biblioteca	000 36.072	549 68.829	989 72.114
j) Resultados dos indicadores relativos à sustentabilidade.	B.1.3.1 Acesso público a estações de trabalho por cidadão-usuário	27.136	36.612	38.980

Na tabela acima apresentou-se os dados referentes a informações comparativas pertinentes, neste critério incluímos dados da ferramenta proposta e alinhados com os requisitos da ISO 11620:2014, dados estes que fomentam a tabela a seguir.

Tabela 9- Resultados por fator de avaliação critério Resultados

Fatores de Avaliação	Porcentagem alcançada	Descrição do valor atingido na avaliação da BP/SC segundo ferramenta proposta e com base no GESPUBLICA.
Tendência	40%	Muitos resultados relevantes foram apresentados na gestão da BP/SC e foram apresentadas mais de uma informação comparativa, ainda que o nível atual seja inferior a essa informação.
Relevância	80%	Tendências favoráveis na maioria dos resultados relevantes apresentados.

Fonte: Adaptado de BRASIL (2007).

Resultado encontrado no critério resultados:

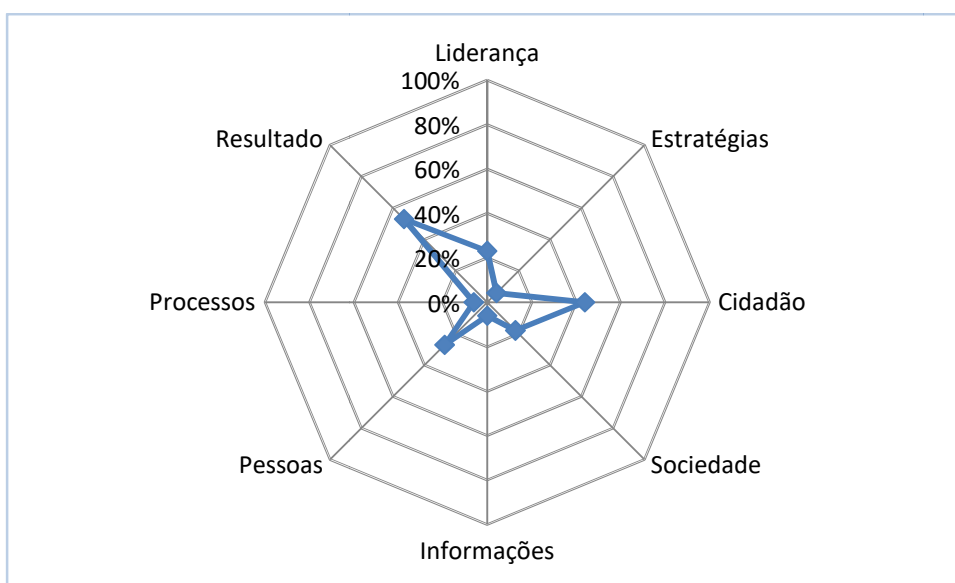
Na somatória final do critério resultados o mesmo alcançou a média de 62% do ideal que a ferramenta proposta idealiza como necessário para ter excelência na gestão da qualidade, portanto alcançou a pontuação de 59.52 do total de 96 pontos, que seria a pontuação máxima, para tal há a necessidade de melhorar no que tange aos registros das ações efetivadas para que seja possível acompanhar e avaliar a evolução de cada item que compõe o critério resultado a fim de alcançar a gestão de excelência da qualidade que a ferramenta proposta idealiza.

6.9 RESULTADO GLOBAL DA AVALIAÇÃO

Reunindo-se os resultados das avaliações de todos os critérios, chegou-se ao resultado Global da avaliação, o resultado aponta que BP/SC tem possibilidade de utilizar a ferramenta desenvolvida, visto que a mesma se aplica a todos os setores da instituição e desperta o senso gerencial para melhorias na organização da gestão.

É importante ressaltar que, na pontuação adotada para o modelo proposto neste estudo, foi baseada no modelo 250 pontos do GESPUBLICA, que é a mais recomendada para instituições que estão iniciando a implementação do sistema de avaliação e autoavaliação.

Figura 3:Gráfico de pontuação por critério.



Fonte: Adaptado de BRASIL (2007).

Analisando o gráfico supracitado visualiza-se todos os critérios do modelo de avaliação, cada um deles corresponde a 22 pontos (250 pontos) do GESPUBLICA.

O Critério Liderança se apresenta com um percentual total de 23% o que corresponde uma pontuação de 5,06, desta forma fica expressa o quanto a liderança da BP/SC precisa padronizar seus processos para que todos sejam envolvidos e desta forma melhore sua pontuação no que tange à ferramenta neste estudo apresentada.

No critério estratégias e planos o mesmo alcançou um percentual total de 6% o que corresponde uma pontuação de 1,32; para melhorar a pontuação ou alcançar o índice máximo neste critério há a necessidade da formulação da missão, a visão, os objetivos e as diretrizes, além de desenvolver indicadores para acompanhamento, assim alcançará uma a gestão de excelência e qualidade de serviços prestados

No critério cidadão-usuário se apresenta com o melhor resultado de todos os critérios, sendo que o mesmo alcançou a pontuação de 44% o que corresponde uma pontuação de 9,68, e ainda assim não alcançou metade do percentual exigido pela ferramenta de avaliação neste estudo proposto, recomenda-se manter atualizado o estudo de usuários com periodicidade anual, que se mantenha o monitoramento e avaliação dos processos de atendimento com base em indicadores de desempenho, desta forma alcançara a qualidade para a excelência da gestão da BP/SC.

No critério interesse público e cidadania se apresentou com um percentual de 18% o que corresponde uma pontuação de 3.96; como oportunidade de melhoria esta a promoção ações de sustentabilidade ambiental por meio da conscientização dos servidores, parceiros, fornecedores, usuários e demais interessados, e que destes se mantenham atualizados os relatórios das ações e seus impactos na sociedade a qual a BP/SC está inserida.

No critério informação e conhecimento apresentou um percentual de 6% o que corresponde uma pontuação de 1,32; recomenda-se mantenha os registros das informações necessárias para apoiar os serviços e subsidiar a tomada de decisão, também manter mecanismos de difusão e compartilhamento do conhecimento entre todos os servidores para que todos contribuam para um melhor desempenho da BP/SC rumo a excelência na gestão da qualidade dos seus serviços.

No critério pessoas apresentou um percentual de 27% o que corresponde uma pontuação e5.94; recomenda-se implementar a estruturação dos sistemas de trabalho, elaborar e identificar as necessidades de capacitação e de desenvolvimento profissional juntamente com um plano de capacitação programada,também é importante implementar programas voltados para a qualidade de vida no trabalho, também se faz necessário implementar a avaliação de competência e o monitoramento de desempenho.

No critério processos se repetiu a mesma pontuação do critério informação e

sociedade pois apresentou um percentual de 6% o que corresponde uma pontuação de 1,32; como oportunidade de melhoria recomenda-se que sejam descritos os processos e que se mantenham atualizados cada mudança ocorrida para que se implemente a partir desta ação a melhoria contínua de processos, melhorando assim sua pontuação e desempenho.

No critério resultados alcançou um percentual de 53% o que corresponde a pontuação de 50,88; percebe-se que há a necessidade de melhorar os registros das ações efetivadas para que seja possível acompanhar e avaliar a evolução de cada item que compõe o critério resultado a fim de alcançar a gestão de excelência da qualidade que a ferramenta proposta idealiza.

De posse dos dados acima descritos apresenta-se o resultado Global do período avaliado a BP/SC, a avaliação concluiu que a BP/SC tem a pontuação de 79,8 pontos alcançados na distribuição dos critérios. A seguir apresenta-se as considerações finais deste estudo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do atual cenário social é evidente a importância da qualidade dos serviços nas bibliotecas públicas, visto sua importância para a sociedade.

Uma biblioteca pública que desempenha seu papel com excelência muda a vida das pessoas, enobrece a cultura local e desperta uma sociedade toda para novos saberes e conhecimentos, além de contribuir para a melhoria da qualidade da vida das pessoas,

Para que isto aconteça há a necessidade da gestão com excelência, do desempenho de serviços prestados com qualidade, e a ferramenta apresentada neste estudo mostrou-se útil pois, através dela pode-se dizer que:

- 1- Proporciona a gestão um diagnóstico rápido e abrangente;
- 2-Identifica boas práticas;
- 3- Possibilita comparar gestões e desempenhos;
- 4-Apresenta o histórico da gestão(antes x depois e evolução);
- 5-Reconhece as melhores práticas e seus avanços(desempenho);
- 6- Capacita o gestor para a excelência;
- 7- Cria padrões de gestão para BPs.

O objetivo deste estudo foi de desenvolver uma proposta de mensuração da gestão de qualidade da Biblioteca Pública de Santa Catarina (BP/SC).

Para alcançar o primeiro objetivo específico de adequar os fundamentos e critérios do GESPÚBLICA para a BPs, foi feita uma adequação dos termos da ferramenta original para o contexto das Bibliotecas, para certificar-se de que estava adequado foram feitos pretextes com três bibliotecárias, adequado e pré-texte supracitado.

O segundo objetivo específico foi o de selecionar dentre os indicadores da ISO 11620:2014 aqueles pertinentes as BPs e vincula-los aos critérios do MEGP, que também foram incluídos no pretexto como acima supracitado.

De posse da adequação dos termos e da seleção de os indicadores da ISO 11620:2014,avançamos para o terceiro objetivo específico que foi o de criar uma proposta de mensuração de gestão da qualidade da Biblioteca Pública de Santa Catarina;

E para alcançar ao quarto e último objetivo específico vverificou-se a proposta

de mensuração de qualidade da BP/SC, com a verificação in loco, onde foi feita a análise da gestão da BP/SC, utilizando a ferramenta adequada neste estudo. A partir desta aplicação obteve-se a validação da mesma, concluída com o desenvolvimento da proposta de mensuração de qualidade de BPs. Foi feita a verificação in loco com tantas horas de entrevista e também a análise documental, passando por todos os criterios de avaliação que são liderança, estrutura e planos, cidadão usuário, interesse publico, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados.

A partir desta verificação foi possível avaliar a gestão da BP SC pela proposta desenvolvida, evidenciando que mesmo é valido para mensurar a qualidade da BP/SC, inclusive apontando oportunidades de melhorias relevantes para a o futuro da gestão institucional. Dentre as sugestões destaca-se: são poucas ações que possuem registros e que esta falta de registro dificulta o acompanhamento das mesmas, assim como das melhorias implementados. A falta de registros impede inclusive que ações que não foram bem sucedidas, sejam repetidas, ou seja, que o erro cometido perpetue.;

Dentre oportunidades de melhoria, uma das principais sugestões é a necessidade de desenvolver um planejamento estratégico, a fim de que todos os servidores tenham clara a missão, a visão e as estratégias da BP/SC e que de posse deste possam desenvolver projetos e ações que tenham um objetivo claro e alinhado às metas institucionais e governamentais.

Salienta-se que o resultado da avaliação foi apresentado para a gestora diretora da BP/SC que de pronto a aceitou as sugestões, vendo como uma excelente oportunidade de melhoria, embora tenha claro que sejam ações terão que ser implementadas a longo prazo.

Para finalizar a pesquisadora relembra que este estudo limitou-se desenvolver uma proposta de mensuração de gestão qualidade da Biblioteca Pública de Santa Catarina (BP/SC) com base no modelo de Excelência de Gestão Pública – MEGP, no Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização- GESPÚBLICA da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e nos indicadores da ISO 11620:2014 recomenda por tanto que futuros estudos sejam feitos aplicando a proposta em outras bibliotecas de distintos portes e esferas públicas, para assim aprimorar e quem sabe consolidar a ferramenta ora desenvolvida.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, Sueli Angélica do. Marketing e desafio profissional em unidades de informação. **Ciência da Informação**. Vol 25, n. 3, 1996. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/452/411>>. Acesso em: 28 fev. 2016.
- AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. The 2012 State of America's Libraries: a report from The American Library Association. The Magazine of the American Library Association, Chicago, Special Issue, p. 1-68, 2012. Disponível em: . Acesso em: 26 abr. 2012.
- ANDRADE, Maria Margarida de. Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação/ Maria Margarida de Andrade. – 10. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.
- AULETE, Caldas. Dicionário contemporâneo da língua portuguesa. 4.ed. Lisboa: Delta, 2016
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000**: sistemas de Gestão da Qualidade – fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2000.
- BARRETO, A. de A. Uma história da ciência da informação. In: TOUTAIN, L. M. B. B. (Org.). **Para entender a ciência da informação**. Salvador:EDUFBA, 2007.
- BARROS, A. J. S. e LEHFELD, N. A. S. Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica. 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BELLUZZO, Regina Célia Baptista; MACEDO, Neusa Dias de. A gestão da qualidade em serviços de informação: contribuição para uma base teórica. **Ciência da Informação**, v.22, n.2, p.124-32, maio/ago 1993.
- BERRY, Leonard L; PARASURAMAN A. **Serviços de marketing**: competindo através da qualidade. 3. ed. São Paulo: Maltese, 1995.
- BIBLIOTECA PÚBLICA DE SANTA CATARINA. Histórico. Disponível em:<<http://www.fcc.sc.gov.br/bibliotecapública//pagina/7881/historico>> . Acesso em: 15 ago. 2016.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPUBLICA. **Documento Referência**. Brasília, 2007.
- BUENO, Silvana Beatriz. Qualidade em unidades de informação e resolução de problemas Quality in information units and resolution of problems p. 131-144. **Revista ACB**, v. 10, n. 1, p. 131-144, 2005. Disponível em: <<https://revistaacb.emnuvens.com.br/racb/article/view/419>>. Acesso em: 05 mai. 2017.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Programa GESPUBLICA: instrumento para avaliação da gestão pública. Brasília, 2005

CASTRO, Cláudio de Moura. A Prática da pesquisa. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 2006.

CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro Alcino. SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. Amado Luiz Cervo, Pedro Alcino Bervian, Roberto da Silva. – 6. ed. – São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

COBRA, M. **Administração de marketing**. São Paulo: Ed. Atlas, 1992.

CUNHA, Vanda A. da *et al.* Biblioteca pública, desafios, perspectivas e (des)caminhos na inclusão digital. In: CIFORM. ENCONTRO NACIONAL DE CIENCIA DA INFORMACAO, 6, 14-17, jun., 2005, Salvador. **Anais do VI CIFORM**. Salvador: Editora da Universidade Federal da Bahia, 2005.

DAVOK, D. F.; PEREIRA, C. P. C. Gestão da biblioteca pública de Santa Catarina: planejamento, organização, liderança, controle e avaliação. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, v. 16, n. 1, p. 325-340, 2011. Disponível em: <<http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/v/a/9970>>. Acesso em: 05 mai. 2017.

FACHIN, Odília. Fundamentos de metodologia. São Paulo: saraiva. 2001.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Conceitos Fundamentais de Excelência de Gestão**. São Paulo, SP: Fundação Nacional da Qualidade, 2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de excelência 2010**: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. 20.ed.São Paulo, SP: Fundação Nacional da Qualidade, 2011.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência 2008**: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e para o aumento da competitividade. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios Compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência 2008**: Rede Nacional de Excelência.São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona. J. Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

FREITAS, Marília Augusta de; SILVA, Vanessa Barbosa da. Bibliotecas públicas brasileiras: panorama e perspectivas. **Rev. digit. bibliotecon. cienc. inf.**, Campinas, SP, v.12, n.1, p.123-146, jan/abr. 2014. ISSN 1678-765X. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/rbci>> Acesso 10 mar.2016.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Ed. Atlas, 1994.

_____, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOUVEA, Maria Aparecida; TOLEDO, Geraldo Luciano; RODRIGUES FILHO, Lino Nogueira. Avaliação das qualidades de serviços das rodovias do estado de São Paulo. *Rbgn*, São Paulo, n. , p.34-44, 14 jun. 2005. Jan A Abril.

GRÖNROOS, Cristian. **Marketing – Gerenciamento e Serviços: A competição por serviços na hora da verdade**; tradução de Cristina Bazán. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 11620**: Information and documentation - Library performance indicators. Geneva: Iso, 2014.

JONSTON,R; CLARK, G. Administração de operações e gestão. Tradução Ailton Bonfim Brandão; revisão técnica Henrique Luiz Corrêa. São Paulo: Atlas, 2002.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LAS CASAS, Alexandre. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, Miguel; et al.. **Gestão de Marketing**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

LONGO, Rose Mary Juliano; VERGUEIRO, Waldomiro. Gestão da Qualidade em Serviços de Informação do setor público: características e dificuldades para sua aplicação. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 1, n. 1, p. 39-59, jul./dez. 2003. Disponível em: <http://server01.bc.unicamp.br/revbib/artigos/art_4.pdf>. Acesso 10 mar.2016.

MACHADO, Raquel Bernadete. **Análise do RDA para teses e dissertações em literatura e cinema**. 2015. 256 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Unidades de Informação) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2015

MANIFESTO DA IFLA/UNESCO sobre bibliotecas públicas, 1994. Disponível em: <http://archive.ifla.org/VII/s8/unesco/port.htm>. Acesso em: 15 fev. 2016.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 6.ed. rev. amp. São Paulo: Atlas, 2001

MARSHALL, Isnard Junior. **Gestão da Qualidade**. Ed. 9. São Paulo: FGV, 2008.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.

MATTAR, F. **Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento**. São Paulo: Atlas, 2005.

MEDEIROS, Ana Lígia S. et al. **Qualidade e produtividade em bibliotecas: estudo de caso da Biblioteca Mário Henrique Simonsen**. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 11., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2000. Disponível em: <www.bibliotestudantes.hpg.ig.com.br/texto-91.pdf>. Acesso 10 mar. 2016.

MELLO, Josiane. **Gestão da qualidade em bibliotecas escolares: um estudo de caso em uma biblioteca escolar na cidade de Ponta Grossa – PR**. **Rev. digit. bibliotecon. cienc. Inf**, Campinas, v.11, n.1, p.111-137, jan./abr. 2013. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/rbci/article/view/567>>. Acesso em: 08 fev. 2016.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 31.ed. Petrópolis: Vozes, 2012. 108 p.

MIRSHAWKA, V. **Criando valor para o cliente: a vez do Brasil**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1993.

OLIVEIRA NETTO, Alvim Antônio de. **Metodologia da pesquisa científica: guia prático para a apresentação de trabalhos acadêmicos**. 3.ed. Florianópolis: Visual Books, 2008.

POLACINSKI, E. ; CAMFIELD, C. E. R. ; GODOY, L. P., **Análise do Sistema de Gestão da Qualidade em Organizações Militares: um estudo de caso**, In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 3, 2006. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/666_Seget%20-%20OM.pdf>. Acesso em: 21 set. 2016.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. **A conceptual model of service quality and its implications for future research**. *Journal of Marketing*, v. 49, p. 41–50, 1985. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/1251430?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 21 set. 2016.

HOLANDA, A. B. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 3.ed. Rio de Janeiro: Ed. Positivo, 2004.

SAMPAIO, M. I. C. et al. PAQ : Programa de avaliação da qualidade de produtos e serviços de informação: uma experiência no SIBI/USP. *Ciência da Informação*, v. 33, n. 1. p. 142-148, 2004. Disponível em: < http://www.sibi.usp.br/wp-content/uploads/2016/11/Cadernos_de_Estudos_10_2005-Qualidade-em-Servi%C3%A7os-de-Informa%C3%A7%C3%A3o-uma-experi%C3%Aancia-EAD.pdf Acesso em>: 21 abril. 2017.

SANZ CASADO, Elías. **Manual de estudios de usuarios**. Madrid: Piramide, 1994.

SILVA, Catarina de Fátima da. **Melhoria da qualidade em serviços**: uma aplicação em hotéis. 1999. 121f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999. Disponível em :http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGETP1999_A0135.PDF Acesso em: 26 out. 2016.

SISTEMA NACIONAL DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS. Histórico do SNBP. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: < <http://snbp.culturadigital.br/informacao/dados-das-bibliotecas-p%C3%BAblicas/>>. acesso em: 25 mar. 2016.

SPENDOLINI, Michael J. **Benchmarking**. São Paulo: Makroon Books, 1993.

SPUDEIT, Daniela. Kroeff, Marcia Silveira. (orgs) **Gestão de Unidades de Informação**. São Paulo: FEBAB, 2017 (no prelo)

SUAIDEN, Emir José. **Biblioteca pública e informação a comunidade**. São Paulo: Global, 2000.

TAYLOR, Margaret Haines; WILSON, Tom Daniel. Q.A.: Quality assurance in libraries: the Health Care Sector. Ottawa: Canadian Library Association, 1990.

UNESCO. **Manifesto da IFLA/UNESCO sobre bibliotecas públicas 1994**. Disponível em: < <http://archive.ifla.org/VII/s8/unesco/port.htm>>. Acesso em: 25 mar. 2016.

VALLS, Valéria Martin; VERGUEIRO, Waldomiro de Castro Santos. A Gestão da Qualidade em Serviços de Informação no Brasil: uma revisão de literatura, de 1997 a 2006. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 11, n. 1, 2006. Disponível em <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/58>. Acesso em: 09 fev. 2016.

VERGUEIRO, Waldomiro. O olhar do cliente como fator de qualidade para a gestão de bibliotecas universitárias: estudos de caso em instituições Rev. ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, v.10, n.1, p.131-144 144, jan./dez.,2005brasileiras. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 19. Porto Alegre, 2000. **Anais...** Porto Alegre: Federação Brasileira das Associações de Bibliotecários, 2000. 1 CD-ROM
VERGUEIRO, Waldomiro; CARVALHO, Telma de. Gestão da Qualidade em

bibliotecas universitárias brasileiras: um enfoque na certificação. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 12., 2002, Recife. **Anais...** Recife: SNBU, 2002, Não paginado (CD-ROM). Disponível em: https://www.bu.ufmg.br/snbu2014/anais_anterior/xiisnbu/snbu2002/main.htm . Acesso 6 fev. 2016.

VERGUEIRO, Waldomiro; CARVALHO, Telma de. Definição de indicadores de qualidade: a visão dos administradores e clientes de bibliotecas universitárias. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 6, n. 1, p. 27 - 40, jan./jun.2001. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/viewFile/435/245>. Acesso em: 09 fev. 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jô. **Marketing de serviços: a empresa como foco no cliente**. Tradução Martin Albert Haag e Carlos Alberto Silveira Netto Soaers. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

WILSON, Anne; PITMAN, Leeanne; TRAHN, Isabella. **Guidelines for the application of best practice in Australian University Libraries**: intranational and international benchmarks. [Sidney]: Australian University Libraries, Division of Education Training and Youth Affairs, ago. 2001.

APÊNDICE A

Relatório de Pré-Teste

Critério 1 - Governança- Texto Original	<i>validação 1</i>	<i>validação 2</i>	<i>validação 3</i>	Critério 1 -Texto Final
Examina como é exercida a liderança da biblioteca pública, demonstra o comprometimento da gestão ou do gestor da biblioteca pública. Verifica, também, como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão da biblioteca;	OK	OK	OK	Examina como é exercida a liderança da biblioteca pública, demonstra o comprometimento da gestão ou do gestor da biblioteca pública. Verifica, também, como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão da biblioteca;
b) O processo decisório está estruturado para assegurar a tomada de decisão, em conformidade com as competências da BP, as diretrizes de governo e o interesse público.	OK	OK	<i>Sugestão Competências trocar por diretrizes</i>	b) O processo decisório está estruturado para assegurar a tomada de decisão em conformidade com as diretrizes da BP, as diretrizes de governo e o interesse público.
c) A coordenação da biblioteca promove a mobilização e responsabilização da força de trabalho com vistas a melhorar a eficiência e o atendimento das metas estratégicas.	OK	OK	OK	c) A coordenação da biblioteca promove a mobilização e responsabilização da força de trabalho com vistas a melhorar a eficiência e o atendimento das metas estratégicas.
d) A coordenação da biblioteca proporciona a implantação/atualização do manifesto da Unesco para BP.	OK	OK	OK	d) A coordenação da biblioteca proporciona a implantação/atualização do manifesto da Unesco para BP.
e) A coordenação da biblioteca delega poderes e competências com base em critérios objetivos.	OK	OK	<i>Sugestão Trocar a palavra objetivos por pre estabelecidos.</i>	e) A coordenação da biblioteca delega poderes e competências com base em critérios pre-estabelecidos.
f) A coordenação da biblioteca monitora a estratégia e o desempenho institucional com foco no atendimento dos objetivos governamentais.	<i>Sugestão Trocar objetivos governamentais por objetivos da BP</i>	OK	<i>Sugestão Trocar governamentais por institucionais.</i>	f) A coordenação da biblioteca monitora a estratégia e o desempenho institucional com foco no atendimento dos objetivos institucionais.
g) A coordenação da biblioteca avalia a sua capacidade de governança, definindo as principais ações para fortalecer o sistema de gestão bibliotecária.	OK	OK	<i>Sugestão rever a palavra definindo por avaliando.</i>	g) A coordenação da biblioteca avalia a sua capacidade de governança, avaliando as principais ações para fortalecer o sistema de gestão bibliotecária.
h) A coordenação da biblioteca avalia as melhorias implementadas e as proposições das partes interessadas	OK	OK	OK	h) A coordenação da biblioteca avalia as melhorias implementadas nos processos de gestão da biblioteca e as proposições das partes interessadas
i) A coordenação da biblioteca promove o comprometimento ético	OK	OK	OK	i) A coordenação da biblioteca promove o comprometimento ético

Critério 2 - Estratégia e Planos	OK			Critério 2 - Estratégia e Planos
Examina como a gestão da biblioteca pública formula as estratégias, bem como direciona o planejamento para a maximização do seu desempenho frente a comunidade onde a biblioteca está inserida	OK	OK	OK	Examina como a gestão da biblioteca pública formula as estratégias, bem como direciona o planejamento para a maximização do seu desempenho frente a comunidade onde a biblioteca está inserida
a) A missão, a visão, os objetivos e as diretrizes da organização estão definidos.	OK	OK	OK	a) A missão, a visão, os objetivos e as diretrizes da organização estão definidos.
b) Na elaboração do Planejamento estratégico os ambientes interno e externo são analisados para identificar riscos e oportunidades, considerando as necessidades da sociedade	Sugestão: Trocar a palavra sociedade por usuários	OK	Sugestão trocar a palavra sociedade por usuários	b) Na elaboração do Planejamento estratégico os ambientes interno e externo são analisados para identificar riscos e oportunidades, considerando as necessidades dos usuários..
c) A formulação e a revisão da estratégia estão alinhadas aos objetivos de governo e aos resultados esperados.	ok	OK	OK	c) A formulação e a revisão da estratégia estão alinhadas aos objetivos de governo e aos resultados esperados.
d) O processo de planejamento estratégico contempla metas de redução de custos e de melhoria da qualidade dos serviços.	ok	OK	OK	d) O processo de planejamento estratégico contempla metas de redução de custos e de melhoria da qualidade dos serviços.
e) A programação orçamentária é realizada com base na estratégia formulada.	ok	OK	OK	e) A programação orçamentária é realizada com base na estratégia formulada.
f) A estratégia se desdobra em planos e metas de curto e longo prazos, definindo indicadores e responsáveis.	ok	OK	OK	f) A estratégia se desdobra em planos e metas de curto e longo prazos, definindo indicadores e responsáveis.
g) Os recursos são alocados para assegurar a implementação dos planos e metas, inclusive quanto a capacitação dos servidores.	ok	OK	OK	g) Os recursos são alocados para assegurar a implementação dos planos e metas, inclusive quanto a capacitação dos servidores.
h) As metas e os planos são desdobrados para os setores, de forma a assegurar a coerência com a estratégia.	ok	OK	Sugestão Trocar coerencia por executã o coerente.	h) As metas e os planos são desdobrados para os setores, de forma a assegurar a execução coerente com a estratégia.
i) Na definição das metas e indicadores, são consideradas as informações comparativas com outras BPs.	ok	OK	OK	i) Na definição das metas e indicadores, são consideradas as informações comparativas com outras BPs.
Critério 3 - Cidadão-usuário				Critério 3 - Cidadão-usuário
São os cidadãos-usuários da biblioteca pública identifica, analisa e compreende as necessidades dos clientes e dos mercados, atuais e potenciais, de forma a criar e buscar novas oportunidades	OK	OK	Sugestão identifica quem são...no inicio da frase.	Quem são os cidadãos-usuários da biblioteca pública e identifica, analisa e compreende as necessidades dos clientes e dos mercados, atuais e potenciais, de forma a criar e buscar novas oportunidades
a) São identificadas e classificadas as necessidades e expectativas do cidadão-usuário.	ok	OK	OK	a) São identificadas e classificadas as necessidades e expectativas do cidadão-usuário.

b) A imagem da BP é avaliada por meio de pesquisa ou outros instrumentos.	ok	OK	OK	b) A imagem da BP é avaliada por meio de pesquisa ou outros instrumentos.
c) O rol de Serviços da BP é divulgado, monitorado e avaliado em relação aos seus requisitos legais e aos compromissos formalizados.	ok	OK	<i>Sugestão retirara palavra ROL e deixar somente os Serviços.</i>	c) Os Serviços da BP é divulgado, monitorado e avaliado em relação aos seus requisitos legais e aos compromissos formalizados.
d) Os processos de atendimento ao cidadão-usuário estão definidos com base nos seus requisitos e recursos necessários.	ok	OK	<i>Sugestão trocar estão por são definidos.</i>	d) Os processos de atendimento ao cidadão-usuário são definidos com base nos seus requisitos e recursos necessários.
e) Os processos de atendimento ao cidadão-usuário são monitorados e avaliados com base em indicadores de desempenho.	ok	OK	OK	e) Os processos de atendimento ao cidadão-usuário são monitorados e avaliados com base em indicadores de desempenho.
f) As solicitações, reclamações ou sugestões dos Cidadãos-usuários são tratadas e os seus resultados são informados aos interessados e repassados às unidades da organização.	<i>Sugestão: trocar unidades da organização por setores</i>	OK	OK	f) As solicitações, reclamações ou sugestões dos Cidadãos-usuários são tratadas e os seus resultados são informados aos interessados e repassados aos setores.
g) A qualidade do atendimento é monitorada e avaliada, com base em padrões de desempenho preestabelecidos e pesquisas de satisfação.	Ok	OK	OK	g) A qualidade do atendimento é monitorada e avaliada, com base em padrões de desempenho preestabelecidos e pesquisas de satisfação.
h) Os processos de atendimento são aprimorados a partir da análise do desempenho, das necessidades e das expectativas do cidadão-usuário.	ok	OK	OK	h) Os processos de atendimento são aprimorados a partir da análise do desempenho, das necessidades e das expectativas do cidadão-usuário.
Critério 4 - Interesse Público e Cidadania				Critério 4 - Interesse Público e Cidadania
Examina como a biblioteca pública contribui para o desenvolvimento, social e ambiental, de forma instrutiva, por meio da disseminação da informação, para que a partir do conhecimento as pessoas tenham ações para a preservação ambiental e da cultura onde a mesma esta inserida. Se segue a legislação, seja nas aquisições ou nos recursos humanos	OK	OK	OK	Examina como a biblioteca pública contribui para o desenvolvimento, social e ambiental, de forma instrutiva, por meio da disseminação da informação, para que a partir do conhecimento as pessoas tenham ações para a preservação ambiental e da cultura onde a mesma esta inserida. Se segue a legislação, seja nas aquisições ou nos recursos humanos
a) Os eventuais impactos negativos da atuação da BP, nos aspectos social, econômico e	ok	OK	OK	a) Os eventuais impactos negativos da atuação da BP, nos aspectos social, econômico e

ambiental, são identificados e avaliados.				ambiental, são identificados e avaliados.
b) A BP promove a sustentabilidade ambiental por meio da conscientização dos servidores, parceiros, fornecedores e demais interessados.	ok	OK	<i>Sugestão citar usuários também</i>	b) A BP promove a sustentabilidade ambiental por meio da conscientização dos servidores, parceiros, fornecedores, usuários e demais interessados.
c) A BP atua para superar possíveis entraves legais observando as disposições constitucionais e do regime administrativo da administração pública.	ok	OK	<i>Sugestão retirar pos a palavra regime as da administração</i>	c) A BP atua para superar possíveis entraves legais observando as disposições constitucionais e do regime da administração.
d) Os resultados das solicitações, reclamações e sugestões são analisados e incorporados aos processos finalísticos e de apoio.	ok	OK	OK	d) Os resultados das solicitações, reclamações e sugestões são analisados e incorporados aos processos finalísticos e de apoio.
e) Existem canais e instrumentos para a divulgação da prestação de contas dos resultados institucionais diretamente à sociedade, com linguagem e conteúdo apropriados.	ok	OK	OK	e) Existem canais e instrumentos para a divulgação da prestação de contas dos resultados institucionais diretamente à sociedade, com linguagem e conteúdo apropriados.
f) A entidade conta com ouvidoria ou outros serviços abertos à sociedade para escutar as reivindicações, denúncias e sugestões.	ok	OK	OK	f) A entidade conta com ouvidoria ou outros serviços abertos à sociedade para escutar as reivindicações, denúncias e sugestões.
g) O desempenho da ouvidoria ou de outros serviços abertos à sociedade é monitorado e avaliado com vistas a melhoria dos serviços.	ok	OK	OK	g) O desempenho da ouvidoria ou de outros serviços abertos à sociedade é monitorado e avaliado com vistas a melhoria dos serviços.
h) É assegurada a acessibilidade adequada aos imóveis.	ok	OK	<i>Sugestão Acessibilidade a todos os locais da biblioteca</i>	h) É assegurada a acessibilidade adequada a todos os locais da biblioteca.
Critério 5 - Informação e Conhecimento				Critério 5 - Informação e Conhecimento
Examina como a biblioteca pública gerencia e disponibiliza as informações necessárias para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão	OK	OK	OK	Examina como a biblioteca pública gerencia e disponibiliza as informações necessárias para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão
a) As informações necessárias para apoiar os serviços e subsidiar a tomada de decisão são produzidas, permitindo o controle em todos os níveis da organização.	ok	OK	OK	a) As informações necessárias para apoiar os serviços e subsidiar a tomada de decisão são produzidas, permitindo o controle em todos os níveis da organização.
b) Os sistemas de informação atendem às necessidades identificadas e permitem o cruzamento de informações entre si (interoperabilidade).	ok	OK	<i>Sugestão Necessidade de quem, dos</i>	b) Os sistemas de informação atendem às necessidades dos usuários e colaboradores são identificadas e permitem o cruzamento de informações entre

			<i>usuários ou dos servidores da biblioteca</i>	si (interoperabilidade).
c) As informações utilizadas são confiáveis, atualizadas e acessíveis aos usuários.	<i>ok</i>	<i>OK</i>	<i>OK</i>	c) As informações utilizadas são confiáveis, atualizadas e acessíveis aos usuários.
d) Há orientação institucional no sentido da realização periódica de cópia de segurança (<i>backups</i>), senhas de acesso, dentre outras práticas de segurança.	<i>ok</i>	<i>OK</i>	<i>OK</i>	d) Há orientação institucional no sentido da realização periódica de cópia de segurança (<i>backups</i>), senhas de acesso, dentre outras práticas de segurança.
e) Existem ações de preservação da memória institucional.	<i>ok</i>	<i>OK</i>	<i>OK</i>	e) Existem ações de preservação da memória institucional.
f) São identificados e registrados os conhecimentos institucionais relevantes, internos (pessoas, competência profissional, memória administrativa, documentos, sistemas de informação) e externos (referenciais comparativos da Administração Pública ou privada, mercado, sociedade).	<i>ok</i>	<i>OK</i>	<i>OK</i>	f) São identificados e registrados os conhecimentos institucionais relevantes, internos (pessoas, competência profissional, memória administrativa, documentos, sistemas de informação) e externos (referenciais comparativos da Administração Pública ou privada, mercado, sociedade).
g) São utilizados mecanismos de difusão e compartilhamento do conhecimento entre todos os servidores.	<i>ok</i>	<i>OK</i>	<i>OK</i>	g) São utilizados mecanismos de difusão e compartilhamento do conhecimento entre todos os servidores.
h) Os sistemas de trabalho estão projetados e permitem a realização da gestão do conhecimento institucional.	<i>ok</i>	<i>OK</i>	<i>OK</i>	h) Os sistemas de trabalho estão projetados e permitem a realização da gestão do conhecimento institucional.
Critério 6 – Pessoas				Critério 6 – Pessoas
Informa como atuam os recursos humanos da biblioteca pública organiza as competências para o trabalho, estrutura de cargos, analisa os métodos de seleção e contratação de pessoas, as práticas de avaliação de desempenho e as práticas de remuneração, reconhecimento e incentivos, vêm a estimular a contribuição da força de trabalho, para atingir as metas de desempenho estipuladas.	<i>OK</i>	<i>OK</i>	<i>OK</i>	Informa como atuam os recursos humanos da biblioteca pública organiza as competências para o trabalho, estrutura de cargos, analisa os métodos de seleção e contratação de pessoas, as práticas de avaliação de desempenho e as práticas de remuneração, reconhecimento e incentivos, vêm a estimular a contribuição da força de trabalho, para atingir as metas de desempenho estipuladas.
a) A estruturação dos sistemas de trabalho está alinhada aos processos.	<i>ok</i>	<i>OK</i>	<i>Sugestão aos processos do planejamento estratégico</i>	a) A estruturação dos sistemas de trabalho está alinhada aos processos do planejamento estratégico.
b) Os sistemas de trabalho levam em consideração a estrutura dos cargos e as funções inerentes e estão alinhados à missão	<i>ok</i>	<i>OK</i>	<i>OK</i>	b) Os sistemas de trabalho levam em consideração a estrutura dos cargos e as funções inerentes e estão alinhados à missão

institucional.				institucional.
c) Há integração dos diversos níveis gerenciais, propiciando a tomada de decisão e facilitando o fluxo de informações entre as unidades.	ok	OK	OK	c) Há integração dos diversos níveis gerenciais, propiciando a tomada de decisão e facilitando o fluxo de informações entre as unidades.
d) As necessidades de pessoas são alinhadas aos processos e aos sistemas de trabalho.	ok	OK	<i>Sugestão trocar pessoas por servidores</i>	d) As necessidades dos servidores são alinhadas aos processos e aos sistemas de trabalho.
e) São identificadas as necessidades de capacitação e de desenvolvimento profissional na elaboração do plano de capacitação.	ok	OK	OK	e) São identificadas as necessidades de capacitação e de desenvolvimento profissional na elaboração do plano de capacitação.
f) O desempenho das pessoas e das equipes é gerenciado de forma a estimular a busca de resultados e considera as metas estabelecidas.	ok	OK	<i>Sugestão trocar pessoas por servidores</i>	f) O desempenho dos servidores e das equipes é gerenciado de forma a estimular a busca de resultados e considera as metas estabelecidas.
g) Existem ações e programas voltados para a qualidade de vida no trabalho.	ok	OK	OK	g) Existem ações e programas voltados para a qualidade de vida no trabalho.
h) Os servidores são avaliados com base nas competências requeridas para o desempenho de suas funções.	ok	OK	OK	h) Os servidores são avaliados com base nas competências requeridas para o desempenho de suas funções.
i) São identificados e tratados os fatores de risco relacionados à saúde ocupacional e à segurança no trabalho visando a mitigar seus efeitos.	<i>Sugestão Não reconhecer eu a palavra MITIGAR substituir por suavizar</i>	OK	OK	i) São identificados e tratados os fatores de risco relacionados à saúde ocupacional e à segurança no trabalho visando a mitigar seus efeitos.
Critério 7 - Processos				Critério 7 - Processos
Examina como a biblioteca pública gerencia os processos relativos aos serviços, tais como os de projeto de guarda e disseminação de informação. Verifica, também, como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.	OK	OK	OK	Examina como a biblioteca pública gerencia os processos relativos aos serviços, tais como os de projeto de guarda e disseminação de informação. Verifica, também, como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.
a) Os processos finalísticos e de apoio estão identificados e consideram a missão da BP.	OK	OK	OK	a) Os processos finalísticos e de apoio estão identificados e consideram a missão da BP.
b) Os requisitos do cidadão-usuário e das partes interessadas subsidiam o redesenho dos processos finalísticos.	<i>Sugestão substituir PROCESOS FINALISTICOS por atendimento final</i>	OK	<i>Sugestão Descrever quem são as partes interessadas. técnicos, gestores</i>	b) Os requisitos do cidadão-usuário e das partes interessadas (sociedade, governo, usuários e servidores) subsidiam o redesenho do atendimento final.

			<i>ou usuário</i>	
c) Os processos finalísticos e de apoio são controlados para atender os requisitos dos Cidadãos-usuários e partes interessadas.	<i>ok</i>	<i>OK</i>	<i>Sugestão rever o termo partes interessadas</i>	c) Os processos finalísticos e de apoio são controlados para atender os requisitos dos Cidadãos-usuários e partes interessadas.
d) Os processos finalísticos e os processos de apoio são melhorados de forma a ampliar sua capacidade de corresponder resultados.	<i>ok</i>	<i>OK</i>	<i>OK</i>	d) Os processos finalísticos e os processos de apoio são melhorados de forma a ampliar sua capacidade de corresponder resultados.
e) A elaboração e o gerenciamento do orçamento levam em consideração o histórico da execução orçamentária-financeira e o atingimento das metas estratégicas.	<i>ok</i>	<i>OK</i>	<i>OK</i>	e) A elaboração e o gerenciamento do orçamento levam em consideração o histórico da execução orçamentário-financeira e o atendimento das metas estratégicas.
f) O gerenciamento da execução financeira atende as necessidades da organização e possibilita o realinhamento do orçamento às estratégias, quando necessário.	<i>ok</i>	<i>OK</i>	<i>OK</i>	f) O gerenciamento da execução financeira atende as necessidades da organização e possibilita o realinhamento do orçamento às estratégias, quando necessário.
g) A seleção de fornecedores leva em consideração os critérios técnicos e as necessidades dos usuários dos bens e serviços a serem adquiridos.	<i>ok</i>	<i>OK</i>	<i>OK</i>	g) A seleção de fornecedores leva em consideração os critérios técnicos e as necessidades dos usuários dos bens e serviços a serem adquiridos.
h) Os fornecedores são avaliados quanto ao seu desempenho, possibilitando ações corretivas, de forma a subsidiar novas contratações.	<i>ok</i>	<i>OK</i>	<i>OK</i>	h) Os fornecedores são avaliados quanto ao seu desempenho, possibilitando ações corretivas, de forma a subsidiar novas contratações.
i) São adotadas práticas gerenciais que visam à conservação geral e à segurança dos imóveis.	<i>ok</i>	<i>OK</i>	<i>OK</i>	i) São adotadas práticas gerenciais que visam à conservação geral e à segurança dos imóveis.
j) São adotados métodos e instrumentos gerenciais para a avaliação da conservação dos bens móveis.	<i>ok</i>	<i>OK</i>	<i>OK</i>	j) São adotados métodos e instrumentos gerenciais para a avaliação da conservação dos bens móveis.