

IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROJECTO DE MELHORIA CONTÍNUA: PRÁTICAS, PROCESSOS E NÍVEIS DE APRENDIZAGEM

Maria Filomena de Oliveira Figueiredo
Centro de Documentação da Secretaria Geral
Ministério da Educação
Av. 5 de Outubro, 107,
1069-018 Lisboa
Tel.: 217811867
E-Mail: c. doc. sg.@min-edu.pt

RESUMO

O Centro de Documentação da Secretaria-Geral do Ministério da Educação tem implementado um projecto de melhoria contínua, através do desenvolvimento de práticas e processos de auto-avaliação, utilizando o modelo da EFQM (*European Foundation for Quality Management*), e o Monitordoc.

Os conhecimentos e experiências adquiridos foram agraciados com o Prémio “Qualidade em Serviços Públicos 1998”, tendo a partir daí sido criado um modelo de *benchmarking*- “Um dia com o Centro de Documentação”, acessível a qualquer equipa interessada.

PALAVRAS-CHAVE: Melhoria contínua, *Benchmarking*, Gestão da Qualidade, Centro de Documentação, Programa de Qualidade.

INTRODUÇÃO

As expectativas que se criam quando se apresenta uma comunicação que envolva a temática sobre a *Qualidade* é a de que se reflecta em determinados conceitos como *Gestão da Qualidade*, Liderança, *Modelo de Excelência da EFQM (European Foundation for Quality Management)*, Trabalho em Equipa, Excelência, Auto-Avaliação, Melhoria Contínua, Gestão de Processos, etc. Não é por este caminho que

vamos enveredar, mas sim testemunhar o crescimento de um serviço que, apesar das dificuldades diárias de aceitação e integração em todo o sistema mais abrangente de que faz parte, vai caminhando silenciosamente, esperando se não atingir a excelência, pelo menos seguir um caminho de melhoria contínua. O *Centro de Documentação* da Secretaria-Geral do Ministério da Educação tem as suas raízes em 1972, “com o estabelecimento de actividades e diferentes tarefas ligadas à Documentação e Arquivo da Secretaria-Geral do Ministério da Educação” 1.

As suas características organizacionais durante vinte e cinco anos foram mudando, passando por sucessivas etapas de crescimento organizacional e inovação tecnológica, com a criação de Centros de Reprografia, Gabinete de Desenho (finais dos anos 70), Sectores de Microfilmagem e Legislação (anos 80).

A Biblioteca, centro nevrálgico de todo o serviço, funciona desde 1965, denominada então Centro de Documentação Pedagógica e foi sofrendo várias adaptações funcionais. Nos anos noventa atravessou um período de decadência devido à ausência de estratégias de investimento e formação profissional. Correndo o risco de encerrar devido à perda do seu valor estratégico dentro da instituição e vantagem competitiva, e

sem grande tradição como sector de ponta da organização, beneficiou em 1996, com a reformulação da Lei Orgânica da Secretaria-Geral e com a entrada de novos dirigentes, de uma transformação que a tem projectado no meio institucional de que faz parte.

“A Divisão de Arquivo e Documentação agora criada, e designada Centro de Documentação, desenvolveu um *Programa de Qualidade* como instrumento de gestão em que se procurou testar os valores de participação, desenvolvimento e capacidades dos membros, respeito e igualdade de oportunidades através do trabalho de equipa e formação profissional.” 2

A sua característica principal foi a de desenvolver estratégias de aprendizagem organizacional, ou seja, criar um processo contínuo de aprendizagem e desenvolvimento de competências e conhecimentos, detectando e corrigindo erros para aumentar a eficácia da organização.

Na altura da implementação deste Programa (1996), o Centro de Documentação tinha os seguintes colaboradores:

Quadro n.º 1

Categoria dos Colaboradores

Colaboradores/Categorias	N.º
Técnicos Superiores	7
Chefe de Repartição	1
Técnicos Adjuntos Especialistas	3
Técnicos Auxiliares	4
Oficiais Administrativos/Assistentes Administrativos	8
Fotolítico	1
Litógrafo	1
Encadernador	1
Operários de Offsete	2
Operadores de Reprografia	8
Auxiliares Administrativos	2
Total	38

Dentro do novo espírito de mudança, o Centro de Documentação procurou relançar os produtos existentes e incentivar o uso de novas propostas, com base numa política de *marketing* vocacionada para Clientes Internos, cujos objectivos visavam atingir a identificação e a fidelização de vários segmentos de mercado.

OS ALICERCES DESTE PROGRAMA DE QUALIDADE

A construção da melhoria e mudança numa organização, qualquer que ela seja, tem de ser efectuada gradualmente, tendo em atenção não só as pessoas que a constituem (a sua maior riqueza), mas também o envolvimento da gestão de topo, a melhoria das suas instalações e a introdução de novas tecnologias.

Assentando em três princípios (satisfação do Cliente, análise de processos e envolvimento da organização) o *Centro de Documentação* começou por efectuar um *marketing* interno enviando um questionário a todos os Clientes Internos da Biblioteca, procurando avaliar as necessidades de informação e a *Qualidade* do Serviço que gostariam de ver alcançadas. Verificou-se que aqueles esporadicamente recorriam aos nossos serviços, pelo que tinham de ser delineadas estratégias de atracção. Neste contexto, começou-se por renovar o espaço expositivo das montras exteriores, realizaram-se diversas formações para os utilizadores, elaboraram-se folhetos informativos de instrução bibliográfica e promoção ao longo da vida.

Numa segunda fase, com a colaboração de outras entidades, procedeu-se à animação das montras internas, relevando e lembrando datas e acontecimentos importantes.

Este modelo de funcionamento assentou no trabalho de equipa que se consubstanciou na constituição de equipas de projectos, na

constituição da *Equipa de Qualidade* e do *Círculo de Qualidade*. O objectivo foi, e é, envolver todos os colaboradores do *Centro de Documentação*. Não foi, não é, tarefa fácil, pois todos os dias há novos caminhos a percorrer, todos os dias há arestas a limar. O incentivo à formação profissional e a implementação de uma ambiente de aprendizagem organizacional foi outro dos alicerces deste Programa.

Várias condições foram indispensáveis para criar e gerir esta metodologia de formação “qualificante”:- *clima estimulante para a formação; formação entendida como factor de realização no próprio local de trabalho; estímulo pela aplicação autónoma e contínua de competências com o conseqüente aumento da auto-aprendizagem; formação em grupo com acções de sensibilização visando a construção e consolidação do espírito de equipa e com vista a mudar as atitudes e a treinar competências específicas de cada um.*

A estrutura dos grupos foi, e tem sido definida pelo seu tamanho, de acordo com os objectivos e papéis a desempenhar, normas para a realização do trabalho, controle de tarefas e liderança. Procurou-se implementar uma certa mobilidade de funções através de projectos em curso com equipas temporárias, nas quais se incluem membros da Divisão ou em parceria com outros elementos de outras instituições. 3. A organização do trabalho passou a assentar na rotação de postos de trabalho sempre que os elementos se enquadrem no projecto em desenvolvimento, alargando e enriquecendo as tarefas em equipas polivalentes.

A missão da *Equipa de Qualidade* foi, e é, preparar estratégias de actuação, estimular a reflexão conjunta sobre as necessidades individuais e colectivas da Divisão, nomeadamente na formação, realizar estudos

sobre os elementos obtidos, elaborar questionários de avaliação aos clientes e divulgar os resultados. Actualmente têm a seu cargo a Reengenharia de Processos, tendo sido nomeados um Gestor de Processos e um Provedor do Cliente. Este último diligencia os pedidos a satisfazer, elabora questionários de avaliação, analisa as sugestões, reclamações, áreas de melhoria e transforma-os em pontos fracos/fortes.

A criação do *Círculo de Qualidade* liderado pela *Equipa de Qualidade (Equipa Q)*, com um representante de cada sector, permite estabelecer procedimentos que assegurem a continuidade da *Qualidade* dos produtos e serviços prestados ao Cliente, o levantamento de problemas, o aumento do fluxo de comunicação interna e a delegação de competências, a tentativa de resolução de problemas, a apresentação de novas ideias e as iniciativas a levar a cabo.

Implementado em 1996, o *Programa de Qualidade* definiu os seguintes objectivos:

Externos: melhoria da *Qualidade* dos serviços prestados; uma resposta eficaz aos pedidos; cortesia no atendimento; difusão da informação; melhoria dos espaços.

Internos: flexibilização das tarefas; melhor aproveitamento das capacidades dos funcionários; redução da inactividade; valorização pessoal; autoformação; melhores condições de trabalho (higiene e conforto).

A sua missão enquadra-se nos seguintes parâmetros: pesquisa de informação; disseminação da informação e do conhecimento; desenvolvimento dos níveis de literacia da informação; prestação de serviços a diversos

grupos de utilizadores e pluralismo no acesso à informação.

A elaboração da *Carta de Qualidade* como garantia do compromisso com os nossos Clientes e a elaboração do *Cartão de Valores* foi outra das etapas que caracterizaram este percurso.

Os Valores Organizacionais assumidos foram:

o Espírito de Equipa, a Inovação, a Melhoria Contínua, a Aprendizagem e a Qualidade.

Os Valores Profissionais foram:

a Credibilidade, a Partilha de Informação, a Criatividade, a Solidariedade e a Responsabilização pelos Resultados.

Já em 2000, foi estabelecido o *Código de Conduta Ética do Centro de Documentação* que pretende unir várias culturas profissionais, visando a melhoria contínua da nossa actuação nas áreas da Informação e Documentação

A IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS

Dentro deste espírito, como se enquadrou o *Programa de Qualidade* no modelo da *EFQM*? Como se sabe este modelo envolve dois critérios:- *Meios e Resultados*, cada um deles com diferentes subcritérios. O critério *Meios* envolve a Liderança, Política e Estratégia, Pessoas, Parcerias e Recursos e Processos. O critério *Resultados* envolve os Resultados dos Clientes, dos Colaboradores e o Impacte na Sociedade.

A liderança, que implica o envolvimento da gestão de topo, definiu como estratégias a mudança cultural e a comunicação pessoal e organizacional. Com que meios? Colocação de um *placard* informativo; constituição da Equipa de Qualidade, de que já falamos; acções de Formação/Informação interna; registo dos processos; resolução de

problemas em equipa; melhoria dos serviços prestados; aprendizagem organizacional; formação das Chefias, Chefias Formadoras e Chefias promotoras de acções de formação para todos os colaboradores envolvendo todas as categorias profissionais, introdução de novas tecnologias, (Internet, Digesto, CD-Rom), Inovação em Biblioteca, Modernização Administrativa, visitas de estudo e contactos com entidades externas no sentido de se obterem parcerias

No sub-critério Gestão de Recursos Humanos, incentivou-se o trabalho em Equipa, o planeamento de tarefas, o desenvolvimento de competências (a partilha da formação formal recebida era, e é, sempre partilhada com todos os colegas), procurou-se (procura-se) avaliar sistematicamente a opinião e satisfação dos Colaboradores. Com este objectivo, já foram realizados três Acções de *benchmarking* Internos.

Na Política e Estratégia, foram criados os *Círculos de Qualidade*, que asseguram o planeamento das acções, formação e circulação da informação, resolução de problemas, aplicando técnicas adequadas como o diagrama de Pareto, gráficos de Ishikawa, fluxogramas e diagramas de blocos dos processos que analisam cada problema na sua causa. Definiram-se os *Valores do Centro de Documentação*, elaborou-se a *Carta de Qualidade*, desenvolveram-se sistemas de informação através da elaboração de brochuras e desdobráveis, utilizaram-se em parceria com diferentes instituições as montras externas e internas. Estas últimas desapareceram após as obras efectuadas, funcionando naquele espaço o Auditório. Realizaram-se, como já referimos, sessões de informação e debate. Passou-se a elaborar uma Folha Bibliográfica e uma Informação Legislativa Mensal. A

introdução de novas tecnologias e a reciclagem do papel foram outras das estratégias adoptadas. Lançaram-se questionários aos Clientes e realizaram-se entrevistas aos dirigentes, para se poder avaliar o grau de conhecimento da política e estratégia definidas pelo *Centro de Documentação*.

Relativamente aos Recursos repensaram-se os recursos financeiros, com o objectivo de potenciar a autonomia do *Centro de Documentação*, os recursos informativos, criando um programa integrado de desenvolvimento da colecção segundo critérios especializados e tendo em conta as necessidades dos utilizadores. E, por último, no que concerne aos recursos materiais, visou-se a melhoria das instalações, a melhoria dos recursos informáticos e a planificação espacial e funcional tendo em conta as sugestões da equipa e dos utilizadores.

Quanto aos Processos, geridos por um membro da *Equipa Q*, como já foi dito antes, procurou-se a sua simplificação, com o objectivo de eliminar tarefas desnecessárias e combiná-las, reorganizando-as de forma que resultem num valor para o Cliente. Neste contexto, o Gestor de Processos elaborou o *Manual da Qualidade*, seguindo o modelo das Normas ISO 9000.

“Foi implementada uma nova filosofia de funcionamento que perspectiva o *Controlo da Qualidade* nos seguintes domínios: aquisição, empréstimo, teste de novos serviços, exame de equipamento, acções preventivas e correctoras, armazenamento e entrega, qualidade final e estatística” 4.

Dentro do critério *Resultados*, procurou-se (procura-se) auscultar o grau de Satisfação dos Clientes através de questionários, tendo se apurado índices de satisfação elevados

no respeitante ao atendimento, entrega atempada, capacidade de resposta, acessibilidade e apoio técnico. Algumas das sugestões foram consideradas, nomeadamente a formação de pessoal em técnicas de atendimento.

Igualmente como aliás acima referimos, tem sido avaliado o grau de satisfação dos Colaboradores através de questionários, tendo-se verificado o seu envolvimento e interesse na continuação do *Programa de Qualidade*.

No respeitante ao Impacte na Sociedade, procurou-se realçar o modelo de *benchmarking* e a importância das estratégias da Sociedade de Informação, até porque a introdução de novas tecnologias fez surgir a necessidade de as bibliotecas desempenharem um papel de natureza pedagógica, ajudando a formar utilizadores competentes e aptos a utilizar de forma autónoma a grande diversidade de suportes, fontes de informação e materiais. Dentro deste espírito efectuem-se periodicamente acções de sensibilização às novas tecnologias (Internet, CD-ROM, Bases de dados,) tanto para utilizadores internos como externos, divulgação do *Programa de Qualidade*, solicitações de outros *Centros de Documentação/Bibliotecas* para acções de Formação/Informação sobre as diferentes temáticas na área da *Gestão da Qualidade*.

Modelo de Benchmarking

O *benchmarking* é um processo sistemático e contínuo de medida e comparação das práticas de uma organização com as de outras, no sentido de obter informações que possam ajudar a melhorar o seu nível de desempenho. É possível utilizar vários tipos de *benchmarking*: comparação do próprio desempenho ao longo do tempo (*benchmarking interno*); comparação

com bibliotecas semelhantes e comparação com bibliotecas a nível internacional (competitivo) e ainda a comparação com outras organizações com boas práticas de gestão, independentemente do ramo de actividade (*benchmarking* funcional).

Muito recentemente institui-se, para uma melhor e maior partilha do conhecimento, “Um Dia com o Centro de Documentação”, iniciativa que pretende chamar a atenção para o novo papel do Centro de Documentação no desenvolvimento da literacia da informação em Portugal numa estratégia de *benchmarking*. Esta iniciativa enquadra-se numa estratégia de *Gestão da Qualidade* visando superar as expectativas dos nossos Clientes e parceiros, proporcionando-lhes um dia com acesso a várias actividades de formação/acção, debate e visita. Trata-se de um serviço personalizado, adaptado ao perfil das necessidades de informação individual ou de grupo, e destina-se a uma variedade de públicos: grupos escolares de qualquer grau de ensino, estudantes de Biblioteconomia e pessoas interessadas na Gestão da Qualidade 5.

O impacte obtido traduz-se numa melhoria dos serviços prestados aos Clientes, aumento do número dos utilizadores, melhoria da comunicação interna, aprendizagem organizacional e efeito multiplicador a nível interno e externo.

Houve uma valorização da informação e da investigação que se traduz pelo aparecimento de novas ideias, privilegiando o desenvolvimento de características e capacidades que melhoram as possibilidades de aprendizagem ao longo da vida. Registou-se uma melhoria da imagem externa e interna associada à *Qualidade* dos Serviços.

O CICLO DE MELHORIA CONTÍNUA

Este espírito de melhoria contínua que funciona em espiral (a *Espiral da Qualidade*) teve, e tem, vários tipos de impactes organizacionais e dos quais se pode inferir que:

Quanto maior foi o envolvimento nas acções do *Programa de Qualidade*, maior foi o grau de responsabilidade de todos em relação ao produto final;

Quanto maior foi a incidência atribuída aos aspectos ligados à disseminação e uso da informação, maiores foram os efeitos positivos nos membros das equipas;

Quanto maior foi a incidência na qualidade dos produtos finais, maiores foram os efeitos nos Clientes – o que se traduziu numa maior procura e utilização dos nossos serviços;

Quanto maior foi a incidência nos aspectos ligados à formação permanente, maior foi o efeito positivo na motivação individual, na flexibilidade das funções e no funcionamento das equipas;

Quanto maior foi a incidência na *Qualidade* dos Serviços, maiores foram os efeitos positivos no *Centro de Documentação* – o que se traduziu (traduz) na melhoria da sua imagem, tanto interna como externa, levando à prática do *benchmarking* com outras instituições 6.

MONITORDOC

O Centro de Documentação procurou sensibilizar alvos organizacionais susceptíveis de responder às exigências de um ambiente em permanente mutação, não só na alteração dos perfis profissionais, como na introdução de

novos sistemas organizacionais e de uma nova concepção de trabalho.

Neste sentido e no âmbito do protocolo de modernização administrativa do Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA) a que o Centro de Documentação concorreu em 1998, elaborou um Relatório de Investigação sobre a Gestão da Qualidade nas Bibliotecas da Administração Pública

O fio condutor deste estudo, foi o enquadramento do papel estratégico e das condições de desempenho das bibliotecas portuguesas na Sociedade de Informação, chamando para o diálogo em torno da Gestão da Qualidade os bibliotecários, muitas vezes não considerados cruciais para o desenvolvimento das necessidades de ordem organizacional das suas bibliotecas.

O interesse suscitado pelos resultados deste projecto incentivou a equipa do Centro de Documentação a concorrer em 1999 a um novo protocolo como SMA propondo a construção de um manual de monitorização da Gestão da Qualidade desenvolvido segundo os critérios da EFQM aplicados às bibliotecas com vista a proporcionar uma pilotagem (qualitativa e quantitativa) e uma monitorização de dados sobre a gestão por forma a constituir a base do caminho para a melhoria contínua e o alcance da excelência, tal como é prática corrente em outros países.

O manual a que demos o nome de MonitorDoc é constituído por um conjunto de grelhas que seguem a sequência de critérios de auto-avaliação do modelo da EFQM.

A questão da auto-avaliação, por aplicação do MonitorDoc, vem chamar a atenção para o papel social das bibliotecas como organizações valorizadoras dos processos de aprendizagem individual e da formação ao longo da vida, e de

cooperação, constituindo estes os mais fortes elementos da sua acção competitiva.

A construção deste protótipo para a monitorização da Qualidade aplicado a Centros de Documentação visa dotar estes serviços de uma ferramenta que permita fazer uma avaliação do seu desempenho e dos resultados que está a alcançar, o que planeia fazer e como o vai realizar e medir. A avaliação incentiva à realização, permitindo distinguir o sucesso do insucesso, aprendendo com ambos, corrigindo os erros para melhorar os resultados.

A monitorização permitirá, sobretudo, a recolha regular de informações, relativas a características permanentes, parciais ou temporárias e ajuda a perceber o funcionamento QUALITATIVO de um Centro de Documentação, do próprio sistema biblioteconómico nacional e os resultados alcançados por todos estes intervenientes, permitindo a comparação de resultados.

A auto-avaliação e o *benchmarking* são práticas ainda pouco divulgadas na Administração Pública Portuguesa sendo manifesta a necessidade de “construção“ de modelos que permitindo estas práticas acima referidas, procuram uma nova prática gestonária onde a Gestão da Qualidade promova, afinal, os princípios da CIDADANIA.

NÍVEIS DE APRENDIZAGEM

Face aos imperativos colocados pela abrangência e envolvimento do projecto, houve necessidade de criar uma estrutura organizativa própria para levar a cabo as acções programadas.

(Vide Fig. 1, p. 8)

Todos os colaboradores foram envolvidos, como verificamos, em diferentes equipas de melhoria, agrupadas por diferentes níveis de intervenção:

Equipas de Acção Específicas, para a resolução de problemas e acções de melhoria e que se extinguem após concluída a sua missão: a *Equipa de Certificação*, ou as equipas que investigaram e redigiram os dois trabalhos de investigação elaborados com apoio dos Protocolos do Secretariado para a Modernização Administrativa: "*Gestão da Qualidade, Relatório de Investigação nas Bibliotecas da Administração Pública, 98*" e "*Monitorização da Qualidade nos Centros de Documentação, MonitorDoc, 1999*"

Equipas de Acção Permanente, para acções sistemáticas que não se esgotam no tempo: *Equipa de Qualidade, Círculo de Qualidade, Equipa de Auto-Avaliação, Comissão de Festas*. O Provedor do Cliente assegura a defesa dos direitos dos Clientes; aprecia e encaminha as sugestões e reclamações e promove medidas de audição da satisfação dos Clientes.

O Gestor de Processos implementa, gere, avalia, e garante a gestão dos processos e dos procedimentos em colaboração com os responsáveis dos sectores e com os outros dois membros da *Equipa Q*.

O Gestor Cultural promove a divulgação da actividade cultural do *Centro de Documentação*. A satisfação dos Clientes passou a assentar numa escuta contínua, procurando traduzir as suas expectativas e responder não apenas às necessidades explícitas, mas também às necessidades latentes.

A percepção que os Clientes têm é obtida de forma sistemática através de várias fontes:

- Inquéritos de avaliação da sua satisfação;

- Entrevistas semiestruturadas;
- Contactos com os nossos parceiros e serviços técnicos (sessões de *benchmarking* e *benchlearning*)
- Gabinete do Provedor do Cliente.

O desempenho alcançado pelo *Centro de Documentação* nos últimos anos é a melhor prova do nosso sucesso. Crescemos em número de Clientes, em diversificação de oferta de produto, na introdução de novas tecnologias, na melhoria das instalações. *Inovamos* permanentemente e vamos, a pouco e pouco, conquistando aderentes e parceiros fora da organização. Fidelizamos cada vez mais os nossos Clientes. Estabelecemos novas parcerias. Vimos o nosso esforço compensado com a atribuição do *prémio "Qualidade em Serviços Públicos 1998"*.

Temos de continuar a evoluir, preparando-nos para a *Certificação de Serviços e Pessoas*. O custo financeiro da implementação deste *Programa* foi insignificante. Tudo foi executado em paralelo com as normais funções já exercidas, recorrendo a uma boa preparação inicial (Formação) e à criteriosa prioritização e programação de tarefas ao longo do projecto.

NOTAS

- 1- *In* Relatório Síntese do Trabalho de Qualidade Desenvolvido pelo Centro de Documentação da Secretaria-Geral, Ministério da Educação, SMA, 1997, Lisboa;
- 2- *Ibidem*;
- 3- *Ibidem*;
- 4- *In* Relatório Síntese do Trabalho de Qualidade Desenvolvido pelo Centro de Documentação da Secretaria-Geral, Programa de Qualidade do Centro de Documentação, 2ª candidatura, 1998;

- 5- Um Dia com o Centro de Documentação, desdobrável informativo, Outubro, 2000;
- 6- Estudo de caso, Gestão da Qualidade, Relatório de Investigação nas Bibliotecas

da Administração Pública, Centro de Documentação, Secretaria-Geral, Ministério da Educação, 1998.

BIBLIOGRAFIA

Relatório Síntese do Trabalho de Qualidade desenvolvido pelo Centro de Documentação, Concurso "Qualidade em Serviços Públicos 1997", Secretaria-Geral do Ministério da Educação, 1ªcandidatura, Lisboa, 1997;

Relatório Síntese do Trabalho de Qualidade Educação, desenvolvido pelo Centro de Documentação, Concurso "Qualidade em Serviços Públicos 1998", Secretaria-Geral do Ministério da Educação, 2ª candidatura, Lisboa, 1998.

Relatório de Investigação sobre a Gestão da Qualidade, nas Bibliotecas da Administração Pública, 98, Estudo de Caso, Centro de Documentação, Secretaria-Geral, Ministério da Educação, Secretariado para a Modernização Administrativa, pp. 85-89,

In *Revista da Qualidade*, Experiência DHL, Como materializar a Qualidade Total e a Melhoria Contínua no Caminho para a Excelência, de Jorge Lopes, Ano XXIX, N.º 1, Verão 2000, pp. 16 - 24;

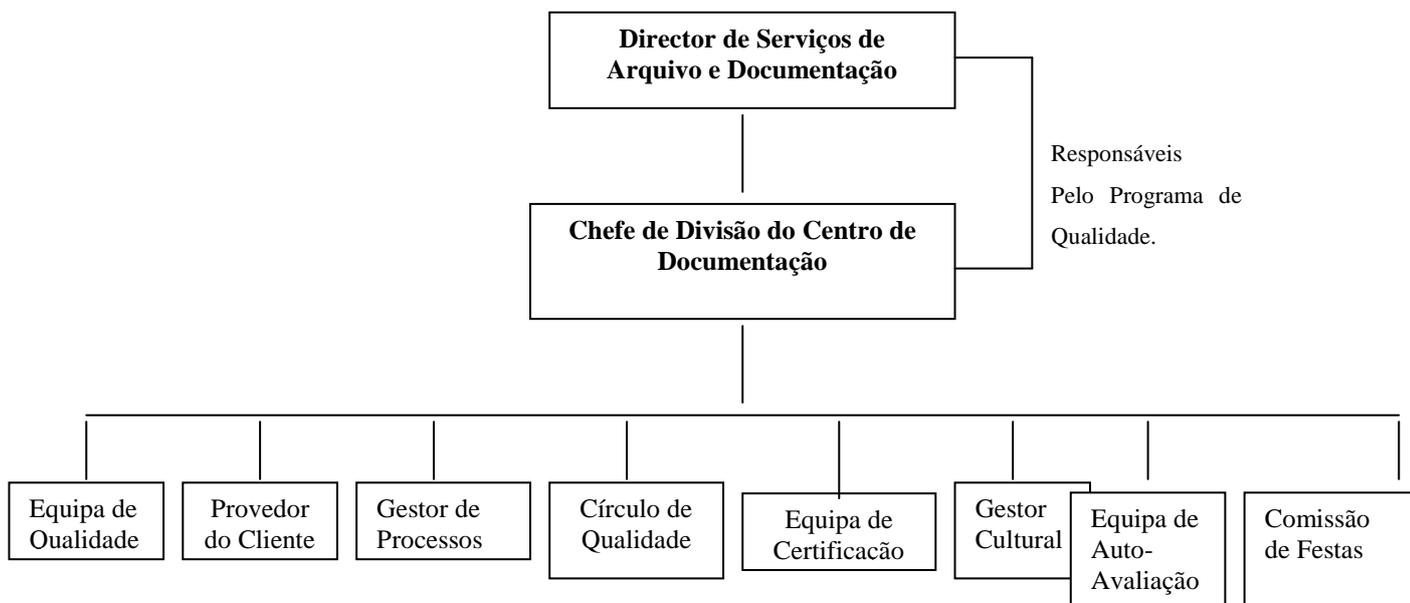
In *Revista Qualidade*, Testemunho Cabelte, Qualidade e Inovação rumo à Excelência, de Vitorino Coelho, Ano XXIX, N.º 2, Outono 2000, pp. 28-33;

A Monitorização da Qualidade em Bibliotecas da Administração Pública: Resultados de uma Investigação, de Manuela Ferreira e Filomena Figueiredo, comunicação apresentada no 1 Congresso Nacional de Qualidade, organizado pelo Instituto Português da Qualidade em 19 de Junho de 2000;

Um Dia como Centro de Documentação, desdobrável informativo, Outubro, 2000;

Fig. N. 1

Estrutura Orgânica do Sistema de Qualidade do Centro de Documentação



Lisboa, 15 de Janeiro de 2000.

