

Qualidade para a Cultura

Normas, acreditações e
sistemas de gestão da qualidade
para o setor cultural

Estudo
Escrito por Beth Ponte

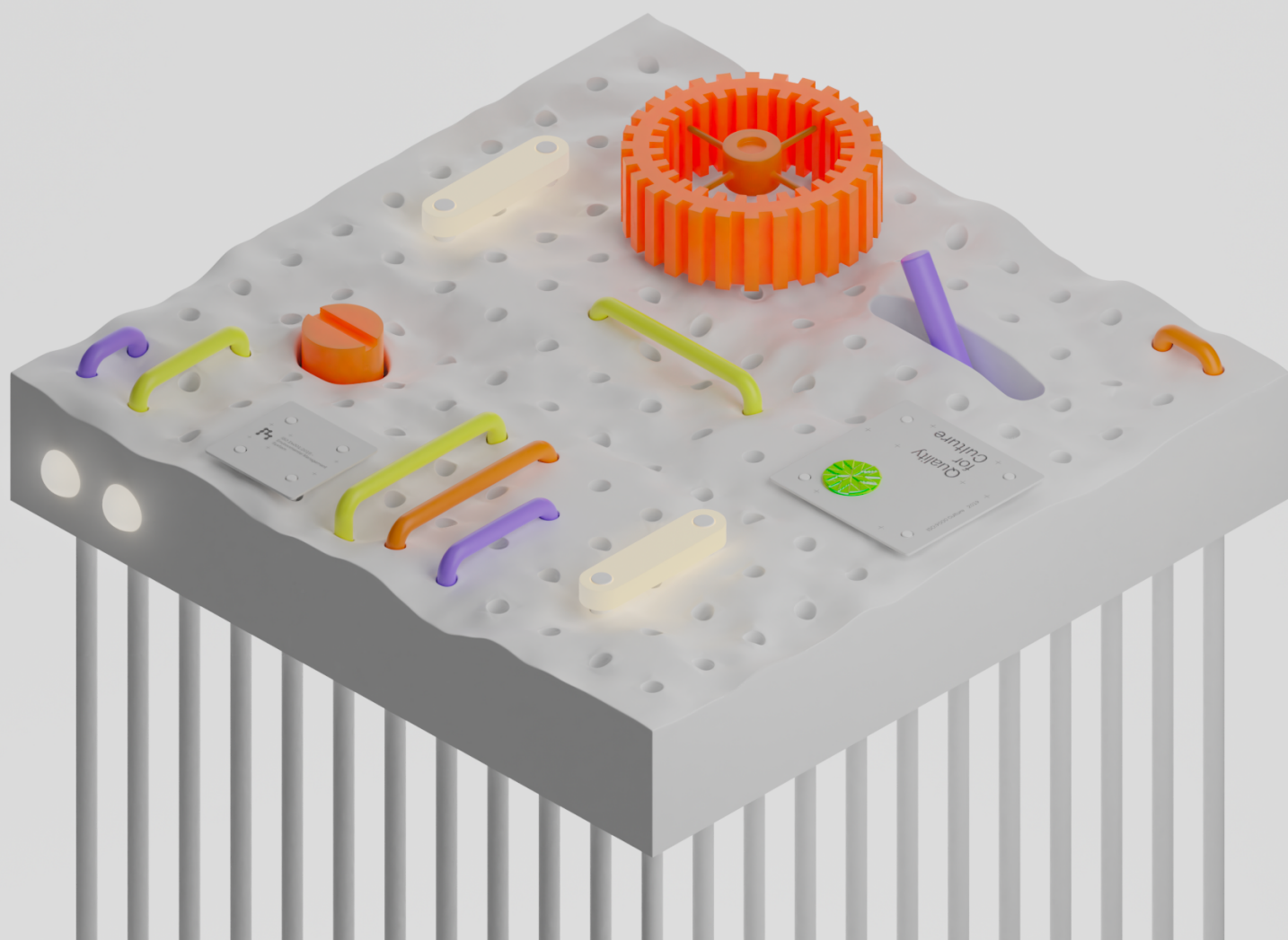
Apoio institucional



Unterstützt von / Supported by



Alexander von Humboldt
Stiftung / Foundation



Sumário

01.	Prefácio	3
02.	Introdução	4
03.	A qualidade é uma forma de pensar (e agir)	5
04.	O que são Normas, Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) e por que eles importam	8
05.	Benefícios das Normas e dos SGQ	12
06.	Normas, acreditações e SGQ para a Cultura	14
07.	Mitos sobre a Gestão da Qualidade	23
08.	Casos: Organizações culturais certificadas pela Norma ISO 9001	26
09.	Recomendações & Dicas	31
10.	Ações para a Gestão da Qualidade	34
11.	Conclusão	39

“Um projeto sobre Gestão da Qualidade para a cultura, mesmo?” Quando Beth Ponte me abordou em 2017 com a ideia de se candidatar ao Programa German Chancellor Fellowship da Fundação Alexander von Humboldt, ela teve um pouco de trabalho de convencimento a fazer. Eu não duvidei por nenhum momento de sua capacidade de ser uma brilhante fellow do programa, que é focado nos “líderes do amanhã”. Eu conheci Beth Ponte durante sua participação no Global Cultural Leadership Programme, um programa de formação e intercâmbio para gestores culturais organizado pela Cultural Diplomacy Platform, da União Europeia, em sua primeira edição em 2016. Com base neste encontro, fiquei impressionado com seu profissionalismo, sua sede de conhecimento, seu entusiasmo e suas ideias visionárias para o setor cultural. Através de sua experiência como uma jovem líder cultural no ambiente orquestral brasileiro, para mim ela não era uma líder do amanhã para o campo cultural, mas uma aspirante e inspiradora líder do presente.

E a Gestão da Qualidade é o tema mais estimulante que ela poderia pensar para um ano de pesquisa na Alemanha? Fiquei um pouco desapontado. Haveria muito mais a ser dito sobre este tema além do que já havia sido discutido em uma época curta, mas bastante influente de conferências e publicações sobre a relevância das normas ISO para organizações culturais há alguns anos? Não seria este um tópico para administradores, *controllers* e consultores em vez de uma questão candente no contexto da liderança cultural? No entanto, no processo de inúmeras conversas, Beth Ponte foi capaz de me convencer de que eu estava equivocado e que, de fato, a gestão da qualidade para a cultura é um tema relevante e tem um potencial oculto para desempenhar um papel substancial na inovação e transformação de organizações culturais. Ao invés de olhar para a Gestão da Qualidade como um conceito estranho às artes, que é imposto a organizações culturais por agentes externos - o que certamente às vezes acontece - ela me incentivou e desafiou a olhar para o que Gestão da Qualidade poderia se tornar quando a olharmos através das lentes do setor cultural. Em sua essência, a Gestão da Qualidade pode realmente desafiar as rotinas diárias e nos ajudar a fazer as perguntas que realmente importam: Qual é o nosso propósito? Quem são as nossas comunidades? Como podemos mudar nossas instituições para melhor? Nesta luz, a gestão da qualidade pode tornar-se uma perspectiva crítica para a inovação nas instituições culturais no século XXI.

Convido o leitor a se libertar de preconceitos sobre o que a Gestão da Qualidade pode ou não ser e seguir a linha de argumento de Beth Ponte com uma mente aberta. Em seu Estudo (White Paper), ela constrói uma argumentação convincente sobre como as normas e práticas de qualidade já são uma parte fundamental de alguns setores da indústria cultural e como podem se tornar um método de apoio à liderança cultural, à inovação e à transformação. O Guia de Recursos que Beth Ponte compilou torna acessível um vasto corpo de conhecimento, ferramentas e casos de sucesso – do setor cultural e para o setor cultural. Ambos os documentos merecem um público amplo na gestão e na política cultural. Todos aqueles com uma mente aberta e interesse no desenvolvimento contínuo do setor cultural serão recompensados com uma rica caixa de ferramentas e uma fonte essencial de métodos para inspirar e melhorar suas organizações e projetos.

Prof. Dr. Martin Zierold

Diretor do Instituto de Mídia e Gestão Cultural,
Universidade de Música e Teatro de Hamburgo

Poucos assuntos na gestão cultural são tão temidos e ainda pouco conhecidos como Normas e Sistemas de Gestão e Avaliação da Qualidade. Muitos líderes culturais temem a “padronização” da Cultura e veem a adoção de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) como uma ameaça à liberdade artística e criatividade. Alguns estão interessados em maneiras de melhorar o desempenho de suas organizações, mas assumem que a gestão da qualidade é destinada apenas para instituições privadas ou de grande porte. Como normas e os SGQ foram criados e inicialmente utilizados no setor industrial, ainda é difícil para os setores culturais e criativos compreenderem e utilizá-los – em toda a sua variedade – como uma ferramenta para o seu próprio desenvolvimento.

Este Estudo, bem como o **Guia de Recursos**, é resultado de um ano produtivo como German Chancellor Fellow (2018/2019) da Fundação Alexander von Humboldt e como pesquisadora convidada do Instituto de Mídia e Gestão Cultural (KMM) em Hamburgo. Como resultado de uma pesquisa, ele oferece uma introdução sobre o tema e lista várias normas, sistemas de gestão da qualidade e creditações/certificações para o setor cultural, com o objetivo de compartilhar conteúdo prático com gestores culturais e profissionais da área. Os estudos de casos, dicas práticas e recomendações disponíveis neste estudo podem ainda ajudar organização culturais a adotarem uma abordagem própria para gestão da qualidade, bem como a buscarem uma certificação de qualidade ou qualquer outra creditação específica.

Minha relação com a gestão da qualidade veio da prática. Trabalhei por vários anos como diretora institucional de uma organização sem fins lucrativos no Brasil, dedicada à educação musical para crianças e jovens. Entre 2013 e 2015, enfrentamos um grande desafio de conduzir um processo de mudança organizacional em todos os níveis da nossa instituição. Com a generosa orientação de um membro de nosso Conselho de Administração, começamos uma jornada de aprendizado e transformação através da criação (e posterior revisão) da nossa missão e visão, além da construção de nosso 1º planejamento estratégico. Este processo resultou em mudanças radicais e incrementais em nosso modelo de governança, estratégias de sustentabilidade, políticas de comunicação e organograma. Sem saber ainda, estávamos criando práticas de gestão da qualidade, um processo que provou ser desafiador, trabalhoso e contínuo, mas incrivelmente positivo e transformador para a nossa organização.

Tendo tido esta experiência, fiquei surpresa ao descobrir que tantas organizações culturais, de diferentes países e tamanhos, não aplicavam essas práticas de gestão que nos ajudaram tanto. E fiquei ainda mais surpresa quando descobri que, por outro lado, havia organizações culturais na Alemanha e em outros países Europeus que adotavam Sistemas de Gestão da Qualidade e que foram inclusive certificadas pela norma ISO 9001. Isso seria positivo e viável para todas as organizações culturais? Por onde começar? Como funciona a gestão da qualidade no cotidiano? Estas e outras questões me guiaram ao longo desta pesquisa, que incluiu visitas a várias organizações culturais certificadas pela ISO 9001, entrevistas com líderes culturais, consultores, auditores de gestão da qualidade e pesquisadores, além de uma vasta gama de leituras. É um prazer compartilhar algumas das minhas descobertas – e novas perguntas – com você.

Beth Ponte,

December 2019

A qualidade é uma forma de pensar (e agir)

Normas, creditações e sistemas de gestão da qualidade não são a mesma coisa, mas todos eles têm a **qualidade** como um objetivo e compartilham o mesmo propósito de melhorar a gestão das organizações. Portanto, é importante começar discutindo o(s) significado(s) de qualidade para o campo cultural e para este estudo.

Em sua definição mais geral, de acordo com o dicionário Cambridge, qualidade pode ser entendida como “o grau de excelência de algo”. Esta definição é simples, porém útil pela sua flexibilidade: Há muitas maneiras de se entender a excelência, assim como muitos graus em que esta pode ser descrita e medida. No setor cultural, pode-se facilmente encontrar duas abordagens diferentes em torno do conceito de qualidade. A *qualidade* é algo sempre a ser perseguido. Por outro lado, a *avaliação da qualidade* é muitas vezes algo a ser sempre evitado.

Ninguém se envolve num processo de criação artística não buscando alcançar a excelência, que é algo muito diferente de ser percebido como “bom” ou “ruim” por outros. E os agentes, organizações e profissionais responsáveis pela promoção, distribuição e proteção da cultura, também buscam desempenhar suas tarefas com qualidade. Tanto artistas, quanto gestores sempre querem fazer o seu melhor. No entanto, quando se trata de ter a qualidade de seu trabalho discutida e avaliada, a resistência surge. E há muitas razões válidas para este tipo de reação.

Não só porque a noção de “qualidade artística” é subjetiva e pessoal, mas também porque é condicionada por contextos sociais e históricos. Isto faz a ideia de avaliação da qualidade de trabalhos artísticos um tópico controverso. Uma má avaliação pode ser enganosa e prejudicial, especialmente quando conduzida por pessoas/entes despreparados, usando critérios questionáveis ou – como a história nos lembra – quando usando como instrumento de controle e supressão da liberdade. Além desses fatores, a ideia e a prática da avaliação raramente estão relacionadas ao que deveria ser seu principal objetivo: aprendizado e aperfeiçoamento. Mas é hora de olhar para a qualidade – e a gestão da qualidade – sob um novo ângulo.

“Quando usado no setor artístico, o termo “qualidade” é geralmente percebido como significando algo adequado ao objetivo, atendendo às especificações e expectativas das partes interessadas, alcançando os melhores resultados. A qualidade também é aplicada à maneira como uma organização é gerenciada, como os serviços ou projetos são executados, e àqueles que desempenham o trabalho.”

- Mary Schwarz, *Artworks: Quality, Because We All Want to Do Better*, 2014, p.8

A qualidade é uma forma de pensar (e agir)

Este estudo aborda o tema da avaliação da qualidade a partir da perspectiva da gestão cultural.

Há várias iniciativas recentes que se concentram em como definir, mensurar e planejar a qualidade artística, bem como métricas de qualidade para o trabalho com crianças e jovens e para artes participativas. Há também uma série de metodologias de avaliação envolvendo pares e público, e para medir o impacto artístico de projetos e de organizações. Se você estiver interessado em discussões e abordagens para avaliação da qualidade artística, verifique nosso Guia de Recursos (sobretudo o Princípio de Gestão da Qualidade 5 – Melhoria) e nossa bibliografia.

Quando se trata de organizações culturais, a qualidade da gestão deve ser tão prioritária quanto a qualidade artística que elas visam produzir e compartilhar. De escritórios a bastidores, a qualidade deve atravessar todos os níveis de uma organização. E para que isso aconteça, é importante entender algumas ideias-chave sobre gestão da qualidade:

- A gestão da qualidade não significa perfeição, um padrão único, um procedimento ou um sistema: É, acima de tudo, uma forma de pensar (e agir). Pode assumir muitas formas e pode ter muitos nomes. O que realmente importa é a atitude de refletir sobre o trabalho e procurar maneiras de melhorá-lo continuamente.
- A qualidade não acontece por acaso: Ela deve ser intencionada, planejada e avaliada para produzir melhorias ou mudanças.
- A qualidade não existe isoladamente: Depende de condições interligadas e de uma comunicação clara em toda a organização.
- A qualidade é multidimensional: Existem várias qualidades, de acordo com os diferentes objetivos e perspectivas. Existem também, portanto, várias maneiras de se alcançar e medir a qualidade.

A qualidade deve ser vista, planejada e avaliada através de diferentes “lentes”, como sugerido por Rachel Blanche (2014), no relatório “Developing a Foundation for Quality Guidance for arts Organisations and artists in Scotland working in participatory settings” (Desenvolvendo uma base para orientação de qualidade para as organizações culturais e artistas trabalhando em configurações participativas na Escócia), encomendado pela Creative Scotland. Ela traz o conceito – desenvolvido anteriormente por Seidel (2010) – de “lentes de qualidade”. Este conceito sugere que a pergunta a ser feita no planejamento e avaliação da qualidade nas artes deve ser “*o que significa qualidade a partir da perspectiva de... (nosso público/nossos pares/nossa comunidade/nossos parceiros/etc)?*”

A qualidade é uma forma de pensar (e agir)

“As ideias sobre o que constitui qualidade podem e devem variar de acordo com as configurações, dependendo dos propósitos e valores do programa e de sua comunidade. A tarefa, então, é produzir uma estrutura comum para avaliar a qualidade que esteja de acordo com a diversidade de necessidades e propósitos entre gêneros e cenários. A abordagem deve ser holística, que permita reconhecer diferentes “qualidades” de cada parte do trabalho, além de reconhecer que as experiências e expectativas de qualidade irão variar de acordo com as diferentes partes interessadas no projeto.”

– (Rachel Blanche, 2014, p. 10)

Ideia similar está presente conceito de “qualidades públicas e privadas” para museus, trazido por Kenneth Hudson (in Negri, 2009). As qualidades públicas estão relacionadas à forma como um museu é experimentado e percebido por seus públicos. As qualidades privadas estão ligadas às operações internas do museu no tocante à aquisição de acervo, conservação, pesquisa etc. As qualidades privadas estão intrinsecamente relacionadas com a qualificação da equipe do museu e normalmente não são visíveis para o público em geral. Embora ambas as dimensões da qualidade estejam interligadas, a presença de ambas não pode ser tomada como certeza: Um museu pode ter uma alta qualidade privada – adotando mecanismos de gestão da qualidade, por exemplo –, mas não contar necessariamente com uma alta qualidade pública – ou seja, ter pouca relevância artística e social.

“Understanding the value and impacts of cultural experiences: A literature review”, de John D. Carnwath e Alan S. Brown para o Arts Council England (2014), também aborda a qualidade do ponto de vista organizacional. Com base em Winn e Cameron (1998), eles distinguem quatro tipos de qualidade: Qualidade do produto / trabalho artístico; Qualidade do serviço; Qualidade da experiência; e Capacidade criativa. Eles dedicam mais atenção a este último, definido como “a capacidade de uma organização de conceitualizar e apresentar excelentes programas que ofereçam aos participantes uma experiência culturalmente valiosa e impactante”. De acordo com eles, os elementos da ‘capacidade criativa’ podem ser classificados em duas categorias: elementos principais que não variam de organização para organização (como proficiência técnica e artística; relevância comunitária; e feedback crítico e comprometimento com a melhoria contínua), e elementos condicionais que podem ou não se aplicar a uma determinada organização, dependendo de sua missão e foco programático (como a existência de redes de apoio e de suficiente capital de risco).

O desenvolvimento da indústria cultural como um setor econômico e como parte de nossas políticas públicas e vidas sociais, bem como a expansão e internacionalização de suas atividades, trouxe desafios para a gestão de suas organizações. Como aconteceu em outras indústrias, o setor cultural tem procurado maneiras de melhorar suas práticas e gestão. Este estudo tem como objetivo mostrar que as indústrias culturais são mais familiares às normas, creditações e sistemas de gestão da qualidade do que se imagina e que o seu uso estratégico pode beneficiar não só as instituições, mas fomentar o desenvolvimento de todo o setor cultural.

O que são Normas, Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) e por que eles importam

Normas de qualidade são documentos que estabelecem especificações e procedimentos para garantir a qualidade e confiabilidade de materiais, produtos, métodos e/ou serviços. As normas estão presentes em quase todas as indústrias, da tecnologia à segurança alimentar, da agricultura à saúde.

Originalmente, as normas visavam criar um entendimento comum para coisas hoje óbvias, como pesos e medidas. Ao longo do tempo, elas se desenvolveram em normas nacionais ou internacionais para fabricação de produtos, para garantir que eles não apresentassem dano ou perigos para os consumidores. Hoje em dia, as normas fazem parte da vida moderna. Dos pneus em carros e ônibus a equipamentos de saúde, é provável que vários produtos que você utiliza hoje tenham sido desenvolvidos e melhorados devido à criação de normas e padrões industriais. As normas fornecem especificações comuns para produtos, serviços e processos, garantem sua qualidade, segurança e eficiência e desempenham um papel fundamental na facilitação do comércio internacional. No entanto, normas não são regras imutáveis e não são inimigas da inovação dentro das organizações. Elas também são constantemente alteradas e melhoradas e, como veremos mais à frente, elas também desempenham um papel importante nas indústrias culturais.

Existem várias organizações em todo o mundo responsáveis pelo desenvolvimento de normas técnicas. A mais proeminente é a ISO (Organização Internacional de Padronização), criada em 1946 em Londres por delegados de 25 países para facilitar a unificação dos padrões industriais em nível internacional. Embora originalmente orientada para o setor industrial, a forma e o uso das normas avançaram ao longo das últimas cinco décadas. Se antes as normas focavam exclusivamente em produtos, hoje elas se tornaram uma ferramenta para avaliação e melhoria de **processos** e ampliaram seu alcance do setor industrial para o setor de serviços. Nesta mudança de padrões focados exclusivamente na **qualidade dos produtos** para a adoção da **qualidade dos processos**, surge o que hoje é chamado de gestão da qualidade.

Originada no setor industrial do Japão nos anos 50, a **Gestão da Qualidade Total (Total Quality Management)** é descrita como uma metodologia de gestão para o sucesso a longo prazo visando a satisfação do cliente. A Qualidade Total ultrapassou a abordagem clássica focada apenas na qualidade do produto, reconhecendo todos os setores da organização como responsáveis pela satisfação do cliente: Administração, Comunicação, Distribuição, Produção, Comercialização, Planejamento etc. Após o sucesso da Qualidade Total, várias abordagens de gestão de qualidade foram criadas, como as normas ISO 9000, o modelo de excelência EFQM, Six-Sigma, Lean e outros. Não demorou muito para o conceito e a prática de gestão da qualidade influenciarem outros setores e indústrias.

O que são Normas, Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) e por que eles importam

Se a qualidade é o objetivo final, um **Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)** ajuda uma organização a planejar sua rota. Um equívoco comum em torno dos sistemas de gestão de qualidade – muitas vezes reproduzido no setor cultural – é acreditar que dependem da tecnologia para existir ou que se restringem a um sistema informatizado ou software. Também é errado dizer que são uma espécie de manual com regras restritas a serem seguidas por uma organização – e, desse ângulo, é fácil entender por que eles são tão repelidos pelos gestores culturais. Mas a verdade é que SGQ não são nem uma coisa, nem outra.

SGQ é simplesmente um conjunto de práticas para organizar e melhorar a qualidade de todos os processos adotados por uma organização para oferecer seus serviços, produtos e atividades gerais. Em um museu, por exemplo, estes processos estão relacionados às suas principais atividades, como aquisição de acervo, preservação, exposições, educação e pesquisa. E também aos processos de áreas complementares, como marketing, captação de recursos, gestão de pessoal, segurança e manutenção predial etc. Como garantir que todos esses processos interligados sejam executados da melhor forma? Um sistema de gestão da qualidade oferece caminhos para isso.

Ele é chamado de sistema porque se refere a um grupo de processos e práticas organizacionais interdependentes, interrelacionados ou interligados. Esses processos podem ser escritos a fim de facilitar seu compartilhamento. Eles podem ser organizados em um livro/apostila ou compartilhados em uma intranet. Mas os documentos em si não constituem o SGQ, nem as plataformas que escolhemos para compartilhá-los: Eles são apenas um meio para entregar uma mensagem. Usando a metáfora da viagem, não importa muito se usarmos um navegador GPS ou um mapa impresso. O mais importante é saber onde queremos ir e fazer da jornada uma aventura segura – e porque não também interessante – até lá.

O que são Normas, Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) e por que eles importam

Glossário de qualidade

Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) são uma coleção de processos implantados por uma organização para oferecer seus serviços, produtos e atividades gerais com qualidade.

A avaliação da qualidade é a ação de medir seu trabalho em relação a um determinado padrão – uma referência do que é visto como entrega efetiva (por um indivíduo ou organização). Pode incluir ações de benchmarking, ou seja, comparação de atividades ou resultados que já foram alcançados (pela própria organização ou por outras do mesmo setor).

Os indicadores de qualidade são medidas acordadas para determinar o nível de qualidade de cada processo/setor.

A melhoria contínua da qualidade é uma rotina cíclica e proativa de planejar, executar, revisar e melhorar – ou aprimorar – o que é entregue e como é entregue.

(Adaptado de Schwarz M., 2014, p. 9)

Diferentemente de normas técnicas prescritivas para fabricação de produtos, as **normas de gestão da qualidade** são sugestões e orientações para a forma como as organizações devem gerir as suas atividades essenciais. Uma determinada organização que adota normas de qualidade pode buscar o reconhecimento externo através de um processo de **acreditação**, ou seja, uma verificação formal de que a instituição cumpre as normas estabelecidas. Uma auditoria de gestão da qualidade é feita por organismos independentes de certificação, que fornecem a confirmação dos requisitos de gestão da qualidade e podem então certificar a organização, por exemplo, para a Norma ISO 9001.

O que são Normas, Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) e por que eles importam

Exemplos de normas de qualidade utilizadas por setores públicos e sem fins lucrativos

A **ISO 9001**, introduzida em 1987, é a norma internacional mais famosa para especificação da gestão da qualidade. A versão atual da Norma ISO 9001 foi lançada em setembro de 2015 e hoje há mais de 1 milhão empresas e organizações certificadas, de uma ampla gama de setores, em mais de 170 países.

www.iso.org

A **European Foundation for Quality Management (EFQM)** desenvolveu o seu próprio modelo de gestão da qualidade em 1988. O modelo de excelência da EFQM é definido como “um quadro não prescritivo que pode ser usado para obter uma visão holística de qualquer organização, independentemente do tamanho, do setor ou da maturidade”.

www.efqm.org

O **Common Assessment Framework (CAF)**, lançado em 2000 em Lisboa, é o instrumento Europeu de gestão da qualidade para o setor público. Mais de 2000 organizações do setor público de 43 países diferentes adotam as normas da CAF.

www.eupan.eu/caf

Criado em 2010, a **European Quality in Social Service (EQUASS)** é um sistema de qualidade específico projetado para o setor de serviços sociais e aborda os princípios de qualidade que são específicos para a prestação de serviço para grupos sociais vulneráveis. A EQUASS é uma iniciativa da Plataforma Europeia de Reabilitação (EPR).

www.equass.be

Benefícios das Normas e Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ)

As normas e sistemas de gestão da qualidade podem não ser obrigatórios nas indústrias culturais, mas a sua adoção pode beneficiar as organizações e o setor de várias formas. Entre os principais benefícios, podemos listar os seguintes:

- As normas estabelecem importantes recomendações de segurança para edifícios históricos e coleções, contribuindo para a **proteção e promoção do Patrimônio cultural**.
- A adoção de normas ou SGQ, bem como a busca de uma acreditação ou certificação, podem representar um processo de **desenvolvimento organizacional**, trazendo autoconhecimento, coesão da equipe e ajudando as organizações a melhorar a sua forma de trabalhar.
- Algumas normas são necessárias para garantir que as organizações cumpram os **requisitos mínimos para se tornarem parte integrante de uma indústria ou para receberem fundos públicos**.
- As normas também ajudam a **divulgar conhecimento e melhores práticas** dentro e entre indústrias e setores.
- A adoção de SGQ ajuda a **implementar mudanças organizacionais** ou a lidar com mudanças desencadeadas por eventuais crises econômicas ou de governança.
- Eles também fornecem às pessoas e organizações uma base para a compreensão mútua e são usadas como ferramentas para **facilitar a comunicação interna**. Processos bem definidos e responsabilidades claras ajudam a reduzir possíveis conflitos entre equipes.
- As práticas de gestão da qualidade contribuem para **fortalecer a memória organizacional**. O conhecimento individual torna-se conhecimento organizacional e o risco de perda de conhecimento causada pela rotatividade de pessoal é reduzido.
- Uma certificação ou outros tipos de acreditações ajudam a criar uma **imagem pública positiva** e validam o trabalho e as realizações da organização. Podem também aumentar a credibilidade entre pares, públicos, financiadores, parceiros e patrocinadores.

Benefícios das Normas e Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ)

Os sete princípios de gestão da qualidade

A prática da gestão da qualidade é única para cada organização. Não existem fórmulas mágicas ou abordagens de “tamanho único”. Na publicação gratuita **Princípios de Gestão da Qualidade**, a ISO apresenta os sete princípios que servem como base para as Normas ISO 9000, ISO 9001 e outras normas afins. Os princípios da gestão da qualidade são um conjunto de crenças, normas e valores fundamentais e podem ser usados como base para a gestão da qualidade em todos os tipos de organizações.

Os princípios são:

PGQ 1 – Foco no cliente

PGQ 2 – Liderança

PGQ 3 – Engajamento de pessoas

PGQ 4 – Abordagem de processo

PGQ 5 – Melhoria

PGQ 6 – Tomada de decisão baseada em evidências

PGQ 7 – Gerenciamento de relacionamento

Ao implementar ações alinhadas a cada um desses princípios, as organizações já começam a criar uma prática de gestão da qualidade. Na seção final deste documento, você tem acesso a uma lista de ações rumo à gestão da qualidade. Consulte também nosso **Guia de Recursos** para acessar 180 materiais do setor cultural relacionados a cada princípio.

Normas, creditações e SGQ para o setor cultural

A indústria cultural é muito ampla e compreende diferentes tipos de organizações, com as suas especificidades e estratégias de gestão. Mesmo que as normas de qualidade sejam adaptáveis a todas as organizações, de qualquer tamanho e de qualquer indústria, elas ainda são frequentemente vistas com desconfiança pelo setor cultural. São consideradas por muitos como opostas à liberdade artística, à inovação criativa e incompatíveis com as características das artes como um campo profissional. Será que é mesmo assim?

Nesta seção veremos como as normas de qualidade são muito familiares para algumas organizações culturais, como museus e bibliotecas. Elas desenvolveram há muito tempo seus próprios padrões, normas e creditações, que ajudaram muito o desenvolvimento desses setores. Também mostraremos como ultimamente organizações culturais de diferentes tamanhos e áreas estão fazendo bom uso da gestão da qualidade, incluindo não apenas a adoção da Norma ISO 9001, mas a criação de sistemas de gestão de qualidade específicos para o setor cultural.

Normas

Museus e bibliotecas foram os pioneiros na criação de normas de qualidade no setor cultural. A natureza das suas atividades, a necessidade de segurança e conservação das suas coleções, juntamente com a sua longevidade e ampla presença internacional, podem explicar a importância das normas e dos esquemas de creditação entre estas organizações.

A Federação Internacional de Associações e Instituições de Bibliotecas (IFLA), fundada em 1927, é o principal órgão internacional que representa os interesses das bibliotecas, arquivos e seus usuários. Eles desenvolveram uma ampla gama de normas de qualidade, desde as primeiras diretrizes para bibliotecas públicas em 1948. Em parceria com a UNESCO, a IFLA desenvolveu os “Princípios de Paris”, uma base para a padronização internacional das atividades de catalogação, aprovada pela Conferência Internacional de Princípios de Catalogação em 1961. Eles têm dezenas de normas vigentes e diretrizes para diferentes atividades ou serviços, desde requisitos para registros bibliográficos até diretrizes para serviços de bibliotecas infantis.

Criado em 1947, o Conselho Internacional de Museus (ICOM) é uma organização não-governamental que estabelece padrões profissionais e éticos para as atividades de museus. Através de suas normas e diretrizes, desenvolvidas por comitês internos e aprovadas pela sua Diretoria Executiva, o ICOM compartilha melhores práticas museológicas em termos de aquisição de objetos, documentação de coleções, descrições, terminologia, segurança, conservação, gestão de pessoal, ações educativas, entre outros. Desde suas diretrizes para empréstimos (1974), a ICOM desenvolveu uma série de normas em áreas como documentação e segurança, ética, educação e ação cultural. O desenvolvimento de normas de conservação para museus também foi apoiado pela UNESCO, que em 1981 publicou o livro “Procedures and conservation standards

Normas, credenciações e SGQ para o setor cultural

for museum collections in transit and on exhibition” (Procedimentos e normas de conservação para coleções de museu em trânsito e em exposição), escrito por Nathan Stolow. Abaixo você pode verificar exemplos de outras normas para museus, tais como a série de normas de conservação do patrimônio cultural (CEN/TC 346) do Comitê Europeu de Normalização e as normas ISO para as Estatísticas Internacionais de Museus (ISO 18461:2016).

*“Muitas vezes surge uma preocupação quando a padronização é vista como algo que estabelece medidas restritivas pelas quais o museu e sua equipe são obrigados a agir e operar. Padronização é, por definição, um meio de remover variações e irregularidades e tornar todos os tipos de execução de uma atividade específica iguais ou colocá-los em conformidade um com o outro. Em outras palavras, a padronização em um nível individual pode ser descrita como a expectativa de que agentes realizem uma determinada atividade da mesma maneira ou de maneira semelhante. **Há uma grande diferença entre práticas padronizadas e resultados padronizados, e é o resultado que é importante para a atividade do museu.**”*

– Gary Edson, 2010, p. 18

As normas também podem ser utilizadas para criar um quadro comum em outras áreas, como por exemplo educação artística. Os EUA publicaram em 1994 o National Core Arts Standards, as primeiras normas nacionais para planejamento, execução e avaliação da educação artística nas escolas. As normas foram atualizadas em 2014, por uma ampla coalizão de associações de educação artística em parceria com lideranças. Atualmente as normas são adotadas por 27 estados no país.

Em todos os exemplos, o desenvolvimento de normas responde às demandas e necessidades dos próprios setores e não às normas regulatórias de governos e órgãos públicos. As normas são dinâmicas e também estão em constante revisão. Suas mudanças também refletem o desenvolvimento dos setores ao longo das décadas: Se, no início, a maioria das normas de museus tratavam de procedimentos de catalogação ou preservação, hoje em dia elas também se concentram em temas relacionados à ética, impacto na comunidade, atividades educativas e governança.

Normas, creditações e SGQ para o setor cultural

Principais exemplos de normas nas indústrias culturais:

Padrões	Setor	Origem	Ano
<u>IFLA Standards – Federação Internacional de associações e instituições de bibliotecas</u>	Bibliotecas	Internacional	1927
<u>Normas ICOM – Conselho Internacional de Museus</u>	Museus	Internacional	1947
<u>Principais normas para museus – American Alliance of Museums</u>	Museus	EUA	1996
<u>Spectrum – Normas para coleção de Museus</u>	Museus	Reino Unido	1994
<u>Comité Europeu para a normalização – CEN/TC346 – normas de conservação do património cultural</u>	Patrimônio cultural	Europa	2009 - 2018
<u>National Core Arts Standards</u>	Educação artística	EUA	2014
<u>ISO 21127:2014 informação e documentação – uma ontologia de referência para o intercâmbio de informações sobre o património cultural</u>	Patrimônio cultural	Internacional	2014
<u>Normas nacionais para museus e galerias australianas</u>	Museus	Austrália	2016
<u>ISO 18461:2016 Estatísticas Internacionais para Museus</u>	Museus	Internacional	2016

Acreditações e certificações

Após o desenvolvimento e a adoção de normas, vários esquemas de acreditação foram criados, principalmente para museus, a fim de promover o desenvolvimento organizacional e proporcionar reconhecimento dentro do setor. Um esquema de acreditação é uma ferramenta que avalia os padrões mínimos de como uma organização profissional deve funcionar. Idealmente, o processo de credenciamento permite que as organizações culturais avaliem seu desempenho atual, funcionando como um processo educacional para lideranças, equipes e órgãos de governança. A conquista do credenciamento, normalmente seguida de um certificado, confere mais confiança aos pares e outras partes interessadas e pode inspirar a confiança do público e dos órgãos governamentais e de financiamento.

O setor museológico tem um papel pioneiro no desenvolvimento e adoção de esquemas de acreditação. A acreditação da American Alliance of Museums foi criada em 1971, com base nas já existentes normas fundamentais da organização. Trata-se de um processo voluntário que deve ser feito a cada 10 anos, focado na autoavaliação e na revisão por pares. Uma das principais referências, pelo seu alcance e relação com as políticas públicas, é o regime de acreditação de museus do Reino Unido. Criado em 1988 para responder às demandas do próprio setor, é hoje gerido como uma parceria entre Arts Council Inglaterra, os governos do País de Gales e da Escócia, e pelo Conselho de Museus da Irlanda do Norte. A acreditação abrange museus e galerias de todos os tipos e tamanhos, e atualmente mais de 1700 museus são acreditados em todo o Reino Unido. A acreditação também foi revista e aprimorada nos últimos anos. Em seu início, focava principalmente em normas sobre como museus e galerias deveriam gerenciar suas coleções. Hoje, os critérios de acreditação incluem tópicos sobre governança e engajamento da comunidade. Ao longo das décadas, o regime contribuiu não só para a profissionalização dos museus no Reino Unido, mas também para a maturidade e desenvolvimento de todo o setor. A acreditação ajudou a criar um rico “ecossistema museológico”, do qual participam os próprios museus, o governo e agentes de apoio, como as agências de desenvolvimento de museus (organizações que apoiam o desenvolvimento de museus locais em toda a Inglaterra) e consultores de acreditação.

O regime de acreditação do Reino Unido tem sido utilizado como modelo e fonte de inspiração em outros países europeus, como Holanda, França, Áustria, Alemanha e outros. Em alguns países, os programas de acreditação foram introduzidos de forma vertical, para fornecer aos organismos de financiamento indicadores para gerir o investimento público em museus. Isto pode representar um risco, porque quando a acreditação não é desenvolvida e apoiada pelo próprio setor, ela pode facilmente tornar-se um mero processo burocrático em vez de uma oportunidade de desenvolvimento e de aprendizagem para as organizações.

Um exemplo interessante de acreditação em outros setores culturais é a certificação W.A.G.E.. Criada pela Working Artists and the Greater Economy, uma organização ativista baseada em Nova York, a cer-

Normas, creditações e SGQ para o setor cultural

tificação reconhece organizações culturais empenhadas voluntariamente em remunerar artistas de forma justa, cumprindo padrões mínimos de pagamento e contratação para projetos. Desde a sua criação, 73 organizações culturais foram certificadas.

Principais exemplos de esquemas de acreditação para as indústrias culturais:

Esquemas de acreditação/certificação	Setor	Origem	Ano
<u>Programa de acreditação – American Alliance of Museums</u>	Museus	EUA	1971
<u>Regime de acreditação de Museus do Reino Unido</u>	Museus	Reino Unido	1998
<u>Sistema de acreditação de museus</u>	Museus	Finlândia	1992
<u>Certificação internacional HERITY</u>	Museus and Heritage	Itália	1994
<u>Registro de museus</u>	Museus	Polônia	1996
<u>Decreto para o reconhecimento e subvenção de museus (Decreto do patrimônio)</u>	Museus	Bélgica	1996
<u>Registo de Museus da Holanda</u>	Museus	Holanda	1997
<u>Appellation Musée de France</u>	Museus	França	2002
<u>Selo de qualidade dos Museus Austríacos</u>	Museus	Áustria	2002
<u>Acreditação de museus</u>	Museus	Portugal	2006
<u>Selo de qualidade dos museus da Baixa Saxônia e Bremen</u>	Museus	Alemanha	2006
<u>Programa de normas para museus da Irlanda (MSPI)</u>	Museus	Irlanda	2007
<u>Regione Emilia Romagna -Acreditação e normas de qualidade</u>	Museus	Itália	2009
<u>Certificação W.A.G.E.</u>	Organizações culturais	EUA	2010

Normas, creditações e SGQ para o setor cultural

“De um modo geral, pode-se dizer que os Esquemas de Acreditação e os Sistemas de Gestão da Qualidade tiram uma foto de uma organização de diferentes ângulos e de uma maneira diferente: a primeira tende a obter uma imagem estática de uma organização, enquanto a última pode oferecer uma imagem em movimento. Os sistemas de credenciamento são muito bem detalhados quando se trata de questões típicas do museu, como conservação, documentação etc., mas, por outro lado, são bastante insuficientes quando se trata de identificar resultados em relação ao público e à comunidade que o museu atende. Para simplificar, a acreditação está mais preocupada com O QUE e a gestão da qualidade com o COMO. Os sistemas de acreditação de museus e os modelos de qualidade total devem, de fato, ser vistos como complementares e, sempre que possível, devem ser usados em conjunto para trazer ao máximo de benefício para os museus.”

- Margherita Sani, Registration and Accreditation as Ways of Raising Quality in Museums: A European Overview, Quality in Museums, 2009.

Sistemas de Gestão da Qualidade

Como vimos, através do desenvolvimento de normas qualidade para processos organizacionais (e não apenas para produtos), os Sistemas de Gestão da Qualidade tornaram-se mais flexíveis e adequados ao amplo setor de serviços. O setor de museus também foi pioneiro na adoção de SGQ, das normas de qualidade ISO 9001 e certificações similares.

“Os modelos de Gestão da Qualidade constituem referências não prescritivas (ou seja, não definem regras para implementação), que reconhecem as várias maneiras de alcançar a excelência. Eles são válidos para qualquer tipo de organização, pois fornecem um conjunto de critérios gerais que podem ser aplicados a grandes e pequenas empresas privadas, estruturas de administração pública, organizações sem fins lucrativos etc. (...). Como esses modelos podem ser aplicados a tantas estruturas, eles precisam ser personalizados. Portanto, cada organização deve adaptar o conteúdo do sistema à sua própria cultura, natureza, tipo de produto / serviço, mercado, necessidades dos usuários. A organização deve analisar os vários elementos do sistema para ver se eles podem ser aplicados, ou seja, se são capazes de agregar valor ao seu desempenho, mas acima de tudo, como aplicá-los sem adicionar mais burocracia à organização.”

- Quality in Museums, Massimo Negri, Franco Niccolucci, Margherita Sani (Eds.), 2009, p. 63

Em 2000, um uso experimental do European Frame of Quality Management (EFQM) no campo de museus foi realizado na Itália como parte de um projeto apoiado pelo Instituto do Patrimônio Cultural da região de

Normas, creditações e SGQ para o setor cultural

Emilia Romagna. Nos anos seguintes, algumas das principais organizações culturais na Europa começaram a adotar sistemas e obter certificações de gestão da qualidade. O Museu Guggenheim de Bilbao recebeu em 2004 o Quality Silver Q, baseado no European Frame of Quality Management (EFQM), e se tornou o primeiro museu europeu a ser certificado em qualidade total. No mesmo ano, o museu também foi certificado pela Norma ISO 14001 para sistemas de gestão ambiental.

Diferentemente das normas e esquemas de acreditação direcionados basicamente para museus, organizações culturais de outros setores têm adotado sistemas de gestão da qualidade. A lista abaixo apresenta exemplos de organizações de vários países que são ou já foram certificadas, em sua grande maioria pela Norma ISO 9001.

Principais exemplos de organizações culturais certificadas pela Norma ISO 9001:

País	Organização	Setor	Norma ISO	Ano
Alemanha	<u>Staatsgalerie Stuttgart</u>	Museus	ISO 9001:2015 / ISO 14.001	2014
	<u>Deutsches Bergbaumuseum Bochum</u>	Museus	ISO 9001:2015	1998
	<u>Festspielhaus Baden-Baden</u>	Artes cênicas	ISO 9001:2015	2011
	<u>Concerto Köln</u>	Música	ISO: 9001 2008	2012
Áustria	<u>Wiener Konzerthaus</u>	Artes cênicas	ISO 9001:2015	2016
Grécia	<u>Goulandris Natural History Museum</u>	Museus	ISO 9001:2015	2017
Quênia	<u>National Museum of Kenya (NMK)</u>	Museus	ISO 9001:2008	2009
Itália	<u>Pergolesi Spontini Foundation</u>	Artes cênicas	ISO 9001:2008	2009
Romênia	<u>ION Dacian National Operetta Theatre</u>	Artes cênicas	ISO 9001:2008	2010
Suíça	<u>Theater Winterthur</u>	Artes cênicas	ISO 9001:2008	2009
	<u>Verkehrshaus der Schweiz</u>	Museus	ISO 9001:2015	2009
	<u>Augusta Raurica</u>	Artes cênicas	ISO 9001:2008	2009

Padrões, Accreditations Schemes and QMS for the cultural Setor

País	Organização	Setor	Norma ISO	Ano
Espanha	<u>Guggenheim Museum Bilbao</u>	Museus	EFQM/ ISO 14.001	2004
	<u>MARQ Museo Arqueológico de Alicante</u>	Artes cênicas	ISO 9001:2008	2006
Suécia	<u>Museus marítimos nacionais da Suécia</u>	Museus	ISO 14.001:2004	2016
Cingapura	<u>Singapore Chinese Orchestra</u>	Música	ISO 9001:2000	2005

Há também exemplos interessantes de organizações culturais que adotaram práticas de gestão da qualidade, apesar de não terem buscado certificação externa. É o caso, por exemplo, do **Museu da Acrópole**, em Atenas, que criou um departamento especial para a “qualidade dos serviços”, e de duas grandes organizações artísticas alemãs: O Teatro Estatal de Stuttgart (**Staatstheater Stuttgart**), em Stuttgart, e a Ópera Estatal da Bavária (**Bayerische Staatsoper**), em Munique. Ambas têm em sua equipe um responsável pela gestão da qualidade, atuando na manutenção e atualização de processos e soluções organizacionais.

A adoção de SGQ no setor cultural não se resume apenas à aplicação das normas ISO às organizações artísticas. Especialmente em países de língua alemã, há também experiências recentes de criação de sistemas específicos para organizações culturais, como o Sistema da Qualidade nas Escolas de Música, na Alemanha; o Theater Quality Frame, na Suíça; e a Norma ONR 41000 (ISO para cultura), na Áustria.

Exemplos de SGQ criados pelo setor cultural

Sistema da Qualidade em Escolas da Música (Qualitätssystem Musikschule): Na Alemanha, a Associação das Escolas Alemãs de Música (VdM) desenvolve o Sistema de Qualidade nas escolas desde 2001. Com base no EFQM e na autoavaliação, o sistema avalia cerca de 300 aspectos do que consiste um bom trabalho em uma escola de música. O sistema é geral e funciona como uma orientação, sem prescrever detalhes. No final, a escola de música tem uma autoavaliação com evidências concretas e ações a serem tomadas em direção à qualidade. Como resultado, um certificado EFQM pode ser adquirido posteriormente.

Theater Quality Frame - SGQ para teatros e casas de espetáculo: O Centro de Gestão Cultural da Universidade de Ciências Aplicadas de Zurique (ZHAW), o TQU GROUP Winterthur e o Teatro Winter-

Normas, acreditações e SGQ para o setor cultural

thor desenvolveram o Theater Quality Frame em 2015 como um projeto piloto. O resultado foi a criação de um sistema de gestão de qualidade orientado especificamente para teatros e casas de espetáculo e compatível com a norma ISO 9001.

ISO para cultura – Norma ONR 41000 de Gestão da qualidade para as organizações culturais: Por iniciativa da consultoria Audiencing e com a participação de um grupo de trabalho de 60 líderes culturais, o Austrian Standards Institute desenvolveu uma norma de gestão da qualidade para organizações artísticas. A Norma ONR 41000 “Gestão da qualidade em instituições culturais de acordo com a ISO 9001: 2015” foi publicada em 2015, em alemão, e é um manual para a implementação da norma ISO 9001: 2015 em instituições da cultura.

Sinergia da gestão da qualidade: O caso dos museus finlandeses

Através da adoção de normas, um programa de acreditação e da adoção de sistemas de gestão da qualidade, a Finlândia é um caso interessante para o desenvolvimento integral do setor de museus.

A legislação finlandesa sobre museus em 1992 (posteriormente revisada em 1996 e 1998) já estabelecia padrões mínimos – relativos a coleções, número e qualificação de funcionários etc. – como critérios para financiamento público aos museus. Em 2005, foi introduzido um sistema de acreditação baseado na autoavaliação e inspirado no Modelo de Gestão da Qualidade Total – EFQM. Desenvolvido em estreita cooperação com os profissionais do setor, o modelo foi testado entre 2005 e 2006 e posteriormente foi aberto a todas as instituições do país. O sistema identifica um total de 239 critérios para avaliar um museu (90 dos quais pertencem à área de gestão e 149 às atividades principais do museu). É dada especial atenção ao contexto em que o museu opera, a fim de avaliar seu papel social e os benefícios que produz para a comunidade. A avaliação foi atualizada em 2016. O novo modelo de avaliação enfatiza a importância do ambiente operacional, bem como a própria experiência e o potencial de conteúdo do museu.

O caso finlandês demonstra que, apesar de já existirem normas vinculadas aos subsídios aos museus na legislação nacional, a combinação com abordagens de gestão da qualidade e ferramentas de autoavaliação pode apoiar a melhoria contínua do setor.

www.museoarviointi.fi

Mitos da Gestão da Qualidade

“*Não queremos morrer de administração.*” A frase acima foi dita por um gestor cultural ao mencionar a resistência inicial de sua equipe ao lidar com um processo de certificação de gestão da qualidade (exigido por seu principal financiador). Ela ilustra uma das muitas suposições que comumente pairam em torno da adoção de normas de qualidade para organizações culturais.

Nenhuma organização quer “morrer de administração”, com certeza. E o que acontece quando um SGQ é devidamente planejado e desenvolvido em qualquer organização é exatamente o oposto: A organização se torna mais saudável, e mais tempo é liberado para a criatividade e inovação. Vamos então verificar alguns dos principais pressupostos e críticas em torno da gestão da qualidade no campo cultural e descobrir em que extensão são verdadeiras ou não.

Suposições		Verdadeiro	Parcialmente Verdadeiro	Falso
Sistemas de Gestão da Qualidade vêm do setor privado		●		
Explicação	Como vimos anteriormente, as primeiras normas de gestão da qualidade total foram criadas pelo setor industrial na década de 1950. Mas, desde então, a Gestão da Qualidade tem evoluído e hoje não apenas é aplicável para o setor de serviços, mas também foi adotada por setores públicos e sem fins lucrativos. A busca da qualidade pertence a todas as organizações que querem atuar profissionalmente.			
SGQ impõem regras e normas não adequadas para organizações sem fins lucrativos e culturais				●
Explicação	A gestão da qualidade não impõe nenhuma regulamentação. Ela visa melhorar os processos que já são adotados pela instituição e prescreve as melhores práticas que podem ser adaptadas à realidade de cada organização. São as próprias instituições que definem o que significa qualidade e como querem medi-la, bem como quais os processos mais relevantes e que devem ser descritos. Nos setores do de museus e bibliotecas, a maior parte das normas foram criadas pelas próprias organizações, respondendo a exigências reais do setor.			
O trabalho em organizações culturais não pode ser padronizado e não deve ter a sua qualidade medida			●	
Explicação	Apesar de algumas das características únicas das organizações culturais, devemos admitir que nem todos os trabalhos realizados por elas são trabalhos criativos. No que diz respeito aos seus procedimentos de gestão, elas devem trabalhar como qualquer outra instituição e cumprir, por exemplo, requisitos financeiros, jurídicos e de segurança. Quando essas áreas funcionam bem, sobra mais tempo para o trabalho criativo e para o cumprimento da missão da organização. Os sistemas de gestão da qualidade não definem nem avaliam a qualidade da arte. Existem de fato alguns modelos de avaliação e métricas de qualidade para trabalhos artísticos, educacionais e participativos, mas estas iniciativas não podem ser classificadas como sistemas de gestão da qualidade.			

Mitos da Gestão da Qualidade



Suposições		Verdadeiro	Parcialmente Verdadeiro	Falso
A adoção da Norma ISO ou de outro SGQ é adequada apenas a organizações privadas ou de grande porte				●
Explicação	A gestão da qualidade é adequada a organizações de todos os portes e áreas, sejam públicas, sem fins lucrativos ou privadas. No entanto, o tamanho da organização impacta a duração e a complexidade do sistema. Em pequenas organizações, a adoção de SGQ pode ser ainda mais simples: Os processos não são tão numerosos ou tão complexos, e seu compartilhamento pode ser feito sem sistemas de TI ou recursos externos.			
A adoção de um SGQ é muito demorada (e vai roubar tempo que poderia ser usado para a criação ou outras atividades diretamente relacionadas à missão da organização.)			●	
Explicação	É verdade que a adoção de um sistema de gestão da qualidade (assim como a busca de uma acreditação do setor) custa tempo. As organizações acreditadas dizem normalmente que as fases mais demoradas são o início (criação ou revisão da missão e visão) e a seleção de processos a serem descritos e compartilhados. Um horizonte de planejamento mínimo para a obtenção de uma certificação é de um ano. Mas não é necessário parar outras atividades e projetos. Muitas instituições dizem que não têm tempo para pensar sobre Gestão da Qualidade, quando frequentemente gastam muito tempo resolvendo problemas recorrentes e, quase sempre, da mesma maneira.			
SGQ tornam as organizações mais burocrática				●
Explicação	A gestão da qualidade não visa trazer mais burocracia para qualquer organização. A intenção é não criar novos processos, mas melhorar os já existentes. A gestão da qualidade também não especifica estritamente como a gestão e liderança são feitas. A forma como a implementação ocorre é deixada para cada organização cultural em si, dependendo de suas necessidades, tamanho e contexto. Cada organização desenvolve seus próprios processos e os adapta no sentido da melhoria contínua. Você pode optar por mapear apenas os processos mais centrais para sua organização, ou todos eles, por exemplo.			
O processo de certificação é muito caro			●	
Explicação	A certificação de fato não é gratuita e deve ser renovada a cada ano. Mas o seu preço depende do tamanho da organização (normalmente medida pelo número de empregados ou processos), tornando-a acessível mesmo para pequenas instituições. A certificação também não é obrigatória: A organização deve persegui-la apenas se tiver uma necessidade real, por exemplo, para proporcionar um incentivo interno ou para melhorar sua imagem organizacional junto a parceiros e financiadores. Se as razões forem claras, os custos de certificação devem ser considerados um investimento (bem como os outros custos eventualmente envolvidos no processo, como contratação de consultores, por exemplo).			



Mitos da Gestão da Qualidade



Suposições		Verdadeiro	Parcialmente Verdadeiro	Falso
A adoção de SGQ requer pessoal extra ou consultores externos (que a organização não pode pagar)			●	
Expli- cação	A gestão da qualidade não requer grandes recursos de pessoal. O mais importante é contar com o pleno apoio dos dirigentes da organização. Recomenda-se também que alguém dentro da organização cuide da manutenção da qualidade (compartilhando e atualizando processos, ajudando setores a melhorar seu trabalho e apoiando auditorias externas, caso se pretenda obter uma certificação). A dedicação desta pessoa diminuirá durante o desenvolvimento do sistema de gestão da qualidade. Na maior parte das organizações, o responsável pela gestão da qualidade dedica algumas horas de seu horário durante a semana ou dedica meio período à atividade. Dependendo da capacidade organizacional e da experiência dos gestores, pode ser também útil ter um consultor externo para orientar o processo ou para treinar os membros da equipe. Isso também pode ser obtido através de trabalho pro bono, apoio de parceiros e Membros do Conselho de Administração ou mesmo partilhando custos de consultoria com outra organização.			
A adoção SGQ requer investimento em TI (softwares, intranet etc.)				●
Expli- cação	Softwares de gestão da qualidade ou softwares customizados podem ajudar no compartilhamento de processos e informações, mas não são a única possibilidade. Quanto maior for a organização, mais importante é encontrar as ferramentas de comunicação certas, mas uma boa comunicação não requer sistemas informatizados. Você pode compartilhar os principais documentos da gestão da qualidade através de uma simples apostila de processos impressa, compartilhar os documentos na nuvem, ou através de seu próprio sistema de intranet (se você tiver um).			
A gestão da qualidade fará com que a organização mude a sua forma de trabalhar		●		
Expli- cação	Isto é verdade, mas no sentido de que a organização mudará para melhor. A gestão da qualidade não visa alterar a cultura e os valores de uma organização, mas a melhorar os processos, facilitar a comunicação entre setores e dar um enfoque claro a toda a organização.			
Minha equipe não vai querer participar			●	
Expli- cação	É perfeitamente normal enfrentar a resistência entre alguns membros de sua equipe, mas você também vai encontrar apoiadores (mais do que você imagina). As pessoas temem as mudanças, mas em geral elas querem melhorar o seu trabalho. Na maioria das vezes, elas simplesmente não sabem o que significa Gestão da Qualidade na prática. Portanto, uma comunicação eficiente e clara é a melhor aliada em processos de adoção de gestão da qualidade. As melhorias serão sentidas durante o processo e serão certamente reforçadas quando os resultados começarem a aparecer e através das auditorias regulares.			

Casos: Organizações Culturais certificadas pela Norma ISO 9001

Nesta seção, apresentaremos três casos diferentes para ilustrar a adoção da Norma ISO 9001 em organizações culturais. Com sede na Alemanha e na Áustria, estas organizações mostram como os sistemas de gestão da qualidade podem ser viáveis para grandes e pequenas instituições de diferentes perfis, desde museus a casas de espetáculo, da gestão pública ou privada.

(Caso 1)

Wiener Konzerthaus

Fundada em 1913, a Wiener Konzerthaus (Casa de Concertos de Viena) é um dos maiores e mais prestigiosos espaços musicais de Viena, na Áustria. Desde a sua fundação, é gerida pela Sociedade Wiener Konzerthaus, uma organização sem fins lucrativos com apenas 11% de financiamento público (dados de 2018/19). Eles têm 120 funcionários e 120 profissionais temporários que, durante o curso de uma temporada, são responsáveis por promover cerca de 940 eventos de grande alcance para aproximadamente 600.000 visitantes.

www.konzerthaus.at

Motivações para a adoção da Gestão da Qualidade:

Diferentes fatores influenciaram a decisão da organização para a adoção de um SGQ e para a certificação pela Norma ISO 9001. Em 2013, um novo Diretor Geral, que já tinha familiaridade com gestão da qualidade através de sua trajetória profissional, foi nomeado. A instituição também enfrentava à época desafios financeiros e operacionais, como redução de subsídios públicos e um consequente aumento de eventos por temporada, como uma estratégia para aumentar as receitas. A adoção de um SGQ também foi recomendada e apoiada por conselheiros relacionados ao setor corporativo e iniciada no início de 2015. Em dezembro de 2016, após auditorias independentes realizadas pela Quality Austria, a Wiener Konzerthaus foi a 1ª organização cultural austríaca certificada pela Norma ISO 9001:2015.

“Quando começamos a trabalhar na gestão da qualidade na Wiener Konzerthaus, não esperávamos grandes mudanças, apenas uma maior eficiência em nossos procedimentos diários. Mas, hoje, olhando para as mudanças que ocorreram dentro da organização desde aquela época, percebemos que realmente realizamos grandes transformações. Não apenas estamos trabalhando de forma muito mais eficiente devido à implementação de processos e procedimentos de trabalho, mas a adoção da Gestão da Qualidade também influenciou as pessoas que trabalham na Konzerthaus: hoje, nossa equipe está focada em uma única estratégia, as pessoas estão conscientes da sua responsabilidade e não têm mais medo de propor alterações a certos procedimentos, uma vez que a organização como um todo é agora mais clara e transparente. De forma geral, a gestão da qualidade permitiu claramente que a Sociedade Wiener Konzerthaus se tornasse mais ágil e flexível do que antes.”

– Eleonore van der Linden

Planejamento artístico & Gerente de Produção e Qualidade na Wiener Konzerthaus

Casos: Organizações Culturais certificadas pela Norma ISO 9001

Desafios	Estratégias
No momento em que o processo começou, a Wiener Konzerthaus tinha 102 anos de idade e contava com uma cultura organizacional estabelecida, tornando o processo de mudança mais desafiador.	Eles iniciaram o processo revisando e mudando a missão da organização e, desde o início, realizaram ações de comunicação sobre Gestão da Qualidade com toda a equipe.
Eles subestimaram a complexidade e a duração do processo, especialmente no que se refere ao mapeamento de processos e procedimentos.	No início, eles contaram com o apoio de consultores. Para o mapeamento de processos e procedimentos criaram um grupo de trabalho de 8 pessoas (não necessariamente os chefes dos departamentos) e prestaram especial atenção à interface entre processos e diferentes setores.
	De acordo com seu próprio contexto, desenvolveram diferentes processos de planejamento para projetos de longo prazo (grandes produções e eventos com convidados internacionais, normalmente planejados com 3 a 5 anos de antecedência), para sua temporada anual e para suas atividades diárias e semanais (ensaios, manutenção, visitas guiadas etc.)
Houve ceticismo em relação à Gestão da Qualidade e resistência às mudanças organizacionais entre alguns membros da equipe.	Além de investir em uma comunicação clara com a equipe desde o início, eles nomearam uma pessoa da equipe com profundo conhecimento organizacional, então responsável pelo planejamento artístico, como a gestora da qualidade. Isso ajudou a construir a confiança entre os funcionários.
	Eles também perceberam que alguns setores –equipes técnicas de palco e de manutenção predial, por exemplo – já eram habituadas a procedimentos fixos, checklists e normas. Eles se tornaram aliados em mostrar os benefícios da Gestão da Qualidade a toda a organização.
Melhores estratégias para tornar os processos e procedimentos disponíveis para todos os funcionários em uma grande organização.	Eles adaptaram um software de gerenciamento de eventos que eles já usavam há anos e têm planos de construir uma intranet.

(Caso 2) Staatsgalerie Stuttgart

A Staatsgalerie Stuttgart (Galeria Estatal de Stuttgart) celebrou o seu 175^o aniversário em 2018 como um dos maiores museus públicos da Alemanha. A sua variada coleção com mais de 400 mil obras é

Casos: Organizações Culturais certificadas pela Norma ISO 9001

apresentada em três edifícios diferentes: Um edifício clássico de 1843, um famoso edifício pós-Moderno e novos salões construídos em 2002. A Staatsgalerie é mantida pelo estado de Baden-Württemberg e gerida como uma empresa estatal financiada por fundos públicos, bilheteria, doações e patrocínio. Eles têm cerca de 220 mil visitantes por ano e 220 funcionários.

www.staatsgalerie.de

Motivações para a adoção da Gestão da Qualidade:

Desde 1984, com a renovação e construção de novos edifícios, a Staatsgalerie triplicou o seu tamanho e dobrou o seu pessoal. Em 2008, eles ganharam mais autonomia administrativa e financeira através da transformação de seu modelo de gestão, passando a ser uma empresa estatal. Esses fatores tornaram os processos de operação e comunicação mais complexos e acentuaram as necessidades de melhoria para os procedimentos de planejamento e gestão. A adoção de um sistema de gestão da qualidade foi sugerida pela Direção Geral e apoiada pelos órgãos governamentais. O processo começou em 2012 e em 2014 eles alcançaram a 1ª certificação ISO 9001, seguida pelas certificações ISO 14001 (gestão ambiental) e ISO 50001 (gestão energética). Hoje em dia, o Museu é uma referência na Alemanha e oferece consultoria em gestão para outros museus públicos da região.

“A Staatsgalerie foi certificada pela primeira vez pela Norma ISO 9001 em 2014. O tempo após a certificação tem demonstrado que a Gestão da Qualidade para a Staatsgalerie Stuttgart tem cumprido os objetivos de preparar a instituição para futuras mudanças sociais e políticas, sem perder de vista a sua missão educacional e científica.”

- Dr. Sabine Hirschle,
Chefe do Departamento de Administração e Gestão da Qualidade na Staatsgalerie Stuttgart.

Desafios	Estratégias
Tal como acontece em muitas organizações públicas, apesar da sua longa história, eles não tinham uma identidade organizacional clara, com uma missão, visão ou mapas de processos.	Eles partiram do início, construindo uma declaração de missão e identidade organizacional, em um processo que envolveu diferentes setores. Foi feito um evento de lançamento para anunciar e explicar o processo de gestão da qualidade para toda a organização.
Melhores estratégias para tornar os processos e procedimentos disponíveis para todos os funcionários em uma grande organização.	Eles optaram por desenvolver um software de gestão da qualidade para compartilhamento e gerenciamento de documentos e processos, que agora funciona também como uma ferramenta de comunicação interna.

Casos: Organizações Culturais certificadas pela Norma ISO 9001



Desafios	Estratégias
Houve ceticismo e resistência das equipes devido a processos de mudança organizacional anteriores, conduzidos por consultorias externas e não concluídos.	Eles nomearam alguém da equipe como responsável pela Gestão da Qualidade. Esta pessoa foi apoiada por consultores.
	Eles começaram a mapear e documentar processos que poderiam trazer benefícios diretos para os funcionários (férias, capacitações etc.). Isso ajudou a equipe a ver o impacto positivo de contar com processos e procedimentos claros.

(Caso 3) Concerto Köln

Concerto Köln é uma orquestra de música de câmara baseada na cidade de Colônia, na Alemanha. Fundada em 1985 por estudantes do Conservatório de Colônia, a orquestra é uma associação privada formada pelos próprios músicos (atualmente um grupo central de 13 instrumentistas). A orquestra é uma referência na prática da chamada “performance historicamente informada” (focada na produção musical entre os séculos IX ao XVIII, utilizando cópias de instrumentos antigos segundo técnicas de construção de época). A orquestra já foi premiada com grandes prêmios nacionais e internacionais, incluindo o Grammy Award. Seu financiamento provém principalmente de turnês, bilheteria e vendas de álbuns (80% de suas receitas), patrocínios e uma pequena porcentagem de recursos públicos para projetos especiais. Eles têm uma equipe de gestão pequena e eficiente, que possui entre 4 e 7 membros dependendo da temporada.

www.concerto-koeln.de

Motivações para a adoção da Gestão da Qualidade:

A ideia de adotar um sistema de gestão da qualidade e buscar uma certificação foi trazida por um dos patrocinadores da orquestra, a TÜV Rheinland, empresa responsável por inspeções técnicas e por certificações de outras empresas pela Norma ISO 9001. Sendo um parceiro de longa data da orquestra e estando interessado em apoiar este projeto piloto, eles ofereceram um desconto na certificação e orientação durante o processo. A ideia também foi apoiada com um pequeno financiamento público

Casos: Organizações Culturais certificadas pela Norma ISO 9001

para experiências piloto em organizações culturais. O processo de criação do SGQ começou em 2011 e, em abril 2012, eles se tornaram a 1ª orquestra alemã a ser certificada pela Norma ISO 9001. Eles renovaram a certificação até 2017, quando decidiram não buscar uma nova certificação, embora mantenham a abordagem de gestão da qualidade em suas atividades administrativas.

“Dois aspectos da gestão da qualidade influenciaram significativamente o nosso trabalho: O exame minucioso da nossa estrutura interna, incluindo a definição de processos e responsabilidades, e o monitoramento e avaliação contínuos dos processos definidos. Ambos os aspectos são inestimáveis para nossa Orquestra, a fim de eliminar erros e alocar recursos de forma responsável. Se isso é avaliado por meio de certificação ou por meio de um sistema de controle autodefinido é uma questão de recursos financeiros e de autodisciplina.”

- Jochen Schäfsmeier,
Diretor Administrativo - Concerto Köln

Desafios	Estratégias
Encontrar a real motivação para a implementar a gestão da qualidade	A ideia de buscar uma certificação de gestão da qualidade começou como uma estratégia de Marketing e um projeto piloto, mas só funcionou e trouxe impactos positivos quando foi compreendida como um processo de aprendizado e capacitação organizacionais.
Falta de conhecimento sobre gestão da qualidade	Além de ter o apoio de um consultor – como resultado de uma parceria com seu patrocinador – o Diretor Administrativo também participou de atividades de treinamento sobre gestão da qualidade para estar melhor preparado para conduzir o processo.
Mapeamento e compartilhamento de processos	Eles decidiram mapear apenas os principais processos de gestão, excluindo as atividades artísticas. No total, eles mapearam 22 processos-chave e 11 procedimentos (em relação a turnês, agendamento de concertos etc.) e os documentaram em uma apostila de gestão da qualidade, disponível para a equipe.

Caso sua organização decida adotar um sistema de gestão da qualidade e obter uma certificação externa, ou mesmo buscar uma acreditação específica em sua área, é importante estar preparado e aprender com experiências de outras organizações. Nesta seção, compartilhamos alguns aprendizados concretos da implementação da gestão da qualidade em organizações culturais, com base em entrevistas com instituições certificadas pela Norma ISO 9001 e em informações disponíveis no livro “ISO for Culture” (Knava, I; Heskia, T. 2016).

Ponto de partida

- O processo de gestão da qualidade tem maiores chances de ser bem-sucedido quando é uma iniciativa da própria organização. Mas se a certificação ou acreditação for solicitada por algum agente externo (entidades públicas ou financiadores), tome-a como uma oportunidade de aprendizado, melhoria e realização de algumas mudanças que talvez sua organização já necessite. A motivação para a qualidade deve ser clara para toda a organização.
- O envolvimento das lideranças e o apoio total à Gestão da Qualidade são fundamentais e dão o exemplo para toda a organização.
- No início do processo, é recomendado realizar um evento de lançamento com toda a equipe, com tempo suficiente para perguntas. Depois disso, a equipe deve ser informada regularmente sobre o status atual da implementação da Gestão da Qualidade.
- Procure parcerias para diminuir ou eliminar os custos da implementação do SGQ. Busque apoio por exemplo com membros do Conselho de Administração, patrocinadores ou parceiros corporativos já certificados, que possam orientar ou treinar membros de sua equipe. Tente obter informações com outras organizações certificadas ou até mesmo compartilhar custos de consultoria com organizações parceiras interessadas em Gestão da Qualidade.

Recursos humanos

- É importante ter um funcionário na organização que possa ser o principal ponto de apoio e comunicação durante o processo de gestão da qualidade – também chamado gestor da qualidade. Esta pessoa deve dedicar parte do seu tempo às atividades, ter conhecimento suficiente sobre a organização e um bom relacionamento com os outros setores. Frustração pode surgir quando energia é investida e as mudanças não são implementadas.

- O gestor da qualidade deve ter poder suficiente para realizar suas tarefas. É importante que ele esteja autorizado a dar instruções e definir melhorias nos processos.

Maapeamento de processos e compartilhamento de documentos

- Não é necessário mapear/desenhar todos os processos organizacionais. Concentre-se nas áreas ou nos processos que não funcionam bem ou que poderiam funcionar melhor; processos que são sempre propensos a erros ou aqueles relacionados a uma ameaça real (segurança e prevenção a acidentes, por exemplo). Ao melhorar esses processos, você mostrará os impactos positivos da Gestão da Qualidade e inspirará a equipe.
- Ao produzir documentos chave ou desenhar os processos, use termos que sejam familiares à sua área de atuação e torne sua linguagem acessível para todos os membros da equipe.
- Uma comunicação efetiva é o que mantém a Gestão da Qualidade viva. Procure as soluções de comunicação que melhor se adequem à cultura da sua organização e ao seu modo de trabalho. Os processos podem ser partilhados em uma apostila impressa, uma pasta compartilhada no seu servidor ou na nuvem, na intranet existente ou até mesmo um software customizado. O mais importante é garantir que todas as informações estejam disponíveis para as equipes através de um canal que eles realmente usem diariamente.

Certificação

- A gestão da qualidade pode ser adotada sem certificação. Avalie se há uma necessidade real antes de iniciar processo de auditoria e certificação. Para a maioria das organizações, a certificação funciona como um incentivo interno para rever e melhorar continuamente seus processos. Ela também pode ajudar a melhorar sua imagem junto a seus stakeholders, mas em nenhum caso a certificação deve ser o objetivo principal.
- As auditorias não devem ser transformadas em um processo estressante. Elas devem ser vistas como uma chance de melhoria e aprendizagem.

Resistência a mudanças organizacionais

- Apesar de estar no final, este é provavelmente o tópico que requer mais atenção para as organizações que buscam adotar práticas de gestão da qualidade, porque esse é um processo essencialmente de mudança organizacional. A forma como as organizações se planejam para a mudança e como a gerenciam é crucial para prosperar na tentativa de buscar a gestão da qualidade.
- Lidar com mudanças organizacionais significa trabalhar com todos os grupos de interesse de uma organização – nesse caso, especialmente com os funcionários – para ajudá-los a entender o que as mudanças significarão para eles, ajudando-os a lidar com as transições e a superar os desafios envolvidos.
- A capacidade das pessoas em lidar com mudanças pode ser influenciada pela forma como elas são apresentadas. Portanto, é fundamental apresentar a gestão da qualidade de forma transparente e acessível, com foco nos benefícios que trará para a organização.
- Projetos de mudança bem-sucedidos exigem uma compreensão completa e realista dos desafios e complexidades futuros, seguidos de ações específicas para enfrentá-los. A falta de avaliação eleva o risco de que a complexidade das mudanças seja subestimada ou negligenciada.
- Para alguns funcionários, os processos de mudança podem significar perda de autonomia ou limitações de competência, provocando resistência. As lideranças assim como os gestores de qualidade devem considerar estas fases da mudança experimentadas por cada indivíduo ao escolher as formas e as medidas de uma comunicação, assim como no planejamento e na execução do projeto.
- Priorize o desenho de processos que possam trazer benefícios claros para os funcionários (exemplos: Políticas internas para treinamentos, critérios para períodos de férias etc.)
- Os funcionários se sentem valorizados quando seu próprio trabalho é apresentado e quando têm chance de melhorar seu desempenho. A gestão da qualidade também lança luz sobre atividades que por vezes raramente são consideradas e recebem pouca apreciação dentro da organização. O valor acrescentado através das práticas de gestão da qualidade será certamente sentido durante o processo e através das auditorias regulares.

Ações para a Gestão da Qualidade

Nesta seção final, oferecemos uma lista de ações práticas para a Gestão da Qualidade. Esta é uma adaptação das ações listadas na publicação **Quality Management Principles**, da ISO. Lançada em 2015, a publicação apresenta os sete princípios que constituem a base de todas as normas de gestão da qualidade. Consulte também o nosso **Guia de Recursos** para acessar 180 recursos do setor cultural relacionados a cada princípio.

Princípio da Qualidade	Definição
PGQ 1 Foco no cliente	O foco principal da gestão da qualidade é atender às necessidades dos clientes e se esforçar para superar suas expectativas.
Ações que você pode realizar	<ul style="list-style-type: none"> ● Identificar quem são seus beneficiários diretos e indiretos – aqueles que são impactados pela sua organização (público, visitantes, comunidade, usuários, estudantes etc.) ● Compreender as necessidades e expectativas atuais e futuras dos beneficiários e comunicá-las a toda a organização. ● Planejar, desenvolver, produzir e apoiar bens e serviços para atender às reais necessidades e expectativas dos beneficiários. ● Vincular os objetivos da organização às necessidades e expectativas dos beneficiários. ● Incluir diversos públicos e comunidades. ● Prestar atenção às diferentes necessidades dos beneficiários com deficiências e eliminar ou reduzir as barreiras à sua presença e participação em suas atividades e eventos. ● Medir e monitorar a satisfação dos beneficiários e tomar as ações apropriadas. ● Determinar e agir em relação a necessidades e expectativas de outros stakeholders que possam afetar a satisfação dos seus beneficiários. ● Gerenciar ativamente o relacionamento com os beneficiários. ● Criar estratégias para tratar e solucionar reclamações e comunicá-las por toda a organização.

Ações para a Gestão da Qualidade

Princípio da Qualidade	Definição
PGQ 2 Liderança	Líderes em todos os níveis estabelecem a unidade de propósito e direção e criam condições para o envolvimento das pessoas na consecução dos objetivos de qualidade da organização.
Ações que você pode realizar	<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicar a missão, visão, estratégia, políticas e processos em toda organização. ● Criar e sustentar valores e modelos éticos de comportamento em todos os níveis da organização. ● Abrir espaço para a diversidade nos conselhos e espaços de tomada de decisão em sua organização. ● Distribuir a liderança entre sua equipe e incentivar o exercício da liderança em diferentes funções organizacionais. ● Estabelecer uma cultura de confiança e integridade. ● Incentivar o compromisso de toda a organização com a qualidade. ● Garantir que líderes de todos os níveis sejam exemplos positivos para as pessoas da organização. ● Fornecer às pessoas os recursos, treinamento e autoridade necessários para agir com responsabilidade. ● Inspirar, incentivar e reconhecer a contribuição das pessoas.

Princípio da Qualidade	Definição
PGQ 3 Engajamento de pessoas	Pessoas competentes, hábeis e engajadas em todos os níveis da organização são essenciais para aprimorar sua capacidade de criar e entregar valor.
Ações que você pode realizar	<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicar-se com as pessoas para promover a compreensão da importância da sua contribuição individual. ● Promover a colaboração em toda a organização. ● Facilitar a discussão aberta e a partilha de conhecimentos e experiências. ● Capacitar as pessoas a identificar as restrições ao seu desempenho e a tomar iniciativas sem medo.

Ações para a Gestão da Qualidade



	<ul style="list-style-type: none"> ● Adotar novas práticas de trabalho de acordo com suas atividades e perfil da equipe. ● Reconhecer a contribuição, o aprendizado e melhoria das pessoas. ● Estimular a diversidade no local de trabalho, apoiando aplicações de candidatos de minorias e diferentes origens. ● Criar o seu próprio código de ética e tomar medidas concretas para prevenir a discriminação no local de trabalho, assédio e bullying. ● Possibilitar a autoavaliação do desempenho em relação aos objetivos pessoais.
--	--

Princípio da Qualidade	Definição
PGQ 4 Abordagem de processo	Resultados consistentes e previsíveis são alcançados de forma mais eficaz e eficiente quando as atividades são entendidas e gerenciadas como processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente.
Ações que você pode realizar	<ul style="list-style-type: none"> ● Definir os principais processos organizacionais e criar um mapa organizacional. ● Descrever os principais processos e procedimentos e disponibilizá-los para toda a organização. ● Estabelecer autoridade e responsabilidade pela gestão de processos. ● Entender as capacidades da organização e determinar as restrições de recursos previamente. ● Determinar as interdependências e analisar o efeito das mudanças em cada processo. ● Gerenciar processos e suas inter-relações como um sistema para alcançar a missão da organização de forma eficaz e eficiente. ● Assegurar que as informações necessárias estejam disponíveis para executar e melhorar os processos, bem como monitorar, analisar e avaliar o desempenho organizacional.

Ações para a Gestão da Qualidade

Princípio da Qualidade	Definição
PGQ 5 Melhoria	As organizações bem-sucedidas têm um foco contínuo na melhoria.
Ações que você pode realizar	<ul style="list-style-type: none"> Promover uma cultura de avaliação em toda a organização. Iniciar cada novo projeto com o estabelecimento de metas de qualidade e seu significado para as equipes envolvidas. Estabelecer objetivos de melhoria em todos os níveis da organização. Educar e treinar pessoas a todos os níveis sobre como aplicar ferramentas e metodologias básicas para alcance da qualidade. Garantir que as pessoas tenham capacidade para avaliar com sucesso seus projetos e implantar as lições aprendidas com eles. Acompanhar, revisar e, quando necessário, auditar o planejamento, implementação, conclusão e resultados dos projetos. Integrar as lições no desenvolvimento de novos projetos, processos ou atividades. Reconhecer e valorizar melhorias alcançadas.

Princípio da Qualidade	Definição
PGQ 6 Tomada de decisão baseada em evidências	Decisões baseadas na análise e avaliação de dados e informações têm maior probabilidade de produzir os resultados desejados.
Ações que você pode realizar	<ul style="list-style-type: none"> Determinar, medir e monitorar indicadores-chave de desempenho da organização. Disponibilizar todos os dados necessários para as pessoas relevantes. Assegurar que os dados e informações sejam suficientemente precisos, fiáveis e seguros. Analisar e avaliar dados e informações utilizando métodos adequados.

Ações para a Gestão da Qualidade



Ações que você pode realizar	<ul style="list-style-type: none"> ● Garantir que as pessoas tenham capacidade de analisar e avaliar os dados conforme necessário. ● Tomar decisões e realizar ações baseadas em evidências, equilibradas com experiência e intuição. ● Avaliar e gerir riscos que possam afetar a organização.
-------------------------------------	--

Princípio da Qualidade	Definição
PGQ 7 Gestão de relacionamentos	Para obter sucesso a longo prazo, a organização deve gerenciar seus relacionamentos com todas as partes interessadas.
Ações que você pode realizar	<ul style="list-style-type: none"> ● Determinar os seus principais grupos de interesse (como parceiros, públicos, mantenedores, funcionários, fornecedores e sociedade) e a sua relação com a organização. ● Determinar e priorizar a gestão das relações com os principais grupos. ● Estabelecer relacionamentos respeitando seus valores e código de ética. ● Reunir e compartilhar informações, conhecimentos e recursos com seus parceiros e grupos de interesse. ● Mensurar o desempenho e fornecer feedback de desempenho às partes interessadas, conforme o caso, para aprimorar as iniciativas de melhoria. ● Estabelecer atividades colaborativas de desenvolvimento e melhoria com parceiros e outras partes interessadas. ● Incentivar e reconhecer melhorias e conquistas de parceiros.

A gestão da qualidade existe anteriormente e para além das normas, acreditações e sistemas. Ao mesmo tempo, é importante reconhecer a sua importância para determinadas áreas e organizações do setor cultural. O seu desenvolvimento em diferentes países e épocas mostra o interesse contínuo do setor cultural em práticas de gestão que conduzam à qualidade.

As normas se revelaram muito úteis e necessárias para o desenvolvimento a longo prazo de setores específicos das indústrias culturais e criativas, como o caso dos museus e bibliotecas. A adoção de normas ajudou a trazer segurança, uniformização e uma base internacional comum a essas organizações (respondendo a demandas internas dos setores e suas peculiaridades). Elas também foram estrategicamente utilizadas como ferramenta de documentação e compartilhamento de boas práticas que hoje são uma parte essencial dessas indústrias. Uma organização não precisa necessariamente adotar normas, desenvolver um sistema de gestão da qualidade e submeter-se a um processo de acreditação para ser bem gerida. Mas todos os setores podem se beneficiar da adoção de princípios de gestão da qualidade.

A busca de certificações de gestão da qualidade assim como processos de acreditação também pode proporcionar incentivos internos e externos para desenvolvimento organizacional de instituições culturais. Muito mais do que obter um certificado – ou seja, um reconhecimento público da qualidade da sua gestão – aquelas organizações que compreenderam a gestão da qualidade como um processo de desenvolvimento organizacional afirmam terem se transformado para melhor. Elas devem servir de exemplo para outras organizações que precisem mudar, melhorar seu trabalho ou criar suas próprias estratégias de qualidade, seja através das normas existentes (ISO 9001 ou EFQM Excellence) ou não.

Normas, acreditações e sistemas de gestão da qualidade farão ainda mais sentido e terão mais chances de serem adotados pelo setor cultural em geral se entendidos como ferramentas para dialogar com o futuro e não para restringir o modo de funcionamento das organizações culturais às práticas atuais e passadas. Na atual época desafiadora em que vivemos, as organizações que prosperarão serão as que não temem mudanças, as que sabem o que qualidade significa para elas e suas comunidades e as que trabalham para incorporá-la como uma maneira de pensar (e agir) em todas suas atividades.

Bibliografia

Lista das principais referências consultadas para esta publicação.

Nem todas as obras são citadas no texto:

American Society for Quality (undated) *The Global Voice of Quality*, ASQ [webpage], Accessed at: www.asq.org/learn-about-quality/basic-concepts.html

Arts Council England (2010) *Great Art and Culture for Everyone*. Accessed at: www.artscouncil.org.uk/great-art-and-culture-everyone

Austrian Standards (2016) ONR 41000 *Quality management in cultural institutions according to ISO 9001:2015*.

Betzler, D. et al. (2016) *Theatre Quality Frame. Das Qualitätsmanagement-System für Theater und Veranstaltungshäuser*. ZHAW School of Management and Law. Accessed at: www.digitalcollection.zhaw.ch/handle/11475/1191

Blanche, R. (2014) *Developing a Foundation for Quality Guidance for arts organisations and artists in Scotland working in participatory settings*. Creative Scotland. Accessed at: www.creativescotland.com/resources/professional-resources/research/creative-scotland-research/developing-a-foundation-for-quality-guidance

Carnwath, J. D. & Brown, A. S. (2014) *Understanding the value and impacts of cultural experiences: A literature review*. Arts Council England. Accessed at: www.artscouncil.org.uk/publication/understanding-value-and-impacts-cultural-experiences

Dragičević Šešić, M., Dragojević, S. (2005) *Arts management in turbulent times. Adaptable Quality Management: Navigating the arts through the winds of change*, European Cultural Foundation, Amsterdam. Accessed at: www.culturalfoundation.eu/library/arts-management-in-turbulent-times

Edson, G. (2010) *Meeting the Challenge: Standardization and Accreditation*. Museum Quarterly, v. 24, n. 1, p. 15-31.

Frei, M. (2012) *Qualitätsmanagement Perspektiven für Musiktheater und Orchester*. Das Orchester., 5, Pag. 11 – 12.

International Organization for Standardization – ISO (2015) *Quality Management Principles*. Geneva. Accessed at: www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/pub100080.pdf

Bibliografia

Knava, I. & Heskia, T. (2016) ISO FOR CULTURE. *Qualitätsmanagement als Führungsinstrument*. Standards in Kulturbetrieben praktisch umsetzen, Facultas: Vienna.

Negri, M., Niccolucci, F., Sani, M., (2009). *Quality in museums*. Budapest: Archaeolingua.

Public Service Commission. Change Management Best Practices Guide: Five (5) key factors common to success in managing organisational change. Queensland Government; 2009. Accessed at: www.lgnsu.org.au/files/imce-uploads/361/change-management-best-practice-guide-QLD_0.pdf

Sani, M. (2009) *Registration and Accreditation as Ways of Raising Quality in Museums: A European Overview*, in: *Quality in Museums*, Budapest: Archaeolingua.

Schniederjans, D., Schniederjans, M. (2015) *Quality management and innovation: new insights on a structural contingency framework*. International Journal of Quality Innovation 1:2 Accessed at: www.rdcu.be/bRNWK

Schwarz, M (2014) *Artworks: Quality, Because We All Want to Do Better (Working Paper 8)*, January 2014, London: ArtWorks Alliance/Paul Hamlyn Foundation. Accessed at: www.artworksalliance.org.uk/awa-resource/artworks-quality-because-we-all-want-to-do-better-working-paper-8

Seidel, S., Tishman, S., Winner, E., Hetland, L. and Palmer, P. (2010). *The Qualities of Quality: Understanding Excellence in Arts Education*. Massachusetts: Harvard Graduate School of Education. Accessed at: www.pz.harvard.edu/resources/the-qualities-of-quality-understanding-excellence-in-arts-education

Shishkova, V. (2017) 'Look, I'm priceless! Handbook on How to Assess your Artistic Organisation', IETM, Brussels. Accessed at: www.ietm.org/en/publications/look-im-priceless-handbook-on-how-to-assess-your-artistic-organisation

Winn, B. A. & Cameron, K. S. (1998). *Organizational Quality: An Examination of the Malcolm Baldrige National Quality Framework*. Research in Higher Education 39:5. 491-512.

Websites:

Concerto Köln / www.concerto-koeln.de

European Frame for Quality Management / www.efqm.org

International Organization for Standardization / www.iso.org

Museums & Deaccessioning in Europe / www.museumsanddeaccessioning.com

Staatsgalerie Stuttgart / www.staatsgalerie.de

Wiener Konzerthaus / www.konzerthaus.at

[Voltar ao Sumário](#)

Agradecimentos

Gostaria de partilhar a minha imensa gratidão às pessoas e organizações que tornaram este trabalho possível.

À Fundação Alexander von Humboldt, ao Instituto Mídia e Gestão Cultural de Hamburgo (KMM) e à Escola de Música e Teatro de Hamburgo, pelo o apoio institucional e por me fornecerem as condições ideais para o desenvolvimento desta pesquisa.

Ao meu mentor, professor e amigo, Prof. Martin Zierold, pela constante orientação, confiança e inspiração. A todos os competentes e acolhedores professores, funcionários e estudantes do KMM, especialmente o Prof. Andreas Hoffmann e o Bucerius Kunst Forum, pelo interesse e confiança neste trabalho.

Por sua generosidade, agradecimentos calorosos a todos os gestores culturais que compartilharam sua experiência, tempo e conhecimento durante as visitas e entrevistas realizadas ao longo deste projeto. Da Alemanha: Stephanie Barnes, Jochen Schäfsmeier, Jörg Klasser, Sebastien Baier, Prof. Anette Löseke, Thomas Bäurle, Dr. Sabine Hirschle. Da Áustria: Irene Knava, Joahnnna Möslinger, Eleonore van der Linden, Karl Grün, Christoph Thun-Hohenstein, Thomas Heskia, Dr. Anni Houbek. Da Inglaterra: Simon Mellor, Dean Jones, Owen Hopkins, Hilary Carty, Zelina Garland-Rowan, Paul Glinkowski e Carl Stevens.

Agradecimentos especiais também ao Concerto Köln, Staatsgalerie Stuttgart e Wiener Konzerthaus, por aceitarem compartilhar suas experiências com a adoção da Norma ISO 9001 através dos estudos de caso.

Gostaria também de agradecer a todos os brilhantes German Chancellor Fellows (2018/2019), pela companhia nesta jornada incrível. A todos os meus amigos e à minha família por tornar este tempo na Alemanha mais bonito. E, finalmente, à minha mãe (em memória), por estar comigo onde quer que eu esteja.

Sobre a autora

Beth Ponte é gestora cultural e pesquisadora, com ampla experiência no terceiro setor e gestão pública. Foi German Chancellor Fellow da Fundação Alexander von Humboldt (2018/2019) e Pesquisadora Convidada do Instituto de Mídia e Gestão Cultural de Hamburgo (KMM Hamburg). Entre 2010 e 2018 foi Diretora Institucional do Programa NEOJIBA (Núcleos Estaduais de Orquestras Juvenis e Infantis da Bahia). É autora do livro “Por uma cultura pública: Organizações Sociais, OSCIPs e a gestão pública não estatal na área de Cultura” e membro do Conselho de Administração da Associação Brasileira de Organizações Sociais da Cultura (ABRAOSC).

www.qualityforculture.org

info@qualityforculture.org

Créditos

Redação, curadoria e pesquisa:

Beth Ponte

Supervisão:

Prof. Dr. Martin Zierold

Promoção:

Instituto de Mídia e Gestão Cultural de Hamburgo (KMM) /
Escola de Música e Teatro de Hamburgo

Revisão:

Fernanda Pugliero

Design, ilustrações e webdesign:

Mählerbrandt (Carina Mähler e Dominic Brandt) / www.maehlerbrandt.com

Supported by


Unterstützt von / Supported by

Alexander von Humboldt
Stiftung/Foundation

Creative partner

MÄHLERBRANDT