

Indicadores de desempenho

em Sistemas de Informação para a Administração Local

Carlos Guardado da Silva¹

Resumo

O presente estudo tem como objetivo, a partir de várias propostas para a definição de indicadores de desempenho para os sistemas de informação (arquivísticos) da administração local e, de modo particular, dos *Indicadores de gestión para los archivos de la Administración Local*, analisar a sua aplicabilidade à administração local portuguesa, uma vez também aqui definidos as funções e os processos. Depois o autor discute a definição, caracterização e de indicadores de desempenho. Por último, tendo por base a Macroestrutura Funcional e o Plano de Classificação da Informação (arquivística) para a Administração Local, analisa, comparativamente, a metodologia seguida em Espanha para a definição dos *Indicadores de gestión para los archivos de la Administración Local*, concluindo ser idêntica à definida para a identificação e caracterização dos processos de negócio que integram o referido Plano de Classificação, bem como da utilidade deste instrumento para o estabelecimento de indicadores de desempenho (de quantidade, qualidade, tempo e custo) organizacionais que permitam avaliar o desempenho dos sistemas de informação da administração local, com recurso a métricas que reflitam o conhecimento da área de negócio, ambição e orientação estratégica, de modo a potenciar a competitividade da administração local.

Palavras-chave: Ciência da Informação; sistemas de informação (arquivísticos); gestão da informação; arquivística; administração local; Arquivos Municipais; Indicadores de desempenho.

Sumário

Introdução

1. A definição de um modelo de avaliação de desempenho
2. Indicadores de desempenho
 - 2.1. O que são?
 - 2.2. Como caracterizá-los?
 - 2.3. Como defini-los ?
 - 2.4. Como usá-los?
3. Indicadores de desempenho para Arquivos da Administração local espanhola
4. Indicadores de desempenho para os processos de negócio da Administração local portuguesa

Conclusão

¹ Professor auxiliar convidado do curso de mestrado em Ciências da Documentação e Informação da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa e Responsável pelo Arquivo Municipal no Município de Torres Vedras. carlosguardado@campus.ul.pt e carlos.guardado@cm-tvedras.pt.

Introdução

A modernização administrativa e a gestão da qualidade são assuntos recorrentes da administração pública em Portugal desde, pelo menos, 1976, assentando aquela ainda na reforma da estrutura do Estado. Quer encaremos a modernização administrativa como um objetivo, quer encaremos a gestão da qualidade enquanto forma de gestão das organizações visando a sua excelência, importa identificar 'o que se faz' de modo a permitir a sua medição, uma vez que *não se gere o que não se mede e não se mede o que não se conhece*, como referiu Edwards Deming. Atitude talvez melhor expressa em Joseph M. Juran: *Quem não mede, não gere, quem não gere, não melhora*, a que poderíamos acrescentar 'o que é medido é feito'.

Esta não é a primeira vez que a avaliação do desempenho em sistemas de Informação, arquivísticos ou biblioteconómicos, é objeto de estudo, existindo, porém, em Portugal, a ausência de modelos para planificar e avaliar Sistemas de Informação, particularmente, no que nos interessa aqui destacar, isto é os Sistemas de Informação da Administração Local. A título de exemplo, refiram-se, em 2005, *Os indicadores de desempenho em bibliotecas*, tendo por base a NP ISO 11620², de Rosa Maria Galvão e Aurora Machado, na sequência da edição, em 2004, da ISO 11620³, norma de que conhecemos a 3.ª edição no presente ano de 2014; em 2007, a dissertação de mestrado intitulada *Desenvolvimento de um sistema de apresentação de indicadores de desempenho para serviços de biblioteca ou centros de documentação (INQUIDOC) na Datinfor - Informática serviços e estudos S.A.*, de João Pedro Moura Neves⁴; No mesmo ano, *Indicadores de desempenho em serviços de documentação, informação e arquivos: uma experiência* a partir do Departamento de Arquivo, Documentação e Informação da Direção Geral do Tribunal de Contas, por Judite Cavaleiro Paixão, Alexandra Lourenço e Cristina Cardoso⁵; e, no mesmo ano,

² GALVÃO, Rosa Maria ; MACHADO, Aurora - *Indicadores de desempenho em bibliotecas: a NP ISO 11620*. Lisboa: Biblioteca Nacional, 2005.

³ IPQ = Instituto Português da Qualidade - *Informação e documentação indicadores de desempenho de bibliotecas NP ISO 11620 2004*. Monte de Caparica: IPQ, 2005; e a NP ISO 11620:2004/A1 2006, *Informação e documentação: indicadores de desempenho de bibliotecas*. Emenda 1: *indicadores complementares de desempenho de bibliotecas*. Caparica : IPQ.

⁴ NEVES, João Pedro Moura - *Desenvolvimento de um sistema de apresentação de indicadores de desempenho para serviços de biblioteca ou centros de documentação (INQUIDOC) na Datinfor - Informática serviços e estudos S.A.*. Porto: Universidade do Porto, 2007.

⁵ PAIXÃO, Judite Cavaleiro Paixão ; LOURENÇO, Alexandra ; CARDOSO, Cristina - «Indicadores de desempenho em serviços de documentação, informação e arquivos: uma experiência». *Actas do Congresso Nacional de Bibliotecários Arquivistas e documentalistas*. N.º 9. Lisboa : BAD, 2007.

de Bruno Pombal, a dissertação de mestrado em Engenharia Informática apresentada à FEUP, intitulada *Gestão da eficiência em Serviços de Documentação e Informação*⁶. De facto, a lista de referências bibliográficas acerca de indicadores de desempenho em sistemas de informação não é extensa, devendo, porém, considerar-se a sua totalidade para os sistemas de informação, independentemente da sua natureza arquivística ou biblioteconómica.

Em primeiro lugar, uma menção obrigatória é devida às normas ISO 11620:2014 - *Informação e Documentação: Indicadores de desempenho para bibliotecas*⁷ e ISO 16439:2014⁸ - *Métodos e procedimentos para avaliação do impacto*⁹ [social] *das bibliotecas*¹⁰. Esta última, a norma ISO 16439, é a grande novidade, que poderá, quando usada, contribuir para o aumento do reconhecimento, da visibilidade e valoração dos sistemas de informação, num momento particularmente de crise, com cortes financeiros particularmente sentidos na cultura e na educação, uma vez que permite, *grosso modo*, avaliar a influência das bibliotecas e do seus serviços nos indivíduos, nas instituições e na sociedade. Para tal inclui métodos para avaliação do impacto social da biblioteca¹¹, assim como exemplos de inquéritos de impacto (Anexo A), para além da avaliação do valor económico das bibliotecas, perspectivas de análise de grande utilidade e cruciais, quando estas competem com outras instituições culturais. São normas que, tendo em vista a especificidade dos sistemas de informação biblioteconómicos, e sem equivalentes para os sistemas de informação arquivísticos, são igualmente aplicáveis

⁶ POMBAL, Bruno Miguel Oliveira - *Gestão da eficiência em Serviços de Documentação e Informação*. Porto : FEUP, 2009. Dissertação de mestrado.

⁷ The British Standards Institution - *BS ISO 11620:2014 : Information and documentation : Library performance indicators*. 3rd. United Kingdom: BS, 2014.

⁸ The British Standards Institution - *BS ISO 16439:2014 : Methods and procedures for assessing the impact of libraries*. United Kingdom: BS, 2014.

⁹ Entenda-se por 'impacto' a influência das bibliotecas e dos seus serviços nos indivíduos e na sociedade, ou seja a mudança ou alteração causada nos indivíduos ou na comunidade resultante do contacto com os serviços da biblioteca. IDEM - *Ibidem*. p. 4.

¹⁰ Uma referência também às seguintes normas: ISO 2789 - *Information and documentation : International Library Statistics*. 5th ed. Geneva : ISO, 2013. ISO/TR 28118: 2009 *Performance indicators for national libraries*. Geneva : ISO, 2009. ISO/TR 14783: 2013 - *Statistics and quality issues for web archiving*. Geneva : ISO, 2013. ISO/TR 11219: 2012 - *Qualitative conditions and basic statistics for library buildings : Space, function and design*. Geneva : ISO, 2012. NP EN ISO 9001:2008 - *Sistemas de Gestão da Qualidade : requisitos*. 3.^a ed. Caparica : IPQ, 2008. E a ANSI/NISO Z39.7:2013 - *Information services and use : metrics and statistics for libraries and information providers : data dictionary*. Baltimore : NISO, 2013.

¹¹ Evidência inferida (impacto dos serviços, saber e recursos na vida das pessoas, medido a partir da recolha de dados com indicadores e da aplicação de inquéritos de satisfação para avaliar a perceção da qualidade dos serviços da biblioteca), evidência solicitada (com recurso à experiência dos utilizadores com a biblioteca, exigindo-se a colocação de questões a utilizadores e não utilizadores), evidência observada (recolha de dados através da observação directa e da aplicação de questionários ou entrevistas), métodos combinados e dados quantitativos e qualitativos.

a todos os sistemas de informação, independentemente da sua natureza, a exemplo de outras referências bibliográficas. Normas que importa cruzar com as normas das famílias ISO 30300 relativa a Sistemas de Gestão da Informação e ISO 9000 para os Sistemas de Gestão da Qualidade, bem como a norma 19011:2011 para as auditorias aos Sistema de Gestão da qualidade.

Acrescente-se, ainda, dentre estas referências, a título de exemplo, as seguintes monografias: *Indicadores para la gestión de conservación en Museos, Archivos y Bibliotecas*, de Hector L. Zamorano¹², *Evaluación del desempeño de personal bibliotecario*, compilação de Jesus Lau¹³, *Evaluación y calidad de sedes web*, de Marina Jiménez Piano e Virgínia Ortiz-Repiso Jiménez¹⁴, *Evaluación de bibliotecas y centros de documentación e información*, de Juan José Fontes¹⁵ e *Evaluación de la calidad en bibliotecas : compromiso con lo público*, Javier Gimeno Perelló¹⁶.

1. A definição de um modelo de avaliação de desempenho

Em Espanha, a Diputación de Valladolid publicou, em 2010, os *Indicadores de gestión para los archivos de la Administración Local*, um estudo que resultou do trabalho levado a cabo, ao longo de quatro anos, pela Mesa de Trabajo de Archivos de Administración Local, com o objetivo de definir um modelo para avaliar e planificar a 'função de arquivo', partindo da identificação e descrição dos serviços arquivísticos, dos processos desenvolvidos e dos indicadores que permitem avaliar cada um desses serviços e processos. Para cada processo identificado, foram definidos um ou mais indicadores de desempenho relacionados essencialmente com o desenvolvimento da 'função Arquivo', tendo normalizado o modelo de análise, na sequência da publicação da norma espanhola UNE 66175:2003¹⁷: *definición de funciones e procesos*, com uma tabela de descrição das ações para cada processo, acompanhado do diagrama de fluxos e de um modelo de ficha para a identificação

¹² ZAMORANO, Hector L. - *Indicadores para la gestión de conservación en museos, archivos y bibliotecas*. Buenos Aires : Alfagrama, 2008.

¹³ LAU, Jesús, compil. - *Evaluación del reempeño de personal bibliotecario*. Buenos Aires, Alfagrama, 2010.

¹⁴ JIMÉNEZ PIANO, Marina ; ORTIZ-REPISO JIMÉNEZ, Virginia - *Evaluación y calidad de sedes web*. Gijón : Trea, 2007.

¹⁵ FONTES, Juan José - *Evaluación de bibliotecas y centros de documentación e información*. Gijón : Trea, 1999.

¹⁶ GIMENO PERELLÓ, Javier - *Evaluación de la calidad en bibliotecas : compromiso con lo público*. Buenos Aires : Alfagrama, 2008.

¹⁷ AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación - *UNE 66175 : Sistemas de gestión de la calidad : guía para la implantación de sistemas de indicadores*. Madrid : AENOR, 2003.

dos indicadores propostos, bem como a sua análise e a definição da unidade de medida.

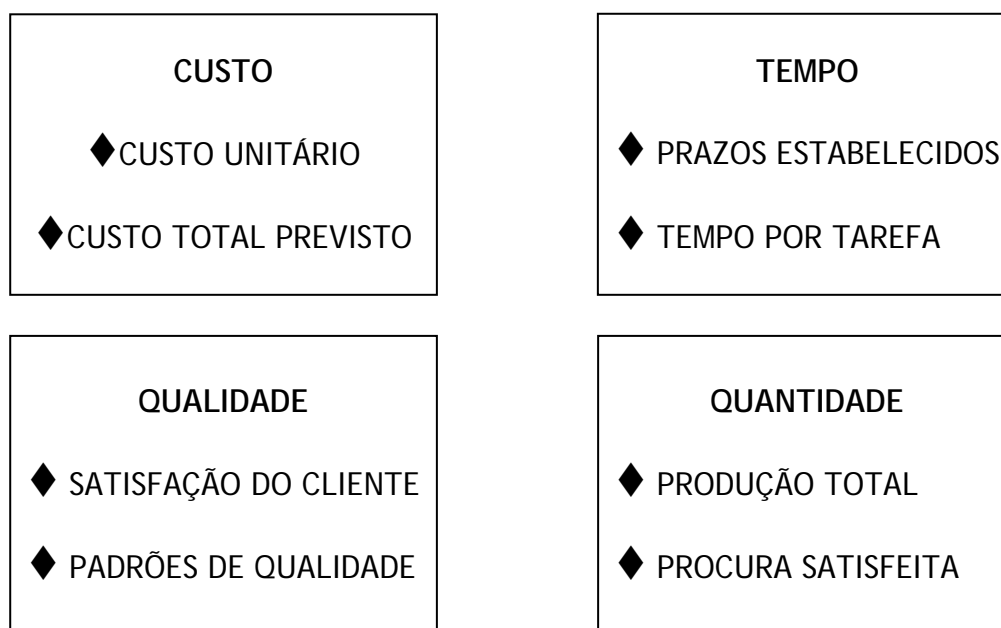
Em Portugal, procurando responder a uma administração pública moderna e qualificada, a DGLAB, vem desenvolvendo novos instrumentos normativos de gestão da informação no âmbito do Programa Governo Electrónico e Interoperabilidade, nomeadamente a Metainformação para a Interoperabilidade (MIP), publicada em março de 2012, e a Macroestrutura Funcional (MEF) para a Administração Pública (versão 2.0), publicada em março de 2013. Neste documento normalizador, são definidas as funções e subfunções da administração pública, matriz para o desenvolvimento de um futuro (e único) Plano de Classificação da Informação para a Administração Pública (PCIAP), ainda que materializado em distintos instrumentos. O *Plano de Classificação da Informação para a Administração Local* foi o primeiro destes instrumentos de classificação a concluir-se, assentando, assim como os demais, no conceito de processo de negócio¹⁸, tão caro à gestão, mas não menos relevante no contexto da Ciência da Informação e dos sistemas de gestão da informação.

Deste modo, é nosso objetivo, a partir de várias propostas para a definição de indicadores de desempenho para os sistemas de informação (arquivísticos) da administração local e, de modo particular, dos *Indicadores de gestión para los archivos de la Administración Local*, analisar a sua aplicabilidade à administração local portuguesa, uma vez também aqui definidos as funções e os processos. Procuraremos identificar indicadores (de quantidade, qualidade, tempo e custo¹⁹) que permitam avaliar o desempenho dos sistemas de informação (arquivísticos) da administração local, com recurso a métricas que reflitam o conhecimento da área de negócio, ambição e orientação estratégica, de modo a potenciar a competitividade da administração local. Definição de Indicadores que possam constituir, futuramente, um ponto de partida para a construção de um instrumento normalizador, *i.é* um referencial de avaliação do desempenho em sistemas de informação. Definição que não pode ser alheia a uma *praxis* reflexiva acerca do enorme campo de estudo da Ciência da Informação e, particularmente, do também enorme campo de trabalho do gestor da informação.

¹⁸ Conjunto de atos ou ações que uma ou mais organizações desenvolvem com o objetivo de produzir valor para os clientes.

¹⁹ Variáveis componentes dos indicadores de desempenho: quantidade (produção total, procura satisfeita) qualidade (satisfação do cliente, padrões de qualidade), tempo (prazos estabelecidos, tempo por tarefa) e custo (custo unitário, custo total previsto).

Variáveis componentes dos indicadores de desempenho



Sabemos, todos, que não existe uma gestão eficaz e eficiente sem medir o que se faz, de modo a podermos melhor avaliar para melhor gerir. Todavia, a nossa proposta de avaliação visa os sistemas de informação, no seu conjunto, enquanto unidades orgânicas ou serviços, sistemas ou subsistemas e não a avaliação de recursos humanos que, ao invés do que preconiza hoje a Administração pública portuguesa, a avaliação de recursos humanos faz-se com base em competências, não em objetivos, e, para tal, existe um sistema de referência - o *Referencial Europeu de Competências para os profissionais de informação e documentação*²⁰. Importa, no entanto, que cada organização crie um portfolio de competências-chave, transversais e específicas, e *clusters* de competências, com base em funções e cargos²¹, numa abordagem *top-down* até à definição dos perfis individuais de competências requeridas.

²⁰ ECIA - European Council of Information Associations - *Euro-referencial de Competências I-D. Competências e aptidões dos profissionais europeus de informação-documentação*. 2.ª ed. totalmente revista. Lisboa, INCITE, 2005. Vol. 1.

²¹ *Clusters*: são conjuntos de competências associados a determinadas funções, representando as competências transversais à organização, igualmente importantes para cada colaborador. Ex. *cluster* competências de gestão; *cluster* competências de negócio; *cluster* competências relacionais. A este propósito, vejam-se, por exemplo, CEITIL, M., org. - *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa : Sílabo, 2006. NEVES, J. G. ; Garrido, M. ; Simões, E. - *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais : teoria e prática*. Lisboa : Sílabo, 2006. OCHÔA, P. ; PINTO, L. G. - *Aprender a inovar : guia para o desenvolvimento de competências de gestão para os profissionais de informação e documentação*. Lisboa : Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, [2004]. MØLLER, C. - *Calidad personal : la base de todas las demás calidades*. Barcelona : Gestión 2000, 2004.

Mas voltemos à avaliação do desempenho organizacional e dos serviços, dada a necessidade de avaliar com base em objetivos, definir indicadores de desempenho para podermos monitorizar o grau de concretização desses objetivos, previamente definidos, e melhorar, seguindo o princípio da melhoria contínua²² tão caro à qualidade. Na verdade, são os indicadores de desempenho que nos informam, de modo objetivo e preciso acerca dos resultados alcançados, comparando-os, naturalmente, com os resultados expectáveis. Pois quando medimos, sabemos exatamente o que fazemos, permitindo-nos avaliar como o fazemos e planificar, tendo em vista a melhoria da qualidade dos produtos e dos serviços²³ que prestamos aos nossos clientes.

2. Indicadores de desempenho

2.1. O que são?

Impõe-se, porém, uma questão prévia. Como definir um indicador de desempenho? Antes de mais, entenda-se por indicador de desempenho um parâmetro numérico que mede de maneira específica e repetitiva como se está a desenvolver um processo, um compromisso, um serviço ou um objetivo, ao qual está diretamente vinculado. *É uma característica ou um traço medível ou quantificável, através de um parâmetro ou elemento de medida que seja standard. Partindo de um registo documentado, uma evidência, expressa uma formulação objetiva (percentagem, tempo, número, custo) que permite a análise do grau de cumprimento, monitorização e avaliação, dos nossos objetivos e dos nossos compromissos estabelecidos* (numa carta da qualidade ou carta de serviço). *Podemos melhorar aquilo que se mede.* Portanto, estabelecem-se as diretrizes de monitorização e medição dos indicadores e dos processos²⁴.

Um indicador é um número, percentual ou razão, que mede um aspecto do desempenho, com o objetivo de comparar esta medida com metas

²² A melhoria contínua tem-se consagrado como uma das formas mais eficientes de aumentar a competitividade de uma empresa. Cf. BESSANT, J. [et al.] - «Rediscovering continuous improvement». *Technovation*. v. 14, n. 1 (1994), p. 17-29. BESSANT, J. ; CAFFYN, S. ; GALLAGHER, M. - «An evolutionary model of continuous improvement behavior». *Technovation*. v. 21, n. 1 (2001), p. 67-77.

Acerca do contributo da medição do desempenho para a melhoria contínua vejam-se: GHALAYINI, A. M. ; NOBLE, J. S. - «The changing basis of performance measurement». *International Journal of Operations & Production Management*. v. 16, n. 8 (1996), p. 63-80 ; KAPLAN, R. S. ; NORTON, D. P. - *The balanced scorecard*. Boston: Harvard Business School Press, 1996 ; e NEELY, A. - *Measuring business performance*. London : The Economist Newspaper and Profile Books, 1998.

²³ Distinção entre produtos e serviços que a ISO 9001: 2008 não contempla, mas que a nova versão da ISO 9001, a editar em 2015, integrará.

²⁴ Mesa de Trabajo de Archivos de Administración Local - *Indicadores de gestión para los archivos de la Administración Local*. Valladolid : Diputación de Valladolid, [2010]. p. 18.

preestabelecidas²⁵. Este aspecto de desempenho pode estar relacionado com economia²⁶, eficiência²⁷, eficácia, efetividade²⁸ e equidade²⁹. Deste modo, é uma aproximação à realidade multidimensional da gestão, que nos oferece uma adequada visão acerca do resultado que se deseja medir, desde que os seus utilizadores os interpretem em contexto e, sobretudo, recorrendo à comparação, ao longo do tempo, com algum padrão independente, com os valores planeados.

2.2. Como caracterizá-los?

A ISO 11620:2014 definiu para cada indicador de desempenho os seguintes elementos de caracterização:

Caracterização do indicador de desempenho

Segundo a ISO 11620: 2014

Tabela 1

| | |
|--|---|
| Nome | Name |
| Objetivo | <i>Objective</i> |
| Campo de aplicação | <i>Scope</i> |
| Definição do Indicador | <i>Definition of the indicator</i> |
| Método | <i>Method</i> |
| Interpretação e fatores que afetam o indicador | <i>Interpretation and factors affecting the indicator</i> |
| Fonte(s) | <i>Souce(s)</i> |
| Indicador(es) relacionado(s) (opcional) | <i>Related indicator(s)</i> (opcional) |

²⁵ «Expressão numérica, simbólica ou verbal utilizada para caracterizar atividades (acontecimentos, objetos, pessoas), quer em termos quantitativos quer qualitativos, de modo a obter o valor das atividades». Cf. The British Standards Institution - *BS ISO 11620:2014 : Information and documentation : Library performance indicators*. 3rd. United Kingdom: BS, 2014. p. 5.

²⁶ Minimização dos custos, sem comprometimento da qualidade

²⁷ Relação entre os produtos gerados e os custos dos *inputs* empregados em determinado período de tempo.

²⁸ Relação entre os resultados alcançados e os objectivos que motivaram a actuação organizacional.

²⁹ Redução de desigualdades sociais e inclusão.

A partir da sua caracterização, é possível a uniformização da apresentação e descrição de cada indicador de desempenho. A título de exemplo, veja-se, de forma sumária, a caracterização do indicador de desempenho 'custo por utilizador', um indicador de custo, que procura medir a eficiência do serviço/processo:

Exemplo de caracterização do indicador de desempenho

Segundo a ISO 11620: 2014: Custo por utilizador

Tabela 2

| Nome | Custo por utilizador |
|-------------------------------|--|
| Objetivo | Aferir o custo do serviço da biblioteca relacionado com o n.º de utilizadores |
| Campo de aplicação | Aplicável a todos os SI. Para comparação de bibliotecas c/ a idêntica missão |
| Definição do Indicador | O total de despesas correntes ou operacionais do SI num ano dividido pelo n.º de utilizadores: |
| | a) aquisições |
| | b) RH (e formação) |
| | c) e outras finalidades: manutenção de computadores e rede, licenças, custos de funcionamento, reparação de equipamentos, promoção de serviços, transporte, etc. |
| Nome | Custo por utilizador [eficiência] |
| Método | Definir uma amostra aleatória da população a servir. Pergunte a cada pessoa da amostra se visitou o SI, ou usou os seus serviços no último ano. Uma estimativa para o ano em curso pode ser feita a partir dos dados do orçamento. |
| | O custo por utilizador é: $A/D \times C/D$ onde |
| | A é o total de despesas correntes do SI num ano expresso em moeda corrente |
| | B é o total de pessoas da amostra que responderam 'sim' |
| | C é o n.º de pessoas da amostra |
| | D é o n.º de pessoas da população a servir |
| Método | Arredondar c/ a moeda utilizada. |
| | A partir dos registos do SI, conte o n.º de utilizadores (da população a servir) que recorreu ao empréstimo de documentos no último ano (utilizadores ativos do serviço) |
| | O custo por Utilizador é: A/B em que |
| | A é o total de despesa corrente do SI no ano, expresso em moeda corrente. |
| | B é o n.º de utilizadores ativos do serviço de empréstimo no ano |
| | Arredondar c/ a moeda utilizada. |

| | |
|---|--|
| Nome | Custo por utilizador [eficiência] (continuação) |
| Interpretação e fatores que afetam o indicador | O indicador é um n.º real sem limite máximo, podendo ser usado para: 1. O custo-eficácia do SI em diferentes períodos |
| | 2. O custo-eficácia do SI na comunidade local, em comparação c/ outros serviços |
| | 3. O custo-eficácia do SI comparado com outros SI do mesmo tipo |
| c/ a contagem apenas dos utilizadores ativos o resultado do custo por utilizador pode ser sobrestimado, ignorando os que usam outros serviços | Este indicador não deverá ser utilizado isoladamente, permitindo colocar os indicadores de serviço num contexto mais geral. Quando relacionado com os objetivos do SI, pode ser útil para justificar a despesa de financiamento público e compreender a diferença de gastos entre SI similares |
| Fonte(s) | |
| Indicador relacionado | Custo por visita ao SI; Custo por uso da Coleção; |

2.3. Como defini-los?

A ISO 11620:2014 apresenta indicadores de desempenho para as atividades e os serviços seguintes:

Recursos, acesso e infraestrutura

Tabela 3

| | |
|--------------------|---|
| Coleção | Disponibilidade de títulos solicitados |
| | Percentagem de títulos requeridos na coleção |
| | Percentagem de acessos rejeitada |
| | N.º de documentos digitalizados por 1000 documentos na coleção |
| | Percentagens de publicações da própria instituição no Repositório Institucional |
| Acesso | Percentagem da coleção rara em condição estável |
| | Percentagem de recursos raros a precisar de conservação /tratamento de restauro, que recebeu tal restauro |
| Instalações | Utilização per capita |
| | Ocupação de lugares per capita |
| | Horário aberto comparado com a procura |
| | Percentagem de espaço de armazenamento com um ambiente adequado |
| Acesso | Necessidade de prateleiras |
| | Tempo médio de recuperação de documentos em Depósito |

| | |
|-------------------------|--|
| | Rapidez do empréstimo interbibliotecas |
| | Percentagem de êxito do empréstimo interbibliotecas |
| | Rapidez dos serviços de referência |
| Recursos humanos | Recursos humanos per capita (n.º por 1000 habitantes) |

Utilização

Tabela 4

| | |
|--------------------|---|
| Coleção | Taxa de utilização da coleção |
| | Empréstimos <i>per capita</i> |
| | Percentagem de recursos não utilizados |
| | N.º de unidades de conteúdo descarregadas per capita |
| | N.º de descarregamentos por documentos digitalizados |
| Acesso | Visitas à biblioteca <i>per capita</i> |
| | Percentagem de utilizadores externos |
| | Percentagem do total de empréstimos para utilizadores externos |
| | Participação de utilizadores em atividades da biblioteca |
| | N.º participação de utilizadores em atividades de formação per capita |
| Instalações | Taxa de ocupação dos lugares |
| Geral | Percentagem da população-alvo atingida |
| | Satisfação do utilizador |
| | Vontade de regressar (para aferir a eficácia da referência) |

Eficiência

Tabela 5

| | |
|-------------------------|---|
| Coleção | Custo por utilização da coleção |
| | Custo de aquisição por uso da coleção |
| | Custo por descarregamento |
| Acesso | Tempo médio de aquisição de documentos |
| | Tempo médio de processamento de documentos |
| Recursos Humanos | A percentagem de RH em serviços ao utilizador comparada com o n.º total de RH |
| | Taxa de respostas corretas |
| | Ratio de custos de aquisição comparados com custos com RH |

| | |
|--------------|---|
| | Média de produtividade de um RH |
| | Produtividade nos serviços de empréstimo e disponibilização |
| | Custos de RH por título catalogado |
| Geral | Custo por utilizador |
| | Custo por visita à biblioteca |
| | Custo por descarregamento |

Potencialidades e desenvolvimento

Tabela 6

| | |
|-------------------------|--|
| Coleção | A percentagem de despesas na prestação de informação acumulada na Coleção Eletrónica |
| Recursos Humanos | Percentagem dos RH da Biblioteca que prestam serviços eletrónicos |
| | N.º de horas presenciais de formação formal por RH |
| | Percentagem de tempo dos RH gasto em formação |
| | Percentagem dos RH em parcerias e projetos |
| Geral | Percentagem de recursos financeiros da biblioteca recebido por doação especial ou receita gerada |
| | Percentagem de recursos institucionais afetos à biblioteca |

Deverão ser definidos aqueles que podem ser rentáveis para a organização, aqueles para os quais a importância da informação justifique o esforço necessário para a sua obtenção, e não todos os indicadores possíveis para um processo de negócio, bem como a procura de pelo menos um indicador de desempenho para um processo de negócio, onde não se justifica, sobretudo quando equacionada a relação custo-benefício.

Para estabelecer os indicadores que importa definir prioritariamente, podem utilizar-se os critérios seguintes relativamente às áreas a avaliar:

- O grau de cumprimento dos objetivos definidos e as ações derivadas;
- Evolução dos fatores críticos de sucesso da organização ou área avaliada (satisfação dos clientes e partes interessadas, resultados económicos, produtividade, clima laboral);
- Evolução das áreas, processos críticos de conflito, com problemas reais ou potenciais.

Deste modo, pode considerar-se que este aspeto responde à seguinte pergunta: sobre o que se quer que a medida incida? A designação corresponde à definição do

conceito a avaliar, entre as quais a rapidez do serviço, o número de novos clientes, o nível de satisfação dos circuitos, o índice de ocorrências, a produtividade mensal. No momento de desenvolver os indicadores, há que considerar que acrescentam valor, ou seja que não são redundantes.

Os indicadores de desempenho, quando bem definidos, apresentam as seguintes características:

- Permitem analisar Informação de uma organização ou função, importante ou crítica;
- Estão diretamente relacionados com o conceito avaliado;
- São representativos do critério a medir;
- Oferecem resultados quantificáveis: dado numérico ou valor de ordem;
- Oferecem benefício do seu uso, promovendo a mudança na recolha e tratamento de dados;
- São comparáveis no tempo, fornecendo evoluções ou tendências;
- Devem proporcionar confiança sobre a validade dos resultados obtidos;
- Devem ser fáceis de estabelecer, manter e utilizar;
- Devem ser compatíveis com os demais indicadores da organização.

Naturalmente, uma vez definidos os indicadores de desempenho, estes terão de ser continuamente ajustados, uma vez que tendem, com o tempo, a ficar obsoletos. A obsolescência dos mesmos depende de vários fatores, entre os quais:

- a mudança de objetivos (estratégicos) da organização ou algum parâmetro estratégico;
- a mudança do dono do processo, do cliente do indicador ou o do *balanced score card*;
- a evolução das expectativas;
- e quando a natureza do que se mede já não é significativa, ou seja perdeu a sua utilidade.

2.4. Como usá-los?

Na sequência da sua definição, outra questão se impõe: como usá-los? Os indicadores de desempenho podem ser usados na avaliação qualitativa e quantitativa do desempenho global das Organizações, através da avaliação de seus programas, projetos e/ou unidades orgânicas, facilitando o acompanhamento e a avaliação do desempenho ao longo do tempo, bem como a comparação entre:

- *desempenho anterior versus desempenho atual*;

- *desempenho atual versus padrão de comparação;*
- *desempenho planeado versus desempenho realizado;*
- *desempenho dos serviços similares de uma mesma Organização;*
- *desempenho de unidades orgânicas ou de contextos funcionais de diversos organismos (ex. municípios);*
- *desempenho do sector público versus setor privado.*

Os indicadores de desempenho permitem focalizar as áreas relevantes do desempenho e expressá-las de forma clara, induzindo um processo de mudança organizacional que permite eliminar inconsistências entre a missão da instituição, a sua estrutura e os seus objectivos estratégicos. Permitem, também, apoiar o desenvolvimento organizacional e a formulação de políticas de médio e longo prazo, bem como a melhoria da coordenação organizacional a partir da discussão fundamentada dos resultados (com evidências) e do estabelecimento de compromissos entre os diversos setores da instituição. E permitem, ainda, associar sistemas de reconhecimento pelo bom desempenho, tanto institucionais como individuais, conferindo, simultaneamente, maior transparência e *accountability* (responsabilização e prestação de contas) à gestão.

Os indicadores de desempenho, desejavelmente compatíveis com os objetivos definidos pela gestão de topo enquanto estratégicos, deverão ser desdobrados para cada função e, posteriormente, até ao nível do processo de negócio, podendo eleger-se os indicadores-chave de desempenho para cada organização.

Naturalmente, os indicadores de desempenho terão de ser quantificáveis e permitir às organizações estabelecer objetivos mensuráveis, monitorizar e prever tendências, assim como definir ações de melhoria contínua, preventivas e corretivas. Deste modo, a seleção dos indicadores-chave de desempenho deve permitir a cada organização o fornecimento de informação³⁰ mesurável, precisa, confiável e, sobretudo, que considere:

- as necessidades e expectativas dos clientes e de outras partes interessadas;
- a importância de cada produto e/ou serviço para a organização;
- a eficácia e, sobretudo, a eficiência dos processos;

³⁰ A informação consiste no conteúdo semântico dos dados, ou seja, no conjunto dos dados com significado. Deste modo, a natureza da informação já não é física ou digital, mas de natureza concetual. cf. FARIA, Maria Isabel; PERICÃO, Maria da Graça - *Novo dicionário do livro: da escrita ao multimédia*. [s.l.]: Círculo de Leitores, 1999. p. 330. PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, Mario - *Gestión del conocimiento en las organizaciones: fundamentos, metodología y praxis*. Gijón : Trea, 2008. p. 49-50.

- a utilização eficaz e eficiente dos recursos;
- o lucro e o desempenho financeiro;
- e os requisitos normativos.

O itinerário poderá ser facilitado com base numa abordagem sistémica e por processos, este um dos oito princípios da Gestão da Qualidade, ambos requisitos considerados no plano de classificação desenvolvido conforme à Macroestrutura-Funcional³¹. Um instrumento que integra, pela primeira vez, de forma suprainstitucional e transversal, os 'processos de negócio' para a Administração Pública (Local), permitindo medir processos semelhantes, uma vez normalizados aqueles, e avaliar serviços congéneres em entidades distintas, com recurso à metodologia de *benchmarking*³² (medição e análise comparativa) ou a outra metodologia de avaliação. Ou seja, permite-nos acompanhar os processos das organizações concorrentes (ou não concorrentes), representantes das melhores práticas de gestão, na procura de alcançar vantagens competitivas e, conseqüentemente, a excelência. Em última instância, permite-nos replicar as boas ou melhores práticas, aquilo que os outros fazem de bom e bem, cuja qualidade é reconhecida, sendo possível, ainda, criar um mercado competitivo na área, existindo um observatório, que recolha e trate estes dados³³, dependente de uma adesão voluntária de cada município.

Em síntese, os indicadores de desempenho são instrumentos facilitadores do controlo da gestão organizacional e dos processos de negócio, e de diálogo entre a gestão de topo, as equipas do sistema de informação, o sistema de gestão da qualidade (SGQ) e os clientes, internos e externos. Neste sentido, servem também a

³¹ ABNT NBR ISO 9004: 2010. *Gestão para o sucesso sustentado de uma organização : uma abordagem da gestão da qualidade*. Versão corrigida. Rio de Janeiro : Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2010. p. 11.

³² Metodologia de medição e análise que uma organização pode usar para procurar as melhores práticas dentro e fora da organização, com o objetivo de melhorar o seu desempenho. IDEM - *Ibidem*. p. 15.

³³ Entenda-se por 'dado' uma pequena parcela da realidade, suscetível de transportar e fornecer certa informação. Nesta medida, os dados possuem uma natureza material, podendo ser considerados como o **suporte físico da informação**, a matéria prima da informação (i.é. o 'dado' dotado de significado) Não contém um significado inerente, não incluem interpretações ou opiniões e nada podem dizer acerca da sua relevância ou importância. A este propósito cf. FÁRIA, Maria Isabel; PERICÃO, Maria da Graça - *Novo dicionário do livro: da escrita ao multimédia*. [s.l.]: Círculo de Leitores, 1999. p. 171. ; PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, Mario - *Gestión del conocimiento en las organizaciones: fundamentos, metodología y praxis*. Gijón : Trea, 2008. p. 49.

realização de análises comparativas do desempenho de sistemas de informação com missões e objetivos equivalentes e de apoio à *governancia*³⁴.

No planeamento e controlo dos processos, importa, pois, que se considerem, designadamente:

- as análises do ambiente da organização;
- as previsões de curto e longo prazos de evolução do mercado;
- as necessidades e as expetativas das partes interessadas;
- os objetivos a serem alcançados;
- os requisitos normativos;
- os riscos potenciais;
- as entradas e as saídas dos processos;
- as interações entre processos;
- os recursos e as informações;
- as atividades e os métodos;
- os registos necessários ou desejáveis;
- as medições, monitorização e análises;
- as ações corretivas e preventivas;
- as atividades de melhoria e/ou de inovação³⁵.

Os indicadores devem fornecer informações úteis, mensuráveis, representativas, precisas e confiáveis, válidas e pertinentes e devem, ainda, considerar, de forma clara, a seguinte informação:

- O que se mede?
- Como se mede?
- Quem mede?
- Com que se mede?
- Quando se mede?

³⁴ De *governance*, termo já incluído na 1.ª edição da norma ISO 11620:2014, de 1 de abril de 1998, traduzido na versão portuguesa por 'Administração'. Preferimos o termo 'governancia', mais colado ao termo inglês, ainda que o termo 'governança' já se encontre documentado na língua portuguesa desde o século XV. Acerca do termo 'governança', veja-se HOUAISS, António ; VILLAR, Mauro de Salles - *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Lisboa: Círculo de Leitores, 2002. tomo 4, p. 1907.

³⁵ ABNT NBR ISO 9004: 2010. *Gestão para o sucesso sustentado de uma organização : uma abordagem da gestão da qualidade*. Versão corrigida. Rio de Janeiro : Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2010. p. 11.

Uma vez bem definidos, os indicadores de desempenho permitem-nos detetar desvios relativos a um período de tempo ou volume, não sendo desejável mais do que um indicador por cada processo de negócio, ainda que nada obste a isso. Há que especificar o que queremos obter - um número, uma taxa, uma média, uma percentagem, etc... - dependendo da forma escolhida para o que pretendemos que o indicador traduza.

3. Indicadores de desempenho para Arquivos da Administração local espanhola

A Mesa de Trabajo de Archivos de la Administración Local começou por identificar as 'funções' e os processos realizados por cada Arquivo e a atribuição de indicadores, organizando-os pelas seguintes áreas que designou por 'funções de arquivo':

- *Entradas e saídas de documentos;*
- *Identificação, avaliação e eliminação;*
- *Classificação;*
- *Descrição;*
- *Instalação e conservação;*
- *Serviços;*
- *Terminologia;*
- *Legislação;*
- *Bibliografia.*

Para a identificação e cada indicador de desempenho, definiu os seguintes elementos:

- Seleção do indicador;
- Designação do Indicador;
- Forma de cálculo: especificação (percentagem, divisão, soma) e fontes de informação;
- Forma de representação: gráficos, diagramas, atribuição de cores;
- Definição de responsabilidades;
- Definição de objetivos e metas: limite inferior e superior, objetivos;
- Temporalidade associada: diária, semanal, mensal, anual;
- Forma de recolha de dados/ Fontes de informação; e
- Unidade de medida utilizada: itens, Euros, horas.

Consequentemente, a Mesa de Trabajo sentiu a necessidade de integrar os indicadores num modelo *Balanced score card*³⁶, ferramenta que ajuda à tomada de decisão, consistindo, basicamente, na compilação de um conjunto coerente de indicadores de desempenho para demonstrar, claramente, de que modo funciona uma organização, de forma sistémica ou focalizando-se numa determinada área. Com os resultados obtidos, é possível tomar decisões mais facilmente, permitindo, ao mesmo tempo, focalizar os recursos necessários para resolver eventuais desvios no desenvolvimento de determinados processos, alinhados com a estratégia organizacional.

Numa análise comparativa, os elementos para a caracterização dos indicadores de desempenho propostos, quer pela norma ISO 11620:2014 quer pela Mesa de Trabajo de Archivos de la Administración Local, são semelhantes e equiparáveis, como podemos observar pela tabela seguinte:

**Caraterização de indicadores de desempenho
Comparação entre a ISO 11620:2014 e a Mesa de Trabajo**

Tabela 7

| ISO 11620:2014 | Mesa de Trabajo |
|--|---|
| | Seleção do Indicador |
| Nome do Indicador | Designação do indicador |
| Objetivo | Finalidade |
| Campo de aplicação | Que mede |
| Definição do Indicador | Definição do Indicador |
| Método | Fórmula do Indicador; Formalização (periodicidade, responsabilidade e formas de apresentação) |
| Interpretação e fatores que afetam o indicador | Tendência; Valor de referência |
| Fonte(s) | Informações que integram o Indicador |
| Indicador(es) relacionado(s) | |

³⁶ O *Balanced score card* é uma ferramenta de gestão que facilita a tomada de decisões, recolhendo um conjunto coerente de indicadores de desempenho que proporcionam à gestão de topo, chefias e responsáveis de área uma visão compreensível do negócio ou da sua área de responsabilidade. A Informação reunida permite focalizar e alinhar as equipas, as unidades de negócio, os recursos e os processos com as estratégias da organização.

Depois de criar uma ficha de caracterização de cada Indicador de Desempenho e de os ter definido (tarefa árdua), a Mesa de Trabajo definiu a sua expressão numérica, assim como a fórmula de cálculo (uma recontagem, uma estimativa, uma soma, etc.) e a fonte de informação, bem como a periodicidade da recolha de dados para cada um. Simultaneamente, procurou definir metas realistas³⁷ e exequíveis³⁸, ambiciosas³⁹, comparáveis e claras.

Concluída a sua definição, importa, talvez, aferir acerca da utilidade e a pertinência do indicador, constituindo esta a melhor forma de o poder validar, que não apenas através de um despacho apostado. Para tal, a norma espanhola UNE 66175: 2003 - *Sistemas de Gestión de la Calidad: guía para la implementación de Sistemas de Indicadores* sugere o seguinte questionário para a validação dos indicadores de desempenho:

- O indicador é útil?
- O indicador serve para tomar decisões?
- O indicador simboliza e representa claramente o conceito que se deseja conhecer?
- O indicador é compatível com o resto dos indicadores de modo que permite contrapor os resultados?
- O indicador compensa o benefício que cria face ao custo da recolha de informação e desenvolvimento do indicador?
- O indicador está suficientemente definido para que o resultado possa ser comparável no tempo, sem quaisquer dúvidas acerca da fiabilidade dos dados?
- A representação gráfica utilizada é clara?
- O indicador é redundante face a outros indicadores já validados?
- A periodicidade estabelecida é adequada?
- Existe uma forma mais simples de obter A informação pode ser obtida de uma forma mais simples?
- Os recursos tecnológicos são aproveitados adequadamente para otimizar o processo de obtenção do indicador?

³⁷ Realistas: na fixação das metas deve-se ter em conta os objectivos da instituição, o contexto económico em que está inserida, as limitações orçamentais, o desempenho anterior etc.

³⁸ Exequíveis: se as metas não forem passíveis de serem atingidas, elas serão vistas como meros ideais e não terão influência prática no comportamento da organização.

³⁹ para encorajar os gestores a realizarem melhorias no sistema; devem, portanto, ser cada vez mais ambiciosas ao longo do tempo, de maneira a incentivar que a instituição procure a optimização dos resultados, a partir dos recursos disponíveis.

- O indicador è comunicado às pessoas envolvidas na unidade orgânica, na função ou no processo?⁴⁰.

**Atribuição de indicadores de desempenho
aos processos pela Mesa de Trabajo**

Tabela 8

| | INDICADOR |
|--|----------------------------|
| <i>Ingresos</i> | <i>Indicadores 1,2 e 3</i> |
| <i>Identificación, valoración, selección y eliminación</i> | <i>Indicadores 4 e 5</i> |
| <i>Descripción</i> | <i>Indicadores 6 e 7</i> |
| <i>Conservación preventiva e instalación</i> | <i>Indicador 8</i> |
| <i>Reproducción con finalidad de conservación</i> | <i>Indicador 9</i> |
| <i>Restauración</i> | <i>Indicador 10</i> |
| <i>Consultas</i> | <i>Indicadores 11 e 12</i> |
| <i>Préstamo</i> | <i>Indicador 13</i> |
| <i>Reproducción de documentos</i> | <i>Indicador 14</i> |
| <i>Gestión de quejas y sugerencias</i> | <i>Indicador 15</i> |
| <i>Actividades de formación y de difusión</i> | <i>Indicadores 16 e 17</i> |

Mesa de Trabajo de Archivos de Administración Local dividiu os participantes no projeto em grupos de trabalho, cabendo a cada um as seguintes tarefas:

- Identificar o processo e defini-lo;
- Determinar as 'atividades' (i.é. os atos) do processo;
- Representar o processo em diagrama de modo a ilustrar a sequência dessas atividades (i. é. desses atos); e
- Determinar o conjunto de indicadores mais apropriados⁴¹.

Desde logo, houve a necessidade de definir claramente o início e o fim de cada processo, especialmente naqueles que têm uma relação de sequência face a outros. Depois, procuraram estabelecer a unidade de medida mais adequada para representar o indicador de desempenho, fixando os já referidos 17 indicadores de desempenho para os arquivos. Por fim, o debate centrou-se nos processos:

- agrupados sob a denominação de 'serviços'.
- os elementos que integram a unidade de medida (documento/ tempo/ utilizador ou assunto/tempo/utilizador), bem como a unidade de medida mais adequada para representá-la. Por outro lado, mostrou-se também problemático o estabelecimento da medida mais adequada (a referência) que devia tomar-se no denominador comum para estabelecer a fórmula do indicador.

⁴⁰ UNE 66175: 2003. *Sistemas de Gestión de la Calidad: Guía para la implementación de Sistemas de Indicadores*. Madrid : AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación, 2003. p. 13-14.

⁴¹ Mesa de Trabajo de Archivos de Administración Local - *Indicadores de gestión para los archivos de la Administración Local*. Valladolid : Diputación de Valladolid, [2010]. p. 20.

A Mesa de Trabajo adotou um modelo de análise que permitisse 'a avaliação e a planificação da função arquivo e gestão documental na Administração Local', identificando e descrevendo os processos que geradores de serviços, e identificando e descrevendo os indicadores de desempenho que permitem medir e avaliar cada um dos serviços e processos. Por último, identificou, descreveu, definiu e estabeleceu para cada indicador a unidade de medida pertinente.

4. Indicadores de desempenho para os processos de negócio da Administração local portuguesa

Tendo presente todo o trabalho, em Portugal, pelo grupo de trabalho das autarquias locais MEF/Autarquias, em torno quer do plano de classificação da informação, quer em torno da respetiva avaliação, assim como a adoção do conceito operativo de 'processo de negócio', parece-nos pertinente a apresentação de uma proposta metodológica para a definição de indicadores de desempenho para os sistemas de informação da administração local, adotando, porém, uma abordagem sistémica. Deste modo, parece-nos possível e desejável propor que a abordagem tenha em conta todo o sistema de informação organizacional, não o arquivo enquanto 'serviço', mas o município no seu todo.

A metodologia seguida pelo grupo de trabalho MEF/Autarquias para a elaboração do Plano de Classificação para a Administração Local, materialização de um plano maior que é o da Administração Pública, é muito idêntica à seguida pela Mesa de Trabajo para a definição dos indicadores de desempenho. Todavia, a nossa proposta é distinta pela abordagem sistémica, questão discutida no seio da Mesa de Trabajo relativamente à definição do objeto ser o arquivo ou o município, tendo o grupo de trabalho português optado por aquele.

Para nós, a questão não se coloca sequer, quer pelo facto do trabalho já realizado em torno do Plano de Classificação, quer pela metodologia seguida, quer ainda pela definição do município como objeto. Para além disso, a opção da Mesa de Trabajo cria alguns constrangimentos teóricos e conceptuais, desde logo ao separar o 'arquivo' da 'gestão documental', assim como ao separar a 'qualidade' da 'gestão'. Deste modo, entendendo todo o sistema de informação (de arquivo) e não apenas o arquivo, compreende-se não apenas a 'função de arquivo', mas o conjunto das 19 funções inscritas na Macroestrutura Funcional (MEF), ainda que sejamos críticos quanto à sua definição, reconhecendo, porém, o enorme esforço levado a cabo na sua fixação.

Se a metodologia nos parece interessante, um tanto menos a abordagem setorial, uma vez que no parece mais lógica e natural a abordagem extensiva a toda a organização, sistémica, seguindo aliás o preconizado no Plano de Classificação da Informação para a Administração Local, de modo inclusive a orientar os indicadores de desempenho associados ao processos de negócio aos indicadores de desempenho associados aos objetivos estratégicos da Organização. Mas a eleição de indicadores implicava, no caso espanhol, a normalização dos processos (referidos como 'arquivísticos'), assim como a normalização terminológica de 'serviço', 'função', 'processo', 'atividade' e 'ação', necessidade igualmente sentida pelo grupo de trabalho MEF/Autarquias, ainda que com conceitos e conteúdos semânticos distintos.

Também, a Mesa de Trabajo desenhou processos como a 'Classificação', que nos parece ser mais uma tarefa ou ato, desenhando esses processos, algo da maior importância a fazer aos processos de negócio definidos para a administração local portuguesa, forma de validar inclusive se não estaremos, em algumas situações, na eventual presença de dois ou mais processos de negócios, quando, de início, nos parecia estarmos perante um único processo de negócio.

Todavia, parecem ter estado presentes as mesmas dificuldades aquando o momento de representar cada processo:

Cada processo deve ter um princípio e um fim, perfeitamente estabelecidos, e materializar-se através de ações concretas; em qualquer momento, devemos saber quem faz o quê, quando e com quê. Cada processo transforma elementos de entrada ou *inputs* em elementos de saída ou *outputs*⁴².

De modo idêntico, o Grupo de Trabalho para as Autarquias Locais teve necessidade de definir os elementos de caracterização dos processos de negócio de maneira a identificá-los, designadamente:

- *Enquadramento no âmbito de uma Função e Subfunção (que designaríamos por 'respeito pela função');*
- *Definição do input e do output;*
- *Identificação do 'output' com um produto ou serviço;*
- *Perceção de um conjunto estruturado de ações, tarefas e transações;*
- *Identificação dos intervenientes, independentemente da sua natureza (dono ou participante);*

⁴² Mesa de Trabajo de Archivos de Administración Local - *Indicadores de gestión para los archivos de la Administración Local*. Valladolid : Diputación de Valladolid, [2010]. p.23-24.

- *Inexistência de correspondência entre processo de negócio e procedimento ou processo de trabalho*
- *Suporte legal, embora a relação entre legislação e processo não seja obrigatoriamente unívoca;*
- *Existência de relações de reciprocidade (ex.: se uma entidade paga, outra recebe; se uma compra, a outra vende...)⁴³.*

Simultaneamente, as dúvidas que assaltaram a Mesa de Trabajo devem ter sido constantes, de que o excerto seguinte espelha bem as dificuldades partilhadas também pelo Grupo de Trabalho para a construção do Plano de Classificação da Informação Arquivística da Administração Local:

É a descrição uma função, um processo, ou ambas as coisas? A instalação é o final da transferência ou integra a conservação? A reprodução é um único processo ou figura em 'subprocessos' em função da finalidade com que é levada a cabo? O empréstimo é uma variante da consulta ou um processo distinto? O que é a consulta? Onde começa o processo de entrada, em cada unidade orgânica ou no momento em que o Arquivo se converte no responsável único da custódia?

Todavia, partindo de uma abordagem distinta, e uma vez identificados e definidos os 'processos de negócio' da administração local portuguesa, parece-nos pertinente a metodologia desenvolvida pela Mesa de Trabajo para a caracterizar, definir e usar os indicadores de desempenho. Na tabela seguinte procuramos estabelecer uma equivalência entre os processos da 'função arquivo' da administração local espanhola e os processos de negócio idênticos da administração local portuguesa, que integram o plano de classificação. Depois apresentamos o modelo definido pela mesma Mesa para identificação de cada indicador de desempenho, o qual evidencia uma grande similitude com o exemplo de Mapa de caracterização de indicadores de desempenho com alguns processos de negócio do Plano de Classificação da Informação (arquivística) da Administração Local.

⁴³ GRUPO DE TRABALHO PARA A ELABORAÇÃO DO PLANO DE CLASSIFICAÇÃO PARA A ADMINISTRAÇÃO LOCAL - Plano de Classificação para a Administração Local [em linha]. V.0.1. Lisboa: [s.n.], Jul. 2012. p. 5. Disponível através do endereço da URL em <<http://dgarq.gov.pt/files/2012/08/PC-v01-Plano-de-Classifica%C3%A7%C3%A3o-para-a-Administra%C3%A7%C3%A3o-Local.pdf>>.

Equivalência de processos estabelecidos pela Mesa de Trabajo e pelo Grupo de Trabalho MEF/Autarquias

Tabela 9

| PROCESO Grupo de Trabajo | PROCESO DE NEGÓCIO Plano de Classificação Informação Adm. Pública |
|--|--|
| <i>Ingresos</i> | <i>300.30.008 Registo de documentos e informação</i> <i>300.10.600 Depósito de bens (transferência de documentos)</i> |
| <i>Identificación, valoración, selección y eliminación</i> | <i>300.30.002 Inventariação de bens móveis culturais</i> <i>300.30.602 Avaliação de informação arquivística</i> <i>300.10.302 Eliminação de documentos e informação</i> |
| <i>Descripción</i> | <i>300.30.008 Registo de documentos e informação</i> |
| <i>Conservación preventiva e instalación</i> | <i>300.40.500 Conservação e proteção de bens culturais</i> <i>300.30.300 Determinação da comunicabilidade de documentos e informação</i> <i>300.40.504 Controlo de segurança e vigilância de instalações e equipamentos públicos</i> |
| <i>Reproducción con finalidad de conservación</i> | <i>300.40.501 Conservação e proteção de informação</i> |
| <i>Restauración</i> | <i>300.40.500 Conservação e proteção de bens</i> |
| <i>Consultas</i> | <i>300.50.400 Disponibilização de documentos e informação</i> |
| <i>Préstamo</i> | <i>300.50.400 Disponibilização de documentos e informação</i> |
| <i>Reproducción de documentos</i> | <i>450.30.001 Autenticação de cópias</i> <i>300.50.400 Disponibilização de documentos e informação</i> |
| <i>Gestión de quejas y sugerencias</i> | <i>950.20.001 Processamento de petições, reclamações e sugestões</i> |
| <i>Actividades de formación y de difusión</i> | <i>750.20.600 Realização de atividades de ensino ou formação</i> <i>900.10.503 Organização e participação em iniciativas de promoção ou divulgação de produtos e serviços</i> <i>900.10.504 Publicitação de iniciativas e atividades</i> |

Modelo de identificação do indicador

Tabela 10

| Designação do Indicador | |
|--------------------------------------|--|
| Que mede | |
| Finalidade | |
| Âmbito da medição | |
| Fórmula do Indicador | <i>Dividendo x 100</i> <i>Divisor</i> |
| Informações que integram o indicador | <i>1. Dividendo (Fonte da informação)</i> <i>2. Divisor (Fonte da informação)</i> |
| Formalização | |
| Periodicidade | <i>Anual/Trimestral/Mensal</i> |
| Responsabilidade | |
| Formas de apresentação | <i>Percentagem %, Dado Absoluto, Gráfica</i> |
| Tendência | <i>%, 100% ...</i> |
| Valor de referência | |

Exemplo de Mapa de caracterização dos indicadores de desempenho

Tabela 11

| INDICADOR | | | | | | | |
|-----------|---|---|------------------|---------------------|--------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| N.º | Designação | Processo(s) ao qual está associado | Dados de Entrada | Fonte de Informação | Fórmula de Cálculo | Responsável Fornecimento dos Dados | Periodicidade de Recolha dos Dados |
| 1 | tempo de registo 1 dia | 300.30.008 Registo de documentos e informação | SGD | SGD | A/Bx100 | CGSilva | Mensal |
| 2 | Redução de 10% no custo da despesa c/ correspondência | 300.30.008 Registo de documentos e informação | SCA | SGD | SGD | CGSilva | Trimestral |
| 3 | Tempo de transferência 3 dias | 300.10.600 Depósito de bens | SCA | SCA | A/Bx100 | CGSilva | Anual |
| 4 | N.º de não conformidades | 300.30.602 Avaliação de informação de pasta da qualidade arquivística | SGD | SIGI/ EXCEL | SIGI/ EXCEL | CGSilva | Mensal |
| 5 | Tempo de resposta 1 hora | 300.50.400 Disponibilização de documentos e informação | SGD | SGD | A/Bx100 | CGSilva | anual |
| | tempo de registo 1 dia | 300.30.008 Registo de documentos e informação | SGD | SGD | A/Bx100 | CGSilva | Mensal |

Todavia, importa ter presente que, desde as origens da medição do desempenho, que remontam ao último quartel do século XIX, até à atualidade, encontramos grandes debilidades na forma como as Organizações procuram medir o seu desempenho. Umam procuram medir, fazendo-o menos corretamente, ao medirem 'ao lado' do foco do que se pretende realmente medir, não contribuindo a

medição para a melhoria efetiva da qualidade, enquanto outras procuram medir tudo o que fazem. Ambas as abordagens coexistem de forma paradigmática na maioria dos organismos da Administração Pública com Sistemas de Gestão da Qualidade implementados e certificados.

A definição de critérios para o desenvolvimento de sistemas de desempenho eficazes e eficientes alinhados com a estratégia tem merecido a reflexão de diversos autores. Já em 1995, A. Neely, M. Gregory e K. PLATTS estabeleceram os principais passos para o desenvolvimento de um efetivo sistema de medição de desempenho⁴⁴:

- definir claramente a missão da organização;
- identificar os objetivos estratégicos em relação ao lucro, participação de mercado, qualidade, custo, flexibilidade e inovação;
- desenvolver os objetivos das áreas funcionais em relação às estratégicas;
- criar, para cada área funcional, medidas de desempenho capazes de definir a competitividade da organização a nível operacional;
- comunicar os objetivos estratégicos e as respetivas medidas de desempenho para todos os níveis hierárquicos;
- assegurar a consistência entre os objetivos estratégicos por meio do sistema de medição de desempenho;
- usar *feedback* do sistema de medição de desempenho para identificar os pontos fracos organizacionais, melhorando o posicionamento competitivo; e
- reavaliar periodicamente a eficácia do sistema de medição de desempenho em relação aos objetivos estratégicos.

No conjunto de mais de duas dezenas de modelos de avaliação e desempenho, apresentam-se, na tabela seguinte, aqueles que podemos considerar, talvez, os principais modelos. Dentre eles, destaque-se o *Performance Prism*, de Neely e Adams, considerado por muitos um modelo de avaliação do desempenho de segunda geração.

São modelos que procuram a gestão e o controlo estratégicos das organizações, a que associam um conjunto de medidas de avaliação de desempenho até ao nível de desempenho dos processos de negócio, dimensão que nos interessa de modo particular.

⁴⁴ NEELY, A . ; GREGORY, M. ; PLATTS, K. - «Performance measurement system design : a literature review and research Agenda». *International Journal of Operations & Production Management*. v. 15, n. 4 (1995), p. 80-116.

Todavia, para que os sistemas de avaliação e desempenho estimulem a melhoria, os objetivos de todas as áreas organizacionais devem estar alinhados, assim como as necessidades de cada nível funcional devem ser monitorizadas⁴⁵.

Principais Propostas de Modelos de Sistemas de Medição de Desempenho

Tabela 12

| MODELO DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO | PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS |
|---|--|
| <i>Performance Measurement Matrix</i> (KEEGAN <i>et al.</i> , 1989 ⁴⁶) | <ul style="list-style-type: none"> • medidas de desempenho internas e externas, financeiras e não-financeiras • medidas de desempenho ligadas à estratégia |
| <i>SMART - Performance Pyramid</i> (CROSS e LINCH, 1990 ⁴⁷) | <ul style="list-style-type: none"> • medidas de desempenho de eficiência interna e eficácia externa • medidas de desempenho desdobradas da estratégia da empresa |
| <i>Balanced Scorecard</i> (KAPLAN e NORTON, 1992, 1996 ⁴⁸) | <ul style="list-style-type: none"> • medidas de desempenho agrupadas em quatro perspectivas • relação de causa e efeito entre as perspectivas reflecte a estratégia |
| <i>Integrated Performance Measurement System</i> (BITITCI <i>et al.</i> , 1997 ⁴⁹) | <ul style="list-style-type: none"> • desdobramento estratégico para o negócio, unidade de negócio, processos e actividades geram medidas considerando requisitos dos <i>stakeholders</i>, monitorização externa, objectivos e medidas de desempenho |
| <i>Performance Prism</i> (NEELY e ADAMS, 2000 ⁵⁰) | <ul style="list-style-type: none"> • medição de desempenho da satisfação dos <i>stakeholders</i> • comunicação da estratégia • abordagem pela gestão de processos de negócio |

⁴⁵ATTADIA, Lesley Carina do Lago ; MARTINS, Roberto Antonio - Medição de desempenho como base para evolução da melhoria contínua [em linha]. *Revista Produção*. São Paulo. v. 13 n.º 2 (2003), p. 33-41. Disponível no endereço da URL em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132003000200004> [Consult. em 12 nov. 2014].

⁴⁶KEEGAN, D. P. ; EILER, R. G.; JONES, C. R. - «Are your performance measures obsolete?» *Management Accounting*. v. 70, n.1 (1989) p. 45-50.

⁴⁷CROSS, K. F.; LYNCH, R. L. - «Managing the corporate warriors». *Quality Progress*. v. 23, n. 4 (1990), p. 54-59.

⁴⁸KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. - «The balanced scorecard : measures that drive performance». *Harvard Business Review*. v. 70, n. 1 (1992), p. 70-79. KAPLAN, R. S. ; NORTON, D. P. - *The balanced scorecard*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

⁴⁹BITITCI, U. S. ; CARRIE, A. S. ; McDEVITT, L. - «Integrated performance measurement systems : a development guide». *International Journal of Operations & Production Management*. v. 17, n. 5 (1997), p. 522-534.

⁵⁰NEELY, Andy ; ADAMS, C. - *Perspectives on performance : the performance prism*. Working paper. Cranfield : Cranfield University. School of Management. Centre for Business Performance, 2000.

Conclusão

Tendo em conta os projetos em curso na DGLAB, nomeadamente a Macroestrutura Funcional (MEF) e o Plano de Classificação da Informação para a Administração Pública, materializados em distintos planos, procurámos refletir em torno a definição de indicadores de desempenho que pudessem estar em consonância com esses instrumentos. De igual modo, conhecendo o trabalho desenvolvido pela Mesa de Trabajo de Archivos de Administración Local, designadamente os *Indicadores de gestión para los archivos de la Administración Local*, publicados em 2010, procurámos analisar o modelo e aferir acerca da sua adequabilidade aos sistemas de informação da administração local portugueses.

Também, tivemos presente as normas diversas em tornos da avaliação de desempenho quer de sistemas de informação, quer de sistemas tecnológicos de informação, bem como os diferentes estudos acerca da temática.

Ambas as experiências, da Mesa de Trabajo e do Grupo de Trabalho para a elaboração do Plano de Classificação da Informação para a Administração Local adotaram uma abordagem funcional, ainda que considerando as funções de forma distinta, partindo das funções para os processos (de negócio). Todavia, enquanto a Mesa de Trabajo definiu os indicadores de desempenho, em número de 17, para a 'função arquivo', o Grupo de Trabalho definiu os processos de negócio para todo o sistema de informação organizacional.

Todavia, apesar das diferenças, o modelo espanhol é aplicável à administração local portuguesa, sendo semelhante ao preconizado pela norma ISO 11620:2014 - indicadores de desempenho de bibliotecas. Definido o modelo, e tendo presente a associação dos indicadores de desempenho aos processos de negócio, como preconizara Andy Neely, o Plano de Classificação da Informação demonstra ser um excepcional instrumento de trabalho, a base para desenvolver um sistema coerente de avaliação de desempenho efetivo das organizações da administração (local), associando aos processos de negócio indicadores de desempenho.

Por enquanto, e à falta de um documento definidor dos indicadores associados aos processos de negócio da administração local em Portugal, caberá a cada organização a seleção do melhor indicador de desempenho (de quantidade, qualidade, tempo e custo) de forma a retirar benefício do uso do mesmo, que seja relevante para o alcance dos objetivos organizacionais, e que os dados estejam acessíveis para o cálculo, assim como seja possível o controlo da organização sobre o indicador. Trata-se de uma tarefa difícil a de selecionar o que medir? A resposta

encontrá-la-á o gestor da informação quando questionar o que pretende medir. Pois os indicadores deverão ter em conta a missão, os fins e os objetivos do Sistema de Informação.

Assim se explica que definir indicadores é gerir, pois uma organização que não segue indicadores trabalha sobre o imprevisto. Todavia, importa considerar um conjunto de fatores a ter em conta aquando da seleção de indicadores de desempenho, designadamente: o indicador de desempenho ajudará a gestão do Sistema de Informação ou a população a servir? O gestor do Sistema de Informação tem conhecimento de que uma área ou atividade específica pode não estar a funcionar como deveria? Que nível de esforço podem os colaboradores da organização dispender para recolher e analisar os dados a fim de apresentarem os indicadores de desempenho? Existe alguma entidade externa que requeira o fornecimento de dados compatíveis com os indicadores de desempenho definidos? Existe conhecimento organizacional para colher e tratar os dados sobre os indicadores de desempenho? As respostas a estas questões podem, em parte, ditar a opção (ou não) por determinados indicadores, assim como justificar a sua utilização.

O conjunto de indicadores de desempenho deverá configurar, ainda, um sistema de indicadores de tipologias diversas: de seguimento, que permita avaliar o desenvolvimento administrativo das ações e o grau de execução das mesmas; Indicadores de impacto, alinhados com os objetivos estratégicos definidos e a melhoria da produtividade organizacional, competitividade, qualidade de vida e coesão social; e, por último, indicadores de satisfação, que deverão ser orientados para a medição da perceção que os clientes têm das organizações. E será melhor selecionar poucos, mas bons indicadores, do que uma longa lista sem qualquer utilidade, não esquecendo que a reunião de dados exige tempo, e que 'tempo é dinheiro'. Acima de tudo, interessa manter o enfoque no desempenho relevante, bem como especificar o período e a base geográfica de apuramento. Os indicadores serão utilizados na fase de monitorização do sistema de informação, devendo ser usados como instrumento, uma vez que não são um fim em si mesmos.

Identificados e definidos os indicadores de desempenho, estes influenciarão certamente a própria estratégia da organização. Mas, sublinhe-se, importa definir quais, uma vez que não é desejável querer medir tudo, porque os indicadores são um investimento da organização e têm, portanto, um custo. Para a sua escolha, é necessário saber o que realmente importa para o produto. Para tal cabe a cada um procurar colocar-se no lugar do gestor dos sistemas de informação, assim como imaginar as respostas que gostaria de ter face a questões de economia, eficiência e

eficácia (custo, tempo, quantidade e qualidade), podendo obter ajuda recorrendo ao *Balanced score card* ou a uma análise *SWOT*.

Por último, convém lembrar que os indicadores de desempenho só ganham significado quando comparados, exigindo que se responda às seguintes questões: quais são os produtos realmente importantes? Quais são as questões importantes sobre o desempenho em um dos produtos-chave? Que tipo de indicador é mais indicado para cada produto? Para encontrar a respostas a estas questões, é possível recorrendo-se a uma escala, nivelando os indicadores de desempenho, atribuindo-lhe notas de 1 a 5, por exemplo, em função do potencial benefício de uso do indicador, do controlo da instituição sobre o mesmo, da relevância para os objetivos da organização e da acessibilidade de dados para o cálculo. Requisitos que exigem uma abordagem por processos de negócio, associando a estes os respetivos indicadores de desempenho organizacionais, que permitam avaliar o desempenho dos sistemas de informação da administração local, com recurso a métricas que reflitam o conhecimento da área de negócio, ambição e orientação estratégica, de modo a potenciar a competitividade da administração local.

Afinal, é indispensável definir indicadores de desempenho, podendo estes, num nível operacional, ser associados aos processos de negócio das organizações da Administração Local, já definidos em Plano de Classificação, para, deste modo, podermos encarar a gestão da informação como fator de competitividade também na Administração Pública.

Referências bibliográficas

AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación - *UNE 66175 : Sistemas de gestión de la calidad : guía para la implantación de sistemas de indicadores*. Madrid : AENOR, 2003.

ABNT NBR ISO 9004: 2010. *Gestão para o sucesso sustentado de uma organização : uma abordagem da gestão da qualidade*. Versão corrigida. Rio de Janeiro : Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2010.

ATTADIA, Lesley Carina do Lago ; MARTINS, Roberto Antonio - Medição de desempenho como base para evolução da melhoria contínua [em linha]. *Revista Produção*. São Paulo. v. 13 n.º 2 (2003), p. 33-41. Disponível no endereço da URL em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132003000200004> [Consult. em 12 nov. 2014].

BESSANT, J. [et al.] - «Rediscovering continuous improvement». *Technovation*. v. 14, n. 1 (1994), p. 17-29. BESSANT, J. ; CAFFYN, S. ; GALLAGHER, M. - «An evolutionary model of continuous improvement behavior». *Technovation*. v. 21, n. 1 (2001), p. 67-77.

(THE) BRITISH STANDARDS INSTITUTION - *BS ISO 11620:2014 : Information and documentation : Library performance indicators*. 3rd. United Kingdom: BS, 2014.

--- - *BS ISO 16439:2014 : Methods and procedures for assessing the impact of libraries*. United Kingdom: BS, 2014.

--- *ANSI/NISO Z39.7:2013 - Information services and use : metrics and statistics for libraries and information providers : data dictionary*. Baltimore : NISO, 2013.

BITITCI, U. S. ; CARRIE, A. S. ; McDEVITT, L. - «Integrated performance measurement systems : a development guide». *International Journal of Operations & Production Management*. v. 17, n. 5 (1997), p. 522-534.

CEITIL, M., org. - *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa : Sílabo, 2006.

CROSS, K. F. ; LYNCH, R. L. - «Managing the corporate warriors». *Quality Progress*. v. 23, n. 4 (1990), p. 54-59.

ECIA - European Council of Information Associations - *Euro-referencial de Competências I-D. Competências e aptidões dos profissionais europeus de informação-documentação*. 2.^a ed. totalmente revista. Lisboa, INCITE, 2005.

FARIA, Maria Isabel; PERICÃO, Maria da Graça - *Novo dicionário do livro: da escrita ao multimédia*. [s.l.]: Círculo de Leitores, 1999.

FONTES, Juan José - *Evaluación de bibliotecas y centros de documentación e información*. Gijón : Trea, 1999.

GALVÃO, Rosa Maria ; MACHADO, Aurora - *Indicadores de desempenho em bibliotecas: a NP ISO 11620*. Lisboa: Biblioteca Nacional, 2005.

GIMENO PERELLÓ, Javier - *Evaluación de la calidad en bibliotecas : compromiso con lo público*. Buenos Aires : Alfagrama, 2008.

GHALAYINI, A. M. ; NOBLE, J. S. - «The changing basis of performance measurement». *International Journal of Operations & Production Management*. v. 16, n. 8 (1996), p. 63-80.

GOMES, Agostinha Patrícia Silva [et al.] (2007) - *O balanced scorecard aplicado à administração pública*. Lisboa : Publisher Team.

GRUPO DE TRABALHO PARA A ELABORAÇÃO DO PLANO DE CLASSIFICAÇÃO PARA A ADMINISTRAÇÃO LOCAL - *Plano de Classificação para a Administração Local [em linha]*. V.0.1. Lisboa: [s.n.], Jul. 2012. p. 5. Disponível através do endereço da URL

em <<http://dgarq.gov.pt/files/2012/08/PC-v01-Plano-de-Classifica%C3%A7%C3%A3o-para-a-Administra%C3%A7%C3%A3o-Local.pdf>>.

HOUAISS, Antônio ; VILLAR, Mauro de Salles - *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Lisboa: Círculo de Leitores, 2002. tomo 4, p. 1907.

INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE - NP EN ISO 9001:2008 - *Sistemas de Gestão da Qualidade : requisitos*. 3.ª ed. Caparica : IPQ, 2008.

--- NP ISO 11620 2004 : *Informação e documentação indicadores de desempenho de bibliotecas* Monte de Caparica: IPQ, 2005.

--- NP ISO 11620:2004/A1 2006, *Informação e documentação : indicadores de desempenho de bibliotecas*. Emenda 1 : *indicadores complementares de desempenho de bibliotecas*. Caparica : IPQ.

JIMÉNEZ PIANO, Marina ; ORTIZ-REPISO JIMÉNEZ, Virginia - *Evaluación y calidad de sedes web*. Gijón : Trea, 2007.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. - «The balanced scorecard : measures that drive performance». *Harvard Business Review*. v. 70, n. 1 (1992), p. 70-79.

--- - *The balanced scorecard*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KEEGAN, D. P. ; EILER, R. G.; JONES, C. R. - «Are your performance measures obsolete?» *Management Accounting*. v. 70, n.1 (1989) p. 45-50.

LAU, Jesús, compil. - *Evaluación del reempeño de personal bibliotecario*. Buenos Aires, Alfagrama, 2010.

MESA DE TRABAJO DE ARCHIVOS DE ADMINISTRACIÓN LOCAL - *Indicadores de gestión para los archivos de la Administración Local*. Valladolid : Diputación de Valladolid, [2010].

MØLLER, C. -*Calidad personal : la base de todas las demás calidades*. Barcelona : Gestión 2000, 2004.

NEVES, J. G. ; Garrido, M. ; Simões, E. - *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais : teoria e prática*. Lisboa : Sílabo, 2006.

NEVES, João Pedro Moura - *Desenvolvimento de um sistema de apresentação de indicadores de desempenho para serviços de biblioteca ou centros de documentação (INQUIDOC) na Datinform - Informática serviços e estudos S.A.*. Porto: Universidade do Porto, 2007.

NEELY, Andy - *Measuring business performance*. London : The Economist Newspaper and Profile Books, 1998.

NEELY, Andy ; ADAMS, C. - *Perspectives on performance : the performance prism*. Working paper. Cranfield : Cranfield University. School of Management. Centre for Business Performance, 2000.

- NEELY, Andy ; GREGORY, M. ; PLATTS, K. - «Performance measurement system design : a literature review and research Agenda». *International Journal of Operations & Production Management*. v. 15, n. 4 (1995), p. 80-116.
- OCHÔA, Paula ; PINTO, Leonor Gaspar - *Aprender a inovar : guia para o desenvolvimento de competências de gestão para os profissionais de informação e documentação*. Lisboa : Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, [2004].
- PAIXÃO, Judite Cavaleiro Paixão ; LOURENÇO, Alexandra ; CARDOSO, Cristina - «Indicadores de desempenho em serviços de documentação, informação e arquivos: uma experiência». *Actas do Congresso Nacional de Bibliotecários Arquivistas e documentalistas*. N.º 9. Lisboa : BAD, 2007.
- PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, Mario - *Gestión del conocimiento en las organizaciones: fundamentos, metodología y praxis*. Gijón : Trea, 2008.
- POMBAL, Bruno Miguel Oliveira - *Gestão da eficiência em Serviços de Documentação e Informação*. Porto : FEUP, 2009. Dissertação de mestrado.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION for STANDARDIZATION - ISO/TR 11219: 2012 - *Qualitative conditions and basic statistics for library buildings : Space, function and design*. Geneva : ISO, 2012.
- ISO/TR 14783: 2013 - *Statistics and quality issues for web archiving*. Geneva : ISO, 2013.
- ISO 2789 - *Information and documentation : International Library Statistics*. 5th ed. Geneva : ISO, 2013.
- ISO/TR 28118: 2009 *Performance indicators for national libraries*. Geneva : ISO, 2009.
- ZAMORANO, Hector L. - *Indicadores para la gestión de conservación en museos, archivos y bibliotecas*. Buenos Aires : Alfagrama, 2008.