

A gestão por processos e a aposta nas pessoas no Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico da Rede Municipal de Bibliotecas de Lisboa

Adalberto Barreto

E-mail: adalberto.barreto@cm-lisboa.pt

José de Paiva

E-mail: jose.paiva@cm-lisboa.pt

Conceição Santos

E-mail: conceicao.santos@cm-lisboa.pt

Leonor Correia

E-mail: leonor.correia@cm-lisboa.pt

Edite Guimarães

E-mail: edite.guimaraes@cm-lisboa.pt

Leonor Gaspar Pinto

E-mail: maria.pinto@cm-lisboa.pt

Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico

Divisão de Gestão de Bibliotecas

Câmara Municipal de Lisboa

Impasse A à Rua do Chibuto, 3 C

1800-057 LISBOA

Tel.: 21 850 40 20

RESUMO

No contexto presente em que é grande o interesse e a pressão política para que o desempenho da Administração Pública (central e local) seja avaliado, o tema da gestão da qualidade, não só mantém a sua actualidade, como continua a prefigurar-se como uma estratégia eficaz para fazer fase aos desafios de rigor nas despesas e de valorização social dos serviços públicos, designadamente das bibliotecas.

No âmbito das múltiplas abordagens teóricas e práticas que encontramos na vasta literatura sobre a avaliação do desempenho e da qualidade em Bibliotecas e serviços de informação, área específica dos serviços técnicos tem merecido um menor destaque. Assim o principal objectivo desta comunicação é apresentar a Iniciativa Melhoria Contínua que tem vindo a ser desenvolvida, desde Fevereiro de 2006, pelo SATT – Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico, no quadro do Programa de Avaliação do Desempenho da Rede Municipal de Bibliotecas de Lisboa.

Começa-se por fazer uma breve caracterização organizacional e funcional do SATT no quadro da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa, referindo-se seguidamente o seu enquadramento no Programa de Avaliação do Desempenho desta Rede.

São descritas e discutidas as metodologias de Gestão da Qualidade e melhoria contínua utilizadas, designadamente: foco no cliente; ferramentas de diagnóstico estratégico; abordagem por processos; medição, análise e melhoria do desempenho.

Por fim, é feito o balanço dos resultados da iniciativa Melhoria Contínua, sendo discutidos possíveis desenvolvimentos futuros.

PALAVRAS-CHAVE: Serviços Técnicos; avaliação da qualidade; indicadores de desempenho; melhoria contínua.

BREVE INTRODUÇÃO

Na história recente do Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico (SATT) das Bibliotecas Municipais de Lisboa [1] há três marcos que se destacam:

- a) a criação da então designada Central de Aquisições e Tratamento Técnico, em finais de 2003 (associada à saída para um novo espaço da área técnica que sempre fora parte integrante da Biblioteca Municipal Central);
- b) a aquisição e implementação do Sistema Integrado de Gestão de Bibliotecas – Horizon também em 2003;
- c) o desenvolvimento, a partir de Fevereiro de 2006, da Iniciativa Melhoria Contínua, no quadro do Programa de Avaliação do Desempenho da Rede Municipal de Bibliotecas de Lisboa (PAD_BLX) [2]

Em 2007, esta iniciativa foi objecto de uma comunicação - «**A melhoria contínua como foco estratégico do Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa**» - apresentada em Ponta Delgada (Açores) durante o 9º Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas (SANTOS, 2007). Porque a melhoria contínua (um dos

princípios essenciais da Gestão da Qualidade Total) quando é verdadeiramente incorporada na cultura organizacional é um processo contínuo de aperfeiçoamento e superação, volvidos três anos sobre essa reflexão, considerámos que seria importante realizarmos um novo balanço da Iniciativa *Melhoria Contínua* do SATT.

Assim, na presente comunicação iremos abordar a consolidação de alguns processos e tarefas e o conjunto de medidas e indicadores de desempenho, bem como o novo modelo organizacional baseado na aplicação da abordagem por processos propostos para área de aquisições e tratamento técnico da Rede Municipal de Bibliotecas de Lisboa. Iremos também analisar uma nova filosofia de gestão de competências vocacionada para o alargamento dos conhecimentos e das aptidões, dirigida a todos os colaboradores do SATT no sentido de lhes proporcionar as ferramentas e competências necessárias para o desempenho das múltiplas e transversais funções referentes aos distintos processos e sub-processos.

2. VISÃO, MISSÃO E OBJECTIVOS

“A definição da Visão e da Missão faz parte de uma estratégia de gestão essencial em qualquer tipo de organização. A Missão deverá encerrar em si a razão de existir da organização definindo os pontos de actuação e os principais focos de trabalho. A visão descreve os desejos, desafios e ideias que as pessoas que compõem a instituição têm para o futuro da mesma” (SANTOS *et al.*, 2007).

Em relação às ideias e aos desafios para o futuro que compõem a Visão do SATT, estas consubstanciam-se na seguinte afirmação: «Queremos ser um serviço de excelência e uma referência nacional e internacional no contexto da nossa actuação». Quanto à sua missão, esta consiste em «Assegurar o desenvolvimento da colecção da Rede Municipal de Bibliotecas de Lisboa, salvaguardando o seu equilíbrio, sustentabilidade e a sua adequação às necessidades dos clientes, garantindo a qualidade do tratamento documental e disponibilizando informação de forma rápida e fiável» (SANTOS *et al.*, 2007).

Com base na missão e em articulação com as orientações da Divisão de Gestão de Bibliotecas são definidos os objectivos e metas anuais, que serão monitorizados e avaliados através de um conjunto de medidas e indicadores de desempenho.

3. O PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO: CONJUNTO DE MEDIDAS E INDICADORES PROPOSTOS PARA O SATT

Um conjunto de medidas de desempenho foi proposto e começou a ser monitorizado (com periodicidade diária, mensal, trimestral, semestral e anual) no início de 2008, conjunto esse que se estabilizou em 2009. Dessas medidas, destacam-se o *N.º de locais servidos* (clientes internos), o *N.º de horas de funcionamento* e, ao nível dos inputs, o *N.º colaboradores afectos ao SATT* e o *N.º de documentos seleccionados*, o qual incide sobre o volume de documentos que entram no SATT desagregado por tipo de aquisição e suporte. O processamento documental é monitorizado através das seguintes medidas de

desempenho:

- *N.º de registos bibliográficos criados* (desagregado por tipo de registo)
- *N.º de registos de exemplar criados* (desagregado por tipo de documento)
- *N.º de registos de cópia criados* (assinaturas) (desagregado por tipo de documento)
- *N.º de registos de autoridade criados*
- *N.º de registos alterados* (desagregado por tipo de registo).

Os resultados (outputs) também são monitorizados, designadamente através da mensuração do *N.º de documentos processados e expeditos*, desagregado por forma de aquisição, suporte e local servido (clientes internos – maioritariamente bibliotecas da RMBL).

Falta, no entanto, estabilizar o conjunto dos indicadores de desempenho que permitirá aumentar a eficácia da gestão do SATT, uma vez que a utilização de rácios que cruzam duas ou mais medidas gera informação de maior significado no contexto da avaliação. Ainda assim, em 2008 e 2009, foram testados (e inclusivamente aplicados como base para a monitorização de alguns objectivos individuais no quadro do SIADAP) os seguintes indicadores:

a) *Qualidade:*

- Catálogo
 - *Taxa de pontos de acesso criados correctamente*
 - *Taxa de pontos de acesso ao documento correctamente classificados e construídos para a literatura*

b) *Eficiência:*

- Acesso
 - *Tempo médio de aquisição de documentos [ISO 11620]*
 - *Tempo médio de processamento documental [ISO 11620]*
- Colecção
 - *Custos de pessoal por documento processado*
- Catálogo
 - *Taxa de crescimento da produtividade do processo autoridades*

Durante o período de teste e implementação deste conjunto de medidas e indicadores de desempenho foi determinante a utilização de um sistema de recolha de dados (consubstanciado num *Mapa de medidas de desempenho* construído em Excel) e ainda a existência de um glossário de apoio à aplicação e interpretação das medidas de desempenho seleccionadas (LISBOA, 2008).

Em 2010, irão ser testados e implementados outros indicadores com interesse para os processos *Gestão da*

Colecção e Tratamento Técnico (sobretudo no âmbito da indexação), nomeadamente:

a) *Recursos, acesso e infra-estruturas*

• *Colecção*

- *Percentagem de títulos solicitados existentes na colecção* [ISO 11620]
- *Taxa de sucesso na pesquisa de informação por assunto* [ISO 11620]
- *Percentagem de documentos enviada para cada biblioteca*

b) *Utilização*

• *Colecção*

- *Percentagem de documentos novos não utilizados* [adap. ISO 11620]
- *Percentagem de documentos novos não utilizados por área temática* [adap. ISO 11620]

c) *Eficiência:*

- *Custos de pessoal por documento expedido (processado, oferecido a terceiros, reciclado ou abatido)*
- *Custos de pessoal por título catalogado* [adap. ISO/TR 28118]
- *Produtividade dos colaboradores no processamento técnico* [ISO 11620]

Em regra, nos serviços técnicos, uma das grandes preocupações é a procura de diminuição dos tempos de processamento, desde que o documento é recepcionado (ou mesmo encomendado) até à disponibilização ao cliente. Outra preocupação recorrente é a redução de custos. Daí que os indicadores mais utilizados neste âmbito sirvam sobretudo para monitorizar a eficiência ao nível do acesso e dos custos. Contudo, a qualidade do processamento documental é também uma aposta dos serviços. A este respeito podemos afirmar que a utilização de indicadores que monitorizam a qualidade do catálogo tem sido muito bem recebida pela equipa do SATT, **não apenas porque permite, de forma transparente e pedagógica, corrigir a incidência de**

erros, como também se verifica que os técnicos observam com entusiasmo a subida quantitativa do indicador (melhoria de qualidade) à medida que os erros vão diminuindo. Tornou-se, contra todas as expectativas, um dos indicadores mais protegidos pela equipa.

4. A GESTÃO POR PROCESSOS COMO NOVO MODELO ORGANIZACIONAL

Enquadramento

A Gestão por processos é entendida como “um sistema ou modelo de Gestão Organizacional, orientada para gerir a organização com foco nos processos” (OLIVEIRA, 2006). Um processo pode ser definido como um “conjunto de actividades inter-relacionadas que se caracterizam por formar parte de um fluxo horizontal onde existem uma série de entradas que geram actividades de valor acrescentado em forma de saídas” (LOZANO-DÍAZ, 2008). A gestão por processos possibilita a gestão eficiente dos processos, com uma atenção especial para os resultados. A monitorização periódica através do *Mapa de medidas de desempenho* (actualizado mensalmente) permite aos gestores de cada processo, ao observar objectivamente os resultados mensais, dar os “parabéns à equipa pelo bom trabalho” sempre que se superam metas ou se batem recordes de produtividade e (ou) qualidade. As medidas e indicadores que mais têm contribuído para as “felicitações à equipa” são, designadamente, a medida *N.º de documentos processados e expedidos* e o indicador *Taxa de pontos de acesso ao documento criados correctamente*.

A gestão por processos extingue o anterior modelo organizacional (tradicional) alicerçado em Sectores - Aquisições, Catalogação, Indexação / Classificação e Autoridades.

No SATT estão actualmente identificados cinco processos-chave (*Gestão das colecções, Tratamento técnico, Gestão de autoridades, Tratamento físico e Saída de documentos*), três sub-processos ao nível do processo *Gestão das colecções* (*Aquisições, Gestão dos depósitos e Ofertas a instituições*) e quatro processos de apoio - *Gestão de recursos humanos, Gestão do edifício, Expediente e Gestão da qualidade e melhoria de desempenho*. (vid. Figura 1).

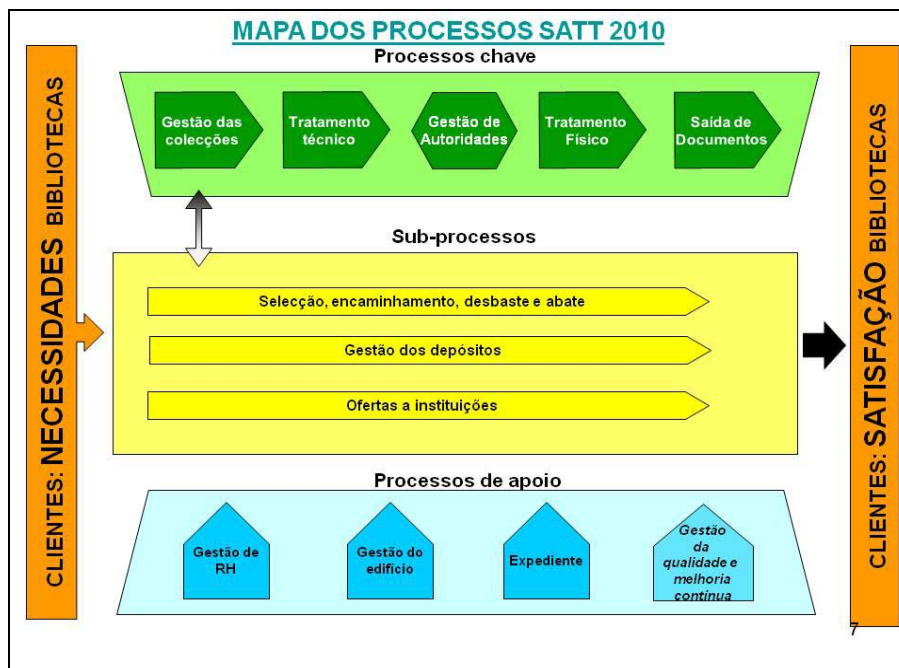


Figura 1: Mapa dos Processos SATT

Processos chave e sub-processos

Gestão das colecções

O processo-chave *Gestão das colecções* assume o conceito de desenvolvimento da colecção [3], conciliando a execução das tarefas quotidianas (avaliação, selecção, encaminhamento, desbaste e abate) com a produção de políticas, linhas orientadoras e estudos de avaliação do uso da colecção, que permitem uma maior adequação da execução das tarefas às necessidades dos clientes internos (RMBL) e externos (utilizadores das bibliotecas da RMBL).

Entre os documentos internos produzidos em 2009 destacam-se: *Linhas orientadoras para a gestão de assinaturas de publicações periódicas da RMBL* (LISBOA, 2009a); *Aceitação, avaliação e selecção de ofertas e doações: procedimentos* (2009) e *Orientações gerais para a gestão das colecções da RMBL* (LISBOA, 2009b).

A produção destes documentos constituiu um passo indispensável para a reorganização do trabalho, na medida em que foram definidos uma série de procedimentos orientados para a satisfação dos clientes (internos e externos) mediante o estabelecimento e/ou ajustamento de critérios de avaliação, selecção, encaminhamento, desbaste e abate.

A *Gestão das colecções* compreende os seguintes sub-processos:

Aquisições (selecção, encaminhamento, desbaste e abate)

Desenvolve o sub-processo de selecção, encaminhamento, desbaste e abate de documentos que chegam à RMBL. No que concerne ao processo de aquisições, a nova abordagem por processos, introduz no fluxo e dinâmica de trabalho uma nova etapa que se prende com o tratamento documental imediato de

todos os documentos já existentes na RMBL e cujo novo ingresso seja decidido. Esta nova tarefa alicerça-se no esforço interno de aumento de competências ao nível da catalogação e cotação dos técnicos que, até à data, desempenhavam exclusivamente tarefas no âmbito da selecção e encaminhamento.

Gestão dos depósitos

Sub-processo que tem por função a gestão dos fluxos de documentação para o depósito, assim como a gestão da colecção de difusão (para empréstimo domiciliário). Esta é uma colecção composta por 15.000 exemplares que podem ser:

- Documentos provenientes de depósito legal com menor interesse para a leitura;
- Documentos provenientes de desbaste das bibliotecas mas que constituem exemplares únicos e podem ter algum interesse para empréstimo;
- Sobras de depósito legal.

Ofertas a instituições

Um dos fluxos documentais que converge diariamente para o SATT é constituído por ofertas de particulares à RMBL. Neste circuito são identificados muitos documentos novos em bom estado, mas sem interesse para a rede, em regra por já existirem exemplares suficientes (desses títulos) no fundo documental.

Dada a quantidade de documentos que entram neste circuito, foi proposto criar um sub-processo específico para gerir as referidas entradas e saídas. As saídas de documentos são efectuadas directamente para o património de outras instituições ou entidades orgânicas dentro da Câmara Municipal de Lisboa (direcções municipais, departamentos e divisões diversas) que manifestaram ao SATT interesse em receber documentação.

Este processo tem-se revelado surpreendente ao conceder ao SATT e à Divisão de Gestão de Bibliotecas (DGB) alguma visibilidade externa e interna (CML), assim como um reconhecimento percebido do valor do trabalho efectuado.

Tratamento técnico

A análise dos resultados e a aposta na melhoria contínua combinadas com a abordagem por processos, conduziram à reestruturação dos procedimentos de trabalho associados ao tratamento técnico. Assim, surgiu em Janeiro de 2010, um novo processo chave - *Tratamento Técnico* - que integra os extintos sub-processos Catalogação, Classificação, Indexação e Cotação. Este é o processo-chave que garante o tratamento documental de “títulos novos” (*grosso modo*), ou seja, o tratamento de títulos que entram pela primeira vez na colecção e que implicam a criação de um novo registo bibliográfico.

Neste momento, existem ainda associados ao processo *Tratamento Técnico*, colaboradores que se dedicam exclusivamente à tarefa da catalogação e outros que concluem o processo com tarefas únicas de indexação, classificação e cotação. Ainda é uma realidade a existência de técnicos com competências restritas em termos da totalidade de requisitos exigidos por este processo. Contudo, em relação ao tratamento técnico de monografias, material não-livro e objectos digitais, caminha-se para uma lógica de alargamento de competências com tendência para o aumento do número de técnicos que efectuam o tratamento integral do documento em prejuízo das competências exclusivas e ultra-especializadas em catalogação ou indexação / classificação.

A figura *infra* permite visualizar a evolução das competências em matéria de Tratamento Técnico no SATT.

Tipo de competências	N.º de Técnicos				
	ANO	2008	2009	2010	2011
Competências exclusivas de catalogação		11	9	5	0
Competências exclusivas de indexação		5	4	0	0
Competências necessárias ao tratamento integral		2	4	11	20

Figura 2: Evolução das competências dos técnicos afectos ao tratamento técnico

Associado a esta mudança organizacional e tendo em conta o quadro referencial de competências interno, deu-se início ao processo de alargamento de competências visando o “tratamento integral do documento” por um técnico apenas (todas as tarefas referentes ao tratamento técnico realizadas unicamente por um técnico). Assim, os documentos são tratados, desde a catalogação até à cotação, pelo mesmo técnico não havendo tempos de

paragem no circuito, nem deslocações do documento do posto de trabalho A para o posto de trabalho B. Espera-se, com este novo procedimento, reduzir os indicadores: *Tempo médio de processamento documental*; *Custos de pessoal por documento processado*; *Custos de pessoal por título catalogado*; *Produtividade dos colaboradores no processamento técnico*.

Para levar a cabo a presente mudança organizacional, foi estabelecido um *Programa de formação interna* (que inclui tutoria informal e formação qualificante) nas áreas identificadas como prioritárias, de forma a viabilizar o alargamento de competências. Este programa foi bem recebido pelos técnicos, os quais têm-se mostrado motivados com a (boa) perspectiva de aquisição de novas competências.

Gestão de autoridades

A gestão de autoridades é um processo mediante o qual se unificam numa forma normalizada os pontos de acesso dos catálogos e se mostram as relações entre eles. Este processo realiza-se mediante uma série de operações que permitem elaborar uma entrada de autoridade, que se constitui quando se estabelece a forma autorizada ou admitida. Estabelecem-se de uma só vez todas as referências necessárias desde as formas não autorizadas para a forma autorizada, de maneira que tanto o profissional, quando trabalha com o catálogo, como o utilizador, quando faz uma pesquisa, utilizam sempre a mesma forma, ainda que nos documentos originais permaneça a variedade. Estabelecem-se ainda as referências para as formas relacionadas. (PAIVA, 2009)

Neste sentido, a gestão de autoridades surge como fundamental para a consistência e integridade do catálogo bibliográfico e é o garante da pertinência e fiabilidade dos resultados da pesquisa, tanto mais essencial quanto na base de dados em causa proliferar informação de carácter universal.

Os objectivos fundamentais deste processo-chave são os seguintes:

- Unificar pontos de acesso idênticos, mas que estão expressos de forma distinta.
- Diferenciar pontos de acesso distintos que se podem identificar da mesma maneira (homónimos).
- Converter o catálogo bibliográfico numa rede de relações que permitam ao utilizador mover-se com segurança desde formas rejeitadas como autoridade, mas possíveis, para formas admitidas, e de formas admitidas para outras admitidas relacionadas, mediante o sistema de referência.
- Orientar o utilizador, através de notas explicativas, para uma classe, categoria ou grupo de pontos de acesso que podem precisar a pesquisa no catálogo bibliográfico.

O modelo adoptado para a gestão de autoridades é o semi-centralizado, isto é, a gestão de autoridades é partilhada pelos gestores e pelos catalogadores. Os catalogadores só têm permissão para completar os

registos novos com os campos obrigatórios, notas biográficas e de actividade, bem como fontes consultadas, ficando estes registos como provisórios, até que sejam revistos e validados pelos gestores. Não têm, portanto, permissão para apagar, fundir ou alterar registos de autoridade; sempre que houver necessidade de modificar estes registos, devem comunicá-lo aos gestores. Note-se que, este modelo é mais eficaz, em bibliotecas de médio e grande porte, pois proporciona um bom equilíbrio entre a segurança do sistema e a distribuição do trabalho.

Conforme foi já atrás referido, foram implementados dois indicadores de desempenho no âmbito deste processo-chave do SATT - *Taxa dos pontos de acesso criados correctamente* e *Taxa de crescimento da produtividade do processo autoridades*.

Com o objectivo de aprofundar e clarificar algumas questões inerentes à gestão de autoridades, nomeadamente a política para a criação de registos de autoridade, o tipo de registos, os campos considerados obrigatórios, a estrutura dos registos e as opções tomadas nas referências textuais «ver também», foi desencadeada uma iniciativa de *benchlearning*, em 2008, pois considerámos relevante conhecer quais os procedimentos adoptados por diferentes tipos de bibliotecas no que respeita à criação, manutenção e actualização dos catálogos de autoridade.

Tratamento físico

É o processo-chave que gere o conjunto de operações finais da cadeia documental. No tratamento físico de documentos podemos identificar quatro tarefas distintas em cadeia: carimbagem, magnetização, colagem de etiquetas/cotas, colagem de etiquetas coloridas/classes. A realização destas tarefas apresenta especificidades de acordo com o tipo de documento a tratar.

A (re)organização por processos permitiu a optimização das etapas inerentes a este processo, levando mesmo à extinção de algumas tarefas que se revelaram supérfluas.

Saída de documentos

O presente processo foi introduzido em Março de 2008 com a finalidade de monitorizar a documentação enviada semanalmente para os clientes internos (RMBL).

A *Saída de documentos* é, deste modo, o processo-chave que garante controlo dos documentos enviados para os clientes internos (16 bibliotecas e um depósito geral). Para este efeito é efectuada diariamente na base de dados a extracção de uma listagem com os exemplares com estado “ed” (a chegar). A partir da referida listagem efectua-se o controle e verificação dos documentos que saem do processo *Tratamento Físico*, assinalando-se na lista os documentos encontrados, acondicionando-os de seguida na caixa de transporte com destino ao respectivo cliente interno.

A tarefa seguinte consiste na contabilização dos documentos. Para este efeito foi criado um *Mapa de saída de documentos* onde diariamente são introduzidos os dados relativos a:

- Nº de documentos por local;

- Nº de documentos por suporte;
- Nº de documentos por proveniência;

Este mapa permite ter conhecimento em tempo real da quantidade de documentos que sai efectivamente do SATT. Após o preenchimento deste mapa elaboram-se listas individualizadas para cada cliente. No final de cada semana, juntam-se as listas diárias por equipamento e somam-se os documentos que vão ser expedidos. Elabora-se um protocolo por local de distribuição onde se designa o total de documentos por suporte. Este protocolo é agrafado às listas que contêm informação de títulos, códigos de barras, suporte e modo de proveniência e é colocado dentro das caixas de envio dos documentos. Estas caixas seguem então no transporte que as distribui por cada biblioteca.

Nos locais de destino efectua-se, por seu turno, a recepção dos documentos, operação que envolve:

- A verificação dos protocolos;
- A verificação das listas com os títulos dos documentos;
- Devolução dos exemplares, no módulo de empréstimo do sistema Horizon;
- Devolução do duplicado do protocolo ao SATT com a indicação da recepção dos documentos.

Desta forma, o processo *Saída de Documentos* garante a saída efectiva dos mesmos e, simultaneamente, o controlo efectivo sobre a totalidade de exemplares que saem do SATT.

MOBILIZANDO PESSOAS

A figura do bibliotecário ou do profissional de bibliotecas nunca teve uma consideração ou imagem social muito distinta. Se a esta realidade acrescentarmos a tão falada “degradação das carreiras na administração pública”, a incerteza ligada aos novos modelos de avaliação do desempenho, assim como no plano técnico, a desvalorização contínua das tarefas de bastidor (com maior incidência para o tratamento técnico na biblioteca pública) face às tarefas de atendimento, referência e animação da leitura, estas sim: com maior visibilidade junto à comunidade, aos superiores hierárquicos e decisores políticos, é fácil entender que a “vitimização” (típica na nossa profissão) e a desmotivação se instalem, gerando um círculo vicioso difícil de romper.

Novas formas de trabalho: alargamento de conhecimentos, competências e aptidões

Um chavão muito utilizado em sede de Gestão afirma que o pessoal é o factor-chave para o sucesso das organizações. A ser verdade, é então necessário saber motivá-lo para trabalhar, tirando o maior partido das suas competências. Uma biblioteca deseja, como qualquer organização, aproveitar ao máximo os conhecimentos e as aptidões do pessoal que é o seu principal activo. A “arte” de aproveitar ao máximo estes conhecimentos e aptidões designa-se por Gestão de Competências e é uma das ferramentas mais poderosas para otimizar o capital humano de uma biblioteca ou organização, entendendo-se

por competências o conjunto de habilidades, qualidades e aptidões que têm as pessoas e que as predispõe a realizar a sua tarefa com um nível ótimo de desempenho (LOZANO DIAS, 2008).

No caso do SATT e da Rede Municipal de Bibliotecas de Lisboa, estas competências incluem amplos conhecimentos gerais de biblioteconomia, incluindo serviço de referência, leitura pública, conhecimentos sobre a comunidade (população de Lisboa) e tecnológicos, assim como conhecimentos específicos sobre gestão de colecções (selecção, aquisição, preservação e desbaste) e tratamento técnico (catalogação, classificação, indexação e cotação). Por outro lado, entendem-se também como necessárias as aptidões de adaptação ao meio envolvente, a capacidade de auto-aprendizagem, a autoconfiança, a orientação para os resultados, o trabalho em equipa, o espírito de iniciativa, a auto-motivação, flexibilidade, empatia, etc. Pretende-se, neste novo modelo organizacional, que o profissional tenha, não apenas competências técnicas, mas também atitudes ao nível das tarefas que desempenha, que se comprometa com os objectivos definidos e que mantenha vivo o enfoque na satisfação dos clientes e na comunidade que serve. A organização é, por seu turno exigida, uma forma de trabalhar capaz de mobilizar e potenciar os seus activos. Está comprovado que o ser humano tem capacidade para adquirir novas competências ao longo da vida desde que lhe sejam dados os estímulos adequados e os recursos necessários. Os dirigentes e os gestores são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências e pelo estabelecimento de uma política de formação contínua adequada.

Em busca da varinha mágica da motivação

Fala-se constantemente sobre as dificuldades em motivar os colaboradores, sobretudo na Administração Pública, devido ao obstáculo em reconhecer economicamente os desempenhos de relevo. A este nível, os prémios de desempenho ainda são uma realidade residual no sector público. Para além disso, os funcionários públicos têm baixas expectativas de promoção profissional, ainda vêm a antiguidade como um factor de promoção e têm um vínculo laboral seguro, estável e independente da produtividade, pelo que se entende perfeitamente a razão pela qual a motivação na Administração Pública tenha contornos diferentes da iniciativa privada. Por outro lado, também sabemos que as pessoas motivadas produzem mais, comprometem-se melhor com a organização e executam as tarefas com maior qualidade.

Contudo, para muitos autores, motivar não passa necessariamente pelo mecanismo de recompensas financeiras ou pela progressão na carreira. Motivador é sobretudo a capacidade de transmitir força, paixão, sonho, dinamismo e flexibilidade a cada uma das pessoas que trabalham connosco, independentemente da recompensa ou da progressão profissional (VILLORIA MENDIETA; PINO MATUTE, 2000). No caso das bibliotecas públicas, estas garantem e respondem a valores da comunidade, a uma filosofia de trabalho para o público sendo necessário que se fomente uma motivação própria sem perder de vista o objectivo final ou a nossa razão de ser.

Neste sentido, a motivação pode passar por **recompensas informais**, nomeadamente através do *próprio trabalho* fazendo dele uma ocupação interessante e evitando que se caia na rotina encorajando, por outro lado, as ideias inovadoras. A *delegação de tarefas e o compromisso com as pessoas* (possível no SATT com a opção da gestão por processos) permitindo que cada pessoa possa tomar as suas decisões, também é vista como uma forma de motivação. O *reconhecimento público* pelo trabalho realizado e os *parabéns à equipa* quando se cumprem objectivos ou quebram barreiras de produtividade ou qualidade são também instrumentos ao serviço da motivação, assim como uma *boa e eficaz comunicação*. Por último, *participar nos processos de trabalho ao lado dos técnicos*, saber ouvir os seus problemas e queixas profissionais mostrarmo-nos interessados por eles e apostar na promoção de um *ambiente de aprendizagem permanente* são os últimos ingredientes de sucesso para esta receita da motivação.

CONCLUSÃO

Mais uma vez reiteramos o que foi referido na comunicação de 2007, designadamente:

Todo este movimento despoletado pela *Iniciativa de Melhoria Contínua* do SATT levou-nos a encarar o papel deste serviço como uma aposta permanente na melhoria dos serviços, sem perder o enfoque nos clientes internos (RMBL) e externos (os utilizadores e, genericamente, os habitantes da cidade de Lisboa).

Neste sentido, temos consciência que os projectos de melhoria devem possibilitar a identificação continuada de áreas de aperfeiçoamento ao nível dos processos internos, do aprofundamento do conhecimento dos clientes internos e externos, das suas necessidades e expectativas e da produção de indicadores que permitam monitorizar e avaliar permanentemente o nosso desempenho.

Mas a pedra de toque de qualquer iniciativa de gestão da qualidade total é inquestionavelmente a **aposta nas pessoas**, na sua capacidade permanente de adquirir novas competências e de melhorar os seus conhecimentos e aptidões. Por isso, consideramos que a mais recente inovação que foi introduzida no SATT, onde a reengenharia de um processo basilar (o tratamento técnico) foi alicerçada numa abordagem de gestão de competências, se irá traduzir num imenso potencial de melhoria organizacional.

Desejamos, por último, que o resultado deste trabalho continue a reflectir uma melhoria do desempenho global da Rede Municipal de Bibliotecas de Lisboa, “pois acreditamos que a aposta na qualidade do trabalho produzido influencia directamente a qualidade dos serviços prestados (SANTOS *et al.*, 2007).

NOTAS

[1] As fases mais marcantes da história deste Serviço constam da comunicação elaborada e apresentada por SANTOS *et al* (2007)

[2] Os principais objectivos deste Programa são desenvolver na Rede de Bibliotecas uma cultura organizacional de avaliação centrada nos

clientes/utilizadores e contribuir para a melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços disponibilizados pela mesma.

[3] O termo *collection development* (desenvolvimento da colecção) surge nos EUA no final dos anos 60, substituindo o conceito de selecção, até então utilizado. Este conceito, mais abrangente, concilia os objectivos e prioridades da instituição com os interesses e necessidades da comunidade de utilizadores, englobando todas as tarefas de avaliação, selecção, desenvolvimento de políticas, avaliação das necessidades dos utilizadores e dos potenciais utilizadores, estudos de utilização da colecção, estratégias para a partilha de recursos, etc. Nos anos 80, aparece o conceito de *collection management* (gestão da colecção), muitas vezes utilizado como sinónimo de desenvolvimento das colecções, embora a sua criação pressuponha que a gestão da colecção passe a englobar o desenvolvimento, o acondicionamento e a preservação das colecções (JONHSON, 2009).

REFERÊNCIAS

ISO 11620 (2008) – *Library performance indicators*.

ISO/TR 28118 (2009) - *Performance indicators for national libraries*.

JONHSON, Peggy (2009) - *Fundamentals of collection development and management*. 2ªed.: American Library Association. ISBN 13: 978-0-8389-0972-0.

LISBOA. Câmara Municipal. Divisão de Gestão de Bibliotecas (2008) - *Programa Avaliação Desempenho SATT – Glossário*. [Documento interno]. Lisboa: DGB. Versão: 1.0 / Última actualização: 12.12.08.

LISBOA. Câmara Municipal. Divisão de Gestão de Bibliotecas (2009) - *Aceitação, avaliação e selecção de ofertas e doações: procedimentos*. [Documento interno]. Lisboa: DGB.

LISBOA. Câmara Municipal. Divisão de Gestão de Bibliotecas (2009a) - *Linhas orientadoras para a gestão de assinaturas de publicações periódicas da RMBL*. [Documento interno]. Lisboa: DGB.

LISBOA. Câmara Municipal. Divisão de Gestão de Bibliotecas (2009b) - *Orientações gerais para a gestão das colecções da RMBL*. [Documento interno]. Lisboa: DGB.

LOSANO DIAZ, Roser (2008) – *La biblioteca pública del siglo XXI: atendiendo clientes, movilizandoo personas*. Gijón: Trea. ISBN: 84-9704-251-4

OLIVEIRA, Saulo Barbará, org. (2006) – *Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão da qualidade com base na ISO 9000:2000*. Rio de Janeiro: Quality Mark. ISBN: 85-7303-638-9

PAIVA, José (2009) – *Gestão de autoridades: introdução* [Documento interno]. Câmara Municipal de Lisboa. Rede Municipal de Bibliotecas de Lisboa.

SANTOS, Sofia [et al.] (2007) – *A melhoria contínua*

como foco estratégico do Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa. In: Congresso Nacional de Bibliotecários Arquivistas e Documentalistas, 9, Ponta Delgada. [Consul. 8 Fev. 2010]. Disponível em: <http://badinfo.apbad.pt/Congresso9/COM77.pdf>

VILLORIA MENDIETA, M.; PINO MATUTE, E. (2000) – *Manual de gestión de recursos humanos en las administraciones públicas*. Madrid: Techos. ISBN: 978-8430936007