

METODOLOGIA PARA A CERTIFICAÇÃO DE UMA BIBLIOTECA NO SISTEMA DA QUALIDADE EM SERVIÇOS PÚBLICOS

Resumo

É apresentada uma metodologia para a obtenção da certificação de uma biblioteca, seguindo as normas de European Foundation for Quality Management (EFQM)

Leonor Gaspar Pinto *
Paula Ochôa **

Abstract

The purpose of this paper is to develop concepts in a model for quality management, a field in which libraries are not always concerned. Strategies are suggested to help libraries plan for future directions in the European System for Quality Management.

Leonor Gaspar Pinto *

Paula Ochôa **

(*) Biblioteca Municipal Central de Lisboa

(**) Centro de Documentação da Secretaria Geral do Ministério da Educação

Introdução

Num quadro de grande competição social e de incerteza marcadas pelas diferenças de oportunidades e aspirações, os bibliotecários são actualmente confrontados com um crescente número de alternativas que devem saber gerir, estabelecendo novos valores (1), relacionados com a produção e a circulação do saber. Em nome da satisfação do cliente, da sobrevivência organizacional, do sucesso ou da excelência, as pessoas são chamadas a participar e colaborar nas organizações como condição natural e necessária à obtenção de resultados (2).

Seguindo a hierarquia das necessidades humanas de Maslow (1954), assistimos agora à importância do nível mais alto - a auto realização que diz respeito às necessidades de realização pessoal e de concretização das potencialidades totais do indivíduo. Esta perspectiva de desenvolvimento (3) só é possível através da aprendizagem contínua, variedade de tarefas no desempenho profissional e uma multiplicidade de actos participativos, desde o sentimento de pertença à organização, ao seu envolvimento nas necessidades de mudança, da biblioteca.

1. Modernização Administrativa em Portugal

Há três ou quatro décadas, as instituições pareciam capazes de tudo prever: promoviam produtos/serviços e organizavam a sua procura social, suportada na previsão dos resultados. Actualmente, fala-se em oportunidades, incentivos, parcerias, em novas relações com o mercado e com os cidadãos.

O ano de 1992 foi considerado o ano de lançamento do sistema de qualidade português, tendo como objectivo melhorar os *standards* de serviço público, informando os clientes das suas garantias e direitos, numa relação de cortesia e reduzindo o tempo de prestação de serviços (Rocha, 1997) Para este autor, registou-se alguma mudança na imagem da administração (tendo recebido um louvor da OCDE) mas, na generalidade, os objectivos não foram atingidos, porque não foi possível ainda envolver os funcionários públicos, nem flexibilizar a sua gestão, nem motivar para a participação na mudança.

A modernização em Portugal, a exemplo de outros países, foi apresentada pelo Secretariado da Modernização Administrativa através das palavras-chave: “mercado”, “competência”, “parcerias”, “produtividade”, “quantificação”, resultados”, “transparência”, “simplificação”, “avaliação”.

A tónica é colocada no cliente e na eficácia dos serviços. Este ano, pela primeira vez, é dada primazia ao financiamento de projectos de qualidade nos Protocolos de Modernização Administrativa (resolução do Conselho de Ministros nº 1/98, de 9 de Janeiro)

Dado o peso crescente das actividades ligadas ao sector da informação, assiste-se a uma aposta em novos saberes plurifacetados com uma rápida mudança dos perfis profissionais (4). Este momento de transição permite-nos realçar que as bibliotecas, enquanto centros de transmissão e valorização do conhecimento e da informação, apresentam-se como potenciais organizações dotadas da capacidade de aprender e de gerir actividades de comunicação, aptas a alterar o seu comportamento organizacional para sobreviverem na nova e complexa dinâmica caótica das organizações (5).

Se bem que as bibliotecas tradicionais nunca tenham sido estruturas inertes, a sua componente estrutural burocrática (6), caracteriza-se pela pouca flexibilidade e impessoalidade, dando visibilidade à norma, à função e ao cargo. Os utilizadores e os serviços, embora intimamente relacionados, pareciam ser considerados independentes, sem relações causais, surgindo a colecção documental como medida da eficiência, da biblioteca. Na realidade, a lógica regulamentadora passou a ser um instrumento de afastamento dos clientes. Não se tratava de poder perder um utilizador (cliente), mas antes de poder recusar servi-lo.

2. Gestão Pública, gestão empresarial, gestão de bibliotecas.

Num estudo recente, Mintzberg (1996) considera que a gestão empresarial não pode ser importada para a gestão pública, defendendo cinco modelos de governação : Modelo de Máquina Burocrática, Modelo de Rede, Modelo de Performance Empresarial, Modelo Minimal-virtual e Modelo de Controlo Normativo. Este último modelo adapta-se melhor ao serviço público, exigindo espírito de Missão, menor peso da hierarquia e da estrutura organizacional, o que permitiria rentabilizar os aspectos negativos da burocracia, já que uma mesma pessoa pode apresentar-se como consumidor, cliente, cidadão e sujeito interveniente, num ambiente estabilizado com restrições legais e constitucionais. Paralelamente, ainda segundo Rocha (1997), “a aplicação à administração pública de processos de gestão empresarial tem-se feito na pressuposição de existir uma dicotomia entre a política e a administração, mas trata-se de uma simplificação, pois a gestão pública é parte do processo político, não operando em mero contacto com os clientes e os consumidores” (p.31).

Um tema que merece ser estudado com alta prioridade é o da gestão nas bibliotecas da administração pública, pois as alterações recentemente introduzidas no sistema de incentivos à mudança organizacional justificam, por si só, que se procedam ao seu acompanhamento e divulgação. Nesta perspectiva importa, quanto a nós, e em primeiro lugar, fazer uma reflexão aprofundada sobre o que significa a dimensão de uma cultura empresarial no planeamento das nossas actividades, produtos e serviços, sobretudo quando nos colocamos numa perspectiva de “análise imaterial” - qualidade, ligações com os clientes e parceiros, inovação, valores, envolvimento das pessoas (7).

A este propósito, Maurice Line (1996) considera que cada vez mais, a nossa profissão está vocacionada para a gestão de recursos de informação para as pessoas, tendo realçado entusiasticamente as vantagens da Total Quality Management (TQM) nas bibliotecas, aquando da sua comunicação na *Microlib 97*, em Lisboa. Outros autores têm destacado a crescente importância de temas como a mudança organizacional, gestão de recursos humanos, estilos de gestão e liderança, avaliação de desempenho (Ward, 1995; Abbot e, Smith, 1993), gestão do conhecimento, filosofia de qualidade (Corrall, 1995), “benchmarking”.

Como já tem sido sublinhado, a posição semi-periférica que o valor económico das bibliotecas ocupa na sociedade portuguesa, reflecte-se no modo como são usadas as técnicas de gestão de recursos de informação. Na falta de elementos estatísticos sobre a aplicação destas práticas, não é possível saber até que ponto, a *Information Resources Management* tem sido considerada com instrumento válido pelos bibliotecários portugueses. Vale a pena recordar os seus conceitos básicos: a informação possui características mensuráveis, tais como métodos de formar colecções, usos e ciclo de vida dos produtos biblioteconómicos. Deve ser avaliada em termos de custo benefício e as despesas controladas. A sua gestão traduz-se em resultados que permitem atingir metas e objectivos organizacionais. A dificuldade reside no factor subjectivo da informação que coloca o seu valor ao nível do uso que tiver por parte dos utilizadores (clientes). Características como a facilidade de utilização, pertinência das respostas, qualidade de serviços, adaptabilidade às solicitações, redução de tempo e custo, traduzem-se em técnicas de valor acrescentado para a biblioteca.

Sem avaliação dos indicadores de desempenho, é difícil confirmar os progressos da biblioteca e embora se recolham dados estatísticos, são pouco comuns ainda os processos de avaliação formal e metódica que permitam comparar resultados internos e externos.

A introdução de novos instrumentos de gestão automatizados, têm progressivamente sido experimentados em Inglaterra, como são os caso do *Management Information System*, ou do *Decisim Support System*, que identificam, recolhem, avaliam, transferem e utilizam a informação visando atingir os objectivos da biblioteca, usando as medidas de desempenho para detectar situações que necessitem de uma acção correctiva. Possuem quatro objectivos:

1. Facilitar o processo de tomada de decisão na biblioteca, fornecendo aos responsáveis informação pertinente, atempada e seleccionada sobre o decurso de uma acção específica;
2. Contribuir para medidas objectivas de desempenho e conhecimento de áreas seleccionadas na biblioteca. Estas áreas deverão ser escolhidos aquando do planeamento estratégico;
3. Fornecer informação sobre o ambiente interno e externo;
4. Fornecer informação sobre estratégias alternativas e planos de alteração.

No fundo, responde às questões: a biblioteca faz as coisas certas? Faz as coisas bem? Caminha para atingir os objectivos definidos seguindo uma estratégia correcta?

Estes sistemas de gestão tratam assim a informação institucional, dos utilizadores, dos recursos materiais e financeiros, dos funcionários, serviços e equipamento, programas e funções.

A nível Europeu, o Projecto EQLIPSE desenvolveu um protótipo de uma aplicação que melhorará a eficácia e a eficiência das bibliotecas, através da aplicação das Tecnologias da Informação à qualidade e medição do desempenho, o que constitui a confirmação desta tendência aplicada à gestão de bibliotecas.

3. A certificação segundo o Modelo EFQM.

Um dos referentes que neste momento influencia as metodologias (8) a utilizar na gestão dos serviços públicos é o Modelo Europeu de Gestão pela Qualidade da *European Foundation for Quality Management* (EFQM) (9).

Por ser considerada particularmente difícil a aplicação dos programas de qualidade na Administração Pública, uma das estratégias seguidas pelo Secretariado da Modernização Administrativa (10), é o apoio oficial a todas

as organizações que alcancem melhorias visíveis e contínuas na qualidade dos serviços e tentem a sua certificação, seguindo o critério e os padrões de desempenho a todos os níveis da organização. A certificação implica a existência de documentos normativos de referência, que sirvam de modelo na avaliação dos processos, produtos e serviços dos organismos públicos.

O lançamento do **Programa de Qualidade** exige uma fase prévia de diagnóstico e levantamento de problemas, seguindo-se contínuas tentativas de resolução e avaliação dos resultados, no intuito de consolidar as mudanças introduzidas, num funcionamento em espiral. Exige ainda descentralização, facilidade de comunicação, muita formação, como factores de coesão e de consenso.

O primeiro passo de uma candidatura consiste na identificação de um conjunto de dados internos de funcionamento. Este modelo pretende desenvolver a capacidade de resposta rápida a situações imprevistas, realização de tarefas diversificadas, resolução de problemas na sua complexidade e exige criatividade para melhorar processos, produtos e serviços (11). Nesta perspectiva aposta-se nos recursos humanos qualificados e polivalentes, pela utilização do “saber fazer” individual e colectivo, num esquema de aprendizagem organizacional. “As organizações aprendem quando têm capacidade para serem sensíveis às necessidades do meio, quando são capazes de utilizar o saber adquirido para incrementar a eficácia das suas respostas e de responder criativamente quando detectam erros”.(Bolivar, 1997) (12).

Para incrementar esta mudança cultural, é necessário dar atenção aos seguintes aspectos:

- **existência de uma visão da actividade, partilhada por todos;**
- **liderança do processo pelo topo organizacional;**
- **comunicação interna intensa;**
- **criação de círculos de qualidade;**
- **mediação do processo, através de técnicas estatísticas e de instrumentos, como fluxogramas, registo e análise de dados diagramas Iskikawa, diagramas de Pareto, histogramas e cartas de controlo, as sete permutas da qualidade.**
- **forte investimento na formação permanente de todos os funcionários.**

Ao apresentar a candidatura à certificação, é necessário apresentar informação muito exaustiva sobre a biblioteca nos seguintes aspectos:

- História da Organização
- Organograma
- Tecnologias usadas
- Ambiente competitivo
- Principais produtos e serviços
- Clientes
- Normas
- Factores de Qualidade Chave Produto/Serviço
- Outros Factores Importantes

O significado global do Modelo Europeu, tal como surge esquematizado na fig.1, pode ser traduzido pela seguinte frase:

A “satisfação dos clientes”, “satisfação dos funcionários” e o “impacte na sociedade” são conseguidos através da LIDERANÇA, que é a força motriz da “POLÍTICA E ESTRATÉGIA”, da “GESTÃO DAS PESSOAS” e dos “RECURSOS e PROCESSOS” que levam a biblioteca à excelência dos RESULTADOS da sua actividade.

Em suma, podemos dizer que o que se pretende com este Modelo é a obtenção de melhores RESULTADOS, através do envolvimento de todos os funcionários, na melhoria contínua dos processos.

Nos critérios de avaliação do Modelo Europeu, há dois aspectos essenciais que se destacam: os MEIOS, que dizem respeito à forma como os resultados estão a ser prosseguidos, e os RESULTADOS, que são referentes àquilo que a biblioteca alcançou e está a alcançar. Para tornar mais significativa a avaliação do progresso da organização no caminho para a excelência, foram atribuídos valores às nove categorias principais de critérios de avaliação (vid. fig.1), prefazendo estes um total de 1000 pontos. Note-se a propósito que, se bem que o Modelo Europeu tenha nas Normas da Série ISO 9000 (13) um dos seus pilares, uma biblioteca que se limite apenas aos requisitos dessas normas, teria apenas cerca de 200 pontos (Ganhão, 1997).

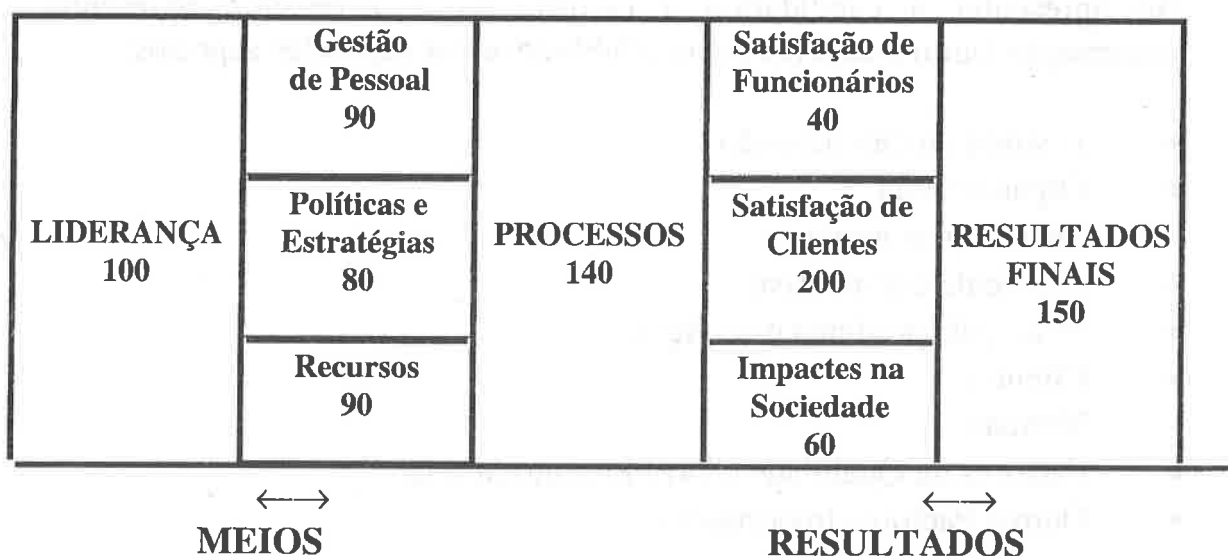


Fig. 1

Na liderança são pontuados:

- a) o envolvimento visível da Direcção na Gestão pela Qualidade Total. Este aspecto materializa-se na forma como os gestores comunicam com os quadros, na actuação como modelos, na sua acessibilidade e disposição para ouvir os quadros, na demonstração de envolvimento com a Qualidade Total e na sua participação em acções de formação, simultaneamente como formadores e como formandos.
- b) a existência de uma cultura coerente, que se traduz, por exemplo, na inclusão do compromisso assumido com a Qualidade Total e dos resultados nela alcançados na avaliação e promoção dos quadros a todos os níveis.
- c) o reconhecimento atempado e manifestado dos esforços e sucessos das pessoas e equipas a nível interno, mas também junto de grupos exteriores à biblioteca, nomeadamente fornecedores e utilizadores.
- d) o apoio à gestão do programa de Qualidade, garantindo os recursos e o apoio necessários à sua prossecução, designadamente permitindo a participação do pessoal, assegurando verbas para a formação, treino e acções de melhoria, empenhando-se na remoção de dificuldades e apoiando activamente quem toma iniciativas visando a qualidade.
- e) o envolvimento dos utilizadores e os fornecedores nomeadamente promovendo e participando em equipas de melhoria com utilizadores e

fornecedores e promovendo acções de parcerias.

f) a promoção activa da Qualidade Total junto de entidades externas à organização, através de : participação em associações profissionais, publicação de documentos, artigos intervenção em conferências, seminários, etc. e prestação de assistência à comunidade local.

Na política estratégica, valoriza-se a missão, os valores e a forma como a biblioteca os alcança e desenvolve. Neste âmbito destacam-se, por exemplo, a revisão e melhoria regular da política estratégica definida e a forma como esta é comunicada (ex: utilização de jornais internos, cartazes e outros meios visuais, avaliação do grau de consciencialização dos colaboradores relativamente à política estratégica).

Na gestão dos recursos humanos, a ênfase é posta na melhoria contínua dos funcionários, procurando-se, por exemplo, aferir o seu grau de satisfação por meio de inquéritos. Uma área que merece particular atenção é a formação, revalorizando-se o potencial formativo das situações de trabalho (14), a experiência e o papel de auto-construção como profissional (15). Neste quadro, é feita a avaliação do modo como os planos de formação são estabelecidos e implementados como a eficácia da formação é revista, como o desenvolvimento das capacidades dos funcionários é conseguido e melhorado pela participação em equipas de trabalho. Por outro lado, não só as pessoas e as equipas devem participar na definição de alvos, revendo continuamente o seu desempenho, como se deve também promover o envolvimento de todas elas num processo de melhoria contínua, bem como a sua responsabilização pelas acções que desenvolvem. Estamos perante um novo conceito de aprendizagem que considera de igual importância o desenvolvimento cognitivo, o social e o comportamental, com valores de uma nova cultura.

Ainda a nível da avaliação da gestão que é feita das pessoas, importa averiguar como se estabelece uma comunicação efectiva nos sentidos descendente e ascendente.

A análise do processo de comunicação organizacional deve ser feita através de redes de comunicação, com identificação dos diversos perfis comunicacionais desempenhados por todos. O diagnóstico pode ser elaborado com base na classificação de Bowditch e Bueno (1992): papel de gatekeeper (os que controlam o fluxo da informação, por exemplo. secretários, técnicos, adjuntos, expediente); papel de ligação, desempenhado pelos diversos intervenientes nas

áreas da cadeia documental (formal ou informalmente) e o papel de líder de opinião, importante na tomada de decisão e influente na formação da opinião dos colegas (normalmente bibliotecários em posições de chefia ou mais conceituados). Por outro lado, a circulação da informação deve ficar demonstrada pelo número de reuniões internas, não só para resolver problemas como para comunicar resultados.

Os círculos de qualidade, pequenos grupos de cinco a dez pessoas das áreas de trabalho relacionadas, são óptimos meios de resolução de problemas. No círculo são utilizadas as ferramentas do controlo da qualidade. As soluções são propostas aos dirigentes para serem implementadas, podendo a equipa ter possibilidade de as implementar directamente.

Quanto aos recursos, a sua utilização em consonância com a política e estratégia é avaliada, atendendo-se, por exemplo, à forma como os sistemas de informação são geridos e melhorados, como são minimizados os desperdícios de materiais ou como é feita a aplicação da tecnologia na biblioteca.

Um processo é uma sequência de etapas, tarefas ou actividades que acrescentam valores, convertendo determinados elementos de entrada numa determinada saída. Os produtos ou serviços assim gerados podem ser tangíveis (ex: o processo de catalogação de um documento) como intangíveis (ex: o processo de resolução de uma reclamação).

Numa biblioteca, como em qualquer outra organização, existe necessariamente uma rede de processos que precisam de ser geridos e constantemente aperfeiçoados. Alguns deles são “processos críticos” para o êxito da organização e têm por isso que ser identificados.

Na análise dos processos característicos do funcionamento de uma biblioteca, há ainda outros aspectos que são pontuados, como por exemplo, o modo como a biblioteca estimula a inovação e a criatividade nos processos de melhoria, como faz a gestão sistemática dos seus processos ou utiliza os respectivos indicadores de desempenho na sua revisão e a fixação de objectivos de melhoria. Podem ser analisados factores como a mudança de tecnologia, regulamentos, “benchmarking” com outras bibliotecas

Ainda a propósito desta questão, refira-se, a título exemplificativo, que foi ao investir na reavaliação dos processos envolvidos no fornecimento de documentos que, em Janeiro de 1997, a Biblioteca da Universidade de Delfos

(Holanda) se tornaria na primeira biblioteca do mundo a conseguir, nesta área, a certificação segundo a norma ISO 9002 (Zwart, 1997).

Temos vindo a falar dos meios usados para conduzir a biblioteca a valores de Excelência, todavia, segundo os critérios de avaliação postulados pelo modelo EFQM, os resultados são igualmente importantes, sendo responsáveis por 50% da pontuação total. Neste âmbito, os sentimentos dos funcionários em relação à biblioteca (ex: condições de trabalho e envolvimento no programa de Qualidade) e o impacto na sociedade (ex: uso de materiais reciclados) são analisados, cabendo, todavia, aos restantes critérios de avaliação - satisfação dos clientes e resultados finais, a maior percentagem de pontos a nível da aferição dos resultados (Vid. Fig. 1).

A satisfação dos clientes internos e externos, ou seja, a percepção que os utilizadores possuem da biblioteca e dos seus produtos e serviços, é um aspecto fundamental que pode ser evidenciado através de (16):

- Capacidade de cumprimento de especificações

Este conceito traduz-se na definição e descrição de um produto ou serviço, estabelecendo-se assim claramente quais são os resultados esperados em relação a estes. Note-se que, alguns municípios britânicos encontram-se presentemente a desenvolver trabalho na área das especificações, movidos, em muitos casos, pela necessidade de preparar a delegação da actividade de gestão de serviços públicos em empresas privadas (Curtis, Wheeler e Jennings, 1997).

Relativamente ao cumprimento de especificações, importa salientar que desta questão deriva outra de âmbito mais lato, que é a definição de padrões de Qualidade (17) e a sua materialização através da Carta (da) Qualidade da biblioteca. Ao serem assumidos pela biblioteca, estes níveis de Qualidade pré-definidos devem constituir garantia de prestação continuada do nível de desempenho publicitado, sendo, acima de tudo, compromissos para com os utilizadores.

- Capacidade de resposta e flexibilidade para satisfazer as necessidades dos utilizadores

Mais do que ser cortês, há que obviamente ir ao encontro dessas necessidades, procurando mesmo exceder as expectativas dos próprios utilizadores. Note-se, a propósito, que segundo Milner, Evans e Ursherwood (cit. por Curtis, Wheeler e Jennings, 1997), a mudança mais significativa ocorrida, ao longo da última

década, no funcionamento das bibliotecas públicas britânicas, foi exactamente impulsionada pela crescente importância que as necessidades e desejos dos utilizadores têm vindo a assumir no planeamento e prestação dos serviços.

Neste contexto, a medição da satisfação dos utilizadores aparece como uma forma de avaliação indispensável quando se quer conhecer a adequação dos produtos e serviços oferecidos pela biblioteca às necessidades, preferências ou expectativas dos seus utilizadores. O recurso a “indicadores de Qualidade”, como por exemplo, o grau de satisfação obtido nas informações prestadas telefonicamente pelo serviço de Referência ou o número de reclamações escritas recebidas por ano, mês ou semana é um factor determinante para o êxito de qualquer **Programa de Qualidade**. A ênfase na satisfação do utilizador não deve, todavia, fazer esquecer que a medição deve ser feita ao longo de toda a acção de Qualidade, incidindo, também necessariamente sobre o funcionamento da biblioteca em termos, por exemplo, de eficiência e eficácia.

Segundo Curtis, Wheeler e Jennings (1997), os benefícios resultantes da implementação há já cinco anos de um programa TQM no Department de Arts & Libraries do Condado de Kent, são os seguintes:

- **Formalização de práticas já existentes através de um corpo coerente de Padrões abarcando os aspectos-chave do serviço;**
- **Níveis consistentes e uniformes para os utilizadores em todo o Condado;**
- **Monitorização efectiva (quantitativa e qualitativa) do serviço;**
- **Monitorização de dados sobre o desempenho que constituam a base do planeamento;**
- **Envolvimento de grande número de funcionários. a todos os níveis, utilizando os instrumentos de qualidade nas suas rotinas;**
- **Formação contínua em técnicas de qualidade e sensibilização para a gestão.**

A organização de um processo de candidatura tem, por si só, uma importância significativa, pois mesmo que uma biblioteca não consiga ganhar o prémio de Excelência, este esforço permite-lhe avaliar o nível de empenho da organização na Gestão da Qualidade Total, possibilitando apreender a sua extensão a todos os níveis da organização. Esta abordagem constitui também uma actividade de aprendizagem organizacional, podendo conduzir a uma mudança e adaptação contínua. Aprendizagem organizacional e Gestão da Qualidade Total são investimentos importantes e duas questões urgentes para os bibliotecários, que devem procurar novos impulsos e formas de valorizar a gestão das suas próprias carreiras e competências.

NOTAS

(1) - Elias, Norbert - A Sociedade dos Indivíduos, Lisboa: D. Quixote, 1993.

(2) - Zeleny, H. - "Knowledge as a new form of capital", Human Systems Management, 8 (1), 1989, pp. 45-58.

(3) -O Estado de Desenvolvimento alcançado individualmente foi estudado por Pasmore e Fagens (1992) que elaboraram um esquema contínuo de preparação do ego para a participação/conhecimento em cinco níveis:

1. Ego - regressivo - um nível em que a competência participativa e as inclinações naturais das pessoas para o envolvimento nas decisões, foram destruídas, relacionadas com a falta de conhecimento (não informado).

2. Ego - potencial - o indivíduo encontra-se preparado para participar em pequenas decisões, vigentes na organização, o que se traduz sobre num conhecimento geral sobre os assuntos.

3. Ego - preparado quando se participa em discussões que envolvem alguma conflitualidade e auto definição, revelando um estágio de bem informado.

4. Ego - envolvido - quando é capaz de ajudar a mudança ao reconhecer a importância de compreender as suas necessidades e as dos outros indivíduos envolvidos, podendo aplicar o conhecimento noutras situações (criativo).

5. Ego implicado - quando está disposto a colocar todos os seus valores em risco para levar a cabo a mudança, que considera o mais importante, partilhando conhecimentos com os outros (sábio).

(4) - Esta questão coloca-nos perante a problemática das competências profissionais, um tema nunca esgotado. A este propósito, vale a pena recordar a definição de Claude Levy -Leboyer: "Les compétences différentes de ces caractéristiques individuelles que sont les aptitudes et les traits de personnalité. Elles requièrent pour se développer à la fois la présence de qualités spécifiques et le passage par des expériences formatrices. Elles sont appréhendées non pas dans la perspective des différences entre individus, mais du point de vue des comportements qui permettent d'accomplir efficacement les missions qui constituent un poste ou un emploi." La gestion des compétences. Paris: Les Éditions de l'Organisation, 1996, p.55.

As competências de 3ª. dimensão, um termo desenvolvido por Aubrun e Orofiamma (1990) para caracterizar as novas necessidades socio-afectivas, apontam para a capacidade de trabalhar em equipa, saber comunicar, autonomia e criatividade.

Esta mobilidade de funções e competências é também realçada por Bawden e Blakeman:(1990): "basic knowledge of traditional library functions because the essential problems of organization, classification, filing and retrieval will remain as central matters of concern in any information system; general knowledge of the potential uses of the information technologies, both individually on in combination, in order to maximize the benefits for different potential applications, with an emphasis on software systems, knowledge of the range of available databases for particular types of uses and users, what is in them, how to access them and use them efficiently, a degree of the specialized fields of information to which clients desire access". IT Strategies for information management. London: Butterworth, 1990, p. 215.

Ainda segundo Ilona Kóvacs (1988), as alterações na estrutura das tarefas e funções aponta para uma crescente intelectualização associada à alteração dos conteúdos do trabalho, ao aumento do volume ligado à concepção, programação, estudo, gestão, criação, situação e utilização da informação, ganhando destaque a selecção da informação.

(5) Oposta ao sistema de referência tradicional de ordem e equilíbrio a teoria da "auto organização" considera a turbulência o principal aspecto da realidade, valorizando o acaso, a desordem, o processo contínuo da criatividade na criação variada de fenómenos únicos e novos que podem provocar resultados surpreendentes. Para mais informações, consulte Stacey, Ralph - A fronteira do caos. Amadora: Bertrand, 1995.

(6) Crozier (1963) caracterizou a burocracia como um fenómeno cultural, baseado no poder, procurando reduzir a incerteza, baseada nas regras, centralização das decisões, isolamento dos

extractos de hierarquia e o desenvolvimento de relações paralelas de poder.

(7) No âmbito da psicossociologia das organizações, a definição de cultura organizacional destaca-se como um conjunto de símbolos e significados partilhados, acentuando a sua função integradora de valores e estabilizadora do comportamento organizacional. As organizações são integradoras de valores e estabilizadoras do comportamento organizacional. As organizações são integradas por diferentes unidades funcionais que podem gerar contextos geradores de múltiplas culturas.

(8) A palavra método, de origem grega é formada por meta (*além de, a seguir*) e hodos, (*caminho*). Etimologicamente, um método é um caminho a seguir. A metodologia sistematiza e organiza as normas que põe ao serviço da investigação, fornecendo fundamentos práticos e teóricos. É nessa acepção que baseamos esta intervenção.

(9) As problemáticas em torno da gestão da qualidade, floresceram sobretudo na gestão japonesa e americana durante os anos cinquenta, sessenta, e oitenta, tornando-se na última década um domínio generalizado da administração pública. Fundada em 1988, a Fundação Europeia da Gestão da Qualidade, pretende estimular e ajudar o desenvolvimento de actividades de melhoria de serviços, acelerando a estratégia dos programas de qualidade como uma vantagem global competitiva.

(10) Ao procurarmos uma nova orientação para a nossa actividade de gestão, travámos conhecimento com esta filosofia de actuação, que viemos a intitular Programa da Qualidade, uma experiência realizada desde Setembro de 1996 no Centro de Documentação da Secretaria Geral do Ministério da educação. A esse projecto só muito lateralmente faremos referência pois em breve poderá ser consultado na página da Internet desse organismo. No entanto, muitas reflexões aqui colocadas são fruto das características evolutivas deste projecto, candidato finalista ao concurso de qualidade em serviços públicos organizado pelo SMA em 1997. Este tipo de concursos pretende ter um efeito multiplicador em organismos similares - os exemplos de sucesso induzem uma mais rápida adopção de procedimentos inovadores. A nosso ver, trata-se de retirar de cada um dos exemplos, os ensinamentos que se adaptam a cada situação, permitindo explorar as suas potencialidades e virtualidades.

(11). Segundo vários autores, a criatividade é o mais elevado processo do pensamento humano consistindo em combinar ideias diferentes, mesmo já conhecidas, mas cujo resultado seja novo e importante em termos de avanço do conhecimento (Bohm,D;Peat,D.- Ciência, ordem e criatividade. Lisboa: Gradiva, 1989; Formosinho, S.J. - Nos bastidores da ciência. Lisboa: Gradiva, 1988.; Amabile, T. M. - Creativity in context. Oxford: Westwiew Press. 1996.

(12) Bolivar, António- "A escola como a organização que aprende" Formação e situações de trabalho, Porto: Porto Editora, 1997.p. 85.

(13) Para informações sobre normas deve-se consultar o Instituto Português de Qualidade. A título meramente indicativo apresentamos sumariamente as normas referidas:

ISO 9000 - Guia para selecção e utilização

ISO.9001 - Especificação para design/desenvolvimento, produção, instalação e assistência.

ISO 9002 - Especificação para produção e instalação

ISO 9003 - Especificação por inspecção final e testagem

ISO 9004 - Guia para gestão da qualidade elementos dum sistema de qualidade.

(14) Do ponto de vista do comportamento organizacional, a formação é um campo pleno de potencialidades. Peter Senge salienta a importância de cinco grandes actividades de formação necessárias para a sobrevivência das instituições: resolução sistemática de problema, experimentação com novas teorias, aprendizagem a partir do passado, aprendizagem de práticas executadas por outros e a transferência rápida de conhecimento em toda a organização.

(15) Segundo Hammer (1997), o profissional é caracterizado por três palavras: **cliente, resultado, processo**. "O profissional vê-se como sendo responsável pelo cliente; a missão é resolver um problema para o cliente, criar o valor que o cliente exige. Se esse valor não for criado, se o problema não for resolvido, o profissional não faz o seu trabalho. (...) O trabalhador, por outro lado concentra-se em outras três palavras: **chefe, actividade, tarefa**". Além da reengenharia. S. Paulo: Campus, 1997. p. 40.

(16)A NP EN 29004-2, sugere algumas características a ter em conta num sistema de qualidade num serviço público: tempo de espera, higiene, fiabilidade, conforto, etc.

(17) Veja, a propósito Madeira, M. A., Galego, J. M. - Indicadores e padrões de Qualidade. Lisboa: SMA, 1995.

BIBLIOGRAFIA

ABBOTT, C. SMITH, N. - Management. In Line, Maurice B. (ed.) *Librarianship and information work worldwide 1993: an annual survey*. London: Bowker-Saur, 1993, pp.166-200.

ADAMS, R.; et.al.- *Decision support systems and performance assessment in academic libraries*. London: Bowker Saur, 1993.

AMABILE, T.M.- *Creativity in context*. Oxford: Westview Press, 1996.

ANSOFF, I.;McDONNELL, E. - *Implanting strategic management*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1990.

ARMSTRONG, Barbara - "Introducing total quality management in Telecoms National Resource Centre". *The Australian Library Journal*, vol. 40, n.4, 1991, pp.349-354.

AUBRUN, S., OROFIAMMA, R. - *Les compétences de 3^{eme} dimension, ouverture professionnelle?* Paris: CNAM, 1990.

BARNARD, S. Implementing Total Quality Management: a model for research libraries. *Journal of Library Administration*, vol.18, 1/2, 1993, pp. 57-70.

BAWDEN, D., BLAKEMAN, T. - *It strategies for information management*. London: Butterworth, 1990.

BOHM, D.; PEAT, D. - *Ciência, ordem e criatividade*. Lisboa: Gradiva, 1989.

BOLÍVAR, A. - "A escola como a organização que aprende" in CANÁRIO, R. (org.) *Formação e situações de trabalho*, Porto: Porto editora, 1997.

BOWDITCH, J.L.; BUONO, A.F. - *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Livraria Pioneira editora, 1992.

CHEN, M.- *Managing for quality and productivity*. San Diego, CA: San Diego State University, 1994.

CORRAL S. -Academic libraries in the information society. *New Library World*, 96 (1120), 1995, pp.35-42.

CROZIER, M. - *Le phénomène bureaucratique*. Paris: Seuil, 1963.

CURTIS, M.; WHEELER, S.; JENNINGS, B.- *Performance measurement in public libraries: national report from the UK*. In IFLA SATELLITE MEETING ON PERFORMANCE MEASUREMENT AND QUALITY MANAGEMENT IN PUBLIC LIBRARIES, Berlin, 1997 (Draft report)

ELIAS, Norbert - *A sociedade dos indivíduos*. Lisboa: D. Quixote, 1993.

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT - *Self- assessment*. Brussels: EFQM, 1995.

FORMOSINHO, S.J.- *Nos bastidores da ciência*: Lisboa: Gradiva, 1988.

GANHÃO, F.N. PEREIRA, A. - *A gestão da qualidade*. Lisboa: Presença, 1992.

GANHÃO, F.N. - *Qualidade na gestão*.Lisboa: Câmara Municipal, 1997. (Textos de apoio policopiados).

GREEN, S. - *The business week guide: the quality imperative*. New York: McGraw Hill, 1994.

HAMMER, C.-*Além da reengenharia*. São Paulo: Campus, 1997.

KATZ, D.Y.; KAHN, R.L. - *Psicologia social das organizações*. São Paulo. :Atlas, 1977.

KÓVACS, Ilona - "Novas tecnologias na indústria", *Revista Emprego e Formação*, nº5, Maio,1988, pp.114-128.

LEVY_LEBOYER, C.-*La gestion des compétences*. Paris: Les Éditions de L'Organisation, 1996.

LINE, M. -Line's five law's of librarianship ... and one all embracing law. *Library association Record*, 98 (3) March 1996, p. 144-145.

MADEIRA, M.A.; Galego, J. M. - *Indicadores e padrões de Qualidade*. Lisboa: SMA, 1995.

- MINTZBERG, H. - "Managing Government , governing management", *Harvard Business Review*, vol. 74, 1996, pp.75-83.
- PASMORE, W.A.;FAGANS, M.R. -Participation, individual development and organizational change: a review and synthesis. *Journal of Management*, 18, (2) 1992, pp.375-397.
- PINTO, L.G.- *Measuring the performance of portuguese public libraries*. In INTERNATIONAL CONFERENCE ON PERFORMANCE MEASUREMENT IN LIBRARY AND INFORMATION SERVICES, 2, NORTHUMBRIS, 1997. *Proceedings* (no prelo).
- PINTO, L.G. *Measuring the performance of portuguese public libraries : methodological aspects*. In IFLA SATELLITE MEETING ON PERFORMANCE MEASUREMENT AND QUALITY MANAGEMENT IN PUBLIC LIBRARIES, Berlin, 1997 (draft report)
- PINTO, L.G. - *Medição do desempenho e gestão da qualidade em bibliotecas públicas: a experiência britânica*. In SEMINÁRIO INTERNACIONAL AS BIBLIOTECAS PÚBLICAS E A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO, Moita, 1997 (no prelo).
- ROCHA, J.A. O. - Repensar a governação: reforma ou reinvenção? *Administração*, 3, 1997, pp.30-33.
- SCOLTES, P.R. - *The team handbook: how to use teams to improve quality*. Madison, WI: Joiner Associates, 1988.
- SENGE, P. -*The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. London: Century Press, 1990.
- STACEY, R.- *A fronteira do caos*. Amadora:Bertrand, 1995.
- WARD,S. et al. *Library performance indicators and library management tools*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Commission, 1995.
- WARD, P. L. - What happened to management in 1994? *IFLA Journal*, 21 (2) 1995, pp.110-115.
- ZELNY, H. - "Knowledge as a new form of capital", *Human Systems Management*, 8 (1), 1989, pp.45-58.
- ZWART, R. J. - *Implementing the ISO Standard on library performance indicators at Delft University of Technology Library*. In INTERNATIONAL CONFERENCE ON PERFORMANCE MEASUREMENT IN LIBRARY AND INFORMATION SERVICES, 2, Northumbria, 1997 - *Proceedings* (no prelo).