

MEDIÇÃO DO DESEMPENHO E GESTÃO DA QUALIDADE EM BIBLIOTECAS PÚBLICAS UMA ESTRATÉGIA PARA O SÉC. XXI

LEONOR GASPAR PINTO

RESUMO :

A presente comunicação tem por objectivo fazer o ponto da situação da medição do desempenho e da gestão da qualidade em bibliotecas públicas, partindo da experiência de diversos países, designadamente: Reino Unido, Dinamarca, Finlândia, Noruega, Holanda, Estados Unidos, Bélgica (Flandres), Alemanha, França, Espanha e Portugal. A medição do desempenho, por um lado, e a gestão da qualidade, por outro, constituem assim os eixos em torno dos quais se procura desenvolver uma análise comparativa das várias experiências.

Na análise da medição do desempenho dois aspectos merecem particular destaque: o contexto e perspectivas políticas e o papel da opinião do(s) utilizador(es). Quanto à gestão da qualidade, esta questão é abordada essencialmente na óptica dos conceitos, formas / ferramentas de gestão da qualidade e certificação.

Por fim, uma breve reflexão sobre o significado global das várias experiências descritas serve de enquadramento ao esboçar de algumas ideias sobre o futuro do projecto, em curso no nosso país, de medição do desempenho das bibliotecas da Rede Nacional de Leitura Pública.

ABSTRACT:

The aim of this paper is to present a state of the art analysis on performance measurement and quality management in public libraries, based on the experience of several countries, namely: United Kingdom, Denmark, Finland, Norway, The Netherlands, United States, Belgium (Flanders), Germany, France, Spain and Portugal.

Performance measurement and quality management are the two axis around which a comparative examination is conducted. In the analysis of the first one, two aspects are particularly addressed: the political context and perspectives and the role of the user(s)' perspective. The examination carried out on quality management stresses quality concepts, forms / instruments of quality management and certification.

Finally, after a brief reflection on the overall meaning of the performance measurement and quality experiences described, some ideas about the future of the Portuguese Public Libraries Performance Measurement Project are presented.

INTRODUÇÃO

Em 1989, por iniciativa da Secção de Bibliotecas Públicas da IFLA, a UNESCO publicou o manual de Nick Moore *Measuring the performance of public libraries*. Esta publicação foi traduzida em diversas línguas e, ainda que criticada por alguns, teve alguma influência em vários países.

Decorridos quase dez anos sobre essa data, o panorama internacional da medição do desempenho de serviços de informação apresenta diferenças significativas. Existe uma utilização alargada de instrumentos de medição do desempenho, sendo evidente, tal como algumas publicações que entretanto surgiram em cena deixam transparecer, que em certos países desenvolveram-se instrumentos que não constam no manual de Moore. Para além disso, nos últimos anos, assistiu-se ao emergir de uma nova questão que veio chamar a atenção para novos aspectos da avaliação do desempenho das bibliotecas e da sua própria administração: a gestão da qualidade.

Hoje em dia, medição do desempenho e gestão da qualidade encontram-se unidas de forma indissolúvel e ocupam um lugar central nas preocupações de muitos bibliotecários, gestores de informação e investigadores. A prova-lo está, por exemplo, a realização, em 1997, de duas reuniões científicas internacionais especificamente subordinadas a esses temas: o Encontro-Satélite da Conferência da IFLA/97 sobre *Medição do desempenho e gestão da qualidade em bibliotecas públicas*, e a II Conferência internacional da Northumbria sobre *medição do desempenho em bibliotecas e serviços de informação*.

Neste quadro, a presente comunicação procura fazer o ponto da situação da medição do desempenho e da gestão da qualidade em bibliotecas públicas, partindo da experiência de alguns países, designadamente: Reino Unido, Dinamarca, Finlândia, Noruega, Holanda, Estados Unidos, Bélgica (Flandres), Alemanha, França, Espanha e Portugal. A análise comparativa que de seguida se apresenta não poderia, assim, deixar de ter como principal base, dada a sua actualidade, a informação contida nos relatórios nacionais elaborados a propósito do Encontro-Satélite da Conferência da IFLA, ao qual já aludimos.

1. MEDIÇÃO DO DESEMPENHO

Se exceptuarmos o caso extraordinário dos Estados Unidos, em que é possível fazer recuar a preocupação com a medição do desempenho à década de trinta, seria nos últimos dez anos que, de um modo geral, esta questão viria a conhecer um desenvolvimento notável em termos internacionais. Na análise deste processo destacam-se: o contexto e perspectivas políticas e o papel da opinião do utilizador.

1.1 CONTEXTO E PERSPECTIVAS POLÍTICAS

De um modo geral, os desenvolvimentos mais notáveis que se têm registado, nos últimos anos, na área da medição do desempenho de bibliotecas públicas são fruto, directo ou indirecto, do empenho de organismos de âmbito nacional cuja actuação incide especificamente sobre este tipo de bibliotecas. Quer seja propondo alterações à

legislação em vigor e definindo políticas, quer seja apoiando a formação de grupos de trabalho e financiando projectos de investigação, o papel destes organismos tem sido fundamental e decisivo para o rumo que a medição do desempenho tem tomado em cada país.

A imposição legal de princípios e práticas relacionados com a avaliação dos serviços públicos em geral, e de bibliotecas públicas, em particular, tem sido uma das vias seguidas por alguns desses organismos, designadamente no Reino Unido.

Segundo o *Public Libraries and Museums Act*, de 1964, é obrigação das autarquias locais fornecer um serviço de bibliotecas «completo e eficiente» (cit. por Curtis et al., 1997). Nesse sentido, e se bem que não haja ainda consenso nacional sobre o que medir e como fazê-lo, têm sido tomadas inúmeras iniciativas visando o estabelecimento de métodos significativos de medição do desempenho¹:

- *Citizen's Charter* (1991): a Carta do Cidadão compreende uma série de iniciativas governamentais destinadas a melhorar a qualidade dos serviços públicos e a aumentar a sua capacidade de resposta às necessidades dos utilizadores.
- Criação, em 1992, de comissões nacionais - *Audit Commission* (em Inglaterra e País de Gales) e *Scottish Accounts Commission* (Escócia) – responsáveis pelo estabelecimento de indicadores de desempenho para as Autarquias e, conseqüentemente, para as bibliotecas públicas, de forma a possibilitar comparações². Note-se, que estes indicadores viriam a ser revistos no sentido de se adequarem aos princípios postulados pela Carta do Cidadão.
- Produção, publicação e divulgação de manuais e estudos encomendados pelo *Department of National Heritage (DNH)*:
 - *Keys to success: performance indicators for public libraries (1990)*: este manual é parte integrante de um conjunto de três publicações editadas pelo *Office of Arts and Libraries* (antecessor do *DNH*), cujo objectivo era criar e desenvolver ferramentas de gestão para as bibliotecas públicas britânicas;
 - *Methodology for assessing the statutory duties of public library authorities: part II: the assessment of public library services: a manual of good practice (1993)*: manual "draft" que propõe uma grelha conceptual para a medição do desempenho das bibliotecas públicas, albergando um leque de medidas que vão da auto-aferição (por cada biblioteca individualmente) à aferição do desempenho por parte do *DNH*.
 - *Review of the public library service in England and Wales: final report (1995)*: este documento foi preparado pela *ASLIB*, The Association for Information Management, com a finalidade de avaliar o alcance e o valor das bibliotecas públicas.
 - *Reading the future: a review of public libraries in England (1997)*: nesta publicação, o *DNH* apresenta uma súmula da política e planos do Governo para o Sistema de bibliotecas públicas inglês. Fazendo eco das recomendações feitas nos dois estudos atrás mencionados, define-se aqui o enquadramento nacional para uma aferição consistente do desempenho de todas as bibliotecas públicas com base em Planos obrigatórios (*Public Library Plans*). Estes Planos, que foram já

introduzidos este ano, devem cobrir as políticas, serviços, objectivos e padrões para o ano seguinte e ainda rever o desempenho do ano anterior, confrontando-o com os objectivos traçados.

Noutros países, como é o caso da Bélgica (Flandres) e da Finlândia, é já visível a intenção de dotar a avaliação do desempenho das bibliotecas públicas de força legal. Assim, na nova lei das bibliotecas da região flamenga, que se encontrava em preparação no ano passado, transparece claramente a preocupação do governo com a obtenção de maior eficiência e eficácia na aplicação dos recursos e investimentos. O interesse do governo flamengo pela medição do desempenho ficou igualmente demonstrada através da constituição, em 1995, do Grupo de Trabalho da Medição do Desempenho, com o objectivo de desenvolver uma metodologia de medição que fornecesse informação prática e indicadores concretos sobre o desempenho das bibliotecas públicas flamengas.

Este projecto, que, aliás, apresenta algumas semelhanças com o do Instituto Português das Bibliotecas e do Livro, após concretização da segunda etapa – publicação de um manual e realização de workshops, deve ter entrado este ano na sua fase final de implementação (Bélgica, 1997).

Na Finlândia, o Ministério da Educação propôs, também em 1997, diversas alterações à «Lei das Bibliotecas» em vigor, sendo, entre elas, de destacar a ênfase colocada na avaliação dos serviços, realizada a nível local, regional e nacional. Esta intenção, que foi acolhida entusiasticamente pelos profissionais das bibliotecas finlandesas, entronca numa sólida tradição de medição e avaliação que é visível, tanto na exigência, desde os anos 70, de estabelecimento de objectivos aquando da elaboração de planos / orçamentos municipais e de análise da sua prossecução no relatório de actividades do ano em questão, como no desenvolvimento de projectos de investigação. Cite-se, a propósito deste último aspecto, o projecto realizado pela Universidade de Tampere (1991-92), com financiamento do Ministério da Educação, sobre a adequação de um conjunto seleccionado de medidas de desempenho às exigências de bibliotecas de dimensões variadas (Orava, 1997).

No que concerne ainda à questão do binómio legislação / medição do desempenho, o caso dinamarquês apresenta algumas curiosidades. Apesar de o Estatuto dos Municípios Dinamarqueses, desde 1995, conter um clausula determinando que aqueles devem preparar Cartas dos Cidadãos para todos os serviços públicos primários prestados, até à data, pouco tem sido feito para coordenar e uniformizar procedimentos a nível dos vários municípios, designadamente no que toca às bibliotecas públicas. Tanto assim, que nas directivas para a elaboração destas cartas para bibliotecas públicas, editadas em 1994, quer pelo Ministério das Finanças, quer pela Associação de Municípios, não é feita qualquer recomendação quanto à aplicação de medidas de desempenho concretas (Johannsen, 1997). Em algumas autarquias, todavia, encontramos bibliotecas, como é o caso de Albertslund (perto de Copenhaga), que já implementaram declarações de serviços prestados, contendo padrões de serviço explícitos.

Presentemente, a Autoridade Nacional para as Bibliotecas Dinamarquesas tem como política «estimular o desenvolvimento de novos e adequados meios para medir o desempenho e a qualidade das bibliotecas públicas» (Johannsen, 1997, p.3). Com vista

à implementação desta política, diversas iniciativas têm vindo a ser lançadas:

- Constituição, em 1996, de um grupo de trabalho com a finalidade de rever os procedimentos, em vigor, para recolha de dados estatísticos sobre a utilização das bibliotecas públicas, atendendo particularmente aos processos de medição de serviços prestados em suporte electrónico (sistemas em texto integral, Internet, etc.).
- Financiamento de projectos de investigação:

1996 - projecto-piloto no Município de Roskilde que, decorrendo em sintonia com a iniciativa anterior, visa testar e aperfeiçoar um modelo de Gestão Por Objectivos para bibliotecas públicas;

1997 - projecto iniciado na biblioteca distrital de Vejle, com a finalidade de testar diversos indicadores de desempenho e avaliar a sua capacidade para fornecerem à biblioteca informações sobre as necessidades e preferências dos seus utilizadores.

Em países, como a Noruega, a Alemanha e Portugal, ainda que sem qualquer impulso directo de natureza legislativa, a actuação dos organismos que, a nível nacional, são responsáveis pelas bibliotecas públicas tem sido determinante para fazer chegar junto destes serviços os princípios e a prática da medição do desempenho. No primeiro caso, o interesse do Conselho Norueguês para as Bibliotecas Públicas por esta questão remonta a 1989 (data da publicação do manual de Moore) e teve a sua manifestação mais visível no projecto iniciado, em 1991, na biblioteca pública de Larvik, com a finalidade de avaliar a adequação à realidade norueguesa das medidas propostas nesse manual (Nielsen et al., 1997). No que respeita à Alemanha, a actuação do Instituto Alemão das Bibliotecas tem sido notável, no que toca à promoção e divulgação de teorias e métodos conducentes a uma gestão mais eficiente e eficaz das bibliotecas públicas. Por sua iniciativa ou graças ao seu patrocínio, nestes últimos anos, desenvolveram-se vários projectos, realizaram-se diversos workshops e publicaram-se inúmeros relatórios, manuais e guias, cobrindo temas que vão do marketing de bibliotecas à medição dos custos (Klempin, 1997). Quanto à experiência portuguesa neste domínio³, cumpre salientar que o empenho do (agora) Instituto Português das Bibliotecas e do Livro tem sido determinante para a implementação, com sucesso, das várias fase do processo de montagem do Sistema de Informação de Gestão sobre o desempenho das bibliotecas da Rede Nacional de Leitura Pública. Iniciado em 1992, este projecto tem como principal alicerce a existência, à escala nacional, de procedimentos normalizados para recolha de dados sobre o desempenho, que possibilitam a difusão da informação e o estabelecimento de comparações entre as bibliotecas públicas.

Frequentemente, o peso legal e político conferido, em termos nacionais, à questão da avaliação e medição do desempenho das bibliotecas públicas, proporciona o estímulo necessário ao desenvolvimento de projectos locais, mas também ao aparecimento em cena de outros agentes, designadamente, as associações profissionais. Neste âmbito, os casos britânico e americano são exemplares.

A elaboração e publicação pela Library Association britânica de uma carta-modelo - *A charter for public libraries* (1993) - destinada a apoiar e encorajar as bibliotecas públicas a criarem as suas próprias cartas locais, e de um guia - *Model statement of standards* (1995), cuja pretensão é ajudar estas organizações a desenvolver padrões / níveis de serviço adequados às circunstâncias locais, constitui uma evidência clara da

importância que o envolvimento das associações profissionais em assuntos desta natureza pode assumir em termos nacionais, bem como dos benefícios directos que daí podem resultar para os seus associados⁴. Do mesmo modo, a publicação pela *Public Library Association* (Estados Unidos da América) de uma série de manuais que constituem verdadeiros marcos na literatura mundial sobre avaliação de bibliotecas públicas, é um reflexo do empenho e dinamismo desta associação, «forte e politicamente sofisticada» (Usherwood, 1998, p.45), em questões, que como esta, são cruciais para a vivência quotidiana das organizações e dos profissionais por elas representados. *Output measures for public libraries* (1987), *Planning and role setting for public libraries* (1987) e *Output measures for public library service to children* (1992) são, pois, exemplos inequívocos disso.

Em países como a Holanda, a França ou a Espanha, os organismos que, de alguma forma, são os responsáveis nacionais pelas bibliotecas públicas, têm tido uma postura predominantemente passiva em relação à medição do desempenho destas bibliotecas. Esta situação que, muitas vezes, é uma consequência do peso que as autonomias regionais e locais assumem no contexto nacional, não é, todavia, impeditiva da realização de experiências nesse e noutros domínios correlacionados, fruto do interesse e da iniciativa de bibliotecários, grupos de bibliotecas ou de organismos privados. De facto, no relatório nacional holandês é feita menção ao uso estritamente local da medição do desempenho, salientando-se os esforços que o Centro Holandês para as Bibliotecas Públicas têm vindo a desenvolver com vista à implementação de um sistema de informação (uniformizada) sobre as bibliotecas públicas holandesas (National report...). Em França, segundo Girard-Billon e Giappiconi (1997), os bibliotecários parecem estar sensibilizados para a importância de que a medição do desempenho se reveste no quadro das bibliotecas públicas. A realização, em 1992, da conferência *Évaluer pour évoluer – evaluation for evolution*, a publicação, em 1994, do livro *Bibliothèques et évaluation*, dirigido por Anne Kupiec, e ainda o facto de, presentemente, existirem programas de formação específicos sobre esta temática, ilustram essa afirmação. Por fim, em Espanha, destaca-se a existência, desde 1993, de um *Programa de Análisis de Bibliotecas (PAB)*, promovido e coordenado pela Fundação Bertelsman, cujo o principal objectivo é a avaliação dos serviços prestados pelas bibliotecas públicas com base na recolha sistemática de dados (Espanha, 1997).

A propósito desta fundação, cumpre referir que, na Alemanha, ela é também responsável por importantes iniciativas na área da medição do desempenho e do desenvolvimento de novas técnicas de gestão para as bibliotecas públicas, destacando-se, neste âmbito, dois projectos que, em 1997, estavam já em fase de conclusão: *Estruturas eficazes em instituições culturais* e *Desenvolvimento de modelos eficazes de gestão – comparação entre bibliotecas públicas* (Klempin, 1997).

1.2 A OPINIÃO DO UTILIZADOR

Os anos 90 caracterizam-se efectivamente pela crescente importância atribuída ao utilizador / cliente dos serviços públicos. Não se trata apenas de satisfazer as suas necessidades explícitas, mas de ir mais além, procurando descobrir os seus desejos e expectativas e, sobretudo, gerindo a biblioteca, ou outro qualquer serviço, segundo uma óptica claramente orientada para o utilizador. As Cartas do Cidadão, a que já aludimos, e a própria Carta (da) Qualidade, promovida no nosso país pelo Secretariado para a Modernização Administrativa, ilustram claramente essa tendência.

Nesta perspectiva, a medição do desempenho de bibliotecas públicas tem necessariamente que incluir formas de medir a opinião dos utilizadores sobre aspectos do serviço que são importantes para eles. As técnicas usadas, tanto podem visar a aferição directa da percepção do utilizador, como no caso dos inquéritos, folhas de sugestões, entrevistas e fóruns de utilizadores, como a sua aferição indirecta, recorrendo, por exemplo, à observação "dissimulada", por um técnico estranho à biblioteca, do desempenho de um dado serviço.

Se bem que a experiência britânica neste domínio seja aquela que mais sobressai (e que se encontra melhor documentada)⁵, em muitos outros países, encontramos bibliotecas públicas que fazem a audição dos seus clientes, socorrendo-se de técnicas como as que referimos. Assim, por exemplo, a avaliação do grau de satisfação dos utilizadores é uma prática comum a nível das bibliotecas públicas finlandesas. Em bibliotecas de pequena e média dimensão, os inquéritos gerais à satisfação dos utilizadores realizam-se, em média, com intervalos de 3 a 4 anos, tendo a experiência demonstrado que os benefícios resultantes da sua aplicação anual não justificavam os custos envolvidos. Sempre que necessário, efectuam-se ainda inquéritos parcelares, destinados a aferir o grau de satisfação da generalidade dos utilizadores ou a opinião de um grupo específico de utilizadores em relação a determinado serviço / produto. A Internet é mais uma via que as bibliotecas finlandesas presentemente exploram como forma de obter feedback dos utilizadores (Orava, 1997).

Em Espanha, como em Portugal, as medições directas do grau de satisfação dos utilizadores com os serviços prestados pelas bibliotecas públicas, por meio de inquéritos ou entrevistas, constituem, de um modo geral, práticas pouco frequentes e, mesmo quando desenvolvidas graças ao esforço individual das bibliotecas, não possuem um carácter sistemático.

No que respeita aos inquéritos ao utilizador, é importante frisar que alguns países, como o Reino Unido e a Holanda, numa atitude claramente vanguardista, possuem já um questionário normalizado para aferição da opinião dos utilizadores das bibliotecas públicas. Tanto o modelo de questionário desenvolvido pelo *Chartered Institute for Public Finance and Accountancy* para as bibliotecas britânicas, como aquele que o Centro Holandês para as Bibliotecas Públicas elaborou para as bibliotecas holandesas⁶, permitem o estabelecimento de comparações entre bibliotecas públicas a nível nacional. Note-se, que o *Chartered Institute for Public Finance and Accountancy*, no sentido de facilitar a adopção desta metodologia por parte das bibliotecas públicas britânicas, editou, em 1995, um manual - *A standard for the undertaking of user surveys in public libraries in the United Kingdom*.

Importa ter presente, no entanto, que se nos limitarmos à audição daqueles que são já utilizadores das nossas bibliotecas, poderemos obter um conhecimento impreciso e desfasado da realidade⁷. Os não-utilizadores, que fazem igualmente parte da população servida pela biblioteca, merecem também a nossa atenção.

Auscultar a opinião dos utilizadores (reais e potenciais) é também, como iremos ver, medir a Qualidade.

2. A GESTÃO DA QUALIDADE

Nos anos 70, a Qualidade - designadamente dos livros - era já uma questão amplamente debatida a nível das bibliotecas públicas de países como a Dinamarca. De um modo geral, na década de 90 as características das discussões até então mantidas sobre o assunto alteraram-se, em grande parte por influência do moderno pensamento sobre gestão da qualidade e, em especial, da filosofia da Gestão da Qualidade Total (GQT). O facto de, regra geral, nas bibliotecas públicas o trabalho de medição do desempenho ser já uma tradição e de os profissionais destes serviços, desde há muito, terem consciência da importância de se ir ao encontro das necessidades dos utilizadores, tornou estas organizações facilmente permeáveis aos princípios da GQT e particularmente receptivas à adopção de métodos e técnicas de gestão da Qualidade. Assim, nos países em análise, excepção feita para a Flandres⁸ e Portugal, onde não temos notícia de que esteja em curso qualquer programa de Qualidade a nível das bibliotecas públicas, deparamo-nos com a existência de diversas experiências realizadas, por este tipo de bibliotecas, no âmbito da Gestão da Qualidade (Total).

2.1 TÉCNICAS DE GESTÃO DA QUALIDADE

Se bem que a gestão sistemática da qualidade em bibliotecas públicas surja frequentemente enquadrada num movimento mais lato que procura impulsionar o conjunto do município nesse sentido, a experiência britânica demonstra que as bibliotecas públicas podem ser utilizadas como laboratórios de ensaios que servem de base à definição de linhas orientadoras para a implementação de Sistemas de Qualidade em outros serviços públicos (Ward et al., 1997). Seja como for, a Qualidade tem sido, regra geral, pensada e definida em termos locais, não existindo a preocupação com uma definição de âmbito nacional. Se exceptuarmos o caso holandês, as experiências realizadas neste domínio por bibliotecas públicas de países como o Reino Unido, Dinamarca, Finlândia, Noruega, Alemanha, França, Estados Unidos e Espanha, reflectem exactamente essa especificidade.

Na análise das várias técnicas de gestão de qualidade que têm vindo a ser usadas por essas bibliotecas, destacam-se: o conhecimento do utilizador, o estabelecimento de modelos e a monitorização do desempenho.

O conhecimento das necessidades, preferências e expectativas dos clientes (externos, mas também internos), de importância vital em qualquer processo de melhoria contínua da Qualidade, é permanentemente construído com base em técnicas de medição do grau de satisfação desses clientes, às quais já aludimos atrás. Refira-se apenas, que o aparecimento de definições de Qualidade centradas no cliente, como a que foi desenvolvida no âmbito do projecto de GQT da Biblioteca Central de Herning, na Dinamarca⁹, é um sinal claro do impacte que, na prática, esta filosofia de gestão pode ter a nível organizacional (Johannsen, 1997).

Algumas bibliotecas têm vindo a abordar a questão da gestão da qualidade através do estabelecimento de modelos, onde são definidos os níveis de serviço que os utilizadores podem esperar que lhes sejam prestados pela biblioteca, como é o caso, por exemplo, das Cartas dos Cidadãos e dos Padrões (de Qualidade). A propósito das

Cartas, cumpre salientar que para além das experiências britânica e dinamarquesa nesta área, já referidas anteriormente, podemos encontrar outras de idêntica natureza em bibliotecas públicas finlandesas (Orava, 1997) e, sobretudo, norueguesas (Nielsen, 1997). No que toca à elaboração de Padrões, o trabalho que tem vindo a ser desenvolvido pelas bibliotecas públicas americanas e britânicas assume um lugar de destaque. Documentos como *Serving out public: standards for Illinois public libraries e Measurement of quality: public library standards for Kansas* são exemplos dos esforços que as bibliotecas americanas têm vindo a realizar a nível da GQT (Lynch, 1997). Por outro lado, a publicação pela Library Association, em 1995, do *Model statement of standards*, destinado a «ajudar as bibliotecas públicas a desenvolver padrões adequados às suas realidades locais» (Curtis et al, 1997, p.5), e o facto de, no ano passado, 31 destas públicas terem já criado os seus próprios Padrões, ilustram claramente a importância de que esta técnica se reveste no quadro das bibliotecas públicas britânicas.

Depois de implementados mecanismos que permitam identificar as necessidades e expectativas dos utilizadores e estabelecidos modelos e procedimentos para alcançá-los, há, pois, que fazer a monitorização do desempenho (e, necessariamente também a sua medição), tanto quantitativa, como qualitativamente. A monitorização permitirá, entre outras coisas, introduzir informação no ciclo de gestão da biblioteca que servirá de base para a tomada de decisões de melhoria de Qualidade, para avaliação dos resultados das acções de melhoria de Qualidade ou para a determinação das necessidades dos utilizadores e do seu nível de satisfação.

Para além das abordagens da Gestão da Qualidade que temos vindo a analisar, deparamo-nos ainda com experiências mais abrangentes que procuram incidir, nuns casos, sobre a totalidade da biblioteca, noutros, sobre serviços específicos. Enquadram-se no primeiro grupo:

- o trabalho que o departamento de Arts & Libraries do condado de Kent tem vindo a realizar, desde 1992, com vista à implementação de um programa global de gestão da qualidade (Curtis, et al., 1997);
- o projecto de Qualidade desenvolvido, entre 1992 e 1995, pela Biblioteca Central de Herning, na Dinamarca, centrado em aspectos como a qualidade da liderança e a realização de acções de melhoria da qualidade, a nível operacional, em áreas como as do empréstimo inter-bibliotecas, horário de funcionamento, interfaces com o utilizador, etc. (Johannsen, 1997);
- o projecto *Bibliotecas e Qualidade*, iniciado, em 1996, pela Associação Finlandesa de Municípios, com base nos critérios de Qualidade definidos pela Sociedade Finlandesa para a Qualidade (Prémio Finlandês da Qualidade), tem por objectivo produzir um conjunto seleccionado de instrumentos que sirva de modelo, para que cada biblioteca pública possa escolher e aplicar apenas aqueles que considerar mais adequados às suas necessidades (Orava, 1997);
- na Dresdener Städtische Bibliothetheken (Alemanha) existe um sistema formal de indicadores de Qualidade e inquéritos aos utilizadores (Klempin, 1997);
- o projecto desenvolvido, de 1994 a 1996, pela biblioteca distrital de Hordaland (Noruega), em cooperação com outras bibliotecas, teve como resultado a publicação de um manual, muito pragmático, sobre a gestão da qualidade em pequenas e médias bibliotecas públicas (Nielsen, et al., 1997);

- por iniciativa do Centro Holandês para as Bibliotecas Públicas, está em curso, desde o ano passado, um projecto que visa estabelecer um Sistema de Qualidade para todas as bibliotecas públicas do país (National report, 1997). Note-se, que é esta dimensão nacional que, efectivamente, confere a este projecto um carácter único e, sem dúvida, vanguardista, se comparado com as outras experiências de Qualidade de que temos notícia

Como exemplo de experiências de Qualidade dirigidas a serviços específicos temos:

- o projecto que está a ser desenvolvido, desde 1993, na Biblioteca Pública de Tonsberg (Noruega), com a finalidade de melhorar a qualidade dos serviços de referência (Nielsen et al., 1997);
- o projecto de *benchmarking* dos serviços de referência das bibliotecas públicas dos condados de Berkshire, Brent, Kent e Westminster, no Reino Unido, que está a decorrer por iniciativa do Fórum da Qualidade das Bibliotecas Públicas (Curtis, et al., 1997).

2.2 CERTIFICAÇÃO

Se bem que o objectivo da série ISO 9000 seja provar formalmente o empenho da organização na conquista da Qualidade e na satisfação das expectativas dos clientes, externos e internos, nos países que temos vindo analisar, as bibliotecas públicas não têm tido grande interesse em pedir a certificação. De facto, se excluirmos o Centro Dinamarquês para as Bibliotecas (empresa a quem as bibliotecas públicas dinamarquesas adquirem serviços bibliográficos e outros de natureza diversa), que obteve em 1994 a certificação ISO, apenas em França temos notícia de existirem (duas) bibliotecas públicas que já enveredaram por esse caminho: uma terá feito uso da norma ISO 9004-2¹⁰, enquanto outra terá sido objecto de uma certificação segundo a ISO 9001 (Girard-Billon e Giappiconi, 1997). A explicação para esta situação poderá ser encontrada na existência de algumas dificuldades práticas na aplicação desta série de normas, mas também no aparecimento de outros "prémios" mais apelativos, designadamente:

- o *Charter Mark*, que foi já atribuído a 23 bibliotecas britânicas que demonstraram estar a aplicar, na prática, os princípios postulados na Carta dos Cidadãos, e ainda o *Investors in People (IIP)*, galardão nacional que, no Reino Unido, premeia o empenhamento de uma organização na formação e desenvolvimento do seu pessoal e cujo certificado foi já atribuído a 51 bibliotecas (Curtis, et al., 1997);
- o Prémio Finlandês da Qualidade, que tem por base os critérios definidos pela Sociedade Finlandesa para a Qualidade, sendo estes diferentes dos que são postulados pelas normas ISO 9000.

3. CONCLUSÃO

Num cenário pleno de diversidade, como o que acabámos de traçar, as experiências realizadas no âmbito da medição do desempenho e da gestão da qualidade

de bibliotecas públicas são, todas elas, reveladoras de uma mesma essência: a vontade individual e institucional de adaptação constante às mudanças ocorridas no ambiente envolvente, aliada a um interesse permanente pela utilização de teorias e práticas conducentes a uma maior eficiência e eficácia na satisfação das necessidades e expectativas dos utilizadores / clientes destas bibliotecas. A divulgação, em Maio do ano passado, do projecto de uma norma internacional sobre indicadores de desempenho para bibliotecas (ISO/DIS 11620) tornou visível a dimensão internacional implícita nessa tendência, demonstrando que o caminho para uma utilização mais alargada, potencialmente universal, deste instrumento de gestão passa necessariamente pela normalização. Por outro lado, ainda que a publicação (prevista para breve) da versão definitiva da referida norma ISO e a sua futura aplicação possam contribuir para uma melhoria da Qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas públicas, a multiplicação de experiências na área da gestão da qualidade parece estar dependente, sobretudo, do ritmo a que, em cada país, a modernização administrativa avança, tanto a nível central, como local.

No que toca à medição do desempenho das bibliotecas públicas, é possível afirmar, não só que Portugal está no bom caminho, como o próprio projecto de montagem de um Sistema de Informação de Gestão sobre o desempenho das bibliotecas que integram a Rede Nacional de Leitura Pública é olhado com interesse por colegas de outros países. De facto, a normalização de procedimentos de recolha e divulgação de informação sobre o desempenho das bibliotecas públicas - a pedra basilar deste projecto - é, por muitos, considerada como a forma prioritária (ainda que não exclusiva) de se abordar esta questão. Se o Reino Unido é o melhor e mais elaborado exemplo de concretização dessa abordagem, as experiências flamenga e holandesa, porque são em muitos aspectos semelhantes à nossa, podem ser também uma fonte de ensinamento e de melhoria para o projecto do Instituto Português das Bibliotecas e do Livro. Não podemos, todavia, esquecer que, hoje em dia, a tendência é para que a medição do desempenho se processe num contexto de Gestão da Qualidade (Total). Por isso, seria desejável que o projecto português, sem deixar de prosseguir o caminho traçado, fosse repensado segundo uma óptica de Qualidade, ou melhor, que fosse englobado por um projecto de montagem de um Sistema de Qualidade para as bibliotecas da Rede Nacional de Leitura Pública. Gerir a Qualidade e, necessariamente, medir o desempenho são estratégias que as bibliotecas públicas devem adoptar de imediato e que, seguramente, não poderão dispensar no dealbar do próximo século.

BIBLIOGRAFIA

BÉLGICA. Afdeling Volksontwikkeling en Bibliotheken (1997) Performance measurement and quality management in Flanders: IFLA report. In IFLA SATELLITE MEETING ON PERFORMANCE MEASUREMENT AND QUALITY MANAGEMENT IN PUBLIC LIBRARIES, Berlim, 1997 - *National reports on performance measurement and quality management in public libraries*. Draft report.

CRAWFORD, J. (1996) *Evaluation of library and information services*. London: Aslib. ISBN 0-85142-367-1.

CURTIS, J. [et al.] (1997) Performance measurement and quality management : national report for thr UK. In IFLA SATELLITE MEETING ON PERFORMANCE MEASUREMENT AND QUALITY MANAGEMENT IN PUBLIC

- LIBRARIES, Berlim, 1997 – *National reports on performance measurement and quality management in public libraries*. Draft report.
- ESPANHA. Ministry of Education and Culture. Directorate of Books, Archives and Libraries (1997) Performance measurement and quality management in Spanish public libraries. In IFLA SATELLITE MEETING ON PERFORMANCE MEASUREMENT AND QUALITY MANAGEMENT IN PUBLIC LIBRARIES, Berlim, 1997 – *National reports on performance measurement and quality management in public libraries*. Draft report.
- GIRARD-BILLON, A.; GIAPPICONI, T. (1997) Évaluation des performances et management de la qualité dans les bibliothèques publiques françaises. In IFLA SATELLITE MEETING ON PERFORMANCE MEASUREMENT AND QUALITY MANAGEMENT IN PUBLIC LIBRARIES, Berlim, 1997 – *National reports on performance measurement and quality management in public libraries*. Draft report.
- JOHANNSEN, C. G. (1997) Performance measurement and quality management : national report for Denmark In IFLA SATELLITE MEETING ON PERFORMANCE MEASUREMENT AND QUALITY MANAGEMENT IN PUBLIC LIBRARIES, Berlim, 1997 – *National reports on performance measurement and quality management in public libraries*. Draft report.
- KLEMPIN, H. (1997) Performance measurement and quality management : national report – Federal Republic of Germany. In IFLA SATELLITE MEETING ON PERFORMANCE MEASUREMENT AND QUALITY MANAGEMENT IN PUBLIC LIBRARIES, Berlim, 1997 – *National reports on performance measurement and quality management in public libraries*. Draft report.
- LYNCH, B. (1997) Performance measurement and quality management: the USA. In IFLA SATELLITE MEETING ON PERFORMANCE MEASUREMENT AND QUALITY MANAGEMENT IN PUBLIC LIBRARIES, Berlim, 1997 – *National reports on performance measurement and quality management in public libraries*. Draft report.
- NATIONAL REPORT: the Netherlands. In IFLA SATELLITE MEETING ON PERFORMANCE MEASUREMENT AND QUALITY MANAGEMENT IN PUBLIC LIBRARIES, Berlim, 1997 – *National reports on performance measurement and quality management in public libraries*. Draft report.
- NIELSEN, S. [et al.] (1997) Performance measurement and quality management in public libraries: national report: Norway In IFLA SATELLITE MEETING ON PERFORMANCE MEASUREMENT AND QUALITY MANAGEMENT IN PUBLIC LIBRARIES, Berlim, 1997 – *National reports on performance measurement and quality management in public libraries*. Draft report.
- ORAVA, H. (1997) Finland. In IFLA SATELLITE MEETING ON PERFORMANCE MEASUREMENT AND QUALITY MANAGEMENT IN PUBLIC LIBRARIES, Berlim, 1997 – *National reports on performance measurement and quality management in public libraries*. Draft report.
- PINTO, L.G. (1997) Measuring the performance of Portuguese public libraries. In IFLA SATELLITE MEETING ON PERFORMANCE MEASUREMENT AND QUALITY MANAGEMENT IN PUBLIC LIBRARIES, Berlim, 1997 – *National reports on performance measurement and quality management in public libraries*. Draft report.
- PINTO, L.G. (1997a) Medição do desempenho e gestão da qualidade em bibliotecas públicas: a experiência britânica. In SEMINÁRIO INTERNACIONAL AS BIBLIOTECAS PÚBLICAS E A SOCIEDADE DE INFORMAÇÃO, Moita, 1997 – [Actas]. No prelo.
- REINO UNIDO. Department of National Heritage (1997) *Reading the future: a review of public libraries in England*. [S.l.] : DNH.
- USHERWOOD, B. (1998) European Commission: EUR 17648 – public libraries and the information society : [critical review]. *Managing information*. ISSN 1352-0229. Vol. 5, nº3 (1998), p. 44-45.
- WARD, S. [et al.] (1995) - *Library performance indicators and library management tools*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

NOTAS:

¹ Para uma informação mais detalhada sobre estas iniciativas, veja-se Pinto (1997a).

² Os indicadores definidos para as bibliotecas públicas para 1996/97 foram: nº de empréstimos (de livros e outros documentos) *per capita*; nº de livros e de docs. audiovisuais disponíveis nas bibliotecas *per capita*; nº de bibliotecas

públicas abertas 45 ou mais horas por semana e 10-44 horas por semana, e nº de bibliotecas itinerantes; nº de visitas *per capita*; despesas com a aquisição de livros e de outros documentos *per capita*; e total de despesas *per capita* (Reino Unido. Department of National Heritage, 1997).

³ Para uma informação mais detalhada sobre este assunto, veja-se, por exemplo, o relatório elaborado pela autora para discussão no já referido Encontro-Satélite da Conferência da IFLA/97 (Pinto, 1997).

⁴ A propósito do reconhecimento, por parte dos políticos britânicos, da importância do papel das bibliotecas públicas na sociedade de informação, Usherwood (1998, p.45) salienta que «The Library Association deserves credit for the increasing awareness of Britain's national politicians».

⁵ Veja-se, a propósito, Pinto (1997a).

⁶ Para mais informações sobre os questionários britânico e holandês, veja-se, respectivamente, Crawford (1996, p.33-35) e o relatório nacional holandês apresentado no Encontro-Satélite já mencionado (National report...).

⁷ Girard-Billon e Giappiconi (1997) relatam, a propósito desta questão, o caso de um bibliotecário, responsável pela biblioteca pública de uma cidade francesa de dimensão média, que, no âmbito do processo de elaboração do projecto de construção de um novo e moderno edifício para a biblioteca, consultou os utilizadores da biblioteca sobre o assunto. Tendo-se estes demonstrado maciçamente satisfeitos com os serviços que lhes eram prestados pela biblioteca e com o antigo edifício em que esta se achava instalada, os dirigentes municipais decidiram não investir num projecto que iria desagradar à única fatia do eleitorado que era sensível aos serviços fornecidos pela biblioteca.

⁸ A situação deste país, contrariamente à do nosso, tem boas hipóteses de se vir a alterar no que toca à questão da gestão da qualidade das bibliotecas públicas, já que no texto da nova «Lei das Bibliotecas», que se encontrava em preparação no ano passado, se declara explicitamente que os princípios da GQT e a metodologia da avaliação do desempenho devem ser aplicados nestas organizações (Bélgica, 1997).

⁹ «Quality is the closest fit to users' needs that resources permit» (Johannsen, 1997, p.8)

¹⁰ A norma portuguesa correspondente é a NP EN ISO 29004.2. 1994 – *Gestão da qualidade e elementos do sistema de qualidade. Parte 2: linhas de orientação para serviços.*

