

Estratégias de gestão baseada em evidências: investigação e prática em serviços de informação

Paula Ochôa

INCITE – Associação Portuguesa para a Gestão da Informação

Edifício M1 – INETI, Estrada do Paço do Lumiar, 22

1649-038 LISBOA, Portugal

e-mail: poc.paula@gmail.com

Leonor Gaspar Pinto

INCITE – Associação Portuguesa para a Gestão da Informação

Edifício M1 – INETI, Estrada do Paço do Lumiar, 22

1649-038 LISBOA, Portugal

e-mail: leonorgpinto@sapo.pt

RESUMO

Inspirada na Medicina Baseada em Evidências (EBM), o conceito de prática baseada em evidências tem vindo progressivamente a ganhar terreno na literatura da área da Ciência da Informação – a Evidence-based Librarianship (EBL), ou seja, a Biblioteconomia Baseada em Evidências. Este movimento procura melhorar a prática profissional na área da Biblioteconomia / Ciência da Informação pelo recurso a evidências produzidas pela investigação.

Esta comunicação tem por objectivo analisar algumas estratégias de gestão baseada em evidências que, aliando investigação e prática, têm vindo a ser aplicadas em serviços de informação, apresentando três perspectivas da investigação sobre o funcionamento da biblioteca e os seus impactes:

- nos utilizadores
- na qualidade dos serviços
- nos stakeholders (partes interessadas)

São apresentados casos práticos em bibliotecas portuguesas, abrangendo várias áreas:

- Construção de sistemas integrados de avaliação do desempenho
- Satisfação dos utilizadores
- Políticas de gestão da Qualidade
- Políticas de gestão do conhecimento
- Benchmarking

PALAVRAS-CHAVE: Biblioteconomia baseada em evidências; Estratégias de gestão; Investigação; Boas práticas.

INTRODUÇÃO

O movimento *Evidence-Based Librarianship* (EBL) surgiu em 1997 na área da Saúde, envolvendo os profissionais de informação-documentação norte-americanos, ingleses e canadianos [1]. Incorpora uma estrutura de apoio à tomada de decisão assente nas evidências resultantes da investigação em serviços de informação. Através da combinação da experiência e da investigação procura encontrar soluções para os múltiplos

problemas diários existentes: “By giving priority to higher levels of evidence (that is, those using more quantitative methods) in determining the best available evidence for answering a particular question, EBL pursues the dual goals of encouraging research that exhibits both methodological rigor and relevance to practical situations in librarianship” [5] (p.34). A promoção da prática profissional da investigação [6], a sua consulta e a utilização dos seus resultados é fortemente incentivada [8] [7] [9].

DOMÍNIOS DA INVESTIGAÇÃO

Têm sido vários os contributos para o desenvolvimento de uma estrutura conceptual para o movimento EBL. Destacamos os contributos de Eldredge [8] que sistematizou os seus princípios e processos:

1. Visa melhorar as práticas biblioteconómicas através da utilização das evidências disponíveis, combinando uma perspectiva pragmática a partir de experiências de trabalho.
2. As evidências poderão resultar da aplicação de métodos de investigação quantitativos ou qualitativos;
3. Encoraja o desenvolvimento de estratégias de investigação para suportar a tomada de decisão em serviços de informação;
4. Valoriza a investigação em todos os seus instrumentos e incentiva a sua difusão através do *peer-reviewed*;
5. Representa uma abordagem global à procura de informação e à gestão do conhecimento já que não se restringe a práticas de pesquisa;
6. Apoia a adopção de linhas de acção e normas desenvolvidas por especialistas;
7. Enquadra-se numa hierarquia de níveis de evidências que permitem que seja feita a melhor escolha para melhorar a prática profissional.

A primeira proposta de níveis de evidências foi feita em 2000 e melhorada dois anos depois [10] baseada em três categorias de questões de investigação: *Perspectivação*;

Intervenção; Exploração. Na primeira, pretende-se prever os *outcomes* dos serviços; na segunda, ligar à acção e melhorar a eficácia; e na terceira, pretende-se responder à pergunta *Porque acontece isto?*

A formulação da questão a investigar é o principal pilar do processo baseado em evidências: a precisão, clareza e âmbito devem promover a credibilidade das evidências encontradas. As etapas aconselhadas são cinco: identificar a questão; encontrar a melhor evidência para responder à questão; avaliar criticamente as evidências; aplicar os resultados a um caso específico; e avaliar os *outcomes* [11].

Existem igualmente modelos propostos para avaliar as evidências, destacando-se três [12]: READER (MacAuley, 1994) [13]; CASP (Public Health Resources Unit of the National Health Service, 2003) e CRisTAL (1999).

Em 2003, Buckland [41] realçou a importância de ser esta a época para gerar uma melhor compreensão dos fenómenos e evidências que podem melhorar vários aspectos da profissão: serviços, teorias, design, valores, relações com comunidades de utilizadores.

Na generalidade, é reconhecido que os profissionais de informação-documentação possuem competências para aplicar as duas primeiras etapas já que frequentemente apoiam pesquisas dos seus utilizadores; contudo precisam de desenvolver competências na validação das evidências pesquisadas e na forma como podem tomar decisões e melhorar as suas práticas [13]. De facto, a maioria da investigação em Biblioteconomia consiste na descrição de inquéritos, estudos de observação, casos de estudo, pesquisa qualitativa ou opiniões de especialistas [7]. É ainda de realçar que, desde 1999, têm sido ensaiadas modalidades de desenvolvimento de competências nestas áreas, de que se destaca a série de workshops *Critical Skills Training in Appraisal for Librarians* (CRisTAL), cujo foco incidiu no uso de listas de questões-tipo frequentemente colocadas no estudo das necessidades de informação e estudos de utilizadores e os workshops *Towards Effective management & Practice for Librarians: Acting on the Evidence* (TEMPL:ATE) e os programas piloto *Facilitated online Learning Interactive Opportunity* (FOLIO).

Paralelamente, as relações entre competências de informação individuais e organizacionais têm sido estudadas por vários autores. Bruce [14] aponta as experiências no local de trabalho como estando estreitamente ligadas à pesquisa do meio envolvente, gestão da informação, memória organizacional, pesquisa e desenvolvimento profissional; por outro lado, Kirk [15] diagnosticou cinco maneiras diferentes de experimentar o uso da informação: sistematização da informação; facilitar os fluxos informacionais, desenvolvimento de novos conhecimentos e novas perspectivas, partilha de opiniões e decisões e influenciar outros. McNicol [16] focaliza a formação EBL no objectivo de mudar as percepções dos profissionais sobre a avaliação.

Entre as principais áreas de investigação EBL, Crumley e Koufogiannakis [9] propõem seis: Serviço de Referência;

Formação de Utilizadores; Coleções; Gestão; Acesso e recuperação de Informação; e o Marketing e promoção de serviços.

Neste trabalho apresentamos outros domínios de investigação resultante da aplicação desta abordagem em serviços de informação portugueses:

- Construção de sistemas de integrados de avaliação do desempenho
- Satisfação dos utilizadores
- Políticas de gestão da qualidade
- Políticas de gestão do conhecimento
- Benchmarking

Estes domínios de investigação pretendem responder a questões sobre estratégias de gestão e sobre os impactes do funcionamento dos serviços nos utilizadores, na qualidade do serviço e nos diferentes *stakeholders* (partes interessadas) em serviços de informação portugueses.

CONSTRUÇÃO DE SISTEMAS INTEGRADOS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Dado o peso crescente das actividades ligadas ao sector da informação, as bibliotecas, enquanto centros de transmissão e valorização da informação e do conhecimento, 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 [17].

A medição do desempenho das bibliotecas e de outros serviços de informação é um dos temas que, há mais de quarenta anos, tem vindo a merecer a atenção dos investigadores, dos profissionais que neles trabalham, mas também dos organismos que, de forma diversa, tutelam ou apenas coordenam este tipo de serviços.

Embora existam à disposição dos responsáveis pelas bibliotecas e serviços de informação diversos instrumentos para avaliação do desempenho, muitos deparam com inúmeras dificuldades quando tentam aplicá-los, designadamente porque, como refere Goodall [18]:

- Se desenvolver medidas para cada serviço da biblioteca é difícil, a dificuldade aumenta exponencialmente quando se procura medir o desempenho de toda a biblioteca;
- Os funcionários da biblioteca não têm tempo para incorporar técnicas complexas nas suas rotinas, mas, por outro lado, a utilização de métodos simples e rápidos muitas vezes não gera informação útil;
- Os gestores de bibliotecas têm relutância em medir o desempenho, antes de mais devido ao esforço envolvido na recolha e análise dos dados, mas também porque temem as comparações com outras bibliotecas.

- Apesar das dificuldades, as pressões crescentes que, à escala mundial, se fazem sentir sobre as bibliotecas para que justifiquem os recursos que consomem tornam incontornável a questão da medição e avaliação do desempenho destas organizações.

No actual contexto português, as duas primeiras razões justificam a aplicação do SIADAP (Sistema integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública) e, conseqüentemente, a necessidade de se desenvolver as questões de intervenção: *Qual o melhor modelo de avaliação de desempenho adaptado às bibliotecas da Administração Pública?* e *Como promover o pioneirismo na customização de uma ferramenta para a avaliação do desempenho e melhoria contínua destes serviços e dos profissionais que neles trabalham?*

O campo teórico de referência para o desenvolvimento de um modelo para a avaliação do desempenho das bibliotecas da Administração Pública foi realizado pelo sector de investigação da INCITE, em 2004, tomando como principais vectores de pesquisa a avaliação organizacional nas suas vertentes de auto-avaliação (CAF), de avaliação estratégica (Balanced Scorecard) e de avaliação de micro-nível.

Na primeira etapa, foram identificados os elementos essenciais de quatro estruturas de avaliação:

- *Estrutura Comum de Avaliação CAF*, visando realizar um diagnóstico exaustivo dos pontos fortes e fracos de cada biblioteca.
- *Estrutura de Avaliação Estratégica Balance Scorecard*, visando criar um instrumento de gestão estratégica válida para a melhoria do desempenho organizacional
- *Estrutura de Avaliação de Processos*, visando criar um instrumento de avaliação de micro-nível alicerçado em indicadores de desempenho que avaliem os inputs, o processamento, os outputs e outcomes da biblioteca.
- *SIADAP*, visando a avaliação do desempenho da organização de forma integrada, contemplando os resultados organizacionais e individuais.

O resultado desta investigação deu origem à apresentação do Modelo *SIADAP^{+B}* cujos elementos básicos se aproximam dos elementos do Modelo Integrado EFQM & BSC [19], só que reequacionados em função das três estruturas de avaliação supra referidas e, conseqüentemente, da especificidade do sector das bibliotecas da Administração Pública. Os elementos básicos do Modelo Integrado são os seguintes:

▪ **Foco estratégico**

Tomando como ponto de partida a visão estratégica da organização e, no seu alinhamento, a da biblioteca, define-se o posicionamento estratégico (foco estratégico) que permitirá a criação sustentada de valor, com base na análise externa do meio envolvente e interna das competências diferenciadas que a

biblioteca possui e levando em conta todas as partes interessadas.

▪ **Mapa estratégico**

Este elemento permite a visualização gráfica da estratégia da biblioteca e a sua fácil tradução em actividades/acções concretas. Desta forma, consegue-se o alinhamento do esforço organizacional, garantindo-se que as direcções escolhidas para a geração de valor estão explicitadas de forma clara e coerente.

O Mapa estratégico possui como sub-elementos:

- *Perspectivas* – as cinco perspectivas contempladas (Resultados, Clientes-Cidadãos e Sociedade, Processos Internos, Comportamento Organizacional e Renovação e Desenvolvimento) organizam de forma equilibrada a estrutura básica necessária à criação de valor.
- *Sub-perspectivas* – correspondem aos critérios de (auto-)avaliação definidos na *Estrutura Comum de Avaliação CAF*.
- *Objectivos estratégicos* – constituem, dentro de cada perspectiva, as orientações específicas a partir das quais se devem desenvolver as acções (iniciativas).

▪ **Indicadores de desempenho**

Os indicadores permitem detalhar a estratégia, funcionando como elementos de medição dos objectivos constantes do mapa estratégico. Estes indicadores tanto podem alicerçar-se em medidas objectivas, como em percepções.

Na selecção dos indicadores é importante usar-se como referencial de suporte o conjunto de indicadores de desempenho sugerido pelas normas internacionais constante da *Estrutura de Avaliação de Processos (EAP)*.

▪ **Metas**

Estes elementos marcam o ritmo e a velocidade desejados para a evolução estratégica da biblioteca. São valores que a equipa da biblioteca se propõe alcançar para cada um dos períodos definidos no âmbito de cada indicador. Para a definição das metas, é útil e recomendável a construção de cenários, começando-se por usar versões intuitivas e evoluindo-se para outras de cariz mais científico e complexo [19].

▪ **Iniciativas**

São as acções ou actividades que se prevê realizar para alcançar as metas definidas. É a este nível que a tradução da estratégia em acção é mais óbvia, pelo que é necessário garantir os resultados previsíveis dessas iniciativas estão alinhados com a estratégia. O desenvolvimento das iniciativas deverá ser acompanhado segundo uma lógica de Gestão por Projectos [19].

▪ **Alinhamento das pessoas e recursos**

Uma vez definido o contexto de gestão com base no mapa estratégico, nos indicadores, nas metas e nas iniciativas, é necessário garantir o alinhamento das pessoas e dos outros recursos existentes na biblioteca. A avaliação do desempenho individual exige também uma abordagem integrada em que fiquem bem patentes as relações entre objectivos individuais e estratégicos para que possam ser obtidos desempenhos de mérito.

O debate em torno dos objectivos individuais leva necessariamente a criar um modelo de desenvolvimento de competências, para o qual assume particular importância a utilização do *Referencial Europeu de Informação e Documentação* (2001, 2005) [20]. Para cada objectivo devem ser consideradas seis actividades [21].

Identificação das competências necessárias profissionais e comportamentais.

- a) Auto-avaliação, em que se avalie a frequência e eficácia com que se demonstrou a competência.
- b) Observação e estudo das competências colectivas.
- c) Prática e formação necessárias ao desempenho.
- d) *Feedback* frequente.
- e) Suporte e reforço no momento da avaliação do desempenho anual.

Os objectivos podem ser desenvolvidos de acordo com os domínios de competências referenciados a nível europeu, nas áreas de Informação e Documentação; Comunicação e Gestão e Organização.

O modelo *SIADAP*^{+B} aposta na visibilidade das competências específicas da área profissional, pelo que é aconselhável que cada colaborador tenha o seu *portefolio* de objectivos e competências associadas. “Importa, na análise do desenvolvimento de uma actividade, diagnosticar o *portfolio* de competências individuais, mas também organizacionais exigíveis em cada caso.” [21] (p. 240).

▪ **Monitorização integrada**

A monitorização do Modelo Integrado realiza-se, de forma participativa, em cada um dos níveis de gestão da biblioteca, integrando todos os elementos básicos que foram definidos e são executados através das acções ou actividades diárias. É esta monitorização integrada e participativa que, por via dos indicadores de desempenho, fornece informações de suporte à decisão, permitindo que, de forma continuada, se avaliem as hipóteses explicitadas nos mapas estratégicos e se introdução as alterações necessárias à sua adaptação às mudanças do

meio ambiente [19].

Este modelo foi testado numa biblioteca portuguesa e apresentado a nível internacional, tendo acolhido grande interesse e repercussão [23].

SATISFAÇÃO DOS UTILIZADORES

Esta área de investigação reúne práticas regulares de auscultação do nível de satisfação dos utilizadores, havendo inúmeros questionários que são lançados com alguma regularidade. Ao assumir que o cliente é o eixo em torno do qual se desenvolvem todas as suas actividades, qualquer organização tem necessariamente que investir, primeiro, na identificação e, depois, no conhecimento dos seus clientes. Ainda que não seja possível considerar individualmente cada cliente, também não é viável assumir que uma única solução possa satisfazer as necessidades da totalidade dos clientes. De facto, é assumindo que os diferentes clientes são indivíduos ou pertencem a grupos distintos que partilham características comuns, que conseguiremos aferir a qualidade de um produto ou serviço. Por outro lado, há que ter presente que, apesar de ser óbvio que os clientes potenciais não se tornam todos clientes de facto, a identificação e análise da globalidade do mercado é importante na fase de concepção de produtos e serviços [24]. Neste âmbito, importa salientar que nas bibliotecas existe, desde há muito, a noção de que os serviços prestados não são utilizados por todos aqueles que se considerava que podiam ou deviam fazê-lo. Os conceitos de “utilizadores” / “não-utilizadores” e de “utilizadores” / “população servida” são bem conhecidos pelos profissionais, ainda que a frequência com que, de um modo geral, as bibliotecas realizam estudos sobre a não-utilização esteja muito abaixo do que seria necessário. Mas estas questões podem ainda ser reequacionadas segundo uma óptica mais abrangente, considerando-se que, para além dos utilizadores e dos não-utilizadores, existe uma variedade de grupos e indivíduos que também têm outro tipo de interesses na organização - os *stakeholders*, ou seja, as partes interessadas.

A questão a investigar incide no que se faz com os resultados e qual o seu impacto no funcionamento e nas políticas de gestão dos serviços de informação.

O estudo levado a cabo pela INCITE [25] em serviços de informação especializados na Administração Pública procurou responder à questão: *quais os modelos de satisfação dos clientes existentes ligados a modelos de gestão?*

Foram realizados vários estudos de caso utilizando-se o método da narrativa como método de recolha de dados. A história da narrativa na investigação organizacional é relativamente curta: os primeiros usos datam da década de 70 do século passado. À medida que o foco da investigação se centrou na cultura organizacional, aumentou o valor do simbolismo nas organizações (1980-1990) e o uso da narrativa intensificou-se como forma de explorar o sentido das experiências organizacionais. Actualmente a investigação da narrativa é multi-facetada, fornecendo uma posição metodológica que apresenta as *nuances* complexas da realidade vivenciada [26]. Outra vantagem desta metodologia é o foco temporal: “...rather than viewing organizations as

static, homogeneous and consistent entities, narrative approaches demonstrate the process characteristics of organizations and can render both the paradoxes and complex causal relationships inherent in organizational change open to analysis” [25] (p. 177).

Os modelos analisados mais eficazes estão ligados a práticas de avaliação da satisfação cujo foco seja a redução das discrepâncias existentes entre as percepções/expectativas dos serviços de informação e dos utilizadores (inspirados no SERVQUAL ou no LIBQUAL) e ainda modelos ancorados em sistemas de gestão da qualidade que utilizam a informação para melhorar o marketing dos serviços e realizar estudos dos novos modelos de consumo das suas comunidades de informação. Estas tendências revelam ainda um foco estratégico no estudo dos impactes dos serviços de informação, nomeadamente no seu valor para os utilizadores e para os *stakeholders*. Tal como realçou recentemente Stephen Abram [26], “All players – vendors, publishers, library workers, institutions and communities – in the information space have a vested interest to ensure that we communicate this impact and value well. Finally, we must enliven these measurements with the real life experiences of our users. We must share our stories and provide forums of our users to share their stories. It’s these stories that provide the narrative to strongly engage our communities to invest in their own success.”

POLÍTICAS DE GESTÃO DA QUALIDADE

Estão ainda pouco estudados os casos de serviços de informação com políticas de gestão da qualidade. O estudo sobre quais os impactes da gestão da qualidade em serviços de informação [28] foi pioneiro neste tipo de abordagem sobre *outcomes*, salientando que a maior parte das bibliotecas especializadas detinham um posicionamento reactivo face à dinâmica dos outros tipos de bibliotecas – públicas e universitárias. Enquanto que estas últimas se posicionavam mais próximas da gestão da qualidade e da avaliação do desempenho, as bibliotecas especializadas mantinham-se indiferentes a uma estratégia que as diferenciasse no mercado da informação. Os resultados desta investigação, cuja metodologia incluía entrevistas e questionários aos serviços de informação da Administração Pública, culminou no desenho de cenários de actuação possíveis, tendo cabido à equipa do Centro de Documentação da Secretaria Geral do Ministério da Educação desenvolver os primeiros estudos introdutórios do EBL em Portugal.

Em 1999, o estudo Monitordoc – Montorização da qualidade em centros de Documentação da Administração Pública [29] envolveu uma investigação-ação em 12 centros de documentação para testarem o modelo de auto-avaliação e aprender a melhorar os seus pontos fracos a nível da gestão: “A ideia de reforçar a função da avaliação na sua componente formativa ganhou maior destaque ao constatar-mos no nosso relatório de investigação sobre o impacte da gestão da qualidade nas bibliotecas da Administração Pública em 1998 que a maioria das bibliotecas não conhece nem realiza qualquer forma de avaliação do seu desempenho e resultados. Muitos dos seus problemas radicam nas insuficiências em termos de capacidade estratégica, de

gestão e dos seus mecanismos de aprendizagem. O processo de reflexão estratégica é, por isso, limitado e superficial.” (p.5)

O seu objectivo principal visava o aprofundamento do conhecimento sobre o modelo de excelência EFQM através da criação de um referencial em que as bibliotecas portuguesas se revissem e que permitisse efectuar *benchmarking* e a identificação de traços comuns nas suas formas de gestão. No final desta metodologia de intervenção ficou demonstrado que a escolha do modelo de diagnóstico e avaliação é, cada vez mais, um factor competitivo, já que escolher o melhor modelo traz inúmeros avanços organizacionais.

POLÍTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Os profissionais de Informação-Documentação encontram-se idealmente bem posicionados para desempenhar o papel de gestores de conhecimento [30]. Hobohm [31] realça contudo, que tem sido uma área de assimilação lenta pelo que as preocupações profissionais tentam ainda responder a questões relacionadas com a ocupação destas áreas de intervenção por outros grupos profissionais. Segundo Koenig [32] “the consequences of these developments, is that the library community must actively promote itself in the knowledge management community (...). We can take advantage of this opportunity only if we take the initiative to involve ourselves in the planning and implementation of KM systems.” (p. 8)

Bishop [33] proclama que as competências necessárias à gestão do conhecimento já fazem parte do quotidiano sempre que o conhecimento se torna explícito, menos a mudança necessária à gestão do conhecimento tácito, o que irá requerer novas estratégias de trabalho nos serviços de informação. Para Abell [34], “...the fact that there is significant overlaps between recognized management competencies and those required for successful knowledge practitioners emerged from the research. KM skills are essentially those most often associated with change and Project management.” (p. 35)

Em Portugal, foi estudado o caso da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa – *Iniciativa Gestão do Conhecimento* [35] inserido numa *estratégia de intervenção* de melhoria da cultura organizacional na área da avaliação do desempenho (2003-2006). A *Iniciativa Gestão do Conhecimento* foi lançada, em Setembro de 2005, como forma de incorporar no Programa de Avaliação do Desempenho das Bibliotecas Municipais de Lisboa (PAD-BLX) a vertente da gestão do conhecimento, com vista a uma maior sustentabilidade da cultura de avaliação emergente.

Esta Iniciativa constitui um processo contínuo, dinâmico e recorrente, organizado em quatro fases – *Introduzir e advogar*; *Experimentar*; *Descobrir e ser proficiente*; e *Disseminar e apoiar* – centradas naqueles que foram considerados os principais facilitadores (*enablers*) na criação do conhecimento sobre avaliação do desempenho: a Visão e o Comportamento e desenvolvimento dos colaboradores [35].

- **Introduzir e advogar** – nesta fase investiu-se no desenvolvimento de documentos e ferramentas

que “capturassem” o conhecimento tácito especializado sobre a avaliação do desempenho e o tornassem disponível a todos os participantes no PAD-BLX (manuais, procedimentos escritos, sessões de formação). A visão sobre a importância estratégica da avaliação do desempenho para as bibliotecas foi reforçada e transmitida em workshops e sessões de formação. O número de documentos e ferramentas de “captura do conhecimento” que integram o repositório de conhecimento interno fornece evidências sobre o processo de transferência de conhecimento sobre a avaliação do desempenho na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa.

- **Experimental** – o novo sistema de avaliação do desempenho, introduzido no final de 2003, foi bem acolhido pelos colaboradores das bibliotecas e, em Dezembro de 2005, os coordenadores das bibliotecas e os facilitadores do PAD-BLX participaram numa reunião de avaliação deste programa em que, para além da reflexão e debate conjuntos, foi realizada uma análise SWOT. Este diagnóstico permitiu recolher algumas evidências de gestão e introduzir melhorias no sistema de recolha e análise de dados estatísticos sobre o desempenho da Rede. Em Janeiro de 2006, realizaram-se duas acções de formação que tiveram como objectivo desenvolver as competências de avaliação do desempenho dos colaboradores, sobretudo relativamente à utilização da novo “módulo” estatístico do Sistema Integrado de Bibliotecas (Horizon) e das variadas ferramentas de apoio desenvolvidas.

A partir desta fase, foi dada particular atenção ao controlo e correcção das desconformidades verificadas no processo de recolha e preenchimento de dados a cargo das bibliotecas.

- **Descobrir e ser proficiente** – nesta etapa, os coordenadores e o colaboradores de cada biblioteca deverão ser capazes de reconhecer o valor da avaliação do desempenho e de utilizar de forma proficiente as ferramentas de apoio ao processo de avaliação. As evidências sobre esta situação deverão surgir da análise do questionário que foi distribuído às equipas das bibliotecas durante o período de Junho-Setembro de 2006.
- **Disseminar e apoiar** – Quando a avaliação do desempenho se tornar parte integrante das crenças e práticas dos colaboradores das bibliotecas municipais de Lisboa e, eventualmente, conquistar outros colaboradores de outros serviços, prevê-se o desenvolvimento de metodologias de “captura” e expansão das aprendizagens, bem como a criação de uma CoP (Comunidade de Prática) sobre avaliação do desempenho de serviços de informação que permita a criação, partilha, validação e

transferência do conhecimento tácito de modo informal.

BENCHMARKING

A importância do *benchmarking* para as práticas de gestão está profusamente documentada a nível internacional [36], sendo descrito como uma das maiores revoluções de gestão da década de 90, com uma popularidade cada vez maior [37]. As suas características são apelativas para os serviços de informação:

- É aplicável a toda a organização;
- É orientado por processos e não focalizado individualmente;
- É apresentado de várias maneiras e pode centrar-se no quê, onde, quando e no quanto, caracterizando-se por um padrão e por variáveis (expectativas, desempenho e medições);
- Baseia-se na melhoria contínua e enquadra-se na Gestão de Qualidade Total;
- Constitui um poderoso agente de mudança cultural;
- Baseia-se nos conhecimentos e promove a reflexão estratégica [37].

Em Portugal ainda se encontra a dar os primeiros passos. Um dos estudos realizados com base na estratégia EBL de intervenção foi promovido, em 2001, pelo Centro de Recursos em Conhecimento do então INOFOR – Instituto para a Inovação da Formação centrado na questão *Como melhorar os procedimentos de aquisição em serviços de informação?* De acordo com a metodologia do benchmarking [38], foram reunidas numa sessão piloto profissionais de vários serviços de informação, possuidores de diversas modalidades de gestão das aquisições e susceptíveis de constituírem estudos de caso, procurando-se evidenciar as melhores práticas (o “como” comparadas com “o quê”).

O resultado traduziu-se numa abordagem estratégica destas actividades através da revisão da literatura e das práticas pesquisadas e no estabelecimento de uma prática de aprendizagem conjunta em torno da gestão de processos. O objectivo era ainda estabelecer uma comunidade de prática no sector, enquadrando-a numa dinâmica instrumental de apoio à modernização das bibliotecas especializadas da Administração Pública [39], promovendo uma cultura de competências focada no diagnóstico e avaliação comparada do seu desempenho.

CONCLUSÃO

A promoção da metodologia EBL em Portugal foi aqui apresentada nalgumas das suas melhores evidências ao nível da investigação em contexto laboral, mas requer uma ampla estratégia de divulgação que congregue esforços das universidades, dos investigadores e dos profissionais em geral.

Criar práticas inovadoras constitui um objectivo urgente para que surjam as necessárias evidências da importância e vitalidade deste grupo profissional. Paraphrasing

Harvey, Hider e Lloyd [42], investigadores australianos, a profissão é intensamente pragmática: "...some would say that is too pragmatic, that the majority of its practitioners are not interested in learning about research in the field; they do not put effort into locating it, reflecting on it, and figuring out how to apply it in their practice. There is, too, a widely acknowledged mismatch between research carried out in the academy and that required by the professions, with the result that research results coming from the academic context are often not considered to be relevant" (p. 33). Esta atitude de desinteresse perante a investigação desvaloriza os profissionais e a profissão "...as a thinking and informed profession, and cuts off the profession from advances in knowledge which shape sound practice. A profession without practitioners willing to learn about the advances in research in the field is a blinkered profession, one that is disconnected from best practice and best thinking, and one which, by default, often resorts to advocacy and position as a bid for survival." [43] (p. 2-3).

A implementação da EBL é, sobretudo, uma questão de prioridades: *sendo impossível fazer tudo o que é necessário, o que fazer de mais útil?* Eis uma questão a acrescentar aos temas a investigar com carácter de urgência.

NOTAS

1. Este movimento baseia-se na *Evidence Based Medicine* (EBM), uma abordagem "which ensures that potential advances in health care must be tested and proven to do more good than harm before they are incorporated into medical practice" [2] e que deu especial destaque ao acesso electrónico às fontes de informação no local de trabalho. A emergência da aplicação de estudos de evidências em serviços de informação é atribuída a Maurice Line [3] que referencia os seus estudos pioneiros e a sua acção no meio profissional, nomeadamente após o Parry Report (1967). É particularmente significativa a sua afirmação: "I believe it is one of the tragedies of post-war librarianship in Britain that, although there is great potential among the staff of university libraries, and at the same time there are so many problems in, or related to, librarianship that cry out for investigation, so little research into our own subject has been done." [4]
2. McKibbin, K.A.; et. al. – The Medical Literature as resource for evidence based care. London: Health Information Research Unit, 1996.
3. Naylor, B. – The evidence-based academic library: Maurice Line and the Parry report. Interlending & Document Supply. 33:2 (2005), 95-99.
4. Line, M.B. – Libraries in institutions of higher education: independence versus interdependence, Library Association Record. 68:9 (1966), 315-323.
5. Lerdal, S. N. – Evidence-Based Librarianship: Opportunity for law librarians? Law Library Journal. 98:1 (2006), 33-60.
6. Booth e Brice [7] preferem o termo *Evidence-based practice* por ser mais multidisciplinar.
7. Brice, A.; Booth, A. – Evidence-based practice for information professionals: a handbook. London: Facet publishing, 2004.
8. Eldredge, J.D. – Inventory of research methods for librarianship and informatics. Journal of the Medical Library Association. 92 (2004), 83-90.
9. Koufogiannakis, D.; Crumley, E. – Evidence-Based Librarianship. Feliciter. 48 (2002), 112-114.
10. Eldredge, J. D. – Evidence-Based Librarianship: an overview. Bulletin of the Medical Library Association. 88 (2000), 289-302.
11. Trinder, L.; Reynolds, S. (eds) - Evidence-based practice: a critical appraisal. London: Blackwell Science, 2000
12. Clyde, A. – The basis for evidence-based practice: evaluating the research evidence. In IFLA General Conference and Council, 71, Oslo, 2005 - Libraries – a voyage of discovery [Em linha]. Disponível na WWW: <http://www.ifla.org/IV/ifla71/papers/050e-Clyde.pdf>
13. Pearce-Smith, N. – Is evidence based librarianship just an attractive theory, or can practicing librarians make it work in real life? EAHIL Workshop Implementation of quality systems and certification of biomedical libraries. Palermo, 23-25 June, 2005.
14. Bruce, C.S. - Experiences of information literacy in the workplace: International Journal of Information Management. 19 :1 (1999), 33-47.
15. Kirk, J. – Tumble dryers and juggernauts: Information-use processes in organisations. In P. Danhaer, et. al. (ed) - Lifelong learning: whose responsibility and what is your contribution? Refereed papers from the 3rd International lifelong Learning Conference, 13-16 June 2004, Rockhampton: Central Queensland University Press. 192-197.
16. McNicol, S. – Developing evaluation and evidence-based skills and approaches to improve service delivery: MLA report. Birmingham: UCE, 2006.
17. Pinto, L. G.; Ochôa, P. – Metodologia para a certificação de uma biblioteca no sistema da qualidade em serviços públicos. In Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 6, Aveiro, 1998 – Comunicações.
18. Goodall, D. L. – Performance measurement: a historical perspective. Journal of librarianship. 20 :2 (1988), 128-144.
19. Trullenque, F.; Liquete, J. – El modelo integrado EFQM & BSC: transformando estrategia en acción excelente [Texto policopiado]. Harvard Deusto. (2001) 28-38.
20. European Council of Information Associations – Referencial de competências dos profissionais de informação-documentação. Lisboa: INCITE, 2005.
21. Cripe, E. J.; Mansfield, R. S. – Profissionais

- disputados. São Paulo: Campus, 2003.
22. Almeida, P.P.; Rebelo, G. – A era da competência. Lisboa: RH Editora, 2004.
 23. Pinto, L. G.; Ochôa, P. - A new model for public library and information services evaluation: an integrated approach – SIADAP^B. In Flaten, T. K (ed.) – Management marketing and promotion of library services based on statistics, analyses and evaluation. München: K. G. Saur, 2006. 388-405.
 24. Brophy, P.; Coulling, K. – Quality management for information and library managers. Aldershot: Gower, 1996.
 25. Ochôa, P.; Pinto, L.G. – Quality : an ongoing practice an reflection in a governmental library (1996-2006). In IFLA General Conference and Council, 72, Seul - Libraries: Dynamic Engines for the Knowledge and Information Society [Em linha]. Disponível na WWW: http://www.ifla.org/IV/ifla72/papers/078-Ochoa_Pinto-en.pdf
 26. Rhodes, C.; Brown, A.D. – Narrative, organizations and research. International Journal of management review. 7:3 (2005), 167-188.
 27. Abram, S. – The value of libraries: impact, normative data & influencing funders. SirsiDynix Webinar [Em linha] (2006) Disponível em WWW: URL: http://www.imakenews.com/sirsi/e_article000396335.cfm.
 28. Ochôa, P. (org.) – Impacte da Gestão da Qualidade : Relatório de investigação nas bibliotecas da Administração Pública. Lisboa: Secretaria Geral do Ministério da Educação, 1998.
 29. Ochôa, P.; Pinto, L. G.; Fonseca, C. C. – Monitordoc: monitorização da qualidade nos centros de documentação. Lisboa: Secretaria Geral do Ministério da Educação, 1999
 30. Butler, Y. – Knowledge management: if only you knew what you knew. Australian Library Journal. 49 (2000), 31-42.
 31. Hobohm, H. – Knowledge management: libraries and librarians taking up the challenge an overview. In Knowledge management: libraries and librarians taking up the challenge. Munich: K. G. Saur, 2004.
 32. Koenig, M. E. – KM moves beyond the organization: the opportunity for librarians. In IFLA General Conference and Council, 71, Oslo, 2005 - Libraries – a voyage of discovery [Em linha]. Disponível na WWW: <http://www.ifla.org/IV/ifla71/papers/123e-Koenig.pdf>
 33. Bishop, K. – New roles, skills and capabilities for the knowledge-focused organisation. Sydney: Standards Australia, 2002.
 34. Abell, A. – Skills for knowledge environments, Information Management Journal. 34 :3 (2000), 33-41.
 35. Pinto, L. G. – Building a culture of assessment in Lisbon public libraries: a knowledge management approach. In IFLA General Conference and Council, 72, Seul - Libraries: Dynamic Engines for the Knowledge and Information Society. [Em linha]. Disponível na WWW: <http://www.ifla.org/IV/ifla72/papers/146-Pinto-en.pdf>
 36. Hart, L. – Comparing ourselves: using benchmarking techniques to measure performance between academic libraries. Library and Information Research news. 25:80 (2001), 23-34. Este autor descreve cinco casos: Cranfield University RMCS Library (1993); Loughborough Project (1995); Surrey Institute of Art and Design (1997); Government libraries IS (Government and Academic Libraries, 1998) e Cranfield University Royal Military College Shrivenham Strategic Review (1998). É igualmente referida a experiência do SCOUNL Benchmarking Manual, onde são apresentadas definições, contextos e modelos de benchmarking. Como recomendação surge a Auditoria de Benchmarking apresentada como um instrumento de análise e melhoria. Entre as futuras possibilidades de desenvolvimento são referidas o estabelecimento de um consórcio internacional; o benchmarking electrónico e o benchmarking com entidades externas ao sector. O Council of Australian University Librarians (CAUL) desenvolveu uma base de dados de boas práticas onde os resultados de desempenho são comparados, tanto a nível interno para cada biblioteca, como com outras bibliotecas
- Town, J.S. (ed.) – SCOUNL Benchmarking Manual. London: SCOUNL, 2001.
- Wilson, A.; Pitman, L.; Trahn, L. – Guidelines for the application of best practice in Australian University libraries. Canberra: Dept. of Education, Training and Youth Affairs, 2000
- McGregor, F. – Performance measures, benchmarking and value. In: Proceedings of the 5th Northumbria International Conference on Performance measurement in Libraries and Information Services, Durham, England, 2000.
- Wilson, A.; Pitman, L.; Trahn, L. – Guidelines for the application of best practice in Australian University libraries. Canberra: Dept. of Education, Training and Youth Affairs, 2000
37. Zairi, M. – O que precisa saber sobre o benchmarking. Economia & Prospectiva. nº 15/16 (2001), 31-71.
 38. Para maior detalhe, consulte-se Ochôa e Pinto [39]. Na linha EBL a resposta aos seguintes factores críticos é essencial: Qual é a actividade mais crítica para o nosso êxito? ; Qual é o efeito na satisfação do cliente? ; Quais as áreas que estão a causar mais problemas? Quais são os principais produtos/serviços a fornecer a partir desta área? Quais são os problemas identificados na operação?

39. Ochoa, P. ; Pinto, L.G. – Aprender a inovar: guia de desenvolvimento de competências de gestão. Lisboa: BAD, 2004.
40. No final da década de 90 assistiu-se ao reforço da utilização do *benchmarking* nas Administrações públicas da União Europeia: o Grupo dos Directores Gerais, incluindo a Comissão Europeia, decidiu em Novembro de 1998 lançar a iniciativa “os Serviços Públicos Inovadores”, baseada na aplicação dos conceitos e práticas de gestão da qualidade e do *benchmarking* para melhorar a eficácia e a qualidade do serviço público prestado aos cidadãos. Será inserida nesta estratégia que passarão a ser organizadas as Conferências Europeias da Qualidade (Lisboa, 2000; Copenhaga, 2002; Roterdão, 2004; Tampere; 2006); será criado a Estrutura Comum de Avaliação (CAF-Common Assessment Framework, 2000), promovendo a auto-avaliação organizacional; a criação e consolidação de uma rede europeia (*benchmarking*), com o objectivo de permitir a troca de experiências e o fluxo de informação sobre as melhores práticas administrativas.
41. Buckland, M.K. – Five grand challenges for library research. Library Trends. 51 :4 (2003), 675-686.
42. Harvey, R.; Hider, P.; Lloyd, A – Matching users with information: Charles Stuart University’s research focus in library and information management. Research applications in Information and Library Studies Seminar. Centre for Information Studies, 2005.
43. Todd, R. J. – Evidence-based practice: the sustainable future for teacher-librarians. Scan. 20:1 (2001), 1-8.