

Melhorar e promover o valor da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa: uma abordagem centrada na avaliação do desempenho (2003-2006)

Leonor Gaspar Pinto

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

Paulo Silva

E-mail: paulo.silva@cm-lisboa.pt

Fernanda Eunice Figueiredo

E-mail: eunice.figueiredo@cm-lisboa.pt

Departamento de Bibliotecas e Arquivos
Câmara Municipal de Lisboa
Palácio Galveias, Campo Pequeno
1050-185 LISBOA

RESUMO

Procurando responder à tendência emergente de avaliação do desempenho dos organismos da Administração Pública portuguesa, o Departamento de Bibliotecas e Arquivos da Câmara Municipal de Lisboa iniciou, em 2003, um *Programa Integrado de Avaliação do Desempenho da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa* (PAD-BLX). Este Programa têm como principais objectivos: desenvolver na Rede uma cultura organizacional de avaliação centrada nos clientes e contribuir para a melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços disponibilizados por esta Rede aos seus clientes. O desenvolvimento deste programa tem como estratégia-chave a implementação de um Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho.

Esta comunicação centra-se no processo de desenvolvimento e implementação do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho BLX (2003-2006), sendo atribuído particular destaque ao eixo de acção alicerçado na selecção, validação e operacionalização de Medidas e Indicadores de Desempenho BLX.

São ainda brevemente apresentados os outros eixos de acção do PAD-BLX, designadamente: *Qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores, Iniciativa Gestão do Conhecimento e Melhoria Contínua SATT*.

Por fim, é feito o balanço do PAD-BLX, sendo examinado o seu papel na melhoria contínua e na promoção do valor social da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação do desempenho, bibliotecas públicas, indicadores de desempenho.

INTRODUÇÃO

Em 1883, a Câmara Municipal de Lisboa inaugurou a sua primeira biblioteca municipal – a Biblioteca Central. Instalada no edifício da Escola Municipal n.º1, onde ainda hoje permanece, esta biblioteca viria a ser posteriormente designada Biblioteca Municipal de S. Lázaro. Durante mais de um século, ao sabor das políticas culturais e educacionais do Município de Lisboa foram sendo criadas, remodeladas e também extintas outras

bibliotecas municipais de diferente dimensão e âmbito. Presentemente, a Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (BLX) têm 17 bibliotecas fixas, 2 bibliotecas itinerantes e 1 ponto de serviço externo (Biblioteca-Quiosque Jardim da Estrela) abertas ao público[1].

Um olhar atento sobre a vivência desta Rede nas últimas duas décadas permite-nos identificar diversos ciclos de inovação [2], estando dois deles associados à medição e avaliação do desempenho das bibliotecas municipais:

- *Recolha e disponibilização de informação sobre o desempenho* (1992-2002).
- *Construção de uma cultura de avaliação* (2003-).

A experiência resultante de uma década de medição do desempenho (1992-2002) permitiu a identificação de barreiras culturais que teriam de ser ultrapassadas se se quisesse que os colaboradores das bibliotecas municipais de Lisboa progredissem das rotinas de medição para uma avaliação do desempenho pro-activa. O Quadro 1 sintetiza as principais barreiras culturais diagnosticadas, bem como alguns dos factores que poderiam contribuir para ultrapassar essas barreiras.

| Barreiras culturais | Factores de sucesso |
|---|---|
| Competências dos colaboradores mais alinhadas com a Biblioteconomia (técnica) do que com o Marketing e Gestão | Desenvolvimento das competências de avaliação do desempenho dos colaboradores |
| Percepção da avaliação do desempenho como uma ameaça | Criação de uma visão capaz de captar o potencial e o valor da avaliação do desempenho |
| Desconhecimento da necessidade de demonstrar os resultados e o valor social das bibliotecas e dos profissionais I-D | Focalização da profissão de I-D nas necessidades dos clientes e na responsabilização, resultados e impactes das bibliotecas |

Quadro 1 – Principais barreiras culturais

Note-se que, o nível rudimentar de desenvolvimento das competências de avaliação do desempenho diagnosticado não é uma característica específica dos colaboradores das BLX. De facto, um estudo recente sobre a auto-imagem e a imagem externa das competências dos profissionais de Informação-Documentação em Portugal, realizado pelo Observatório da Profissão de Informação-Documentação (OPI-D), demonstra que as “Competências de Diagnóstico e Avaliação” estão entre as competências que estes profissionais consideram serem menos importantes em termos do seu desempenho presente e futuro [3].

A tendência emergente de avaliação do desempenho dos organismos da Administração Pública portuguesa, levou o Departamento de Bibliotecas e Arquivos, no terceiro trimestre de 2003, a enquadrar a rotina já instituída de recolha de dados sobre o desempenho numa estratégia mais ampla de gestão da qualidade. É neste contexto que é assumido o objectivo estratégico de criar uma cultura organizacional de avaliação. Tal como salienta A. Lakos, “Culture of Assessment is the attitudinal and institutional changes that have to occur in order for library staff to be able to work in an environment where decisions are based on facts, research and analysis, and services are planned and delivered in order to maximise positive outcomes and impacts for library clients. Culture of assessment is an integral part of the process of change and the creation of a customer-centred culture” (p.5) [3]. A principal alavanca deste processo de mudança cultural seria o desenvolvimento e implementação do *Programa Integrado de Avaliação do Desempenho das Bibliotecas Municipais de Lisboa* (PAD-BLX).

Este Programa tem como objectivos:

- Desenvolver na Rede de Bibliotecas Municipais uma cultura organizacional de avaliação centrada nos clientes/utilizadores.
- Contribuir para a melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços disponibilizados pela Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa.

A coordenação do PAD-BLX é presentemente assegurada por 3 bibliotecários que, juntamente com os 37 facilitadores (22 coordenadores e 15 colaboradores das bibliotecas e do Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico), constituem a Equipa de Projecto que garante a prossecução dos objectivos e das actividades definidas no âmbito deste Programa.

O SISTEMA INTEGRADO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DAS BIBLIOTECAS MUNICIPAIS DE LISBOA

A trave-mestra do PAD-BLX é, desde o seu início, a implementação e desenvolvimento de um Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho que apoie o processo de tomada de decisão, contribua para melhorar a eficiência e eficácia das bibliotecas e, conseqüentemente, forneça evidências sobre os resultados e o valor social da Rede BLX. Neste processo, foram definidos três eixos de acção prioritários:

- Selecção, validação e operacionalização de Medidas e Indicadores de Desempenho BLX
- Avaliação da qualidade de serviços e satisfação dos utilizadores
- Auto-avaliação organizacional

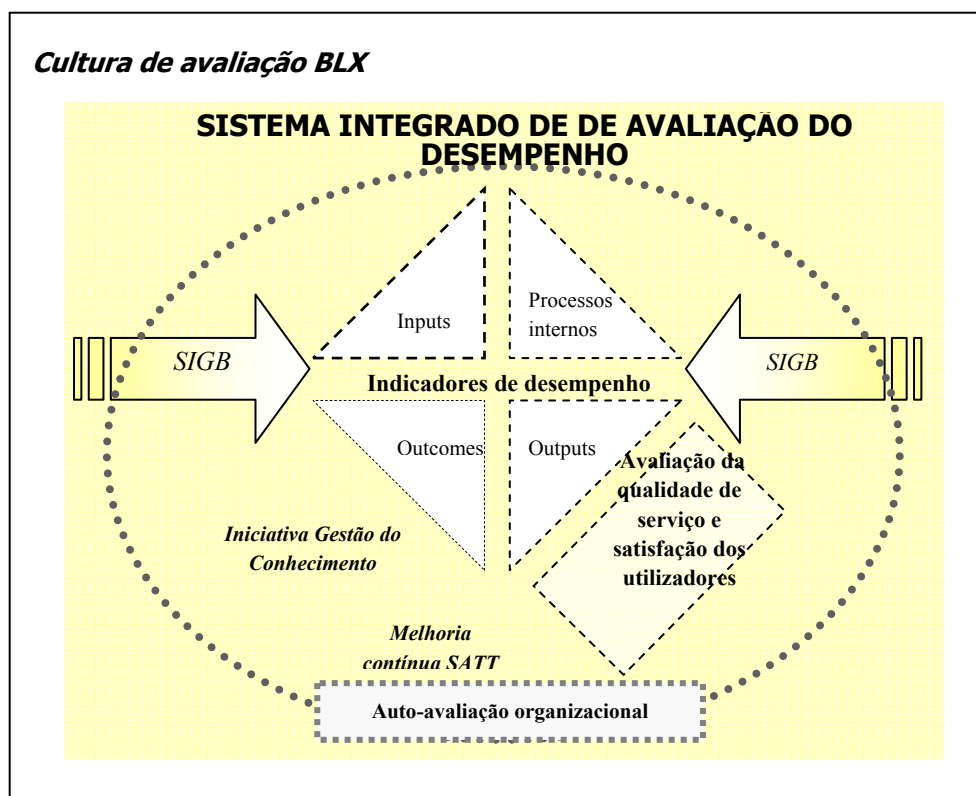


Fig. 1 – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho BLX

Em 2006, foram introduzidos mais dois eixos de acção:

- Iniciativa Gestão do Conhecimento
- Melhoria Contínua SATT.

A Fig. 1 ilustra o enquadramento dos vários eixos de acção no Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho.

É sobre o primeiro eixo de acção - selecção, validação e operacionalização de *Medidas e Indicadores de Desempenho BLX* – que esta comunicação incide particularmente.

Medidas e Indicadores de Desempenho BLX

Partindo do diagnóstico das necessidades de informação sobre o desempenho sentidas pela Direcção do Departamento de Bibliotecas e Arquivos e pelos coordenadores das BLX e das recomendações das normas internacionais [4], constituiu-se um conjunto primário de 126 medidas de desempenho que foi testado e validado pelas bibliotecas. Durante esta fase (final de 2003-2004), com base no *Microsoft Excel*, desenvolveram-se as folhas de recolha de dados que, não só permitiriam a introdução e actualização de dados a nível central e local (directamente pelas próprias bibliotecas), como também possibilitariam a análise e elaboração de relatórios sobre o desempenho da Rede BLX.

A aquisição de um novo Sistema Integrado de Gestão de Bibliotecas (SIGB) para as bibliotecas municipais de Lisboa, em 2003, abriu novos horizontes de trabalho técnico e de gestão, criando oportunidades de melhoria na prestação de serviço ao público. As possibilidades estatísticas oferecidas pelo SGB, aliadas à necessidade de simplificar o processo de recolha de dados, sobretudo ao nível das bibliotecas, levou o Departamento de Bibliotecas e Arquivos a estabelecer uma parceria com a Novabase (empresa que comercializa o SIGB), com vista ao desenvolvimento de um Módulo Estatístico específico, de fácil utilização e com uma interface Web.

Com o intuito de facilitar o acesso às diversas medidas disponibilizadas, o Módulo Estatístico foi estruturado em quatro áreas:

- Colecção
- Utilizadores
- Serviços Públicos
- Serviços Técnicos

Cada área disponibiliza um conjunto diversificado de medidas, das quais apresentamos aquelas que, no âmbito do PAD, são recolhidas pelos facilitadores / colaboradores de cada biblioteca:

- Colecção
 - D1.1 Documentos existentes – exemplares
 - D1.2 Documentos existentes – títulos
 - D2.1 Documentos retirados – exemplares
 - D2.2 Documentos retirados – títulos
 - D3.1 Documentos adquiridos – exemplares
 - D3.2 Documentos adquiridos – títulos

- D1.1.3 Documentos existentes num dado dia
- Utilizadores
 - U2 Total de utilizadores inscritos na biblioteca
 - U3 Novos utilizadores inscritos na biblioteca
- Serviços Públicos
 - S1 Documentos emprestados
 - S2 Documentos consultados
 - S1.3 Documentos emprestados num dado dia
 - S2.3 Documentos consultados num dado dia
- Serviços Técnicos
 - [Em estudo]

A implementação deste Módulo, ao permitir gerar automaticamente uma parte significativa das medidas de desempenho inicialmente propostas, teve como resultado imediato uma redução no volume de dados recolhidos directamente pelas bibliotecas e no tempo dispendido pelos colaboradores em tarefas associadas à medição do desempenho. Por outro lado, a arquitectura de informação de suporte existente oferece inúmeras potencialidades de interrogação e de resposta a perguntas casuais, mas que podem ser da maior pertinência num dado contexto. Para além da escolha da janela temporal do nosso interesse, poderemos, por exemplo, saber qual foi a biblioteca que num determinado dia teve mais empréstimo de DVDs ou qual a distribuição por género dos utilizadores inscritos num determinado período. É interessante notar que, de entre as várias possibilidades de interrogação oferecidas, aquelas que parecem despertar maior atenção por parte dos colaboradores das bibliotecas que tomam contacto como o Módulo Estatístico pela primeira vez são as que permitem conhecer o perfil dos seus utilizadores.

As medidas de desempenho que estão disponíveis no âmbito das três primeiras áreas de medição podem ser desagregadas por:

- Colecção
 - Local
 - Colecção
 - Tipo de Documento [suporte]
 - Assunto [em processo de revisão]
- Utilizadores
 - Local
 - Habilitações académicas
 - Faixa Etária
 - Género
 - Agrupamento Profissional
 - Freguesia de Residência
- Serviços Públicos

- Local
- Tipo Exemplar [de acordo com as regras de empréstimo definidas]
- Assunto

Na apresentação dos dados é possível definir a dispersão pretendida: total, anual, semanal, mensal ou diária.

Finalmente, e para cada medida, existe também a possibilidade de seleccionar dois tipos de relatórios 'ad hoc':

- Diário: apresenta os dados relativos ao dia da interrogação, o total do mês em curso e o total do ano em curso
- Mensal: apresenta os dados do mês em curso e do mês anterior, assim como o total do mês equivalente do ano anterior e os totais do ano corrente e do ano anterior.

Para além das interrogações disponíveis neste Módulo, é possível efectuar interrogações directas às tabelas de dados através de linguagem SQL. Esta forma de interrogar permite refinar pesquisas e obter resultados não disponíveis no Módulo, porém implica conhecimentos da linguagem e da estrutura de dados das tabelas, o que torna o Módulo anteriormente referido um ferramenta mais amigável, intuitiva e de fácil utilização para a maioria dos colaboradores, para além de garantir a integridade dos dados.

Ainda que adequação aos objectivos e necessidades de informação do PAD-BLXA tenha sido determinante na estruturação do Módulo Estatístico, é importante referir que neste processo se procurou também garantir a conformidade das medidas de desempenho BLX com os referenciais internacionais, designadamente a Norma ISO 2789 que define as estatísticas internacionais sobre bibliotecas e que, conseqüentemente, serve de base aos questionários que o Instituto Nacional de Estatísticas anualmente deve enviar a todas as bibliotecas do País. O Módulo Estatístico permite-nos, assim, responder com facilidade aos seguintes parâmetros estatísticos previstos na norma ISO 2789:

Colecção [ponto 6.2 na ISO 2789:2006]

- Medida D1.1 => N.º de unidades físicas (exemplares) existentes na colecção, desagregado por "Tipo de documento"
- Medida D1.2 => N.º de títulos existentes na colecção, desagregado por "Tipo de documento"
- Medida D3.1 => N.º de unidades físicas (exemplares) adquiridos para a colecção, desagregado por "Tipo de documento"
- Medida D3.2 => N.º de títulos adquiridos para a colecção, desagregado por "Tipo de documento"
- Medida D2.1 => N.º de unidades físicas (exemplares) retirados da colecção, desagregado por "Tipo de documento"
- Medida D2.2 => N.º de títulos retirados da colecção, desagregado por "Tipo de documento"

Utilização e Utilizadores da biblioteca [ponto 6.3 na ISO 2789:2006]

- Medida U2 => N.º de utilizadores inscritos
- Medida U3 => N.º de utilizadores inscritos pela primeira vez
- Medida U4 => N.º de utilizadores activos do serviço de empréstimo
- Medida S1 => N.º de empréstimos [documentos emprestados]
- Medida S1.3 => N.º de empréstimos [documentos emprestados] num dado dia [6.3.4]
- Medida S2 => N.º de documentos consultados [6.3.5]
- Medida S1.3 => N.º de documentos consultados num dado dia [6.3.6]

A Figura 2 exemplifica uma pesquisa de dados no Módulo Estatístico.

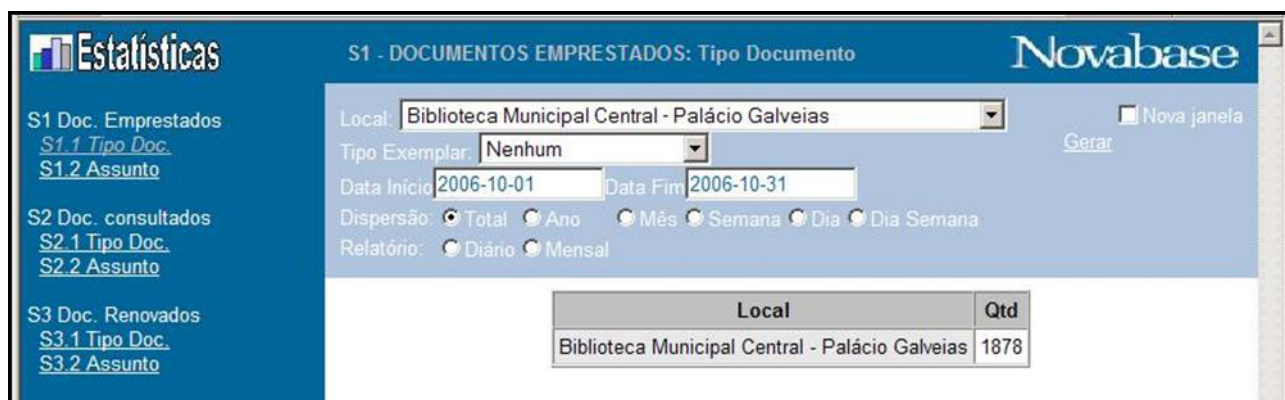


Fig. 2– Módulo Estatístico – Exemplo de pesquisa de dados

Presentemente, a estrutura de medição do desempenho BLX é constituída por 64 medidas de desempenho: 14 são recolhidas diariamente, 30 mensalmente, 17 trimestralmente e 3 anualmente. 25% destas medidas são recolhidas por métodos de amostragem.

Ainda que algumas destas medidas possam ganhar significado se estiverem associadas a um objectivo concreto, na maioria dos casos, é relacionando medidas que obtemos indicadores que permitem avaliar o desempenho de uma organização.

Tal como refere a norma NP ISO 11620, “A finalidade dos indicadores de desempenho de bibliotecas é funcionarem como ferramentas para avaliarem a qualidade e eficácia dos serviços fornecidos e de outras actividades realizadas pela biblioteca, bem como a eficiência dos recursos que esta afecta para a realização desses serviços e actividades.” (p.10) [5]. Assim, no início de 2005, seleccionou-se um conjunto de indicadores e construíram-se as folhas *Excel* que, em articulação com as folhas de recolha de dados de cada biblioteca e da Rede BLX, permitiriam o cálculo automático dos 50 indicadores propostos. Estes indicadores foram testados e discutidos com os coordenadores e facilitadores das várias bibliotecas, tendo-se apurado desta forma o painel de indicadores que iria ser recolhido durante 2006. Note-se que, apesar de 2005 corresponder a um período de teste e validação, pela primeira vez, a Direcção da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa teve ao seu dispor informações que permitiam não só realizar uma gestão baseada em evidências do desempenho, como demonstrar superiormente o valor social deste tipo de equipamento cultural.

Os 40 Indicadores BLX que integram o painel definido para o ano 2006 distribuem-se por 3 grandes categorias de avaliação: *Geral*, *Recursos/Infraestruturas* e *Serviços ao utilizador*, conforme surge especificado no Quadro 3.

A fiabilidade e, conseqüentemente, a utilidade dos valores apurados em cada um destes indicadores, depende largamente da consistência dos dados recolhidos a montante de todo este processo de cálculo. Cientes deste facto, a equipa responsável pelo PAD-BLX têm vindo a dedicar particular atenção, não só ao apoio e formação dos facilitadores, como também ao desenvolvimento das *Ferramentas BLX*. Estas *Ferramentas* são, assim, um conjunto dinâmico de instrumentos (disponíveis na Intranet) que têm por finalidade apoiar e garantir a consistência dos dados recolhidos sobre o desempenho, constituindo um importante instrumento de transferência de conhecimento tácito para conhecimento explícito sobre avaliação do desempenho [2].

Actualmente, estão disponíveis sete *Ferramentas BLX*:

- *Guia de preenchimento da folha de recolha mensal*: este guia indica, para cada medida a recolher pelas bibliotecas, a sua periodicidade, método de recolha, recomendações e referência a outras *Ferramentas BLX*, quando aplicável. (Fig. 3)
- FR-M1, FR-M2, FR-M3 e FR-M4: *formulários* de apoio à recolha manual de dados (Fig. 4)
- *Manual de apoio ao preenchimento da medida*

S2 – Documentos consultados: este pequeno manual explica a utilização da funcionalidade que permite a contagem automatizada dos documentos consultados em sala (Fig. 5)

- *Ferramenta de apoio ao preenchimento da medida U1.1 – Visitas à biblioteca*: esta ferramenta permite automatizar a contagem de visitas à biblioteca (Fig. 6)
- *Ferramenta de apoio ao preenchimento da medida C1.2 – Colaboradores colocados em serviço ao público*: esta ferramenta permite automatizar o cálculo no nº de colaboradores colocados em serviço ao público (Fig. 7)

Outras dimensões da avaliação do desempenho

Para além do estabelecimento de procedimentos de recolha de dados e de produção de indicadores de desempenho, a prossecução dos objectivos definidos para o PAD-BLX exigia que se introduzissem outras dimensões no Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho, designadamente o ponto de vista dos utilizadores. Foi nesse sentido que, em Setembro de 2004, o Departamento de Bibliotecas e Arquivos lançou o projecto de investigação *Qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores das Bibliotecas Municipais de Lisboa*. Este projecto foi desenvolvido por dois investigadores do *Gest-in - Centro de Investigação e Informação para a Gestão*, do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, apoiados por um dos coordenadores do PAD-BLX [6], tendo decorrido em duas fases:

- Setembro de 2004 a Junho de 2005 (Fase 1) – estudo dirigido aos adultos utilizadores em que participaram 13 bibliotecas [7];
- Julho de 2005 a Março de 2006 (Fase 2) – estudo dirigido a crianças e jovens utilizadores (0-14 anos) realizado em 10 bibliotecas.

Ambos os estudos adoptaram uma metodologia de análise da qualidade de serviço baseada no Modelo de Discrepâncias (*Gap Model*) desenvolvido por Zeithmal, Parasuraman e Berry (1990). É importante salientar que os resultados deste projecto de investigação constituíram um precioso auxiliar no (re)alinhamento de alguns aspectos da prestação de serviço, evidenciando áreas de melhoria do desempenho das bibliotecas.

Em Fevereiro de 2006, em resposta à necessidade de tornar o PAD-BLX extensivo a todos os serviços do Departamento de Bibliotecas e Arquivos, iniciou-se junto do Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico um trabalho conjunto de análise das necessidades de informação sobre o desempenho com vista à definição de medidas e indicadores específicos. Este trabalho viria a ganhar um novo folego ao ser enquadrado por uma abordagem de Gestão da Qualidade, originando o projecto *Melhoria Contínua SATT*, que é igualmente objecto de uma comunicação apresentada neste IX Congresso BAD.


| CATEGORIAS | ID | indicadores de desempenho |
|----------------------------|--|--|
| Geral | iG1 | População servida por biblioteca activa |
| Recursos / Infraestruturas | iR-B1 | Taxa de inactividade das bibliotecas |
| | iR-C1 | Computadores disponíveis para acesso directo pelos utilizadores, por 1000 habitantes |
| | iR-C3 | Representatividade dos PC's, por tipo de funcionalidade, acessíveis pelos utilizadores |
| | iR-L1 | Lugares disponíveis ao público por 1000 habitantes |
| | iR-CI2 | Taxa de renovação da colecção (exemplares) |
| | iR-CI8 | Percentagem de documentos retirados em relação ao total anteriormente existente |
| | iR-Cb1 | Colaboradores por 1000 habitantes |
| | iR-Cb2 | Percentagem de colaboradores em serviços ao público relativamente ao total de colaboradores |
| | iR-Cb3 | Percentagem de colaboradores que frequentaram acções de formação |
| | iR-Cb4 | Nº médio de horas de formação por colaborador |
| iR-Cb5 | Percentagem de colaboradores com competências em I-D | |
| Serviços ao utilizador | iS-G2 | Visitas por 1000 habitantes |
| | iS-D1 | Total de horas de funcionamento efectivo das bibliotecas |
| | iS-D2 | Percentagem de horas encerradas por motivos imprevistos face ao esperado |
| | iS-D3 | Disponibilidade das bibliotecas (horas fora do horário) |
| | iS-I1 | Taxa de utilização dos computadores pelos utilizadores |
| | iS-I2 | Taxa de disponibilidade dos computadores directamente acessíveis aos utilizadores |
| | iS-I3 | Taxa de ocupação dos lugares |
| | iS-I4 | Computadores disponíveis para acesso directo pelos utili., por visitante diário |
| | iS-F1 | Consulta local de documentos por 1000 habitantes |
| | iS-F2 | Consulta local de documentos por visitante |
| | iS-F4 | Percentagem da colecção não utilizada |
| | iS-E1 | Movimento da colecção (empréstimo)r |
| | iS-E2 | Empréstimos por 1000 habitantes |
| | iS-E3 | Empréstimos por utilizador inscrito |
| | iS-E4 | Empréstimos por colaborador |
| | iS-E5 | Percentagem da colecção em empréstimo relativamente ao total da colecção |
| | iS-A1a | Atendimentos por colaborador colocado em serviços ao público |
| | iS-A1b | Atendimentos por hora de funcionamento efectivo |
| | iS-A1c | Percentagem de atendimentos á distância relativamente ao total de atendimentos |
| | iS-Ac1 | Participantes em actividades de animação cultural, organizadas pelas bibliotecas, por 1000 habitantes |
| | iS-Ac2 | Percentagem de utilizadores que participaram em actividades de animação cultural em relação ao total de visitantes |
| | iS-P1 | Pesquisas por colaborador colocado em serviços ao público |
| | iS-P2 | Pesquisas por hora de funcionamento efectivo |
| | iS-C1 | Cópias por visitante |
| | iS-U2 | Taxa de novas inscrições [qual é a questão?] |
| | iS-U3 | Percentagem de utilizadores activos do serviço de empréstimo em relação ao total de utilizadores inscritos |
| | iS-U4 | Percentagem de utilizadores de serviços electrónicos em relação ao total de visitantes |
| iS-U5 | Percentagem de utilizadores activos externos em relação ao total de utilizadores activos | |

Quadro 3 – Indicadores de desempenho BLX

Guia Preenchimento Folha Recolha Mensal

U3 Novos utilizadores inscritos na biblioteca
Periodicidade: Mensal.

Método: No final do mês, deverá consultar os relatórios estatísticos do Horizon e retirar os dados relativos ao número de utilizadores que se inscreveram na biblioteca no mês em questão, ou seja no período compreendido entre o dia um e o último dia desse mês.



Seleção: Escolha o “Local” → Escolha a “Cat. Estatística Utilizador” (neste caso “4-Sexo”) → Escolha a “Data Início” e “Data Fim” (será a data do primeiro e do último dia do mês em causa, formatada como aaaa-mm-dd) → Clique em “Gerar”

Local: Biblioteca Municipal Camões
 Cat. Estatística Utilizador: 4-Sexo
 Internet: Nenhum

Fig. 3 – Guia de preenchimento da folha de recolha mensal

Programa Avaliação Desempenho BLX - Formulário FR-M1

Formulário de apoio ao preenchimento da medida:
 S4 – Pesquisas realizadas a pedido do utilizador

Mês: _____ Mês: _____ Mês: _____

| Dia | N.º | Dia | N.º | Dia | N.º |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | | 1 | | 1 | |
| 2 | | 2 | | 2 | |
| 3 | | 3 | | 3 | |
| 4 | | 4 | | 4 | |
| 5 | | 5 | | 5 | |

Fig. 4 – Formulário de apoio à recolha manual de dados para a medida S4 – Pesquisas realizadas a pedido do utilizador

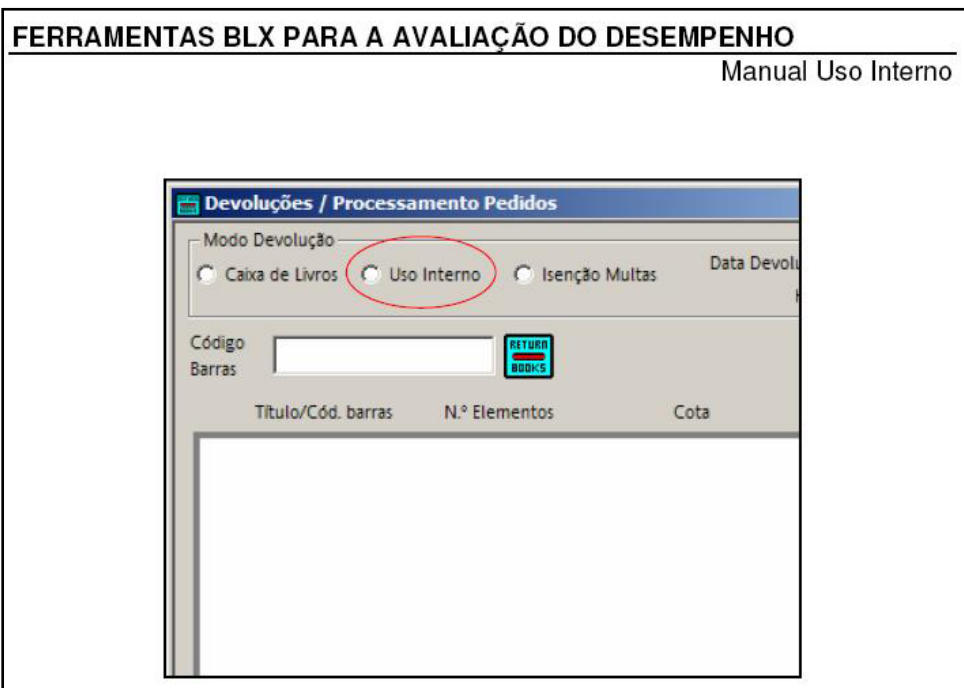


Fig. 5 – Manual de apoio ao preenchimento da medida S2 – *Documentos consultados*

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I |
|----|---|------------|---------|----------------|--------------------|---|---|---|---|
| 1 | Cálculo do nº visitas (entradas) à biblioteca (medida U1.1) | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | |
| 3 | Utilize esta folha para o cálculo diário da medida U1.1 e inscreva os valores a azul na folha de recolha mensal | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | |
| 6 | Nº de dias: | | | 0 | | | | | |
| 7 | Nº utilizadores: | | | 0 | | | | | |
| 8 | Média utilizadores/dia: | | | #DIV/0! | | <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/> | | | |
| 9 | % de desconto a atribuir: | | | 10 | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | |
| 11 | Valor do Contador | | | | | | | | |
| 12 | Dia | Início Dia | Fim Dia | Total entradas | Total utilizadores | | | | |
| 13 | 1 | | | 0 | 0 | | | | |
| 14 | 2 | | | 0 | 0 | | | | |
| 15 | 3 | | | 0 | 0 | | | | |
| 16 | 4 | | | 0 | 0 | | | | |
| 17 | 5 | | | 0 | 0 | | | | |
| 18 | 6 | | | 0 | 0 | | | | |

Fig. 6 – Ferramenta de apoio ao preenchimento da medida U1.1 – *Visitas À biblioteca*

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O | P | Q | R | S | T | U | V | W | X | Y | Z | AA | AB |
|----|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | Cálculo do nº de colaboradores colocados em serviço ao público (medida C1.2) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Utilize esta folha para o cálculo mensal da medida C1.2 e inscreva o valor a azul na folha de recolha mensal - veja as instruções no separador "Explicação" | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | (Os valores para cada dia/colaborador devem ser inseridos em minutos. Para facilitar pode recorrer às tabelas de correspondência abaixo) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Colab. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | |
| 8 | C1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | C2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | C3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | C4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | C5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13 | C6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 14 | C7 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 15 | C8 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 16 | C9 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 17 | C10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 18 | C11 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 19 | C12 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 20 | C13 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 21 | C14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 22 | C15 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 23 | Total | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| 24 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 25 | C1.2 Colaboradores colocados em serviço ao público (nº): #### < valor a inscrever na folha de recolha mensal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fig. 7 – Ferramenta de apoio ao preenchimento da medida C1.2 – *Colaboradores colocados em serviço ao público*

A *Iniciativa Gestão do Conhecimento* foi lançada em Setembro de 2005 com a finalidade de melhorar a sustentabilidade da cultura de avaliação emergente. À semelhança de outros projectos de Gestão do Conhecimento, também esta iniciativa pode ser entendida como “...attempts to “do something useful” with knowledge, to accomplish organizational objectives through the structuring of people, technology, and knowledge content.” (p.2) [8]. Note-se que o carácter inovador desta abordagem foi recentemente reconhecido pela *Knowledge Management Section* da IFLA, tendo sido apresentada no último congresso mundial organizado por este organismo internacional [2].

Embora a aplicação da *Auto-avaliação organizacional* à Rede de Bibliotecas Municipais estivesse prevista desde o início do PAD-BLX, a Direcção do Departamento de Bibliotecas e Arquivos considerou prioritária a realização do estudo sobre a qualidade de serviços e satisfação dos utilizadores, relegando para mais tarde o desenvolvimento deste tipo de análise. Sendo expectável que a implementação do SIADAP na Câmara Municipal de Lisboa, em 2007, favoreça a aplicação de metodologias de auto-avaliação, o reagendamento da auto-avaliação da Rede BLX poderá granjear para as bibliotecas o estatuto de “experiência-piloto” ou, até mesmo, de boa-prática.

PAD-BLX: BALANÇO E PERSPECTIVAS FUTURAS

A existência de informação - acessível, fidedigna e actualizada - sobre o desempenho das Bibliotecas Municipais de Lisboa tem vindo a revelar-se como um precioso auxiliar no processo de tomada de decisão do

Departamento de Bibliotecas e Arquivos e, sobretudo, da Direcção Municipal de Cultura e do Pelouro da Cultura. A disponibilidade deste tipo de dados tem permitido não só a apresentação bimestral à gestão de topo de relatórios sintéticos sobre o desempenho das bibliotecas, como também apoiar estratégias e decisões políticas sustentando-as em evidências. Por outro lado, a informação sobre o desempenho das bibliotecas e as próprias *Ferramentas* que têm vindo a ser construídas, têm possibilitado aos colaboradores das bibliotecas um melhor conhecimento da sua realidade de trabalho específica e do seu posicionamento na Rede BLX.

A existência de indicadores de desempenho viabiliza o benchmarking com outras bibliotecas e sistemas de bibliotecas, designadamente de áreas metropolitanas, sendo esta uma das prioridades definidas para 2007 no quadro do PAD-BLX.

No processo de construção de uma cultura de avaliação na Rede BLX, o desenvolvimento de um Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho constitui o pilar que permite a expansão das dimensões de avaliação para para áreas específicas como os serviços electrónicos ou para abordagens de gestão globais como a auto-avaliação. Ainda assim, o principal investimento deverá continuar a ser feito nas **peessoas**, pois só trabalhando as crenças, as atitudes e as competências dos colaboradores das Bibliotecas Municipais de Lisboa se alcançará uma cultura de avaliação organizacional sustentável.

NOTAS

1. Para saber mais sobre a Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa, consulte: <http://blx.cm-lisboa.pt/blx>.
2. PINTO, L.G. – Building a culture of assessment in Lisbon public libraries: a knowledge management approach. In IFLA General Conference and Council, 72, Seul, 2006 - *Libraries: Dynamic Engines for the Knowledge and Information Society* [Em linha]. [Consult. 25 Nov. 2006]. Disponível na WWW: <http://www.ifla.org/IV/ifla72/papers/146-Pinto-en.pdf>
3. PINTO, L. G., OCHÔA, P., coord. – *A imagem das competências dos profissionais de informação-documentação: relatório*. [S.l.]: Observatório da Profissão de Informação-Documentação, 2006. Também disponível na WWW: <http://files.incite.pt/RelatorioOP-ID.pdf>
3. LAKOS, A. – The missing ingredient – culture of assessment in libraries. Performance measurement & metrics. (Aug. 1999), 3-7.
4. ISO 11620.1998 (NP ISO 11620:2004); ISO 11620.1998/Amd (NP ISO 11620.2004/A 1:2006); ISO 2789.2003 (3ª ed.), ISO/DIS 2789:2005 e ISO 2789:2006 (4ª ed.); ISO/TR 20983.2003.
5. NP ISO 11620.2004 – Indicadores de desempenho de bibliotecas.
6. José Neves e Maria Helena Vinagre (Gest-in) e Leonor Gaspar Pinto (PAD-BLX).
7. Os resultados deste estudo foram apresentados no III Congresso do INA e podem ser consultados em: Neves, J.; Vinagre, H.; Pinto, L. G.; Runkel, A.– Avaliação da qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores das bibliotecas municipais de Lisboa. In CONGRESSO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 3, Lisboa, 2005 – Q novo ciclo de desenvolvimento da Administração Pública: [Documento electrónico]: abertura, eficiência, independência. 1 disco óptico (CD-Rom).
8. Davenport, T. H.; De Long, D. W.; Beers, M. C. – Building successful knowledge management projects. [S.l.]: Ernst & Young, 1997.. [Consult. 18-03-2006]. Disponível na WWW: www.ppgte.cefetpr.br/gco/building-KM.pdf