

A melhoria contínua como foco estratégico: a experiência do Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa

Sofia Santos

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

Conceição Santos

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

Fernanda Eunice Figueiredo

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

Maria João Veiga

E-mail: joao.veiga@cm-lisboa.pt

Luz Seixas

E-mail: luz.seixas@cm-lisboa.pt

Perpétua Fernandes

E-mail: perpetua.fernandes@cm-lisboa.pt

Leonor Gaspar Pinto

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

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

RESUMO

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

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

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

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

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

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

INTRODUÇÃO

Nos tempos que correm expressões como *avaliação da função pública, contenção de despesas, gestão pela qualidade*, são chavões cada vez mais utilizados para diariamente nos lembrar que devemos aumentar a nossa produtividade, diminuindo os custos, os tempos e mantendo (diminuindo se possível) o número de técnicos afectos a uma tarefa.

Assim, é importante não fazer como a avestruz; em vez de nos escondermos tentando alhearmo-nos de tudo o que passa à nossa volta, devemos pensar no que podemos fazer para que possamos evoluir positivamente no nosso trabalho diário.

Temos pois, que conciliar a qualidade do serviço público que prestamos assegurando, no entanto, o papel social inerente às Bibliotecas Públicas:

“A biblioteca pública é o centro local de informação, tornando prontamente acessíveis aos seus utilizadores o conhecimento e a informação de todos os géneros.

Os serviços da biblioteca pública devem ser oferecidos com base na igualdade de acesso para todos, sem distinção de idade, raça, sexo, religião, nacionalidade, língua ou condição social. Serviços e materiais específicos devem ser postos à disposição dos utilizadores que, por qualquer razão, não possam usar os serviços e os materiais correntes, como por exemplo minorias linguísticas, pessoas com deficiências, hospitalizadas ou reclusas.” [1]

A avaliação da qualidade nas bibliotecas passou de tema complexo e de difícil aplicação prática, a tema trabalhado e estudado, sendo o seu enquadramento teórico objecto de vários artigos e comunicações. Uma das áreas que tem ganho notória importância, a nível internacional, é a da avaliação do trabalho técnico desenvolvido nas Bibliotecas. Este interesse radica-se não só no facto deste tipo de avaliação permitir garantir a qualidade do produto que é disponibilizado aos clientes, como também no papel fundamental que assume como ferramenta de apoio à gestão e à tomada de decisão.

Em Portugal, existem já diversos estudos e artigos sobre avaliação e gestão da qualidade em bibliotecas, que abordam de forma muito sumária os serviços técnicos, apenas como fazendo parte de um conjunto. [2,3] Desconhecemos, porém, a existência de estudos ou trabalhos de investigação que versem especificamente a questão da *Avaliação e Gestão de Qualidade em Serviços Técnico*.

É de notar que a revisão da literatura realizada no âmbito da Iniciativa de Melhoria Contínua do SATT não se restringiu ao sub-sector das bibliotecas públicas, uma vez que o objectivo era encontrar bibliografia sobre gestão e avaliação de qualidade em serviços técnicos de bibliotecas, independentemente da sua tipologia organizacional.

QUALIDADE EM SERVIÇOS TÉCNICOS DE BIBLIOTECA

A nível internacional, começaram já a surgir artigos científicos sobre esta temática. Destacamos os exemplos de reorganização dos serviços técnicos das Bibliotecas Universitárias de Kentucky [4] e da Pensilvânia [5], nos Estados Unidos, de Nijmegen, na Holanda [6] e de Griffith, na Austrália. [7]

E quando falamos de serviços técnicos, falamos de Bibliotecas que dispõem de serviços técnicos centralizados, que incluem a aquisição de documentação, o tratamento técnico (catalogação, indexação, classificação e autoridades) e a disponibilização da documentação às Bibliotecas. Podemos falar em “fast book”, numa analogia ao “fast food”, em que os documentos são disponibilizados às bibliotecas prontos para irem para as estantes e serem “consumidos” pelos utilizadores.

A avaliação de desempenho deverá ser segundo Maria Cristina S. Guimarães o resultado da “... comparação do que está sendo feito (desempenho), com o que deveria ser feito (missão) e com aquilo que se gostaria de fazer (metas)”. [8]

A definição da *Visão* e da *Missão* constitui uma estratégia de gestão essencial em qualquer tipo de organização. A missão deverá encerrar em si a razão de existir da instituição, definindo os pontos de actuação e os principais focos de trabalho. A visão descreve os desejos, desafios e ideias que as pessoas, que compõem a instituição, têm para o futuro da mesma.

Será com base na missão que deverão ser estabelecidas metas e objectivos. Assim, é então necessário determinar indicadores de desempenho de forma a avaliar se as metas

e os objectivos propostos estão a ser atingidos e se estes são exequíveis, ou se há necessidade de os repensar. Uma das ferramentas base para a definição de indicadores no sector da Informação-documentação é a Norma Portuguesa ISO 11620:2004 – *Indicadores de Desempenho de Bibliotecas*. [9]

Esta norma permite a efectivação da medição do desempenho através do uso de indicadores, facilitando a obtenção de estatísticas e fornecendo constante apoio à tomada de decisão. A norma ISO 11620 é uma ferramenta de planeamento e avaliação de serviços de biblioteca, quer para a gestão, quer como base de referência e de comunicação entre os técnicos e de autoavaliação.

No que diz respeito aos serviços técnicos, esta norma aponta formas de avaliação ao nível dos tempos de processamento e dos respectivos custos. Os indicadores propostos para a área dos serviços técnicos são:

- **Aquisição de documentos** – Tempo médio da aquisição de documentos (desde a encomenda à recepção);
- **Processamento de documentos** – Tempo médio do processamento de documentos (desde a recepção dos documentos até à arrumação nas estantes);
- **Catalogação** – Custo por título catalogado [é o resultado do número de horas gastas (A), do custo por hora de trabalho (B), do custo de aquisição de registos bibliográficos (C) e do número de títulos catalogados (D)];

$$\frac{(A \times B) + C}{D}$$

Para fazermos uma avaliação da qualidade dos serviços técnicos é importante pensar não só em termos de indicadores de desempenho que permitem uma leitura quantitativa (*inputs*, processos e *outputs*), mas também procurar saber de que forma o trabalho desenvolvido é visto pelos clientes e que impacto tem nos mesmos (*outcomes*).

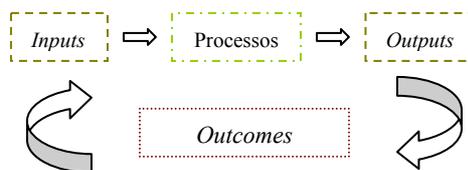


Figura 1: Estrutura de avaliação de processo

Assim, a avaliação e gestão pela qualidade implicam dois momentos diferentes:

- Avaliação dos custos e tempos dispendidos, que surge como uma ferramenta de apoio à gestão (quantidade).
- Avaliação do serviço prestado ao cliente (qualidade).

Deve haver um enfoque no cliente, sendo que no final o que interessa é a melhoria da qualidade do serviço prestado ao utilizador. “Quality would then mean that a service is “good” as well as “cheap” [10].

Nas experiências relatadas nos trabalhos científicos consultados, uma das grandes preocupações é a procura da diminuição dos tempos de processamento, desde que o documento é encomendado até que é disponibilizado ao público:

- Diminuição dos tempos
- Redução dos custos
- Aumento da produtividade
- Manutenção ou aumento da qualidade
- Rápida e melhor satisfação das necessidades dos clientes.

Uma boa avaliação e gestão da qualidade irá, pois, permitir atingir estas metas.

Uma das ferramentas fundamentais para podermos estabelecer metas de trabalho a atingir é o *benchmarking*. A comparação com outros desempenhos na mesma área é fundamental para a melhoria contínua e obtenção de boas práticas. Esta permite, não só avaliar o resultado das medidas de desempenho implementada, mas também apresentar esses resultados aos gestores de topo e ao público, uma vez que estes preferem ver estatísticas e indicadores de qualidade em comparação com os outros serviços similares. Assim, a aplicação da ISO 11620 facilita esta comparação.

Em todos os casos que analisámos, o processo de avaliação de desempenho e de qualidade é moroso, sendo a média de tempo, entre o início do projecto e implementação final, de 2 a 3 anos. Isto porque o processo de tomada de consciência vai levando a alterações nos indicadores propostos, nos fluxogramas, nas metas e objectivos a atingir. [4,5]

“La qualité se gère. La gestion de la qualité s’apprend.” (A qualidade gere-se. A gestão da qualidade aprende-se). [11]

O SERVIÇO DE AQUISIÇÕES E TRATAMENTO TÉCNICO DA REDE DE BIBLIOTECAS MUNICIPAIS DE LISBOA

A Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa – BLX – é constituída por 13 bibliotecas generalistas, 4 bibliotecas especializadas (Hemeroteca Municipal, Biblioteca Por Timor, Biblioteca Museu República e Resistência e Bedeteca de Lisboa) e um Serviço de Bibliotecas Itinerantes e Móveis (responsável pela gestão de 2 bibliotecas itinerantes e de uma biblioteca instalada num jardim público). Para além destes equipamentos voltados para a prestação directa de serviços ao público, existe ainda o SATT – Serviço de Aquisição e Tratamento Técnico. A Rede BLX e os restantes serviços de apoio são tutelados pelo Departamento de Bibliotecas e Arquivos (DBA) da Câmara Municipal de Lisboa.

O SATT foi criado em Outubro de 2003, com o nome de CATT – Central de Aquisições e Tratamento Técnico, e surgiu com o objectivo de centralizar, num mesmo espaço físico, todo o processo de aquisição e de tratamento técnico a que estão sujeitos os documentos que integram a colecção das BLX. A partir de Outubro de 2006, este Serviço viu a sua designação alterada para SATT.

Até à criação deste Serviço, o processo de aquisição era da responsabilidade de cada Biblioteca. Assim, não havendo uma política conjunta de gestão de colecção, este processo levou a um crescimento desequilibrado da colecção das BLX. Quanto ao tratamento técnico, este estava disperso. A equipa da Biblioteca Municipal Central assegurava o tratamento técnico das colecções pertencentes a 10 das Bibliotecas Municipais, sendo o tratamento das restantes Bibliotecas assegurado pelos técnicos das mesmas. Para além desta dispersão a nível do processo de tratamento técnico dos documentos, verificava-se ainda a coexistência de dois software distintos – PORBASE 4 (Catálogo Colectivo das Bibliotecas Municipais de Lisboa) e DOCBASE (Bedeteca de Lisboa e Hemeroteca Municipal).

Esta situação levou a uma duplicação de tarefas, acarretando, por conseguinte, a afectação de um elevado número de recursos humanos a tarefas técnicas, os quais poderiam ser disponibilizados para outras funções, como por exemplo, o serviço de referência/atendimento ao público. Deste modo, começou a sentir-se a necessidade de rentabilizar os recursos existentes e tornou-se inevitável a centralização de tarefas. Era imprescindível a mudança e consequentemente a alteração dos procedimentos.

Foi com a criação SATT e com a aquisição do Sistema Integrado de Gestão de Bibliotecas – Horizon que se deu uma mudança na cultura organizacional: enraizou-se o conceito de Rede, passando a colecção a ser encarada como um todo – a colecção da Rede das BLX. Nesse sentido, procedeu-se à unificação de todas as bases de dados que não integravam até então o Catálogo das BLX (Hemeroteca Municipal, Bedeteca de Lisboa, Gabinete de Referência Cultural, Doação Padre Ruela Pombo). O sistema Horizon funcionou como o motor propulsor da mudança, trazendo, com a sua estrutura modular, novos processos de trabalho, designadamente ao nível da aquisição, catalogação, gestão de periódicos e empréstimo.

Todas estas alterações levaram a um acréscimo de eficiência nos serviços prestados e rentabilização dos recursos existentes, tendo sido percepcionadas de forma muito positiva pelos utilizadores das BLX. A Gestão da Colecção passou a ser feita de forma sistemática, tendo em vista toda a colecção das BLX, o que implicou a adopção de novos procedimentos ao nível da selecção e aquisição documental, de modo a obter um crescimento harmonioso da colecção, tanto em termos qualitativos como quantitativos. Estabeleceram-se critérios de prioridades de tratamento técnico segundo o modo de aquisição e grau de pertinência da documentação. Estas prioridades passaram a ser estabelecidas mensalmente, em conjunto, pelos sectores do SATT.

No início, foram criados apenas três sectores no SATT; posteriormente, como forma de rentabilizar o trabalho desenvolvido pelos Sectores de Catalogação e de Indexação/Classificação e também de qualificar o catálogo das BLX, tornou-se pertinente a criação do Sector de Autoridade.

O SATT é constituído actualmente por quatro sectores:

- O **Sector de Aquisições** desenvolve o processo de selecção, aquisição e encaminhamento de documentos que chegam à Rede BLX e contribui para o processo de circulação e desbaste de documentos já pertencentes à Rede, seguindo critérios estabelecidos superiormente.
- O **Sector de Catalogação** contribui para o tratamento documental da colecção das BLX, garantindo a catalogação, em formato UNIMARC, assegurando uma descrição bibliográfica normalizada e garantindo os seus pontos de acesso.
- O **Sector de Indexação, Classificação e Cotação** contribui para o tratamento documental da colecção das BLX, assegurando a indexação, classificação e cotação dos documentos.
- O **Sector de Autoridade** tem como função a construção e manutenção de ficheiros de autoridade, de autor e de assunto, em formato UNIMARC/Autoridades. Permite deste modo o estabelecimento de pontos de acesso e de referência normalizados.

Este Serviço é composto por trinta e dois profissionais distribuídos pelos diferentes sectores.

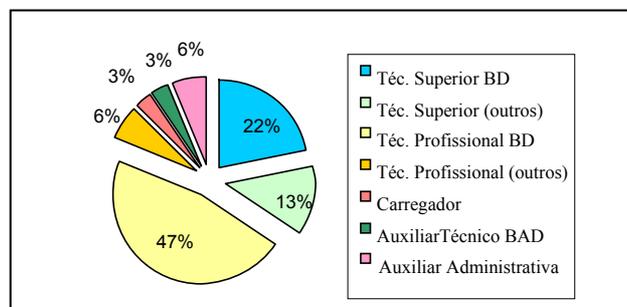


Figura 2 : Recursos humanos do SATT

A INICIATIVA MELHORIA CONTINUA

O projecto de melhoria contínua tem vindo a ser desenvolvido desde Fevereiro de 2006 pelo SATT – Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico, no âmbito do Programa de Avaliação do Desempenho da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa e das alterações que têm sido introduzidas nas práticas diárias desta Rede.

Os principais objectivos deste Programa são desenvolver na Rede de Bibliotecas uma cultura organizacional de avaliação centrada nos clientes/utilizadores e contribuir para a melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços disponibilizados pela mesma.

Em Julho de 2006, foi formalizado o *Grupo de Trabalho para a Melhoria Contínua* do SATT. Este grupo, composto por cinco técnicos, que representam os diferentes sectores que compõem o SATT, tem por objectivo definir e implementar um conjunto de medidas e indicadores de desempenho, estimulando a aplicação destas ferramentas numa lógica de melhoria contínua.

Numa primeira fase, após constituído o Grupo, a informação relacionada com o trabalho foi sendo veiculada aos restantes membros da equipa do SATT, houve algum receio e resistência ao processo de mudança e de avaliação que se vislumbrava. Estas manifestações estavam associadas a uma equívoca relação deste projecto com a nova forma de avaliação de desempenho da Função Pública e com a ideia negativa que preside à avaliação do desempenho individual (medição da quantidade *versus* qualidade).

No entanto, com o decorrer do processo, o trabalho em equipa foi reforçando a comunicação entre sectores e a confiança no trabalho individual e de grupo, contrariando os receios e dúvidas iniciais.

Procedeu-se à redefinição da Missão e da Visão, à identificação dos Clientes do SATT e à esquematização, através de um organograma, de todos os elementos que compõem este Serviço.

MISSÃO - Assegurar o desenvolvimento da colecção das BLX, salvaguardando o seu equilíbrio, sustentabilidade e a sua adequação às necessidades dos clientes, garantindo a qualidade do tratamento documental e disponibilizando informação de forma rápida e fiável.

VISÃO - Queremos ser um serviço de excelência e uma referência nacional e internacional no contexto da nossa actuação.

CLIENTES - Internos (BLX/Profissionais dos serviços DBA/Serviços da CML) e Externos (Utilizadores das BLX/e-Cidadãos/Bibliotecas nacionais e internacionais).

Esta reflexão e sistematização permitiu ao grupo de trabalho visualizar e identificar os principais objectivos e metas a atingir. Por outro lado, através deste processo, a equipa do SATT ganhou consciência de que presta um serviço para diversos tipos de clientes e de que a avaliação do trabalho que desenvolve é importante.

O passo seguinte no desenvolvimento desta iniciativa foi a adopção de uma abordagem por processos, consubstanciada na elaboração de fluxogramas dos processos-chave de cada sector do SATT. Este foi talvez o momento mais importante e marcante em todo este percurso. O facto de toda a equipa de projecto trabalhar em conjunto na construção dos fluxogramas, permitiu um

maior conhecimento das tarefas desenvolvidas por cada sector, das suas dificuldades, dos seus pontos fortes e fracos e permitiu ainda uma maior articulação e comunicação entre os mesmos.

Neste momento, tomou-se consciência do *todo* que estes quatro sectores representam, já não sendo apenas a prestação de cada sector que é importante, mas sim o desempenho global do SATT.

Depois de definidos os parâmetros fundamentais para o desenvolvimento do projecto, o enfoque passou a ser no(s) cliente(s). Nesta fase, surgiu por parte da Direcção do Departamento de Bibliotecas e Arquivos a preocupação em alterar o nome deste Serviço de CATT – Central de Aquisições e Tratamento Técnico para SATT – Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico. Assim, sendo agora oficialmente um Serviço, com clientes definidos e muito específicos, foi o momento de auscultar de que forma estes nos viam.

Começámos por ouvir os clientes internos. Foram convidados a participar, na realização de uma análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) do SATT, todos os coordenadores das 17 Bibliotecas da Rede, bem como alguns profissionais do DBA. Através desta análise pretendeu-se realizar o diagnóstico estratégico deste serviço, definindo e estabelecendo a relação existente entre os pontos fortes e fracos do mesmo, bem como entre as ameaças e oportunidades ao seu alcance.

Da análise SWOT realizada foram retiradas algumas conclusões:

Pontos fortes – Horizon; Competência técnica da equipa do SATT; Qualidade dos registos bibliográficos; Rapidez e eficácia na resolução de problemas; Centralização dos procedimentos de aquisição e tratamento técnico; Existência de um sector de autoridades.

Pontos fracos – Falta de comunicação entre o SATT e as bibliotecas/clientes; Gestão das prioridades no encaminhamento dos documentos; Demora no tratamento técnico dos documentos; Orçamento disponível para aquisição de documentos; Demora na distribuição/transporte dos documentos tratados para as Bibliotecas; Falta de uniformização do sistema de cotação.

Oportunidades – Constituição de equipas de trabalho compostas por membros do SATT e das Bibliotecas; Disponibilização de serviços a nível nacional; Cooperação com outras Bibliotecas/Instituições; Tratamento técnico de outro tipo de documentos (digitais); Exploração de todas as potencialidades do Horizon.

Ameaças – Desconhecimento de políticas/estratégias do DBA; Falta de recursos financeiros e humanos.

A avaliação permitiu verificar que o SATT tem como principal ponto forte a qualidade do trabalho que produz e como ponto a melhorar a rapidez na disponibilização da documentação. Outro aspecto a ter em conta será a política de selecção e encaminhamento de documentos, a qual deverá ser revista de forma a ir, cada vez mais, ao encontro das necessidades dos clientes das Bibliotecas.

Esta avaliação levou à consciencialização de que é necessário melhorar alguns aspectos, alguns de realização rápida e automática, outros que requerem medidas mais profundas. Uma das alterações que foi possível fazer, de imediato, foi diminuir os tempos de entrega nas Bibliotecas dos documentos tratados. Em colaboração com os responsáveis pela organização dos transportes do DBA, foi definida como prioritária a entrega diária desses documentos. Para facilitar a entrega dos documentos nas Bibliotecas o SATT passou a contar com um elemento exclusivamente adstrito a esta tarefa.

Paralelamente, procedeu-se à definição de medidas/indicadores de desempenho, que levaram, entre outras coisas, à necessidade de rever os tempos de execução das diferentes tarefas inerentes ao SATT. Esta definição vai permitir estabelecer o tempo médio de processamento desde que os documentos são adquiridos até ao momento em que chegam às Bibliotecas, em consonância com as recomendações da NP ISO 11620.

Estas medidas/indicadores começaram a ser trabalhadas ainda em 2006 e a recolha de dados iniciou-se em Janeiro de 2007.

De entre as medidas de desempenho contempladas destacam-se:

- Número de documentos ingressados na Rede (desagregados por Biblioteca, por tipo de documento e por modo de aquisição).
- Número de documentos criados e alterados (bibliografia corrente e retrospectiva).
- Número de documentos indexados, classificados (bibliografia corrente e retrospectiva).
- Número de registos de autoridade criados e alterados.
- Número de documentos que chegam às BLX.

Outro dos aspectos que temos tentado melhorar é o da comunicação com os nossos clientes mais próximos – as Bibliotecas. Esse é talvez um dos passos mais importantes a ter em conta.

CONCLUSÃO

Toda este movimento despoletado pela *Iniciativa de Melhoria Contínua* do SATT levou-nos a encarar o papel deste serviço de outro modo. Apostou-se neste projecto como um ponto de partida para a melhoria da prestação de serviços aos nossos clientes.

Os projectos de melhoria devem possibilitar a identificação de áreas de melhoramento – melhoramento dos circuitos internos/externos no tratamento dos

documentos; ter melhor conhecimento dos clientes internos e externos, das suas necessidades e expectativas e criação de indicadores de desempenho.

Todo este trabalho, ainda no início, deu-nos consciência do muito que ainda há a fazer e assim estabelecemos já algumas metas para atingir a curto prazo:

- Trabalhar na agilização do processo de tratamento de documentos;
- Definir com rigor indicadores de qualidade, fiáveis que permitam uma leitura do desempenho global do SATT e uma consequente valorização dos serviços técnicos no quadro da Rede BLX e de outras redes nacionais e estrangeiras;
- Auscultar os nossos clientes externos e saber de que modo o nosso trabalho tem impacto na sua relação com as BLX;
- Estabelecer uma política de *benchmarking*, que nos permita perceber se a nível nacional/internacional existem outras realidades similares, que nos possibilitem comparar com outras instituições e melhores práticas.

Desejamos que o resultado deste trabalho se reflecta numa melhoria do desempenho global da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa, pois acreditamos que a aposta na qualidade do trabalho produzido influencia directamente a qualidade dos serviços prestados.

NOTAS

1. IFLA/UNESCO – Manifesto da IFLA/UNESCO sobre Bibliotecas Públicas (1994) [Em linha]. [Consult. 08 Set. 2006]. Disponível em WWW: <URL:<http://www.ifla.org>>.
2. GALVÃO, Rosa Maria; MACHADO, Aurora – Avaliação de qualidade: em busca da excelência nas Bibliotecas. In: Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 8º, Estoril, 2004 – *Nas encruzilhadas da informação da cultura: (re)inventar a profissão: actas* [Em linha]. [Consult. 10 Out. 2006]. Disponível em WWW: <URL:http://www.apbad.pt/Edicoes/Edicoes_Actas.htm>.
3. MELO, Luiza Baptista – Estatísticas e avaliação da qualidade e do desempenho em bibliotecas e serviços de informação: investigações recentes e novos projectos. In: Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 8º, Estoril, 2004 – *Nas encruzilhadas da informação da cultura: (re)inventar a profissão: actas* [Em linha]. [Consult. 10 Out. 2006]. Disponível em WWW: <URL:http://www.apbad.pt/Edicoes/Edicoes_Actas.htm>.
4. MCLAREN, Mary – Team structure: establishment and evolution within technical services at the University of Kentucky Libraries. In: *Library Collections,*

Acquisitions & Technical Services. 25 (2001). p. 357-369.

5. BAZIRJIAN, Rosann – Alter assessment: application of the results of a fan acquisitions teams survey. In: *Library Collections, Acquisitions & Technical Services.* 25 (2001). p. 371-387.
6. SMIT, Anja – Using statistics to enhance library performance, an. In: *Statistics in Practice – Measuring & Managing.* (2002). p. 24-29.
7. Smith, Glenda – Aiming for continuous improvement: performance measurement in a re-engineered technical services. In: *Library Collections, Acquisitions & Technical Services.* 25 (2001). p. 81-92.
8. GUIMARÃES, Maria Cristina S. – Indicadores de desempenho no campo da saúde: um estudo piloto na Fiocruz. [Em linha]. [Consult. 20 Set. 2006]. Disponível em WWW: <URL:<http://www.icm19.org/program/track1/public/documents/Etiene%20Lins-164512.doc>>.
9. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE – NP11620. Informação e documentação – indicadores de desempenho de bibliotecas. Caparica: IPQ, 2004.
10. POLL, Roswitha – Quality measures on a national scale – comparison of projects. [Em linha]. 72nd IFLA General Conference and Council, 20th-24th August 2006. [Consult. 29 Set. 2006]. Disponível em WWW: <URL:<http://www.ifla.org/IV/ifla72/index.htm>>.
11. SUTLER, Éric – La démarche qualité en bibliothèque: questions-réponses. In: *Bulletin des Bibliothèques de France.* N.º 01 (1998). p. 20-23.