

Os bibliotecários como catalisadores da mudança: o caso do Observatório da Qualidade em Serviços de Informação e Conhecimento

Paula Ochôa

Direcção de Serviços de Arquivo e Documentação
Ministério da Educação
Av. 5 de Outubro, 107, 1069-018 Lisboa
Tel: 217931603
E-mail: plochoa@min-edu.pt

Leonor Gaspar Pinto

Divisão de Gestão de Bibliotecas
Câmara Municipal de Lisboa
Av. República, 21, 1500-185 Lisboa
Tel: 213512629
E-mail: maria.pinto@cm-lisboa.pt

RESUMO

Este trabalho tem por objectivo analisar o papel dos bibliotecários como catalisadores da mudança organizacional no contexto da promoção da política de qualidade e inovação em serviços de informação e conhecimento.

A abordagem seguida incidu na caracterização e interpretação indutiva das dinâmicas de inovação do Observatório da Qualidade em Serviços de Informação e Conhecimento (OQSIC), durante o período de 2001 a 2003, em que tiveram um papel determinante as novas competências profissionais direccionadas para o posicionamento estratégico da profissão e para o valor acrescentado dos processos de melhoria e inovação.

A principal questão a que nos propusemos responder foi saber qual o contributo dos bibliotecários para o sucesso desta experiência. Nesse sentido, são analisadas as três dinâmicas de inovação resultantes da actuação do OQSIC: a Qualidade, o modelo de gestão de competências e o referencial de avaliação da utilização de recursos e serviços electrónicos em bibliotecas.

PALAVRAS-CHAVE: Bibliotecário, Inovação, Competências, Serviços de Informação e Conhecimento.

INTRODUÇÃO

O Observatório da Qualidade em Serviços de Informação e Conhecimento (OQSIC), uma estrutura informal baseada numa parceria de conhecimento entre dois serviços da Administração Central de natureza orgânica distinta – o INOFOR e a Secretaria-Geral do Ministério da Educação, constitui uma (boa) prática de desenvolvimento de competências estratégicas para o desempenho profissional do bibliotecário que vale a pena dar a conhecer.

As inovações assumem relevância quando se difundem junto dos potenciais públicos-alvo. É a difusão que permite transformar um acontecimento isolado num fenómeno abrangente relativamente aos outros sectores significativos do sistema de inovação em que se insere. A difusão constitui um factor essencial na promoção da capacidade inovadora. As medidas e programas para a difusão da inovação devem, assim, constituir um aspecto

fundamental da política de inovação [1] no nosso sector profissional.

No âmbito dos objectivos deste trabalho, o OQSIC é entendido como um instrumento de investigação que contribui para evidenciar as competências profissionais direccionadas para o posicionamento estratégico da profissão e para o valor acrescentado dos processos de melhoria e inovação organizacionais: interacção com utilizadores e clientes; gestão de recursos humanos; conhecimento do meio profissional; e técnicas de diagnóstico e avaliação.

O público-alvo visado com actuação do OQSIC, no período de 2001 a 2002, foi a Rede de Centros de Recursos em Conhecimento (RCRC) e cada um dos Centros de Recursos em Conhecimento que integram esta Rede considerado de *per se*. Após 2002, a actividade do OQSIC ampliou-se, focalizando-se em qualquer cidadão-cliente que, a nível nacional e internacional, seja enquadrável na sua missão e objectivos. Destaca-se nesta fase, o desenvolvimento de um modelo de gestão de competências (em parceria com uma escola secundária) e o projecto de construção de um referencial de competências para a avaliação da Utilização de Recursos e Serviços Electrónicos (URSE).

Como iremos ver de seguida, o caso do OQSIC enquadra-se numa estratégia de gestão do conhecimento, desenvolvida em parceria por dois serviços da Administração Central, no seio da qual os bibliotecários desempenham o papel essencial.

UMA PARCERIA DE CONHECIMENTO

Os protagonistas

Antes de mais, importa conhecer os protagonistas institucionais desta parceria: o Instituto para a Inovação na Formação (INOFOR) e a Secretaria-Geral do Ministério da Educação (SG-ME).

Instituto para a Inovação na Formação. Criado em 1997, o INOFOR é um instituto, tutelado pelo Ministério da Solidariedade Social e do Trabalho, cuja missão é estruturar e racionalizar o sistema de formação profissional português, promover a qualidade e eficácia dessa formação e difundir e disseminar a inovação.

Em Portugal, apesar de o conhecimento ser considerado

uma ferramenta estratégica para a competitividade das organizações e para o desenvolvimento das competências dos profissionais da formação, continua a existir um hiato entre aqueles que produzem a informação e aqueles que estão em posição de a utilizar, transformando essa informação em conhecimento. Foi procurando dar resposta a esta situação que o Centro de Recursos em Conhecimento do INOFOR iniciou, em Agosto de 1999, um projecto inovador de criação de uma Rede de Centros de Recursos em Conhecimento (RCRC) à escala nacional.

Assim, em parceria com a Comissão de Coordenação do Fundo Social Europeu, o Centro de Recursos em Conhecimento do INOFOR liderou este projecto de constituição de uma Rede capaz de apoiar as entidades formadoras e os profissionais de formação no aprofundamento de estratégias e processos de desenvolvimento de competências. Durante o período em análise neste trabalho, a RCRC representa um universo de 31 Centros de Recursos em Conhecimento espalhados pelo País, com vocações sectoriais e temáticas muito diversificadas, aptos a disponibilizar informação científica e técnica e conteúdos pedagógicos a todos os utilizadores que pretendam desenvolver as suas práticas formativas e reforçar as suas competências técnicas e pedagógicas em domínios próximos dos sectores e actividades contemplados na missão de cada Centro [2].

Neste âmbito, foi ainda criada uma infra-estrutura colaborativa de partilha de informação e conhecimento – o CRCVirtual, a que se encontram ligados todos os Centros.

Findo o processo de implementação da RCRC, havia que começar a consolidar os alicerces, reforçando laços (ténues) de coesão e garantindo a sobrevivência futura da RCRC enquanto entidade colectiva. Embora igualmente parceiro, o Centro de Recursos em Conhecimento do INOFOR assumiu desde o início deste projecto o papel de dinamizador da RCRC e foi nesse âmbito que consignou no seu Plano de Actividades para 2001 a criação de um Observatório da Qualidade em Serviços de Informação e Conhecimento.

Secretaria-Geral do Ministério da Educação. A SG-ME é um serviço central com a função de concepção, coordenação e apoio técnico, informático e administrativo nas áreas de Gestão e Formação de Recursos Humanos, Gestão dos Recursos Materiais e Patrimoniais, Informação e Relações Públicas, Arquivo e Documentação, Organização e Tecnologias da Informação e Comunicação. Tem como missão contribuir para a eficácia da administração do sistema educativo, numa perspectiva de modernização e inovação, racionalização de recursos e intensificação da fluidez e actualização da informação. Apoiar os gabinetes dos membros do Governo, os serviços centrais, regionais e tutelados do Ministério nas áreas de intervenção supra referidas, disponibilizando e divulgando também a informação e a documentação relativa ao Ministério da Educação. Presta ainda serviços a clientes externos, garantindo a acessibilidade a cidadãos com necessidades especiais.

Recebeu o Prémio da Qualidade em Serviços Públicos 98 através da Divisão do Centro de Documentação, até hoje

o primeiro serviço de informação especializado a receber essa distinção e reconhecimento em Portugal.

A Direcção de Serviços de Arquivo e Documentação, que coordena a Divisão do Centro de Documentação e ainda a Divisão de Arquivo, possui uma filosofia de actuação assente na Gestão da Qualidade, tendo desenvolvido várias iniciativas de auto-avaliação segundo os modelos de excelência da *EFQM (European Foundation for Quality Management)* (1997-2000) e da *CAF (Common Assessment Framework)* [4].

O OBSERVATÓRIO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

O QQSIC é, assim, uma estrutura informal suportada por dois parceiros – o INOFOR e a SG-ME.

A criação, em Setembro de 2001, de um grupo de trabalho temporário interactivo integrando elementos destas duas organizações, sob coordenação de duas bibliotecárias, constituiu o primeiro pilar do desempenho desta parceria. A formalização da parceria ocorreu (simbolicamente) em 25 de Outubro de 2001 – Dia Nacional da Desburocratização – através da assinatura de um protocolo de cooperação entre o INOFOR e a SG-ME.

A gestão da parceria foi confiada a duas estruturas intermédias, ambas operadoras na área da gestão da informação - o Centro de Recursos em Conhecimento do INOFOR (CRC- INOFOR) e a Direcção de Serviços de Arquivo e Documentação da Secretaria Geral (DSAD) – que delinearão o posicionamento estratégico do QQSIC . Por outro lado, a coordenação do QQSIC foi assegurada pela bibliotecária responsável pela área Recursos em Conhecimento e sua Disponibilização do CRC-INOFOR e pela Directora de Serviços de Arquivo e Documentação da SG-ME, também ela bibliotecária.

A visão, missão e objectivos estratégicos que caracterizam o QQSIC surgem referidos na figura 1.

OBSERVATÓRIO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	
Visão	Pretende posicionar-se como facilitador da inovação organizacional entre serviços de informação e conhecimento
Missão	Contribuir para a melhoria contínua da qualidade dos serviços de informação e conhecimento
Objectivos estratégicos	Contribuir para o desenvolvimento do conhecimento colaborativo Promover a aprendizagem com base em parcerias Aumentar a flexibilidade no relacionamento interorganizacional Criar valor

Figura 1: Características estruturantes do QQSIC

A abordagem seguida pelo QQSIC centra-se na filosofia de Gestão da Qualidade Total aliada à Gestão do Conhecimento. Como orientação metodológica de base, o

OQSIC tem vindo a privilegiar formas de investigação participativa direccionadas para práticas reflexivas ou aprendizagem pela acção, cujos objectivos são:

- incentivar a utilização dos resultados da investigação por parte daqueles que nela estão envolvidos;
- alicerçar os dados recolhidos nos pontos de vista dos participantes;
- posicionar os investigadores como facilitadores, colaboradores e fontes de aprendizagem;
- reconhecer e valorizar os pontos de vista dos participantes, procurando o facilitador da investigação ajudar os próprios participantes a valorizar a sua experiência e a dos outros [5].

Os Planos de Acção 2001-2002 e 2003 do OQSIC, sobretudo devido às características dos seus públicos-alvo, geraram dinâmicas de inovação diferenciadas. Contudo, em ambos existe um vector comum consignado nas várias linhas de acção que foram prosseguidas e que importa salientar: o estabelecimento de estratégias de melhoria da qualidade organizacional.

A Qualidade - dinâmica de inovação 2001-2002

Durante o primeiro período de actuação do OQSIC (2001-2002), o foco estratégico incidiu na RCRC.

Como ponto de partida, o OQSIC [6] considerou que a *Qualidade da RCRC seria o processo de confirmação/desconfirmação de expectativas*, pois este pressuposto implica que os CRC sintam a necessidade de aprender com a experiência dos seus clientes e dos clientes da RCRC e que sejam capazes de manter essa dinâmica de aprendizagem como valor da sua melhoria organizacional, já que a envolvente competitiva centrar-se-á nos próximos anos na *competição pelo serviço*[7], na detecção de problemas e descoberta de oportunidades (*investigação*) e na resolução de problemas e aproveitamento de oportunidades (*utilização*) [8]. A qualidade dos serviços prestados seria ainda determinada pela fidelidade, a capacidade de resposta de cada CRC e da RCRC, a competência, o acesso, a cortesia, a comunicação, a credibilidade das informações prestadas e a segurança, critérios sempre activos na avaliação final dos clientes.

A atenção especial conferida aos clientes, iria possibilitar a avaliação de aspectos-chave como, por exemplo, o grau de utilização e satisfação com a RCRC. Este tipo de avaliação de impacte do uso dos conteúdos da Rede marca, aliás, a diferença na avaliação do desempenho a realizar, já que permite aprofundar os aspectos intangíveis das *transacções de conhecimento*. Note-se, a propósito, que os *fenómenos de dificuldade na apropriação e difusão dos suportes virtuais de gestão do conhecimento da RCRC* (que constituem uma vantagem competitiva única desta Rede), afiguravam-se *a priori* como um dos problemas mais interessantes em análise já que poderiam estar na origem dos *gaps* de desempenho detectados empiricamente pelo CRC do Inofor: falta de diferenciação de serviços, ausência de controlo periódico dos resultados e diminuto impacte estratégico da cadeia de valor da RCRC nas diferentes organizações.

Para que se caminhasse no sentido dos objectivos formulados, o desenho da pesquisa do OQSIC incidiu sobre duas vertentes:

- o *Modelo de Observação*, visando realizar um diagnóstico exaustivo, entre Dezembro de 2001 e Junho de 2002, de todas as fontes de informação disponíveis;
- o *Modelo de Avaliação de Desempenho*, visando complementar o *Modelo de Observação* através da criação de um instrumento de gestão válido para a melhoria global dos serviços prestados, tanto a nível de cada CRC como da RCRC.

O OQSIC seguiu a estrutura conceptual representada na figura 2.



Figura 2: Estrutura para a construção do conceito de Qualidade para a RCRC

No quadro de análise do OQSIC enquanto inovação, ganha especial destaque o *Modelo de Avaliação do Desempenho*, uma vez que este é o primeiro modelo de avaliação do desempenho desenvolvido em Portugal para o Sector da Informação e Documentação. Neste processo construtivo destacam-se cinco etapas:

1. *Referenciais*: foram estabelecidos quatro tipos de referenciais:
 - a) *análise da situação* - procedeu-se ao diagnóstico da situação através de pesquisa na literatura especializada sobre medição e avaliação do desempenho de bibliotecas e serviços de informação, de forma a apreender as principais tendências e linhas de força da investigação sobre este tema;
 - b) *normas internacionais* - este referencial decorre essencialmente da existência, desde 1998, de uma norma internacional sobre indicadores de desempenho para bibliotecas - a *ISO 11620: Library performance indicators* [10] (que reconhece e apoia a então vigente norma ISO 9004-2) e ainda

de uma outra norma internacional que está na base do inquérito anual que o Instituto Nacional de Estatísticas realiza junto das bibliotecas portuguesas – a *ISO 2789: International library statistics* [11];

c) *boas práticas* - em matéria de avaliação do desempenho de bibliotecas e serviços de informação, deu-se destaque a dois projectos financiados pela Comissão Europeia que complementam o referencial anterior: o projecto *ECLIPSE – Evaluation and Quality in Library Performance: System for Europe*, que decorreu de Fevereiro de 1995 a Março de 1997; e o projecto *EQUINOX – Library Performance Measurement and Quality Management Systems*, que foi desenvolvido de Novembro de 1998 a Novembro de 2000;

d) *contributos dos parceiros* – fruto essencialmente das entrevistas realizadas pelo OQSIC junto dos responsáveis de topo e directos dos CRC [12], este referencial funcionou como o elemento aglutinador de todo o *corpus* de referência e também como garante da adequação deste à realidade da RCRC.

2. *Princípios e critérios de selecção*: considerou-se que os indicadores de desempenho a seleccionar deveriam procurar um equilíbrio ao nível do posicionamento na matriz de Cullen [13]. O posicionamento dos CRC nos eixos de focalização/valores/determinação traduzia-se então numa postura centrada no interior da organização, onde eram valorizados aspectos como o espaço e o equipamento existentes (recursos) e em que o desempenho era avaliado em relação ao *status quo*. O posicionamento desejado para os CRC que integram esta Rede deveria deslocar-se em direcção ao foco externo, garantindo o primado do cliente (interno e externo), aos valores ditos de *output* referentes a todo o tipo de transacções (presenciais e à distância) e com uma determinação forte capaz de responder eficazmente à mudança. Note-se, porém, que no posicionamento que seria desejável para a RCRC se considerou que, durante a sua fase de consolidação, era ainda importante continuar a valorizar os *inputs*. A estes princípios juntaram-se como principais critérios para a selecção das medidas e indicadores: a fiabilidade, a comparabilidade, a praticabilidade e a simplicidade.
3. *Estratégia de desenvolvimento*: o desenvolvimento das medidas e indicadores seleccionados implicou o estabelecimento das prioridades, da temporização, dos níveis de aplicação e dos compromissos.
4. *Plano de acção*: no decurso do seminário “Avaliação do desempenho dos Centros de Recursos em Conhecimento da RCRC” foi criado um grupo-piloto composto por elementos de nove CRC que se ofereceram para testar o conjunto de indicadores de desempenho que foram então apresentados. Durante o mês de Abril de 2002, este grupo desenvolveu uma experiência comum de reflexão, aprendizagem, aplicação dos diversos indicadores de desempenho e

benchmarking que permitiu a validação / correcção deste conjunto inicial e a sua posterior adaptação às necessidades presentes e futuras da RCRC. Posteriormente, foi-lhes ainda solicitado que reflectissem sobre a sua experiência para que esta fosse objecto de debate no segundo seminário organizado pelo OQSIC – “O futuro da RCRC: a Qualidade dos serviços e produtos na RCRC”, realizado em 28 de Junho de 2002.

5. *Relatório final*: descrição detalhada das medidas e indicadores de desempenho seleccionados e testados e de todo o processo de desenvolvimento e aplicação do *Modelo de Avaliação do Desempenho*.

Pela sua própria natureza, a informação tende a evoluir e crescer, umas vezes de forma caótica, outras vezes mais controladas, necessitando por isso de uma *estratégia da informação* e de uma *política da informação*. A emergência de novos tipos de necessidades obrigará os serviços de informação e conhecimento a serem capazes de trabalhar com os seus clientes para avaliar a informação. Nesse sentido, considerou-se que a participação activa dos CRC na RCRC poderia resultar na criação significativa de valor adicional para clientes e organizações, na medida em que poderiam vincular as necessidades internas às fontes externas, analisando, sintetizando e contextualizando a informação. Por outro lado, os parceiros da RCRC poderiam fornecer informação, mas também padrões de uso e novas formas de arquitectura da informação, tornando possível acompanhar as mudanças no perfil e localização dos clientes. A tendência actual deste mercado é a sua dependência da informação exacta e rápida com origem em fontes externas à organização. A informação adquirida na RCRC é, assim, uma troca que pode ser descrita como uma transacção.

Entrar e permanecer neste mercado de informação apresenta muitos desafios. A maioria das organizações não foi projectada, nem cultural nem administrativamente, para actuar num mercado em expansão e com ciclos de produtos muito curtos. Mudar a maneira como as pessoas usam a informação e construir uma *cultura informacional* é, pois, vital, sendo este o ponto crucial em que se encontrava a RCRC no final de 2002. *Criar uma Rede que valorize e ofereça oportunidades para a comunicação de conhecimento tácito é, neste mercado, algo que não acontece com frequência e que constitui inegavelmente, um importante recurso competitivo.*

O OQSIC constituiu uma *dupla oportunidade na gestão e partilha de conhecimento organizacional e na criação de espaços de aprendizagem organizacional*, ambas determinantes para a construção de um capital de confiança entre todos os parceiros. O seu principal objectivo atingido consistiu no diagnóstico dos contributos dos diferentes serviços da RCRC para uma política de qualidade consistente e homogénea que foi sedimentada na *Carta de Competências* [14] em volta da qual emergiu a estabilidade do seu funcionamento e um quadro de referência.

O desempenho dos bibliotecários no OQSIC foi considerado um elemento catalisador para a consolidação da dinâmica de inovação da RCRC, sendo-lhes atribuído um papel fundamental no estabelecimento de estratégias de cooperação e efeitos de sinergia entre os 31 CRC, tanto mais interessantes quanto são eles os portadores de novas formas de gerir o conhecimento e a informação que condicionam favoravelmente a inovação, a cooperação e o intercâmbio das melhores práticas. A formulação estratégica subjacente a esta abordagem procurou pôr em evidência a transformação e renovação permanentes da intenção estratégica baseada no uso dos recursos de conhecimento [15], permitindo classificar os processos e as actividades que compõem os serviços em duas categorias: *actividades essenciais* que devem ser tratadas prioritariamente, pois correspondem à missão da RCRC; e *actividades que acrescentam valor* do ponto de vista dos clientes.

Importa ainda salientar que a diversidade das fronteiras organizacionais dos organismos que integram a RCRC permitiu *conduzir os trabalhos de avaliação do desempenho a áreas organizacionais inéditas para o sector da Documentação e Comunicação*, com especial realce para a difusão das inovações tecnológicas e para a qualidade dos serviços prestados.

Uma visão de conjunto das várias dinâmicas do OQSIC faz ressaltar os seguintes aspectos:

- Os Centros de Recursos em Conhecimento e as bibliotecas em geral não dispunham até então de um centro permanente de investigação com carácter sistemático e regular. Neste sentido, esta iniciativa desempenhou um papel essencial no processo de consolidação de uma cultura de investigação nestes sectores de actividade [16].
- O OQSIC propôs-se desenvolver uma perspectiva evolutiva e integrada da avaliação do desempenho, permitindo assim posicionar a questão da utilização de serviços de informação e conhecimento no contexto da inovação social.
- Promoveu a internacionalização desta iniciativa e do impacte científico das metodologias de avaliação num contexto associado às grandes prioridades de investigação em centros universitários ligados à gestão da informação [17].
- A metodologia seguida pelo OQSIC constituiu um estímulo à capacidade de interpretação do mercado da informação, nomeadamente no desenvolvimento de novos produtos e serviços e implementação de projectos inter-parceiros em áreas de trabalho identificadas colectivamente.
- O OQSIC defendeu a mobilização de recursos humanos especializados em gestão de informação para uma maior dinamização da RCRC, de modo a acederem a competências complementares e essenciais a um desempenho de qualidade e a uma valorização das carreiras tendo por base o Referencial Europeu de Competências de Informação e Documentação.

- A actuação do OQSIC, durante o período de Setembro de 2001 a Dezembro de 2002 possibilitou, assim, a *criação de espaços privilegiados de aprendizagem organizacional no quadro da RCRC*. Neste sentido, poderemos dizer que o resultado mais significativo das transferências de conhecimento foram os percursos de aprendizagem em contexto profissional e organizacional. Estes percursos projectaram-se em dois níveis:
 - ~ as organizações utilizadoras da avaliação do desempenho, isto é, aquelas que a adoptaram e difundiram em diversas escalas;
 - ~ as organizações que participaram, mas não alteraram o seu posicionamento face à avaliação do desempenho.

Por último, importa realçar que o OQSIC, ao viabilizar a construção de um espaço de diálogo em torno da Qualidade comum ao sector público e privado, ajudou a reforçar os laços de coesão inter-organizacionais e, simultaneamente, a potenciar a diversidade que caracteriza a RCRC.

O modelo de gestão de competências - dinâmica de inovação 2002-2003

O alargamento das actividades do OQSIC ao cidadão-cliente, em finais de 2002, permitiu o estabelecimento de contactos com outros grupos profissionais, dos quais, destacaremos a experiência com uma escola secundária do Norte do País, com quem foi desenvolvido um modelo de gestão de competências, integrado numa perspectiva de aprendizagem em interacção em contexto de trabalho. Os bibliotecários funcionaram aqui como facilitadores da mudança de procedimentos, interagindo com o grupo profissional dos serviços administrativos (num total de 19 pessoas). A metodologia utilizada implicou a identificação das competências organizacionais necessárias aos serviços em que os membros da equipa da escola foram parte activa, definindo os critérios de desempenho (conhecimentos e atitudes) necessários a um determinado contexto de trabalho.

Esta experiência com a duração de um ano revelou um outro papel para os bibliotecários: o relacionamento social, já que criam contextos que condicionam e enquadram a cognição e o comportamento dos indivíduos. Interessa aqui realçar a sua capacidade de conferir coerência a processos de aprendizagem a vários níveis – indivíduos, grupos e organizações. *A aquisição de novos conhecimentos, provenientes de outras organizações ou de informação do exterior, pode ser efectuada pelos bibliotecários que as podem partilhar e difundir no seio das organizações, já que esse processo requer uma linguagem comum, uma codificação dos conhecimentos para facilitar a sua difusão e a sua incorporação nos procedimentos correntes, criando comunidades de práticas internas e externas.*

Referencial URSE - dinâmica de inovação 2003

A variedade e a novidade de alguma das formas escolhidas pelo OQSIC para difundir a inovação entre os

destinatários foi marcante, reflectindo uma especial preocupação com a transmissão das boas práticas no sector da informação e documentação. O *processo de emergência, transferência, incorporação e disseminação de práticas de interesse divulgadas pelo OQSIC, constituíram a base do desenvolvimento do trabalho para 2003, uma vez mais alicerçado em actividades de aprendizagem em interacção*. Os objectivos desta estratégia visaram: identificar projectos de potencial inovador, susceptíveis de serem objecto de disseminação para outros contextos; identificar o potencial de transferibilidade das inovações através da caracterização das dinâmicas relacionais que as geraram e pôr em prática processos de disseminação a partir de estudos de caso; construir e validar uma matriz de factores e critérios relativos à identificação, emergência e transferência de inovação. Um dos projectos identificados foi o da construção de um *Referencial para a Avaliação da URSE - Utilização de Recursos e Serviços Electrónicos* - em bibliotecas .

Este Referencial, apresentado em 5 de Novembro de 2003 no Info-Workshop *Como avaliar a utilização de recursos e serviços e electrónicos em bibliotecas* [18], é um conjunto recomendado de níveis de desempenho para a avaliação da URSE que inclui ainda definições, métodos de recolha de dados, ferramentas de diagnóstico e sugestões de utilização.

O Referencial visa estimular o debate profissional em torno dos quatro níveis de competência de avaliação URSE abaixo descritos (fig. 3)

Competências de Avaliação URSE	
Nível	Conteúdo
1 <i>Diagnóstico dos Recursos e Serviços Electrónicos</i>	O profissional reconhece os recursos e serviços electrónicos existentes na organização.
2 <i>Avaliação de base quantitativa URSE</i>	O profissional conhece alguns instrumentos de avaliação específicos para a área da gestão da informação (normas e referenciais internacionais) e aplica-os aos recursos e serviços electrónicos organizacionais numa perspectiva orientada para a quantificação dos resultados
3 <i>Avaliação de base quantitativa e qualitativa URSE</i>	O profissional utiliza os instrumentos de avaliação específicos para a área da gestão da informação (normas e referenciais internacionais) e desenvolve ferramentas de avaliação de recursos e serviços electrónicos organizacionais numa perspectiva multidisciplinar, aplicando métodos quantitativos e qualitativos, visando uma triangulação de dados.
4 <i>Avaliação e plano de melhoria URSE</i>	O profissional tem capacidade de diagnosticar, analisar e avaliar os recursos e serviços electrónicos existentes, bem como o sistema de gestão de informação usado, numa óptica de melhoria contínua

Figura 3: Níveis de competência de avaliação URSE

CONCLUSÃO

A nossa investigação pretendeu detectar e caracterizar as dinâmicas de inovação associadas ao OQSIC, analisando o contributo dos bibliotecários para o sucesso na implementação de estratégias de qualidade e inovação em serviços de informação e conhecimento. Um olhar panorâmico sobre a experiência do OQSIC ao longo do período de 1999-2003, permite associar ao desempenho dos bibliotecários uma dinâmica tripartida de ciclos de aprendizagem:

Ciclo I - Aprendizagem interorganizacional. Este ciclo caracteriza-se por uma intensificação nos fluxos de cooperação e partilha de conhecimento entre organizações (os CRC) por via da actuação do OQSIC. Nesse processo de aprendizagem (inter)organizacional, as competências de informação e documentação foram determinantes para a promoção da qualidade, designadamente através de estratégias de avaliação do desempenho. Por outro lado, a intervenção de bibliotecários e o reconhecimento do valor organizacional das competências de informação e documentação pelos parceiros da RCRC, contribuiu para a aumentar a visibilidade social destes profissionais junto do sector da formação profissional.

Ciclo II - Aprendizagem interprofissional. A interacção com um grupo profissional distinto, com vista à construção de um modelo inovador de gestão de competências para os serviços administrativos de uma escola secundária, pôs em destaque competências de relacionamento social. Habitados a recolher, analisar e sintetizar informação, os bibliotecários são capazes de criar contextos que enquadram a cognição e o comportamento dos indivíduos, designadamente em processos de transformação do conhecimento tácito em explícito.

Ciclo III - Aprendizagem inter pares. Através da construção de recursos técnico-pedagógicos e da promoção de espaços de aprendizagem e partilha de conhecimento, espera-se conseguir o desenvolvimento acelerado de competências individuais e, cumulativamente, das competências do grupo profissional da área da informação e documentação. O projecto de construção de um *Referencial para a avaliação da URSE* é apenas uma das muitas estratégias possíveis de desenvolvimento rápido de competências que podem e devem nascer *inter pares*, ou seja, no seio de uma comunidade profissional.

Em síntese, poderemos dizer que o principal contributo das dinâmicas de inovação geradas pelo OQSIC residiu na proposta de um novo modelo de funcionamento na gestão da informação e do conhecimento para o sector profissional da Informação e Documentação. A diversidade das situações e das modalidades de aprendizagem e interacção dos papéis dos bibliotecários deve ser reconhecido como um mapa de oportunidades para traçar novos percursos, contribuindo para o desenvolvimento do seu profissionalismo e da sua imagem social, avaliando os seus efeitos numa nova cultura da profissão.

NOTAS

1. GODINHO, M. M. – Inovação: conceitos e perspectivas fundamentais In RODRIGUES, M. J.; NEVES, A.; GODINHO, M. M. (ed.) – *Para uma política de inovação em Portugal*. Lisboa: Dom Quixote, 2003. p.27-51.
2. A lista com a identificação e localização das 31 entidades que, durante o período a que se reporta a actividade do OQSIC aqui descrita, constituíam a RCRC pode ser consultada em WWW:<[URL:http://www.crcvirtual.pt/net/contactos/contactos_total.asp](http://www.crcvirtual.pt/net/contactos/contactos_total.asp)>
3. O acesso ao CRCVirtual é livre e gratuito, exigindo apenas uma inscrição prévia. Disponível em WWW:<[URL:http://www.crcvirtual.pt](http://www.crcvirtual.pt)>
4. CARVALHO, P. O. - *A aplicação da Estrutura Comum de Avaliação CAF em Portugal: o caso da Secretaria-Geral do Ministério da Educação*, [Lisboa, M. E.: 2003]. Texto policopiado.
5. PATTON, M. Q. – *Qualitative research & evaluation methods*. 3rd. ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.
6. OCHÔA, P., PINTO; L. G. (coord.) - *A aprendizagem da Rede de Centros de Recursos em Conhecimento: visões da qualidade, realidades e expectativas*. Elaborado para o Observatório da Qualidade em Serviços de Informação e Conhecimento. [Lisboa]: Inofor, 2002. Documento de trabalho.
7. GRONROOS, C. - *Service management and marketing*. Lexington: Lexington Books, 1990.
8. CUNHA, M. P., CUNHA, J. V. - Estudos organizacionais: da antítese à síntese. In GOMES, D. et al. (coord.) - *Organizações em transição*. Coimbra: Imprensa da Universidade, 2000.
9. A construção do *Modelo de Observação* foi efectuada com base num plano de investigação assente no cruzamento de dados diversificados provenientes da observação de reuniões e actividades, observação de encontros informais, análise de documentos e entrevistas gravadas. O OQSIC procurou diagnosticar o que pensavam e como pensavam os responsáveis de topo de cada organização pertencente à RCRC e os responsáveis de cada CRC sobre a qualidade do funcionamento da parceria e quais os factores que consideravam determinantes para o desenvolvimento deste processo de cooperação.
10. Foi utilizada a versão *draft* da adenda 1 à norma ISO 11620 – ISO/DIS 11620.1998/DAM 1. 2001. Note-se que esta era a versão então disponível.
11. Consultou-se a versão *draft* da 3^a edição da norma ISO. 2789 – ISO/DIS 2789. 2001. Note-se que, na altura, a versão definitiva não estava ainda disponível.
12. Note-se que muitos dos responsáveis pelos CRC entrevistados manifestaram interesse e vontade em aplicar um dispositivo de avaliação do desempenho que correspondesse às suas necessidades no terreno.
13. CULLEN, R. - Does performance measurement improve organisational effectiveness? A postmodern analysis. *Performance measurement & metrics*. August 1999. p. 9-30.
14. *Carta de competências: Rede de Centros de Recursos em Conhecimento* [Em linha]. [Lisboa]: Inofor, 2002. [Consult. 20 Jan. 2004]. Disponível em WWW:<[URL:http://www.crcvirtual.pt/videojornal/nota_carta_rcrc_3dez/Carta%20RCRC.pdf](http://www.crcvirtual.pt/videojornal/nota_carta_rcrc_3dez/Carta%20RCRC.pdf)>
15. ANTÓNIO, N. S. - *Estratégia organizacional: do posicionamento ao movimento*. Lisboa: Sílabo, 2003.
16. Note-se que, como salienta M. HEITOR (Bases do conhecimento e parcerias para a inovação. In RODRIGUES, M. J.; NEVES, A.; GODINHO, M. M. (ed.) – *Para uma política de inovação em Portugal*. Lisboa: Dom Quixote, 2003. p.183-210) a propósito dos resultados da última avaliação realizada às instituições de investigação e desenvolvimento portuguesas, os vários painéis de avaliadores frisam a necessidade de reforçar o apoio a bibliotecas e centros de documentação enquanto aspectos infra-estruturais do sistema científico e tecnológico português.
17. O modelo de actuação do OQSIC foi apresentado: em Atlanta (EUA) na *American Libraries Association Annual Conference*, em 16 de Junho de 2002; em Glasgow (Escócia) na *68th IFLA General Conference and Council* – “Libraries for life: democracy, diversity, delivery” no painel “Knowledge Management from the perspectives of libraries and information services professionals”, em 16 de Agosto de 2002; e no *European Business Schools Librarian’s Group Continental Meeting* que se realizou em Lisboa de 5 a 7 de Março de 2003.
18. PINTO, L. G.; OCHÔA, P. – *Construção de um referencial para a avaliação da utilização de recursos e serviços electrónicos em bibliotecas*, comunicação apresentada pelas autoras em representação do OQSIC neste Info-Workshop organizado pelo Grupo de Trabalho de Tecnologias de Informação da BAD.

