

Adelino José Soares Pinto

**A IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA BSC (BALANCED SCORECARD) NA
BIBLIOTECA DA FACULDADE DE ECONOMIA DO PORTO**

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO E DO PATRIMÓNIO

MESTRADO EM EDUCAÇÃO E BIBLIOTECAS

PORTO, 2012

UNIVERSIDADE PORTUGALENSE INFANTE D. HENRIQUE

MESTRADO EM EDUCAÇÃO E BIBLIOTECAS

**A IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA BSC (BALANCED SCORECARD) NA
BIBLIOTECA DA FACULDADE DE ECONOMIA DO PORTO**

ADELINO JOSÉ SOARES PINTO

ORIENTADOR

MARIA MANUELA BARRETO NUNES LOPES ESTEVES

PORTO, UNIVERSIDADE PORTUGALENSE INFANTE D. HENRIQUE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO E PATRIMÓNIO

2012

Sumário

Índice de Figuras

Nº. de páginas

Fig 1	A Eficiência em Taylor.....	5
Fig 2	Princípios dos Objectivos.....	24
Fig 3	Planeamento Estratégica da Biblioteca.....	32
Fig 4	A Nova e a Velha Visão das Bibliotecas.....	33
Fig 5	A Cadeia de Valor.....	34
Fig 6	Análise dos Stakeholders.....	36
Fig 7	Matriz de Stakeholders.....	38
Fig 8	Análise dos Utilizadores.....	39
Fig 9	Análise PESTEL.....	41
Fig 10	Análise SWOT.....	45
Fig 11	Missão, Visão, Valores.....	47
Fig 12	Relação Causa-Efeito no Balanced Scorecard.....	49
Fig 13	Relação Causa-Efeito na Biblioteca.....	50
Fig 14	Factores Críticos de Sucesso.....	51
Fig 15	Ciclo de Melhoria Contínua.....	55
Fig 16	Matriz de Processos de Qualidade.....	57
Fig 17	As Dimensões de Qualidade.....	58
Fig 18	Mapa Estratégico.....	63
Fig 19	Diagrama de Actividades do Arquivo.....	69
1.	Introdução.....	1
2.	As Organizações e a Gestão.....	3
3.	O Movimento do New Public Management.....	14
4.	O Estado da Arte na Administração Pública.....	18
5.	A Metodologia Balanced Scorecard e outros Sistemas de Gestão de Qualidade.....	21
6.	A Metodologia Balanced Scorecard.....	26
7.	A Universidade do Porto e a Faculdade de Economia.....	28

8. Planeamento Estratégico da Biblioteca.....	30
8.1 Análise da Cadeia de Valor.....	34
8.2 Análise dos Stakeholders.....	36
8.3 Matriz dos Stakeholders.....	38
8.4 Análise do Utilizadores.....	39
8.5 Análise PESTEL.....	41
8.6 Análise SWOT.....	45
8.7 Missão, Visão, Valores.....	47
8.8 A Escolha da Metodologia Balanced Scorecard.....	48
8.9 Factores Críticos de Sucesso.....	51
8.10 Eixo estratégico 1.....	53
Biblioteca Participada.....	53
8.11 Eixo Estratégico 2.....	55
Serviços de Qualidade.....	55
8.12 Eixo estratégico 3.....	60
Instalações Excelentes.....	60
8.13 Mapa Estratégico.....	63
8.14 As 5 Perspectivas da Biblioteca.....	64
9 Conclusões, Limitações e Perspectivas Futuras.....	77
10 Bibliografia.....	79

Anexos Tabelas de Indicadores de Desempenho

Sumário

Resumo

Introdução

Índice de Figuras

Fig 1: A eficiência em Taylor

Fig 2: Princípios dos objectivos

Fig 3: Relação causa-efeito no Balanced Scorecard

Fig 4: Planeamento estratégico da biblioteca

Fig 5: A “Nova” e a “Velha” visão das bibliotecas

Fig 6: Análise da Cadeia de Valor

Fig 7: Análise dos Stakeholders

Fig 8: Matriz dos Stakeholders

Fig 9: Análise dos Utilizadores

Fig 10: Análise PESTEL

Fig 11: Análise SWOT

Fig 12: Missão, Visão, Valores

Fig 13: Relação causa-efeito do Balanced Scorecard

Fig 14: Relação causa-efeito do Balanced Scorecard da biblioteca

Fig 15: Factores críticos de sucesso

Fig 16: Ciclo PDCA

Fig 17: Matriz de processos de qualidade

Fig 18: As dimensões da qualidade

Fig 19: Mapa estratégico

Fig 20: Diagrama de actividades do arquivo

Resumo

Hoje, a dinamização e credibilização do desempenho das instituições públicas é um processo que se impõe face à emergência de pressões que têm conduzido progressivamente à alteração de valores e a um conjunto mais alargado de exigências. As organizações enfrentam enormes desafios que se centram na articulação dos colaboradores em torno de objectivos estratégicos comuns, em focalizar esforços e eliminar desperdícios de recursos essenciais e cada vez mais escassos, assim como acompanhar a evolução de novos métodos científicos e tecnológicos.

O sucesso de uma organização ou instituição pública depende fundamentalmente da integração das suas equipas, dos seus processos e da aplicação de ferramentas de controlo adequadas. Os aspectos da qualidade como o alinhamento com a missão, a satisfação de clientes e colaboradores, são agora fundamentais, exigindo uma visão harmónica e integrada de todos os objectivos estratégicos numa unidade e/ou serviço orgânico.

A exigência numa maior eficiência das organizações públicas cresce todos os dias e, instituições como as bibliotecas universitárias, não estão imunes a este tipo de premissas.

O presente trabalho realizado no âmbito do Mestrado em Educação e Bibliotecas, centra-se na reflexão e estudo da implementação da metodologia BSC na biblioteca da Faculdade de Economia do Porto.

Palavras Chave: Gestão Estratégica, Biblioteca Universitária, BSC (Balanced Scorecard)

Abstract

Nowadays the dynamisation and credibility of public institutions role is an improved process due to the appearance of pressions which have led progressively to the alteration of values and the articulation of partners around common strategic goals, with the purpose of focalizing efforts to prevent wastes of essential sources which are more and more scarce, as well as to accompany the evolution of new scientific and technologic methods.

The success of an organisation or public institution depends mainly on the integration of its teams, on its processes and on the adequate control tools. Quality aspects according to its mission, the satisfaction of its clients and partners are becoming more and more essential, demanding a balanced and integrated vision of all strategic goals of a unity or organic department.

The demand of a wide efficiency of public organisations grows everyday and institutions like university libraries are not immunes to these types of permissions. The report of the investigation done within the MBA in Education and Libraries leads to the involvement and study of the implementation of the methodology of Balanced Scorecard in the Library of the Economy College in Oporto.

Key Words: Strategic Management, University Libraries, BSC (Balanced Scorecard)

Introdução

O conceito estratégia é, nas organizações, sejam elas privadas ou públicas, onnipresente e geralmente percebido por todos como importante e fundamental. Para Porter (1996) “*Estratégia é a criação de um posicionamento único e valioso envolvendo um conjunto diferente de actividade.*” Por outro lado, Drucker (1973) considera “*Estratégia como um processo contínuo empreendedor enfrentando os riscos das suas decisões rumo ao futuro; sistematizando os esforços necessários de forma a dar corpo ao seu processo decisório avaliando o resultado dessas mesmas decisões, ainda que contra as expectativas esperadas.*” Todavia, é difícil encontrar um conceito unânime, pela imensa profusão das muitas e variadas definições que encontramos na literatura, conferindo-lhe uma universalidade e abrangência total.

Qualquer pessoa desenvolve a sua própria estratégia, de forma mais ou menos complexa, na direcção dos seus interesses. Assim funcionam também as organizações na prossecução dos seus lucros ou, no caso da Administração Pública, no interesse de todos os cidadãos.

Este tipo de gestão defende hoje em dia, a gestão por objectivos inserida num planeamento e gestão estratégica, como um padrão de actuação ou um plano que integre os grandes objectivos, políticas e acções de uma determinada organização num todo coerente, Bartol & Martin (1998).

O sector público, tradicionalmente guiado pela imensidão de normas legais, pressionado pela escassez de recursos financeiros, está, hoje, colocado perante a necessidade urgente de adoptar novos modelos de gestão. Assim, o modo de organização do trabalho é traçado pelos responsáveis da instituição em forma de objectivos que são dados a conhecer aos seus subordinados, sendo a responsabilidade de cada indivíduo ou da unidade de serviço um factor decisivo no êxito deste tipo de gestão. Os resultados devem ser mensuráveis através de indicadores de desempenho que permitam concluir do nível com que cada um contribui para o resultado global.

Sem uma estratégia perfeitamente definida, as organizações públicas não serão capazes de responder aos desafios da sociedade moderna e da necessidade de mudança que lhe é pedida.

Esta estratégia, e no nosso caso particular a biblioteca da Faculdade de Economia do Porto, requererá clarividência nas opções a adoptar, robustez nas decisões a tomar, clarificando a sua *missão*, partilhando objectivamente a sua *visão* do que pretende ser no futuro, responsabilidade pelos objectivos que partilha, racionalidade na utilização dos recursos que são escassos e pagos por todos, no fundo, deixar na gestão estratégica, uma forte marca de *accountability*, prestando contas do que foi feito, como foi feito e porque foi feito, indo assim de encontro à transparência total das decisões tomadas.

Pretende este trabalho desenvolver um planeamento estratégico para a biblioteca da FEP, utilizando a metodologia Balanced Scorecard (BSC) assumindo ao longo dos próximos capítulos deste trabalho, uma reflexão sobre:

- ✚ As Organizações e a Gestão;
- ✚ A necessidade duma nova abordagem de Gestão na Administração Pública;
- ✚ A metodologia Balanced Scorecard (BSC) e outros Sistemas de Gestão de Qualidade;
- ✚ A Avaliação de Desempenho¹, vulgo SIADAP (Sistema de Avaliação de Desempenho da Administração Pública) em vigor nos serviços centrais e descentralizados do Estado, apoiado na metodologia da Gestão por Objectivos;
- ✚ Gestão por Objectivos e a Avaliação de Desempenho;
- ✚ A Metodologia BSC (Balanced Scorecard);
- ✚ Planeamento Estratégico da Biblioteca da Faculdade de Economia do Porto e a sua aplicação.

Através da instituição e implementação, em 2004 da Lei nº. 10/2004, de 22 de Março, que introduz a Avaliação de Desempenho na Administração Pública Portuguesa (SIADAP), baseada no princípio da Gestão por Objectivos, o Estado português mostra-se receptivo a esta nova realidade de gestão na Administração Pública Portuguesa.

¹ Caetano, A. (2008). Avaliação de Desempenho. O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber. Lisboa, Livros Horizonte. Este autor nesta obra refere que “...a avaliação de desempenho consiste num processo em que se procura identificar, observar, medir e desenvolver o desempenho dos indivíduos, tendo como principal propósito torná-lo congruente com os objectivos da organização...”

As Organizações e a Gestão

Desde tempos imemoriais que o ser humano tem necessidade de se organizar, construindo grupos e ou sociedades, trabalhando em conjunto, gerindo os recursos que tem ou os que se lhe colocam à sua disposição.

Chiavenato (1979)² diz-nos que a sociedade actual é dominada por organizações, sejam elas de carácter privado (empresas) ou sem fins lucrativos (escolas, hospitais, forças armadas, etc.). As pessoas trabalham em conjunto tendo como objectivo principal o alcançar de objectivos que individualmente seriam muito difíceis de atingir.

Para Hampton (1983), organização é uma combinação intencional de pessoas e de tecnologia para atingir um determinado fim. É também um sistema, composto de três partes básicas: pessoas, tarefas e administração.

O administrador assume o papel principal, porque intervém nesta estrutura organizacional, planeando, construindo as suas estruturas, liderando e controlando todos os aspectos da organização. Ao mesmo tempo, desenvolve e tenta manter uma adaptação dinâmica entre os colaboradores e as suas tarefas, necessária para produzirem eficientemente para a empresa, satisfazendo ao mesmo tempo as suas necessidades. Mintzberg (1989) alarga o conceito de organização à própria sociedade afirmando: *“...A nossa sociedade tornou-se, para o bem e para o mal, numa sociedade de organizações. Nascemos em organizações e somos educados em organizações, para que possamos mais tarde trabalhar em organizações. Ao mesmo tempo, as organizações fornecem-nos, entretêm-nos, e governam-nos. Finalmente, somos enterrados por organizações...”*

Sabemos que, por variadas razões, nem todas as organizações têm sucesso. Nos EUA, por exemplo, 24% dos novos negócios não têm sucesso nos primeiros dois anos e só 48% deles sobrevivem passados quatro anos como nos diz Teixeira (2005).

Os custos duma má gestão são elevados para a sociedade, pois falências de empresas por erros de gestão podem significar problemas sociais graves. O mesmo pode dizer-se da Administração Pública. Uma prestação de serviços não consentânea com a qualidade que os cidadãos exigem e

² Nesta obra, Chiavenato refere que a palavra organização tem diversos significados em Administração. Sob o ponto de vista das Ciências Comportamentais, organização será um sistema de comportamento e atitudes formais e informais de todos os elementos constituintes dessa organização. A palavra organização no sentido de empresa, será um empreendimento gerado para atingir determinados objectivos, e considera também, organização como função administrativa, envolvendo a noção de organização como uma parte do processo administrativo, sendo assim o conjunto de actividades necessárias para atingir os objectivos da empresa em diferentes níveis com autoridade específica, sendo necessário estabelecer relações de autoridade com disposições para a coordenação entre elas, tanto na vertical como na horizontal, nessa mesma estrutura empresarial.

merecem e, para a qual pagam através dos seus impostos criará uma imagem negativa e de desperdício.

É então importante, na sociedade actual, aprendermos a “*gerir*”, já que a sociedade depende de instituições e organizações mais ou menos especializadas para obtermos bens e serviços que pretendemos.

Estas organizações e instituições têm à sua frente homens com poderes de decisão, gestores que as dirigem ou as orientam, detendo autoridade e responsabilidade para decidir aquilo que será melhor para a sua organização, o lucro no caso das empresas, o bem comum na Administração Pública. Assim, a aplicação de princípios, programas e técnicas de gestão com eficácia, permitirá às organizações rumar a uma gestão participativa e garante de qualidade.

“Gestão é o processo, levado a cabo por um ou mais indivíduos, de coordenação das actividades de outras pessoas, com vista a alcançar resultados que não seriam possíveis pela acção isolada de uma pessoa” dizem-nos Donnely, James H. & Gibson, James L. & Ivancevich, John M. (2000).

Griffin, (2003), diz-nos que um gestor é alguém que planeia e toma decisões, organiza, lidera e controla recursos humanos, financeiros, físicos e informação.

Tendo como pressuposto as afirmações anteriores, “*gerir*” será interpretar os objectivos organizacionais, planeá-los, organizá-los, dirigi-los e controlá-los, com o objectivo último da sua execução.

Verificamos então que o acto de gerir tem subjacente uma elevada complexidade de factores envolvidos na sua análise, uma diversidade de opções a ter em conta, uma multiplicidade e volume de informação usada e produzida, uma variedade de problemas a abordar, não só na sua fase de implementação mas também na sua organização, direcção e controlo.

Bilhim (2005), afirma que na história da gestão houve sempre um interesse particular sobre a questão da estrutura organizacional, pois esta constitui um conjunto de variáveis complexas, sobre as quais quem gere tem de actuar, fazer escolhas e tomar decisões.

Todo o processo se torna demasiado complexo para que uma só pessoa o possa controlar, sendo então necessária uma abordagem metodológica à gestão estratégica de forma a melhor conhecermos esta realidade. A gestão tem evoluído ao longo dos tempos, mas nos últimos anos assistimos a uma série de desenvolvimentos significativos beneficiando as organizações e a sociedade em geral.

O rápido crescimento da industrialização, tirando proveito dos recursos naturais, do capital e do trabalho, exigiu uma gestão mais estruturada, i.e., ao aparecimento da gestão como actividade formal.

A abordagem das organizações como máquinas surgiu nos finais do século XVII, princípios do século XIX, com a revolução industrial e com o aparecimento da indústria nos EUA e na Europa em

que as organizações eram consideradas como máquinas. Taylor referia: “ *Não se espera que vocês pensem. Há outras pessoas por perto pagas para pensar*”.

Nesta passagem de sociedade pré-moderna, para sociedade moderna, assistiu-se a um aumento progressivo da importância e do papel da ciência. Há uma mudança de paradigma: passamos da explicação divina para uma explicação científica e racional.

A sociedade transforma-se através da evolução das ciências, dos recursos, da tecnologia, do comércio, dos transportes, etc., em que os elementos da sociedade deixam de ser indivíduos e passam a ser das organizações pelas quais a sua vida é orientada. Há um grande desenvolvimento das cidades em que o desenvolvimento e crescimento económico têm um papel de enorme atracção dando origem a uma enorme produção em massa de bens e serviços.

É a partir do século XX que os princípios de gestão começam a ser formulados com Taylor (figura 2) e registados com a publicação em 1911 da obra “ *Princípios da Gestão Científica*”. Como o próprio título do livro sugere, esta obra aborda os problemas de gestão utilizando o método científico, fazendo uma análise desses mesmos problemas, tendo como objectivo principal alcançar uma maior produtividade industrial.

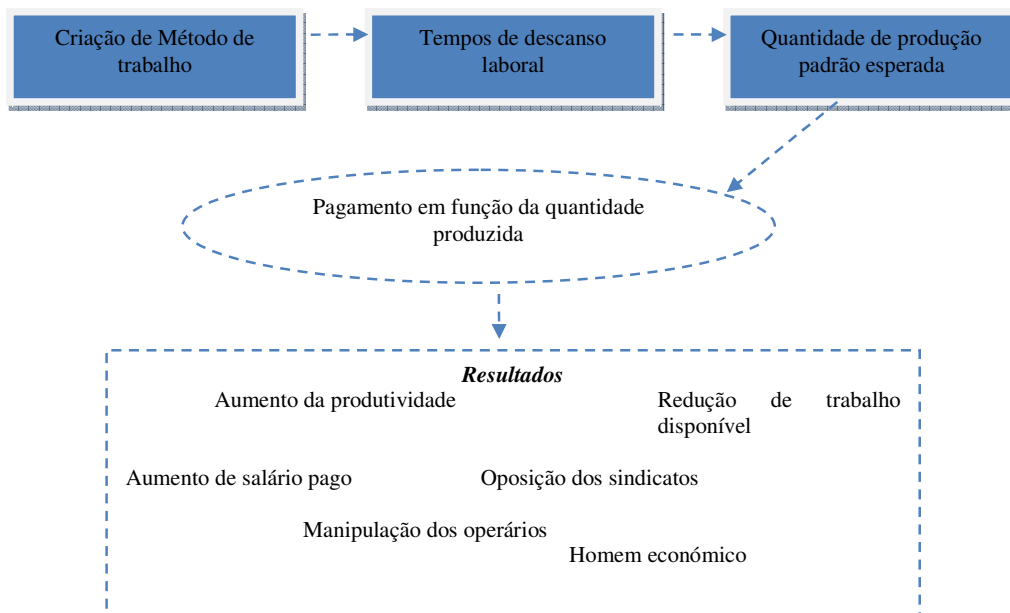


Figura 1: A eficiência em Taylor (elaboração própria)

Embora impulsionada especialmente pelo americano Taylor, a era da *Gestão Científica*, teve também grandes contributos com as obras de Fayol (1916) e Weber (1947).

Os gestores projectam e administram a organização como uma máquina constituída por partes entrelaçadas, onde cada um tem um papel claramente definido contribuindo para um todo.

Assiste-se em termos de produção à equação de *zero defeitos*, dando primazia, ao produto e só depois às pessoas. O objectivo principal é a eficiência máxima, com a correspondente contabilização temporal: X peças em Y de tempo.

Para além destes factores, a Administração Científica visualizava, segundo Chiavenato (1993) “... as organizações como se fossem entidades autónomas, absolutas e hermeticamente fechadas a qualquer influência vinda de fora delas”. É uma abordagem de sistema fechado porque só tem em conta o que acontece dentro da empresa, não percepcionando o ambiente em que está inserida, assumindo assim as características mecânicas, previsíveis e determinísticas.

Enquanto Taylor e outros engenheiros desenvolviam a chamada Administração Científica, surge em França em 1916, o emergir da Teoria Clássica da Administração³. Ao contrário da Teoria Científica, a Clássica coloca a ênfase na estrutura que a organização deveria ter para se tornar eficiente, embora ambas tivessem o mesmo objectivo: a eficiência organizacional.

Henry Fayol⁴ é considerado o fundador da escola clássica de gestão, principalmente devido a ter sido o primeiro a sistematizar o papel dos gestores. Podemos encontrar a sua doutrina no livro *Teoria Geral da Administração* onde assume uma perspectiva global vendo a organização como um todo. Para Fayol, o importante eram as estruturas, onde assumia claramente uma perspectiva de gestão de topo.

Começa-se a verificar uma maior preocupação no papel da administração e/ou gestão, e nas funções das unidades estruturais, constituídas pelas funções técnicas, comerciais, de segurança, contabilísticas e administrativas e de planeamento, organização, coordenação e respectivo controlo. A exemplo da teoria científica, também a teoria clássica, incidiu as suas preocupações na organização formal, não levando em linha de conta a organização informal. Embora desse já alguma atenção aos problemas humanos da organização, “... não conseguiu dar um tratamento sistemático à interacção entre as personalidades e os grupos informais, nem aos conflitos intra-organizacionais, nem ainda ao processo decisório.” como refere Chiavenato (1993).

A teoria da burocracia está ligada a Max Weber⁵ que se destacou pelo seu enfoque na acção social e nas suas múltiplas dimensões. A sua teoria burocrática está sistematizada numa série de ensaios escritos em 1904 e 1905 mais tarde reunidos no livro “*A Ética protestante e o espírito do*

³ De referir que embora tendo uma filosofia comum, tanto Taylor, como Fayol e Weber, foram desenvolvendo o seu trabalho e pensamento separadamente com visões diferentes. O trabalho de Taylor será o que tem um âmbito mais limitado, focando-se principalmente nos aspectos produtivos, que é conhecido como *gestão científica* (*scientific management*). Já Fayol vê a empresa como um todo e viria a ser conhecida por *gestão administrativa* (*administrative management*). A de Weber assume um carácter mais sociológico e viria a ser conhecida por *burocracia* (*bureaucracy*).

⁴ Fayol expôs a sua teoria de administração no seu livro : *Administration Industrielle et générale*, publicado em Paris em 1916.

⁵ Max Weber era um sociólogo alemão que, a partir do estudo das organizações descreveu uma forma ideal de organização que punha tónica na ordem, no sistema, na racionalidade, uniformidade e consistência. A palavra burocracia, para Weber, assumia um sentido totalmente técnico, como um tipo ideal de estrutura, ideal no sentido de puro, não de perfeito.

capitalismo”, onde se deduz que o protestantismo com os seus hábitos de vida poderá estar na origem do desenvolvimento do capitalismo em maior grau em Inglaterra e EUA.

Para Weber existem 3 tipos de autoridade: a *tradicional*, a *carismática* e a *racional* (administração burocrática), caracterizada pelas funções definidas pela lei, pela burocracia, formalização de comportamentos, hierarquia de autoridade, cadeia de comando, padronização de processos, pela avaliação e selecção dos funcionários, com base em critérios científicos, racionais, composto por relações pessoais do tipo formal, por remunerações regulares aos funcionários, pela separação da propriedade do cargo e pela estipulação de carreiras.

A administração burocrática⁶ caracteriza-se, para além dos factores já mencionados, pelo excesso de regulação, excesso de formalismos e documentação (regras, procedimentos, etc.) fazendo da organização um sistema fechado⁷, originando resistência à mudança, ao reforço do autoritarismo/nepotismo⁸, não permitindo a inovação nem a criatividade, propondo assim uma concepção mecanicista da organização⁹.

Alguns autores, embora assumindo todas as deficiências desta teoria, entendem, que embora não seja perfeita, nem tudo nela é mau. Goodsell (1983), refere que a burocracia não será perfeita, mas os seus defeitos serão mais casos de cariz particular ocorrendo dentro de uma margem de erro tolerável. Aliás para Weber, a responsabilidade terá de ser uma das qualidades mais importantes de um político. Este sentido de responsabilidade terá os seus efeitos, como modelo de acção e de comportamento cumprindo-lhe observar as normas e assumir um empenho responsável.

Embora Weber se refira concretamente à esfera política, podemos sem muito esforço, alargá-las aos detentores de cargos hierárquicos públicos de chefia, onde numa ética de responsabilidade, se exigem práticas públicas e institucionais, apegadas às exigências e necessidades do cidadão. Surge aqui, ainda que de forma leve e redutora, a noção de *accountability*, que no capítulo seguinte se desenvolverá.

Apesar dos progressos que a teoria da Escola Clássica trouxe à gestão e às organizações não foi suficiente. A insatisfação dos trabalhadores e a resistência à mudança não surtiu os efeitos pretendidos. Os Investigadores sentiram necessidade de direccionar as suas investigações para o

⁶ A Administração burocrática fazia um apelo intensivo do uso de documentos escritos relativos a regras e regulamentos que eram vertidos em manuais, permitindo assim que os gestores actuassem por meio de regras completas, minuciosas, consistentes e de fácil ensino.

⁷ A sociedade actual não se compadece com esta visão da realidade organizacional. Os tempos actuais são caracterizados por uma permanente e rápida mudança. O aparecimento e desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação, tem permitido às organizações reduzir os seus níveis hierárquicos, assumindo práticas de gestão baseadas em critérios de qualidade, descentralizando autoridade, promovendo uma permanente formação dos seus colaboradores, rumo à competitividade global.

⁸ O conceito de autoridade legítima é desenvolvido por Max Weber, afirmando que todo o sistema com autoridade tinha que ser legitimado, levando-nos a adoptar técnicas de comando e controlo.

⁹ Estes eram os tempos da industrialização, onde havia necessidade de rígidas estruturas hierárquicas.

lado humano das organizações. O que se passa na organização? – como funcionam os grupos ? que relações se estabelecem, que liderança temos ? de que estilo?

Havia uma necessidade premente de humanizar e democratizar a gestão empresarial indo de encontro aos novos padrões de vida da sociedade.¹⁰

Através das “Experiências de Hawthorne”,¹¹ Elton Mayo¹² celebrizou a sua obra e deu origem à *Escola das Relações Humanas*¹³. Esta linha orientadora surge motivada pela insatisfação de uma forma de gestão anuladora do indivíduo. Desponta então a noção de “O Homem Social”¹⁴ em contraponto ao “Homem Económico”¹⁵ e emerge a Psicologia das Organizações.¹⁶

Este estudo para além de outros, tinha como objectivo principal verificar se as relações interpessoais e a inserção do trabalhador num grupo social eram primordiais para o incentivo e motivação do trabalhador¹⁷.

Para isso o gestor teria de conhecer e dominar as áreas técnicas, incentivar a colaboração dos seus operários, perceber a importância das teorias de motivação e implementá-las, reconhecer a noção de *Homem Social* e definir os objectivos da organização, fazendo-o cumprir através de formas de liderança responsáveis.

¹⁰ Teremos de notar que este é um movimento tipicamente americano que pretende libertar a Administração dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica.

¹¹ Designação atribuída a uma série de pesquisas que duraram de 1924 até 1932. Estas pesquisas foram conduzidas inicialmente pela Academia Nacional das Ciências (EUA), numa fábrica da Western Electric em Hawthorne, Chicago, ao qual se juntou posteriormente Elton Mayo (1880-1949).

¹² Australiano, professor em Harvard, formado em Medicina e Filosofia é o precursor da aplicação da metodologia da Psicologia às Organizações.

¹³ Na chamada Escola das Relações Humanas dá-se extrema importância aos processos sociais e grupais, levando a uma mudança de paradigma, em que as organizações já não são máquinas nem os operários meras peças dessa mesma engrenagem, mas sim pessoas com sentimentos, aspirações, e comportamentos que poderiam afectar de maneira significativa a produtividade.

¹⁴ O conceito de Homem Social desponta com a abordagem humanística da Teoria das Relações Humanas, em que existe uma transferência da excessiva preocupação com a tarefa e a estrutura organizacional para a preocupação com as pessoas. Aqui é dada importância aos processos sociais e grupais da organização, levando a que as organizações e o operário deixem de ser considerados como máquinas, tendo em atenção os aspectos psicológicos e sociológicos inerentes a cada indivíduo ou grupo. Os operários são criaturas sociais complexas, com sentimentos, desejos e temores. O comportamento no trabalho advém de muitos factores motivacionais. Os intervalos de descanso são importantes, não só porque reduzem o cansaço físico e psicológico, mas também porque permitem que as pessoas interajam, formando grupos sociais originando uma organização informal.

¹⁵ O conceito de *Homo Economicus*, aparece com a Administração Científica, em que todo o ser humano é fortemente influenciado por recompensas salariais, económicas e materiais. O homem trabalha não porque goste do trabalho, mas como uma forma de ganhar a vida por intermédio do salário que lhe é pago. Para além deste factor, esta teoria tem uma visão reducionista da natureza humana, pois o operário da época, era visto como um indivíduo limitado e mesquinho, preguiçoso e culpado pelo desperdício das empresas, daí a necessidade de ser continuamente controlado por meio de trabalho previamente racionalizado e do tempo padrão de produção.

¹⁶ A Psicologia das Organizações está inserida no desenvolvimento das Ciências Humanas, que com o seu despontar trouxeram uma crescente influência intelectual e as primeiras tentativas de serem aplicadas às organizações que resultaram numa demonstração da inadequação dos princípios defendidos pela Teoria Clássica.

¹⁷ Elton Mayo dizia que “ a pessoa humana é motivada essencialmente pela necessidade de estar junto e ser reconhecida”. Para Mayo ao contrário de Taylor, a preocupação básica do operário já não era só o salário e produzir cada vez mais para que este aumentasse, mas passava também a valorizar a satisfação das suas necessidades psicológicas e sociais. É com Mayo que a motivação dos indivíduos e os diversos estilos de liderança, assumem um papel fulcral no estudo das organizações.

A ideia subjacente era a de que através da colaboração eficaz dos funcionários, seria possível atingir os objectivos organizacionais, satisfazendo também as suas aspirações e necessidades. Estes, assim, seriam motivados contribuindo para o sucesso da organização.

Com esta abordagem humanística torna-se necessário juntar duas funções básicas das organizações: a *função económica* (produção de bens e serviços) para venda e respectivo lucro, com a *função social* (satisfação das necessidades dos operários).

Chiavenato, (1993), refere que o aparecimento da Teoria das Relações Humanas trouxe com ela o aparecimento duma nova linguagem com novos termos: motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo, etc. Para além da utilização desta nova linguagem, a Teoria das Relações Humanas constata o aparecimento de certas necessidades humanas fundamentais que necessitam ser satisfeitas.

Actualmente, esta constatação parece óbvia, mas no início deste século, e como temos verificado na argumentação que temos vindo a fazer, não o era. O trabalho era uma necessidade básica e a administração e a gestão era vista como um problema técnico. A equação resolvia-se pagando o valor certo para determinada tarefa.

Abraham Maslow (1908-1970)¹⁸, pioneiro na abordagem da Teoria da Motivação, sugere que o homem é motivado por uma hierarquia de necessidades que se vão desenvolvendo e alternando em conjunto ou isoladamente, progredindo através de tipos diferentes, tais como, fisiológicos, sociais e psicológicos. Depois de satisfeita uma necessidade, surge outra em seu lugar e assim continuamente, originando que essas mesmas necessidades motivassem o comportamento humano. David McClelland¹⁹ identificou três necessidades secundárias, ou adquiridas socialmente: o poder, a realização e afiliação²⁰.

Douglas McGregor²¹ foi um investigador que se destacou no âmbito da Psicologia e da Liderança de indivíduos e grupos de trabalho e para este autor cada gestor baseia a sua intervenção num conjunto de convicções e suposições. Considera que existem fundamentalmente duas teorias acerca

¹⁸ Maslow, psicólogo norte-americano, publicou a sua obra, *Motivation and Personality*, expondo o significado da famosa pirâmide das necessidades, explicando que a motivação humana é um fenómeno complexo que se organiza à volta de cinco níveis de necessidades: auto-realização, estima, afecto, segurança e de cariz fisiológico. Estas necessidades estão organizadas de forma hierárquica. Num primeiro nível temos as necessidades primárias ou fisiológicas que depois de satisfeitas motivam um segundo nível de necessidades como o afecto, estima e auto-realização. Para as organizações, esta teoria foi muito importante, pois implicava por parte dos gestores, a necessidade de aferir o nível a que, num determinado momento, um operário se situava nesta hierarquia de necessidades, permitindo-lhe intervir, ajustando os incentivos a conceder.

¹⁹ David McClelland (1917-1998) foi um psicólogo norte-americano, um dos principais teóricos da teoria da motivação.

²⁰ O poder era visto como uma necessidade social, de estima, relacionava-se com outros, era uma questão de status, procura-se influenciar o outro, obter posição de influência. A afiliação caracteriza-se por ter bom relacionamento com o outro, onde existe uma necessidade de partilha de responsabilidades. A realização tinha em mente a auto-realização, colocando metas ambiciosas, procurando suplantar-se a si próprio, tirando daí o reconhecimento pelo seu sucesso.

²¹ Douglas McGregor (1906-1964) economista norte-americano foi um dos pensadores mais importantes na área das relações humanas.

da natureza humana que quem gere pode adoptar, às quais designou por Teoria X e Teoria Y. Ambas as teorias são válidas e a mais adequada dependerá das características e da situação de cada organização. A Teoria X, assume um carácter autoritário, onde as pessoas são preguiçosas, imaturas, tendo de ser controladas para que a organização tenha resultados e a Teoria Y que assume uma gestão mais participativa, criando assim, cargos de trabalho mais apelativos, enriquecedores e capazes de gerar motivação nas pessoas.

Frederick Herzberg (1987), professor de gestão na Universidade de Utah, foi outro autor que se destacou pelos seus estudos sobre motivação humana com a teoria dos dois factores. Tendo como base uma pesquisa sobre as atitudes no trabalho, concluiu que os factores que influenciavam o comportamento se dividiam em dois: factores de satisfação ou motivação e factores de insatisfação ou de manutenção.

Os factores de satisfação/motivação consistiriam no trabalho em si, na realização, no reconhecimento, no progresso e na responsabilidade. Por outro lado, os factores de insatisfação/manutenção consistiriam nas políticas administrativas, nos salários, nas condições de trabalho, nos benefícios sociais e nas relações interpessoais.

Nas décadas de 60 e 70, deu-se muita atenção ao planeamento do trabalho como uma forma de aumentar a produtividade, a satisfação no trabalho, melhorando essa mesma qualidade e reduzindo, assim, o absentismo.

Reconhecendo que as pessoas, grupos e organizações têm necessidades que deverão ser satisfeitas, o enfoque terá de ser colocado a nível global, pois a satisfação destas necessidades dependerão de um ambiente mais amplo, assumindo-se, agora, o princípio de que as organizações, como os organismos, estão abertos ao seu meio ambiente e terão de ser capazes de interagir com ele se quiserem sobreviver.

Os sistemas abertos vieram trazer novos conceitos de gestão, quer na definição de objectivos, quer na determinação dos meios para alcançar a eficácia organizacional, quer nos processos de trabalho.

A organização, como estrutura interna, passa a ter uma relação dinâmica com o ambiente, tornando-se sujeita a cenários de condicionalismos e ameaças, mas também a novas oportunidades e possibilidades. Começa aqui, ainda que ligeiramente, a despontar o conceito de inovação.

Neste âmbito o papel do gestor passa a ser o de interpretar o ambiente onde a organização está inserida, procurando sempre estabelecer o equilíbrio entre as forças externas e as estruturas internas. Nos finais dos anos 80 desponta uma abordagem das organizações como *cultura*, baseada sobretudo em estudos efectuados no Japão em empresas de grande sucesso. Nesta abordagem a organização deverá compreender-se como uma estrutura dinâmica, com objectivos muito bem definidos, inserida numa rede de valores, ideias, crenças, normas e opiniões que sustentam a realidade socialmente construída. Esta cultura organizacional caracteriza-se por um conjunto de pressupostos

que se desenvolveram para se aprender a lidar com os factores externos e internos, de forma a manter as organizações em equilíbrio.

Todos nós somos actores, cada um com um papel social distinto e, tal como no teatro, existe performance, expectativas, ambivalência, público – representado sob a forma do meio e/ou do ambiente, aplausos e censura, eventualmente simbolizados por promoções e despedimentos, prémios pecuniários, etc. Neste âmbito as organizações assumem aqui o papel de direcção e coordenação, dirigindo os seus actores, coordenando a sua posição e movimentos. A organização vista só como entidade física já não faz sentido. Assume-se que o processo é mais importante que a estrutura.

Para Morgan (2006), as organizações são o fruto de uma realidade construída pelos indivíduos que as compõem, pelo que, a cultura organizacional, será o fruto das interpretações dessa realidade social e, portanto, das interpretações comuns aos indivíduos dessa organização.

Cultura é algo que está constantemente a acontecer e, assim, a gestão tem de assumir um carácter evolutivo em permanente transformação. Compete ao gestor incutir e transmitir a cultura organizacional a todos os colaboradores.

Na década de 80 verificamos o apogeu das organizações vistas como *cérebros*, na era do pós-fordismo, em que a organização passa a ser vista como um organismo vivo, capaz de aprender e processar conhecimento de acordo com as suas necessidades e em que os indivíduos eram reconhecidos como detentores de conhecimentos únicos.

O enfoque da organização direcciona-se, desta forma, para os processos de inteligência, aprendizagem e inovação em prol dos processos tecnológicos. Surgem, assim, organizações cujo objectivo de negócio se relaciona directamente com o conhecimento. São exemplos as empresas de consultoria, jurídicas de gestão, etc. Estas, apareceram detentoras de recursos humanos com nível de conhecimento muito elevado, gerando, deste modo, vantagens competitivas a quem a elas recorria. Surgem paralelamente novos conceitos, tais como a Aprendizagem Organizacional e a Gestão do Conhecimento.

A aprendizagem organizacional, numa primeira fase, referencia o conhecimento como elemento afecto a um só indivíduo, *knowledge worker*, como coisa possuída, como conhecimento individual e não geral. Porém, esta primeira abordagem assume consequências graves, porque o conhecimento está focado num só indivíduo e não é transmitido a mais ninguém dentro da organização. Esse indivíduo assume um papel chave, fazendo com que a organização dependa dele, dando-lhe um poder negocial muito forte.

Nesse sentido, surge uma nova abordagem que evidencia a libertação da organização desses *Knowledge Workers* levando a que organizações funcionem de uma certa forma, independentemente de quem lá trabalha. O importante é que os indivíduos *não chave* interiorizem

os procedimentos/rotinas e que as organizações traduzam em algo seu, aquilo que é originariamente dos indivíduos colocados em postos chave da empresa

O processo de tomada de decisão não deixa portanto de desaparecer com a ausência dos decisores, assumindo um funcionamento em *piloto automático*.

A gestão do conhecimento torna-se um processo de aquisição, armazenamento e partilha entre a comunidade trabalhadora e a organização.

Neste âmbito, o gestor deverá reunir todas as condições para que os indivíduos detentores do conhecimento continuem dentro da organização, fazendo com que os seus conhecimentos se transmitam aos restantes de forma a serem assumidos nas suas rotinas e procedimentos de trabalho.

O papel de *líder*²² começa a tomar forma, porque a indução comportamental de quem tem conhecimento, não pode ser imposta nem restringida, exigindo um papel dialogante e motivador de quem gere. Só assim será possível ao gestor, conduzir a organização aos objectivos definidos, independentemente dos elementos que integram a organização. Não existem regras absolutas de gestão.

Diversas metodologias de gestão aplicadas em organizações distintas resultarão de diferentes formas, uma vez que cada organização está inserida em contextos organizacionais específicos. Apesar da assunção da premissa anterior, quem gere organizações terá de se relacionar sempre com os processos de liderança²³, quer essa liderança assuma a forma de inata, quer seja conseguida ou imposta.

Caberá ao *líder*, quer através de estruturas de relação hierárquicas, quer através de conflitos e de jogos de poder, levar avante os interesses da organização. Esses conflitos, inclusive, criarão mais valor e mais informação para a organização, impulsionando-a. No entanto, a liderança que se reduz à demonstração da qualidade humana ou poder, não será suficiente, ainda que necessária, numa organização.

Só será bem sucedido, se conseguir definir a direcção²⁴, visão, clientes e futuro, ser capaz de construir capacidades organizacionais, construindo equipas, gerir a mudança e mobilizar o compromisso individual, motivando e empenhando as pessoas, partilhando o seu poder.

A qualidade da liderança mede-se também pelo alcançar de resultados desejados, combinando o *que realizar* (resultados), com o *como realizar* (atributos).

²² Ser líder, significa ser capaz de actuar no sentido de influenciar os colaboradores da nossa organização, prosseguindo os objectivos propostos, através das funções de comunicação, orientação e motivação.

²³ Acompanhar as actividades organizacionais, avaliando o desempenho em relação aos objectivos previamente estabelecidos, analisando eventuais desvios, tomando, se necessário, medidas correctivas.

²⁴ Envolve comunicar com os outros, definindo a visão do que podemos alcançar, direccionando e motivando os nossos colaboradores.

Com o conhecimento do *devir histórico* sabemos que as organizações continuarão a sofrer alterações profundas, evoluindo em vários sentidos e em várias áreas, como por exemplo, a nível tecnológico, do conhecimento, dos mercados, a nível de parcerias a nível global, de redes etc.

Novas formas de organizar, gerir e liderar organizações surgirão naturalmente, mas é sempre muito importante conhecer as suas metodologias, o seu evoluir, os estudos efectuados, para que com o conhecimento do passado, possamos abrir novos horizontes organizacionais e estarmos conscientes das decisões a tomar em relação ao futuro.

O Movimento do “New Public Management”

Num mundo cada vez mais globalizado, a sociedade actual depara-se com uma profunda transformação, pelo menos desde a internacionalização económica. Ao longo destas últimas três décadas, assistimos ao exponencial de movimentos gestionários²⁵ que defendem uma maior liberalização económica e impõem uma menor intervenção por parte do Estado.

As palavras-chave passam a ser o crescimento económico, produtividade, competitividade, privatização, liberalização, desregulação, etc. Esta nova abordagem deriva de alguns pontos fundamentais, tais como:

- ✚ Crises financeiras do Estado, com elevadas cargas fiscais, défices orçamentais e incapacidade crescente de responder às expectativas dos cidadãos, como a qualidade de serviços e qualidade de atendimento;
- ✚ Falta crescente de confiança nos actores políticos, porque os cidadãos não confiam no poder político, mas ao mesmo tempo pede mais apoios. A própria sociedade torna-se mais ambiciosa, querendo sempre mais. Por outro lado, o poder político não faz uma gestão de expectativas da sociedade de forma natural, i.e., prometendo aquilo que não será capaz de dar, sem repercussões em termos de futuro;
- ✚ Fosso crescente entre o cidadão e o poder político. O que se promete geralmente não é cumprido, originando uma desconfiança latente. O sistema de governação²⁶ assume um distanciamento enorme para com o cidadão, gerando frustração de quem quer ser ouvido nas suas reivindicações;
- ✚ Globalização, em que o mercado toma uma posição cada vez mais importante, obrigando os governos a competirem por investimento, dando benefícios/isenções fiscais, com a diminuição de receitas;
- ✚ Novas formas de governação, em que o Estado deixa de ter tanto poder, estando agora sujeito a directrizes internacionais, como a União Europeia, o FMI;

²⁵ Estes modelos ou regimes de Governação apresentam-se a três níveis de complexidade:

1. *Nível Institucional*, onde é necessário gerir os problemas relacionados com regras formais e informais, hierarquias, procedimentos, valores, i.e., a cultura no seu todo;
2. *Nível Organizacional*, onde é necessário intervir a este nível, o que deve ou não ser feito no sector público e fora dele (empresas de capital público?, desconcentração?, descentralização?, contratualização?;
3. *Nível Técnico*, ou operacional, tratando dos problemas da gestão de recursos humanos (motivação, prémios, produtividade, etc.);

²⁶ *Governance*, em língua inglesa, significa um conceito unificador da diversificada literatura sobre gestão pública e políticas públicas. Toda esta discussão sobre *Governance*, assenta no facto de se tentar saber qual o melhor ou melhores modelos de organização e gestão para o sector público.

- ✚ O despontar do mercado como ideologia dominante, que obriga o Estado a redefinir o seu papel, assumindo uma posição de defesa generalizada de instrumentos de mercado e, ao mesmo tempo, assistimos aos despontar duma cultura dominante de individualismo;
- ✚ Ideia dominante de que a gestão pública é inferior à privada;
- ✚ Crise económica dos anos 70, que obriga a reflectir sob o gasto e melhor uso dos recursos públicos.

Esta nova realidade exige aos Estados modernos uma nova abordagem gestionária, pois assistimos a uma tensão entre o manter o Estado - Providência e a capacidade de o sustentar financeiramente.

O Estado, já não é tido como a solução, mas sim, como causa dos problemas da sociedade, porque não foi capaz de melhorar a qualidade, eficiência e produtividade dos serviços que pretende prestar.

Estas novas correntes gestionárias têm como objectivo equiparar o sector público ao sector privado, orientado para resultados através de metas de desempenho, como nos referem, Carlos & Fátima (2005).

A partir da década de 80, emergiu nos países mais desenvolvidos, nomeadamente em Inglaterra²⁷, Estados Unidos, Austrália e especialmente Nova Zelândia, um novo modelo - o paradigma da New Public Management²⁸, tendo como linhas orientadoras principais, a promoção, inovação e consequente modernização da Administração Pública e, como traves mestras, a implementação dos princípios de eficiência²⁹, eficácia³⁰ e economia, assim como a promoção da *accountability*³¹ e da transparência³².

²⁷ No reino Unido, foi desenvolvida uma reforma da Administração Pública tendo como objectivo colocá-la sob o mesmo registo que o sector privado. Esta reforma foi levada a cabo pelos governos de Margareth Thatcher, seguida por John Major e também por Tony Blair. Esta reforma assentou basicamente em privatizações, contratualização de serviços aos privados, concorrência com o sector privado e redução de funcionários públicos. Para termos um exemplo da profundidade a que este tipo de reformas chegou, basta pensarmos que no Reino Unido, as prisões são geridas por grupos privados sujeitos a contratualização com o Estado, assim com os serviços de saúde que se tornaram quase-mercados.

²⁸ New Public Management foi um movimento surgido nas décadas de 80 e 90, que tinha como pressupostos a combinação de mecanismos de mercado e instrumentos de gestão das organizações privadas, promovendo a redução do erário público, exigindo mais responsabilidade aos detentores de cargos públicos, tendo como último objectivo a satisfação do consumidor.

²⁹ Eficiência, significa usar o mínimo de recursos para produzirmos o volume desejado de output, usar bem os recursos, ser eficaz nos custos e actuar de forma a não desperdiçar esses mesmos recursos.

³⁰ Eficácia, define o grau em que os objectivos são alcançados, tomando as decisões correctas de forma a implementá-las com sucesso, fazendo as coisas certas da maneira certa no timing certo.

³¹ Não existe ainda uma tradução de simples do termo *accountability*, para a língua portuguesa. O termo para nós representa a obrigação de responder por alguma coisa, com responsabilidade objectiva, de forma transparente, entendível por todos. O paradigma da nova gestão pública, mais orientada para o mercado, trouxe novos desafios à efectivação da prestação de contas, pois a governação vem sofrendo enormes alterações no que respeita aos seus objectivos, normas, estruturas, papéis e aos beneficiários dos seus serviços, o cliente/cidadão. Estas alterações têm-se sentido mais ao nível do reforço da eficácia, dos resultados, da concorrência, de maior autonomia, do aumento exponencial de parcerias e da orientação para o cliente, arrastando consigo implicações quer sobre a prestação de contas públicas, e a utilização de novos métodos de gestão baseado em novas e actuais metodologias, de que é exemplo o BSC (Balanced Scorecard). Responder só pelo bem-estar social, já não é suficiente. A nova governação terá também de responder pelo acelerar do crescimento económico, maximizando as receitas, minimizando os custos. Esta

Na década de 90 o paradigma do *New Public Management* esmoreceu bastante e as suas linhas principais foram reelaboradas.

Para esta alteração, muito contribuíram, Osborne & Gaebler, (1992)³³, com a introdução de novos conceitos governativos que apelidaram de *reinvenção de governo*. Este movimento teve a sua origem nos EUA, dinamizado pelo Presidente Bill Clinton e o seu Vice-Presidente Al Gore.³⁴

Também Paul Windrum & Per Koch (2008) referem que a inovação no sector público poderá dar um enorme contributo para o crescimento nacional e para o correspondente bem-estar individual dos cidadãos. Estes autores definem também o que entendem por inovação do sector público, dividindo-o em seis tipos:

1. *Service innovation*, que será a introdução de um novo serviço ao cidadão ou um melhoramento da qualidade dum já existente, incluindo-se aqui as alterações e o design efectuado;
2. *Service delivery innovation*, que inclui novas formas ou novas maneiras de entregar o serviço pedido e também o reforço da comunicação entre os serviços e o cidadão;
3. *Administrative and organizational innovation*, que tem a ver com as rotinas e procedimentos internos da administração;
4. *Conceptual innovation*, que diz respeito aos novos desenvolvimentos à escala mundial, de pressupostos que sustentam novos processos e novos desafios organizacionais. São bastante importantes pois referem-se à introdução de novas missões, concepções diferentes de serviços e modelos de estado, objectivos e estratégias mais racionais. Um dos possíveis exemplos é a do aparecimento do *estado minimalista*;
5. *Policy innovation*, que nos fala dos sistemas de crenças e diferentes práticas políticas que podem assumir um papel fulcral nos serviços públicos;

necessidade de *accountability*, prestando contas das nossas decisões e actos, implica forçosamente a capacidade de sermos capazes de definir estratégias, objectivos, de medir resultados, clarificando papéis e responsabilidades em cada nível hierárquico.

³² Transparência, no sentido de divulgarmos, demonstrarmos, explicarmos, justificarmos como fizemos o que executamos, como cumprimos as nossas responsabilidades financeiras, éticas e legais, tornando claro e transparente o nosso processo de decisão, demonstrando que salvaguardamos e usamos com parcimónia os recursos públicos posto à nossa disposição.

³³ O trabalho produzido por estes autores serviu de base à Administração Norte Americana, para uma nova teoria de reforma do governo posta em prática pelo Vice-Presidente Al Gore, com o lançamento da iniciativa de análise do desempenho nacional (National Performance Review), adoptando a tese da reinvenção. Este é um modelo de cariz menos liberal, aglutinando os conceitos da gestão pela qualidade total, reengenharia e *New Public Management*, rejeitando, contudo, a privatização de serviços e funções de Estado como principal motor da reforma, como era preconizado por este movimento na sua fase inicial. Defendiam também estes autores que os serviços públicos teriam de fazer melhor, de forma mais inovadora com menos recursos.

³⁴ Segundo o relatório de Al Gore, Vice – Presidente Norte-americano na Presidência de Bill Clinton, a boa gestão deve valorizar a obtenção de resultados, a satisfação dos seus clientes, ao mesmo tempo que deve ser alvo de melhoria contínua com a correspondente reinvenção metodológica, recorrendo, se necessário à reengenharia de processos com uma correspondente rigorosa avaliação dos resultados obtidos.

6. *Systemic innovation*, que envolvem outras organizações com as quais os diferentes serviços inter-agem num processo sistémico de aprendizagem e descoberta.

Mosher (1968) assume a palavra *accountability*, como sinónimo de obrigatoriedade de responder por alguma coisa, de responsabilidade objectiva (porque acarreta a responsabilidade de uma pessoa ou organização perante outra ou outros, fora de si mesma, por alguma coisa ou desempenho) e, como oposto, mas no entanto não incompatível, a responsabilidade subjectiva (de dentro da pessoa).

O Estado da Arte na Administração Pública Portuguesa

No nosso país, foi apresentado no 2º Congresso da Administração Pública em Novembro de 2004, os resultados dum inquérito realizado pela Deloitte, em que uma das questões colocadas pretendia aferir a imagem que os clientes da Administração Pública tinham no que respeita à qualidade dos serviços prestados. A opinião dos inquiridos foi maioritariamente não satisfatória (expressão dada pelo acumulado de insatisfatória, má ou péssima). É possível inferir que estes resultados advirão, ainda que não só, do facto de ainda encontrarmos nalguns sectores, uma distância e arrogância tecnocrática nas relações desta mesma Administração com os cidadãos, constatando, assim, uma gestão orientada para a sua “*quintinha*”.

No seguimento do paradigma do *New Public Management* e de vários inquéritos, estudos e reflexões feitas, (Forum 2002, ISCSP, UTL), existe também em Portugal, uma alteração da lógica tradicional da Administração Pública rumo a uma abordagem de gestão da coisa pública.

Este é um processo irreversível, estruturante e que resulta de uma pressão exercida sobre esta mesma Administração. Esta pressão decorre de quatro eixos fundamentais:

- ✚ *Utente / Cidadão*, que actualmente é mais exigente e tem mais expectativas em termos de prestação de qualidade de serviço, novas necessidades, exigindo maior transparência dos processos;
- ✚ *Tutela*, onde é exigida a melhoria dos resultados financeiros, contenção orçamental, melhoria de desempenho, satisfação de novas necessidades, etc. Já não basta administrar, é necessário gerir melhor;
- ✚ *Envolvente Externa*, que é dotada de uma complexidade crescente, evoluindo rapidamente. A interacção com o cidadão / cliente, no caso particular da Biblioteca, o utente, será uma das áreas onde é mais evidente a necessidade de mudança. O utilizador tem uma expectativa de informação actualizada, de resposta pronta e eficaz às suas necessidades e de um elevado nível de qualidade no seu atendimento.

Por todas as razões atrás descritas, pretendeu também Portugal acompanhar este movimento internacional de alteração de paradigma da Administração Pública, o chamado “*New Public Management*” exigindo que os serviços públicos adquiram uma melhor e mais responsável gestão dando prioridade não a regras, mas sim a resultados.

A eficácia pode ser conseguida através do eliminar da concentração e centralização do poder, permitindo assim que os indivíduos possam contactar mais eficazmente os serviços, dando-lhes assim a possibilidade de se pronunciarem sobre eles. Assiste-se actualmente no nosso país a uma vontade de fazer melhor, de forma mais inovadora, tendo em conta os recursos cada vez mais escassos, rumo à Administração de gestão empresarial e não como até aqui, de cariz burocrática.

Esta vontade de mudança advém da consciência dos políticos e da própria sociedade portuguesa, que os princípios anteriores burocráticos típicos da nossa Administração, eram ineficientes e disfuncionais, necessitando assim duma gestão eficaz, eficiente e mais transparente indo de encontro às aspirações legítimas de quem recebe os seus serviços. O caminho que tem sido seguido tem assentado em alguns pontos chaves que quase podemos comparar aos que Osborne & Gaebler (1992) propuseram:

- ✚ Deverão ser testadas novas alternativas aos sistemas tradicionais de fornecimento de serviços;³⁵
- ✚ A competitividade nos serviços deve ser promovida;³⁶
- ✚ O desempenho deve ser orientado para os outputs e não para os inputs;³⁷
- ✚ Os clientes são consumidores;³⁸
- ✚ A Administração deve adoptar uma perspectiva de mercado;³⁹
- ✚ Descentralizar, gerir articuladamente, formar;⁴⁰
- ✚ A prevenção deve ser o valor prioritário.⁴¹

Não podemos deixar de referir que o principal impulsionador desta vontade de reforma administrativa portuguesa teve a sua génese no *Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA)*, que foi criado no ano de 1986, competindo-lhe a promoção da inovação e da modernização dessa mesma administração. Rocha (2009) diz-nos que a reforma administrativa em Portugal passou

³⁵ Em Portugal veja-se o caso das Parcerias Público Privadas e o Outsourcing.

³⁶ Veja-se também a tendência recorrente do recurso ao benchmarking e à publicitação pública de resultados dos serviços no QUAR. Outro exemplo é a publicitação do ranking das melhores escolas/colégios do ensino secundário.

³⁷ No passado todo o sistema assentava em inputs. O orçamento era a principal peça dum serviço. Actualmente, verifica-se que com a obrigatoriedade de publicação de objectivos e os respectivos indicadores de medida, que estes têm cada vez mais preocupação com o impacto das actividades dos serviços no meio exterior, i.e., na sociedade, através do maior número de indicadores de efectividade.

³⁸ São cada vez em maior número os serviços que promovem inquéritos de satisfação, encarando assim o individuo como um cliente, i.e., é necessário consultá-lo, ouvi-lo, perceber a sua satisfação/insatisfação a exemplo das empresas privadas que utilizam o marketing como ferramenta. Constatamos também a cada vez maior existência de cartas de qualidade, mais e melhor informação ao cliente, a avaliação da qualidade pelos serviços aferindo dos tempos de espera, tempo de resolução dum parecer, a procura da comunicação, a gestão das reclamações e também nalguns casos, a existência de mecanismos de auto-regulação.

³⁹ Adoptar uma perspectiva de mercado significa consciencializar o cidadão que cada serviço tem um custo que em última análise é pago por todos. Agora a Administração Pública tem de servir de facilitador para que a economia portuguesa se torne competitiva, i.e., o esforço despendido com os serviços públicos não pode deixar de ter os princípios da eficiência, eficácia e economia.

⁴⁰ A nossa Administração está estruturada hierarquicamente, implicando assim uma desestruturação das hierarquias, a necessidade dum *empowerment* dos funcionários e grupos de trabalho como refere Rocha (2006). A Administração precisa com urgência de adoptar o conceito de *learning organizatios* que Senge(1990) que se caracteriza por uma grande flexibilidade, liderança participativa e o empowerment dos funcionários criando assim as condições para a mudança que se pretende.

⁴¹ O *Secretariado para a Modernização Administrativa* fez publicar uma análise prévia de possíveis situações de *não qualidade*. Este inquérito abrangia variantes como: atendimento telefónico, contactos escritos, comunicação gestão interna, instalações e equipamentos, etc.

pelas fases de desintervenção e desburocratização e pela fase da gestão da qualidade nos serviços públicos.

Como marcos mais significativos podemos referir o aparecimento da *Carta Deontológica do Serviço Público*, que impôs aos funcionários públicos um conjunto de deveres para com os cidadãos, como a isenção, imparcialidade, competência e proporcionalidade, cortesia, informação, zelo, dedicação lealdade e informação para com os superiores hierárquicos, preparando desde logo a adopção duma política de qualidade total.

Em 1992, este projecto ganha um novo impulso adoptando o *Programa pela Qualidade*, partindo do princípio que os cidadãos utilizadores de serviços públicos teriam de ser mais exigentes, exigindo assim um novo profissionalismo e postura por parte da máquina do estado. As premissas consistiam na mobilização da sociedade dando-lhe conta que tinha direito a exigir serviços públicos de qualidade; seguidamente, e através de formação dada aos agentes do Estado, introduziu-se o tema da qualidade nos planos sectoriais da modernização administrativa, sendo posteriormente aprovada a *Carta da Qualidade em Serviços Públicos*, em que o cliente-cidadão está no centro das preocupações da máquina estatal, competindo a esta satisfazer as necessidades destes.

Para além deste novo paradigma, o cliente-cidadão será o que vai avaliar os serviços prestados, sendo as suas sugestões, opiniões e queixas de importância extrema, tendo os serviços, e se assim se justificar, de proceder a ajustamentos correctivos, exigindo assim aos funcionários uma maior motivação a abertura para a mudança.

A Metodologia BSC e outros Sistemas de Gestão da Qualidade

Muitas instituições públicas na escolha do seu modelo de qualidade têm optado pela CAF⁴² que é um modelo de auto-avaliação, criado com base nos critérios do Modelo de Excelência da EFQM⁴³ que, em vários dos seus pontos, evidencia uma ligação clara com as fases do BSC.

Este modelo tem como pressuposto o conhecimento dos pontos fortes e críticos (a melhorar) da organização, conhecer o nível de satisfação dos diferentes públicos que interagem com a organização (cidadão, parceiro, fornecedor, etc.), construir projectos de mudança sustentados com base no conhecimento do estado de saúde das organizações. A estrutura da CAF⁴⁴ reparte-se por nove critérios, em que os cinco primeiros correspondem aos meios e os restantes correspondem aos resultados. Cada critério, inclui um conjunto de sub-critérios relativamente aos quais se constroem indicadores possíveis de serem concretizados.

Apesar dos objectivos claramente distintos na operacionalização dos dois sistemas, a nosso ver, existem claras sinergias na sua integração ao nível de: gestão das pessoas, planeamento e estratégia, resultados relativos às pessoas e orientados para os cidadãos e clientes e resultados de desempenho. O BSC complementa o modelo CAF porque coloca uma grande ênfase e dá robustez aos indicadores, ligando-os às estratégias e objectivos estabelecidos.

A crescente globalização dos mercados, a pressão para uma maior *accountability* organizacional, o maior grau de exigência do cidadão, torna premente a questão da qualidade.

No sector público, à qual pertence o nosso serviço, a situação é similar. Temos a necessidade de satisfazer os nossos utentes, garantir a satisfação da tutela (FEP), respeitar as normas existentes. Cada vez mais a qualidade se transforma num factor de sucesso.

A ISO 9001⁴⁵ refere as exigências de um sistema de gestão de qualidade tendo em vista a eficácia na satisfação do cliente assim como a metodologia BSC.

⁴² **DGAP (2003) - Estrutura Comum de Avaliação (CAF): melhorar as organizações públicas através da Auto-Avaliação, Fevereiro 2003, Lisboa (edição portuguesa de Common Assessment Framework 2002).**

⁴³ **EFQM (2002) O Modelo de Excelência da EFQM – versão sectores público e voluntário**, versão portuguesa da Associação Portuguesa para a Qualidade.

Em 1988, é criada, por 14 empresas europeias, a EFQM (European Foundation for Quality Management), tendo como objectivo principal promover a excelência de forma sustentada na Europa. Em 1991, com o suporte da EOQ (European Organization for Quality), e da Comissão Europeia, a EFQM, desenvolveu um modelo de excelência, proporcionando assim um referencial de topo, extremamente exigente no que à definição, implementação e desempenho das organizações no domínio da Gestão pela Qualidade Total, diz respeito. É importante referir, que numa primeira fase, este modelo foi inicialmente concebido para as organizações empresariais. Devido ao seu sucesso, o sector público passou também a utilizá-lo, porque lhe servia de ferramenta de diagnóstico e auto-avaliação, existindo actualmente uma versão deste modelo direccionado para este sector. Este modelo assenta em 30 subcritérios, agrupados em 9 critérios, permitindo assim avaliar o progresso da organização rumo à excelência.

⁴⁴ O modelo CAF (Common Assessment Framework) é um modelo de auto-avaliação onde é possível conceber um esquema representativo das características mais importantes duma entidade pública.

⁴⁵ Consulta on-line do endereço WEB: http://www.apcer.pt/arg/fich/Guia_9001.pdf

Na nossa opinião, não existe nenhum constrangimento em integrar a ISO 9001⁴⁶ com a metodologia BSC, pois os objectivos nucleares da ISO 9001 são os seguintes: reorganização da organização, aumento da motivação dos colaboradores, maior controlo de custos, aumento da satisfação dos clientes, penetração em novos mercados e atingir o prestígio.

O novo SIADAP, publicado pela Lei 66/B de 28/12/2007,⁴⁷ inclui diversas alterações em relação ao modelo anterior. Entre estas alterações, destacamos a avaliação dos serviços (SIADAP 1) que é operacionalizada através da construção, monitorização, actualização e divulgação do QUAR (Quadro de Avaliação e Responsabilização) de cada serviço. O QUAR⁴⁸ tem na sua génese objectivos estratégicos e operacionais, estes últimos quantificados e avaliados através de indicadores e metas anuais.

O SIADAP assenta numa concepção de serviços públicos centrado em objectivos, permitindo introduzir na Administração Pública, uma cultura de avaliação e responsabilização vinculada pela publicitação dos objectivos dos serviços e dos resultados obtidos em forte ligação com o ciclo de gestão, assentando numa ferramenta primordial: indicadores de desempenho.

Sendo assim, o BSC é, na nossa opinião, uma metodologia que se vai integrar, com naturalidade, na maior parte das especificidades do SIADAP, pois a cultura de avaliação e responsabilização, a publicitação de objectivos e resultados, os indicadores de desempenho e a articulação com o ciclo

⁴⁶ ISO vem do Grego, *isos*, que significa igual. A ISO (International Organization for Standardization), foi criada em Genebra, Suíça, em 1946, onde ainda tem a sua sede. Pretendia desenvolver a normalização e as actividades relacionadas no mundo, tendo em vista facilitar trocas internacionais de bens e serviços, encetando esforços no sentido da cooperação internacional, tanto a nível intelectual, científico, tecnológico e económico. Em 1987, a ISO emitiu as normas ISO 9000, em que foram pela primeira vez publicadas. As normas ISO 9000, 9001, 9002, 9003 e 9004, tinham a intenção de serem consultivas, sendo uma síntese de várias normas nacionais de qualidade existente. As cinco normas base desta série foram adoptadas pela ISO e pelo Comité Europeu de Normalização (CEN) como normas europeias, sob a designação de EN 29 000. Em 1994, as normas foram revistas e passaram a ter a designação de EN ISO 9000, que por serem adoptadas pela Comunidade Europeia e devido à sua qualidade e competitividade económica a nível mundial foram aceites universalmente. Assim, milhares de organizações, e de forma a diferenciarem-se de outras, certificaram sistemas de qualidade através das diferentes normas ISO. Para além deste factor, também a certificação de qualidade através destas normas trouxe vantagens evidentes a nível interno das organizações: melhoramento dos sistemas de qualidade já existentes, necessidade de aumentar a eficiência interna, necessidade de motivação dos trabalhadores, etc. A norma ISO decompõe-se em três: ISO 9000, descrevendo os fundamentos e respectiva terminologia dos sistemas de gestão de qualidade – ISO 9001, que estabelece os requisitos de um sistema de gestão de qualidade sendo usada para certificar – ISO 9004, que disponibiliza as linhas orientadoras para implementação e melhoria contínua de sistemas de gestão de qualidade.

⁴⁷ Diário da República: [Lei n.º 66-B/2007](#)

⁴⁸ De acordo com a Lei nº. 66-B/2007 de 28 de Dezembro, no seu artº. 10º., a avaliação de desempenho de cada serviço tem a sua base num QUAR (Quadro de Avaliação e Responsabilidade), que está sujeito a avaliação constante. O QUAR é um instrumento de apoio à gestão, concebido para fazer uma análise do desempenho, onde é evidenciada:

- ✓ Missão do serviço;
- ✓ Objectivos estratégicos plurianuais;
- ✓ Indicadores de Desempenho e fontes de verificação;
- ✓ Grau de realização dos resultados alcançados em função dos objectivos propostos;
- ✓ Identificação dos desvios e suas causas;
- ✓ Avaliação final do respectivo serviço.

de gestão, são objectivos fundamentais do BSC. Para além destes factores, já a Lei nº 10/2004, que formou a primeira versão do SIADAP, tinha o princípio de que os objectivos individuais e da equipa deveriam ser desdobrados a partir dos objectivos estratégicos da organização.

Embora o nosso serviço ou qualquer organização não precise do BSC para determinar os objectivos individuais dos seus funcionários, a definição estratégica da organização, com recurso a este sistema de gestão, onde se procura um equilíbrio entre as diversas perspectivas, apresenta mais-valias significativas.

A Gestão por Objectivos é atribuída a Peter Drucker. Esta nova abordagem da gestão foi reforçada com a publicação, em 1964, de uma outra obra cujo título era *Management by Results*.

Em 1976, num artigo publicado, na PAR (Public Administration Review), revista americana de Administração Pública, Drucker, publica um artigo onde refere que a MBO⁴⁹ no sector público poderá servir de instrumento eficaz para a obtenção das suas metas. Os administradores deverão saber que resultados poderão ser atingidos. Este modelo de gestão por objectivos, força os administradores a reconhecer que existe uma grande quantidade de metas e objectivos que deverão ser hierarquizados no tempo e em importância, exigindo revisões periódicas de prioridades de objectivos e metas, com a correspondente afectação de recursos, das medidas de performance, estabelecimento de mecanismos de feed-back, sendo expectável um maior envolvimento dos funcionários, maior auto-controlo e estruturas organizacionais mais flexíveis.

Na Administração Pública Portuguesa o seu impacto é ainda recente e, é só a partir de 2004, com a introdução do SIADAP que esta nova forma de gestão começa a ser posta em prática.

Bilhim (2000) refere que a Gestão por Objectivos na Administração Pública “...corresponde antes de tudo à introdução de uma nova postura comportamental dos dirigentes e dos funcionários e agentes da Administração no seu saber estar e saber fazer o que passa por um novo saber mais (formação) ...”

Cabe ao responsável de determinado serviço comunicar aos seus colaboradores os objectivos individuais estabelecidos, de acordo com o mapa definido.

O alinhamento das várias iniciativas, objectivos e respectivos indicadores de medida, com os eixos estratégicos definidos no Balanced Scorecard (BSC) da biblioteca, permitir-lhe-ão gerar a compreensão, o compromisso e o empenhamento de todos na sua realização, até porque, há uma lógica na sua articulação, que compreendida e cumprida, resultará numa melhor qualidade de serviços prestados. Importante, é que o responsável pelo serviço garanta todas as condições para que isso aconteça, quer em termos de formação profissional, quer em condições concretas de apoio ao desempenho de cada um.

É ainda necessário evitar:

⁴⁹ MBO, são as siglas para Management by Objectives, que em português traduzimos para Gestão por Objectivos.

- ✚ Objectivos binários, onde resultado só pode ser *sim* ou *não*, não permitindo a sua superação;
- ✚ Objectivos conflitantes, quando o desempenho traz resultados que contribuem para a realização de um dado objectivo e, ao mesmo tempo, vão prejudicar outros. Por ex. a redução do tempo de resposta ao utente pode afectar, pela negativa, a qualidade de serviço que se pretende que seja prestada;
- ✚ Objectivos condicionados, quando o alcance de um objectivo está dependente de outro objectivo e/ou dele dependente;
- ✚ Tomar em atenção que a motivação tende a crescer com o incremento do desafio (dificuldade de atingir o objectivo) colocado pelas metas a alcançar. Esse crescimento vai diminuindo à medida que o desafio é maior. No entanto, a partir de certo nível, perde credibilidade, os colaboradores deixam de confiar na sua capacidade de o realizar e então a motivação anula-se.

As preocupações tidas com a definição dos objectivos terão de ser idênticas às colocadas nos indicadores e as metas.

- ✚ Estarem inequivocamente expressos numa ordem de medida, seja ela em termos de percentagem, número, dias, etc.
- ✚ Obedecerem ao princípio da economia e da fiabilidade, i.e., se possível não deve gastar recursos para ser calculado e terá de produzir um resultado objectivo, independentemente de quem os mede;
- ✚ Não deverão resultar em prejuízo de outros;
- ✚ Cada indicador deve ter um responsável nominal ou funcional, i.e., terá de existir alguém que seja o responsável pela sua implementação, controlo e possível remodelação;
- ✚ Serem simples e passíveis de medida;
- ✚ Serem fiáveis, sendo que a informação para o seu cálculo deve ser de origem credível;
- ✚ Abrangerem um intervalo de tempo perfeitamente identificável.

Para além destes factores, terá de ser tomada muita atenção à forma como são fixados os resultados esperados, atendendo aos seguintes princípios:

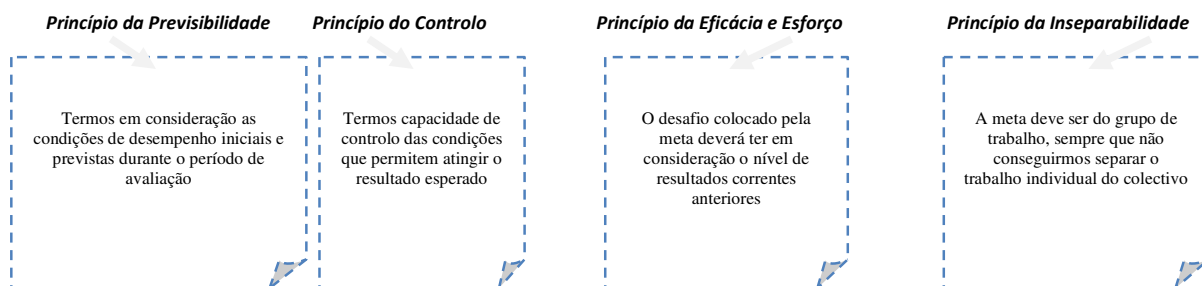


Figura 2: Princípios dos Objectivos (elaboração própria)

As metas irão quantificar o nível de desempenho a atingir para o cumprimento dum determinado objectivo.

A meta será o resultado esperado avaliado em termos de um indicador de medida e a realizar por um determinado responsável num determinado período de tempo. Metas, demasiado ambiciosas, poderão conduzir a uma desmotivação dos colaboradores. Os colaboradores com conteúdo funcional idêntico, nível de competências idêntico e objectivos semelhantes, deverão ter indicadores e metas análogas, visando a harmonização, de forma a reduzir e, possivelmente eliminar, situações de desigualdades e iniquidades.

A Metodologia BSC

A metodologia Balanced Scorecard (BSC) foi proposta em 1992 por Robert Kaplan (Professor da Universidade de Harvard) e David Norton (Consultor de Empresas) através do artigo “The Balanced Scorecard – Measures that drive performance”, publicado na revista *Harvard Business Review*. Para além deste artigo outros se seguiram na construção da estrutura e modelo do Balanced Scorecard.

Este modelo surge para dar resposta a um conjunto de problemas comuns às organizações, um dos quais consistia na gestão exclusivamente assente em indicadores financeiros e, dotar os gestores duma ferramenta de trabalho que permitisse verificar a execução da estratégia delineada e o correspondente grau de realização dos objectivos estratégicos por meio duma análise dum conjunto de medidas de desempenho.

Niven (2003) refere que em meados dos anos 90, a dinâmica das empresas estavam a mudar muito rapidamente, por efeitos da globalização, dum maior conhecimento e exigência por parte dos clientes e pela necessidade das empresas valorizarem os seus activos intangíveis. Os factos até esta data, demonstravam que, aproximadamente 90% das empresas não conduziam a sua estratégia duma forma clara e perfeita. Niven (2003), refere também a grande aceitação desta metodologia, pois desde a sua introdução, nos anos 90, foi adoptada pelo menos em 50% das 1000 maiores empresas listadas na revista *Fortune*.

Resumindo, podemos afirmar que o Balanced Scorecard (BSC), inova, no sentido de olharmos para o desempenho de determinada organização segundo novas perspectivas: Cliente, Processos Internos, Aprendizagem e Inovação, ao contrário da lógica anterior, em que só valorizávamos os indicadores financeiros tradicionais, ainda que essenciais para uma boa gestão.

O termo *Scorecard* vem do facto de o acompanhamento da estratégia ser realizada através de um *report* periódico onde a performance dos objectivos estratégicos e respectivos indicadores referentes a um determinado período de análise é visualizada à semelhança de um *tableau de bord* – mapa estratégico. O *report* é assim um instrumento de pilotagem fundamental para a divulgação de resultados e discussão de constrangimentos.

Ao fazer o posicionamento no *report* dos objectivos estratégicos da organização arrumados numa matriz orientada, de forma horizontal, pelas quatro perspectivas (Cliente, Financeira, Processos e Aprendizagem e, de forma vertical por vectores estratégicos, permite que quem está a gerir possa medir a posição competitiva da empresa/organização em diversas áreas.

A metodologia BSC (Balanced Scorecard), para além de conseguir articular e equilibrar os objectivos da organização, pode ainda *desenhar* a estratégia, facilitando a sua comunicação por toda a organização.

O BSC (Balanced Scorecard) baseia-se em informação:

- ✚ Financeira e não financeira;
- ✚ Externa e interna;
- ✚ Respeitante ao desempenho organizacional;
- ✚ Respeitante aos resultados actuais e futuros da organização.

Assim, um BSC (Balanced Scorecard) compreende indicadores financeiros (que devem traduzir os resultados das acções e decisões tomadas) e complementa-os com indicadores não financeiros (sobre a satisfação dos clientes, os processos internos e as actividades de inovação e melhoria organizacional). O BSC veio, então, suprir uma deficiência dos sistemas tradicionais, procurando relacionar a estratégia de longo prazo com as acções de curto prazo e tenta medir indicadores adequados que confrontem factores críticos de sucesso (indutores estratégicos) com os indicadores financeiros.

Este sistema permite balancear no mesmo documento perspectivas externas (resultados financeiros, satisfação do cliente/utente) e internas (processos, aprendizagem, inovação) permitindo estabelecer relações de causa e efeito, explicando as razões da relação existente entre objectivos a atingir nas várias perspectivas.

O BSC (Balanced Scorecard) permite orientar, disciplinar e sistematizar as diversas fases de formulação, implementação e avaliação da estratégia.

Tem uma construção flexível adapta-se à dinâmica própria de cada organização. Permite balancear, no mesmo documento, perspectivas externas (resultados financeiros, satisfação do cliente/utente) e internas (processos, aprendizagem, inovação) e, acima de tudo, explicar a relação entre todos eles⁵⁰, conforme figura 3.

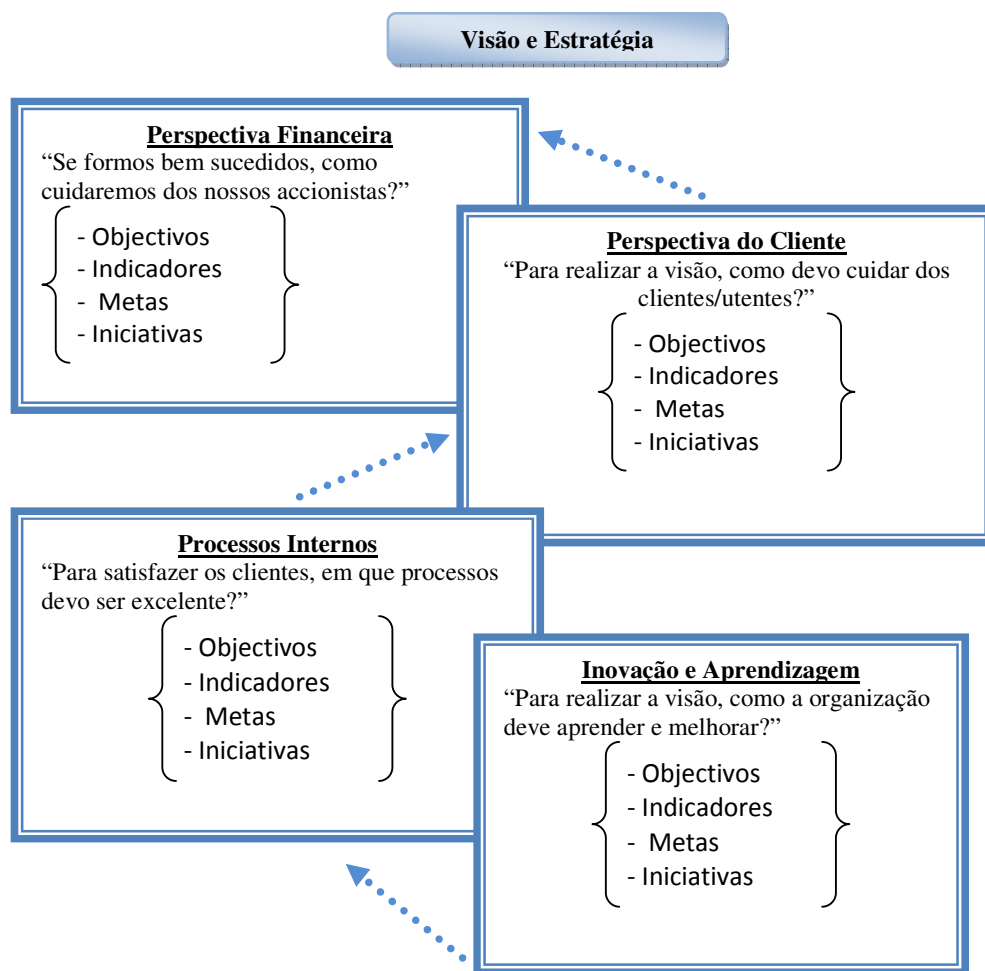


Fig. 3 Relação Causa – Efeito no Balanced Scorecard (elaboração própria)

Estas medidas estratégicas não devem ser vistas como indicadores de desempenho em quatro perspectivas independentes, mas sim como um conjunto de relações de causalidade entre os objectivos das quatro perspectivas, formando uma cadeia de relações de causa e efeito.

O objectivo final é o de documentar de forma fidedigna a estratégia da organização através de medições apropriadas, relacionando os indicadores de uma forma explícita passíveis de serem monitorizados, validados e geridos. Uma organização deve ser vista como um todo coerente.

Não será possível compreender a realidade total da organização apenas pela simples análise de cada uma das suas componentes, mas sim como um todo coerente, onde as relações causa-efeito representam as *vigas*, que servem de base a toda a construção do sistema rumo à estratégia definida. Pinto (2007) diz-nos “...que a existência e identificação de relações causa-efeito entre as diferentes perspectivas, objectivos e indicadores, constitui uma característica fundamental da filosofia do *Balanced Scorecard*, aplicado a qualquer tipo de organização.”

A Universidade do Porto e a Faculdade de Economia

A Universidade do Porto foi criada pelo Governo Provisório da República, através do Decreto de 22 de Março de 1911.⁵¹ Desde a data da sua fundação temos assistido ao crescimento exponencial da Universidade do Porto, integrando hoje 14 Faculdades e uma escola de gestão.

Segundo os Estatutos da Universidade do Porto a Missão, Visão e Fins são definidos da seguinte forma:

1. A Universidade do Porto é uma instituição de educação, investigação e desenvolvimento, comprometida com a formação integral das pessoas, com o respeito pelos seus direitos e a participação activa no progresso das suas comunidades.

2. A Universidade do Porto prossegue, entre outros, os seguintes fins:

a) A formação humana, cultural, científica, ética e técnica no quadro de processos diversificados de ensino e aprendizagem, de actividades complementares de desenvolvimento de atitudes e capacidades e de difusão de conhecimentos;

b) A realização de investigação científica e a criação cultural, envolvendo a descoberta, aquisição e desenvolvimento de saberes, artes e práticas, de nível avançado;

c) A prática constante do livre exame e da atitude de problematização, crítica e avaliação constitutiva da actividade científica, cultural e social;

d) A conservação e divulgação dos conhecimentos, das obras de cultura e das técnicas que configuram, em cada momento, o património disponível para utilização criativa dos especialistas e do público;

e) A cooperação com as diversas instituições, grupos e actores do seu meio social ambiente, numa perspectiva de valorização recíproca, e através quer da investigação aplicada quer da prestação de serviços;

f) O intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições nacionais e estrangeiras;

g) A contribuição, no seu âmbito de actividade, para a cooperação internacional e para a aproximação entre os povos;

h) A prestação de serviços à comunidade, numa perspectiva de valorização recíproca.

3. A Universidade do Porto concede os graus de licenciado, mestre e doutor e o título de agregado, bem como outros certificados e diplomas no âmbito de actuação das suas escolas, e concede equivalência e reconhecimento de graus e habilitações académicas, nos termos da lei.

⁵¹ No artº. 1º. deste diploma determina-se que: “No Território da República, além da Universidade de Coimbra já existente, são criadas mais duas Universidades – uma com sede em Lisboa e outra no Porto”.

4. A Universidade do Porto concede o título honorífico de doutor honoris causa, nos termos definidos na lei e nos presentes Estatutos.

5. A Universidade do Porto pretende ser reconhecida como uma referência nacional e internacional, quer ao nível da educação quer ao nível da investigação científica e da criação cultural, e como um parceiro privilegiado do desenvolvimento de Portugal, da Europa e do mundo.

6. A Universidade do Porto reforçará a qualidade do ensino de formação inicial e pós-graduação e de educação contínua, melhorando o seu ambiente de aprendizagem, com especial atenção às necessidades e aos interesses dos estudantes, às exigências de qualificação profissional e de formação cívica e cultural das sociedades do conhecimento e às perspectivas da formação ao longo da vida.

7. A Universidade do Porto desenvolverá as suas actividades de investigação, criação e difusão na ciência, na cultura e no pensamento, favorecendo o encontro entre as disciplinas e as formas do conhecimento e ambicionando a excelência intelectual e a relevância social de tais actividades.

Após quase trinta anos da sua fundação, a Universidade do Porto vê surgir em 1953 a Faculdade de Economia⁵², que a exemplo das restantes Faculdades da Universidade do Porto goza de autonomia estatutária, científica, pedagógica, administrativa e financeira.

As primeiras instalações da Faculdade de Economia do Porto foram na praça dos Leões, ocupando um pequeno espaço, no último andar do Edifício da Faculdade de Ciências. O número de alunos foi crescendo dando assim razão aos que pugnavam pela sua existência. A partir do ano de 1974, a Faculdade de Economia passou para as novas instalações, construídas de raiz na freguesia de Paranhos, na zona da Asprela.

A Universidade do Porto⁵³ e as suas Faculdades passaram já ao regime de fundação pública de direito privado, observando-se presentemente um variado conjunto de alterações relacionados com esta mudança.

⁵² Decreto-Lei nº. 39226 de 28 de Maio de 1953

⁵³ Decreto-Lei nº. 96/2009

Planeamento Estratégico da Biblioteca da FEP

O sector público, tradicionalmente guiado pela imensidão de normas legais, pressionado pela escassez de recursos financeiros, está hoje, colocado perante a necessidade urgente de adoptar novos modelos de gestão.

O plano adoptado terá que garantir metodologias de medição e gestão de desempenho utilizando metodologias TIC numa estratégia de gestão e de qualidade através de indicadores de desempenho, na Visão, na Missão e nos Valores preconizados. As empresas privadas existem para ganhar dinheiro, criar valor para os seus accionistas.

Lamb (1987) refere que existem várias características diferenciadoras entre uma organização pública, sem fins lucrativos e as organizações com fins lucrativos, afirmando que os objectivos das primeiras são em maior número e de maior diversidade; o preço não é definido como no sector lucrativo; a sua avaliação de desempenho é mais complexa e difícil, pois não há uma motivação para o lucro e existem diferenças no mercado alvo a atingir. Já Fine (1990) refere outras diferenças tais como a altruísmo, as metas e missões, preços, comunicação, medidas de desempenho e orçamentos de marketing.

Apesar das diferenças enumeradas, existem duas questões que são semelhantes para os dois tipos de organizações: há sempre uma troca e a satisfação do cliente é sempre o objectivo final.

Uma organização do sector público tem a sua razão de ser no cumprimento duma determinada missão. No entanto, verificamos que existem pontos comuns, pois o cumprimento da missão também existe no sector privado, resultando deste factor uma semelhança unificadora, ainda que com intuítos diferentes.

No sector privado a perspectiva de topo no BSC é a financeira, o cumprimento da sua missão criando valor para os accionistas.

No sector público, a missão é de satisfazer o utente, passando assim a perspectiva do cliente para o topo.

Niven (2003) refere que no sector público, o último e maior objectivo não é o lucro. Trabalhamos para servir causas, i.e., prestarmos serviços de valor público. Niven reforça esta ideia, afirmando que o cliente será o elemento principal de todo o processo de gestão e deverá centrar-se nos clientes e na satisfação das suas necessidades, cumprindo assim a sua missão.

O BSC para organismos públicos considera que deverão existir dois tipos de clientes: *o contribuinte* que financia o organismo; *o cidadão/cliente* que usufrui dos seus serviços, podendo ou não coincidir.

Como atrás referimos a *Perspectiva da Aprendizagem*, vai assumir o papel base no BSC do nosso serviço.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que as principais variáveis desta perspectiva assentam nas capacidades e competências dos colaboradores, capacidades dos sistemas de informação, assim como a motivação, responsabilidade partilhada na delegação de poderes e coerência nos objectivos propostos. Esta perspectiva vai alavancar todas as outras, de forma a cumprirmos os vectores estratégicos.

Se existir competência, motivação, conhecimento e valores (capital humano) e sistema de informação para sustentar a estratégia e, a biblioteca seja capaz de mobilizar o pessoal para a mudança, então seremos eficientes nos nossos processos internos, capazes de optimizarmos os recursos financeiros e, assim, criarmos valor para o cliente/utilizador.

Acrescentamos ainda que a aplicação da metodologia BSC vai-nos permitir medir o nosso desempenho organizacional, permitindo-nos assim visualizar holisticamente a nossa organização, reforçando a motivação, a comunicação e o reforço da *accountability*, tornando-se assim um eficaz instrumento de gestão que permite o alinhamento dos objectivos individuais dos seus colaboradores com os da organização apontando o foco para a criação de valor.⁵⁴

Já referimos que sem uma estratégia perfeitamente definida, as organizações públicas não serão capazes de responder aos desafios da sociedade moderna e da necessidade de mudança que lhes é pedida.

Acrescentamos ainda que a migração do Balanced Scorecard do sector privado para o público se deu na segunda metade dos anos 90. Os países que mais depressa adoptaram esta metodologia foram a Suécia, Reino Unido, Estados Unidos, Austrália, etc.

Estes países tinham já estabelecido medidas de desempenho de performance dos seus vários serviços no âmbito da alteração da gestão pública tradicional para a nova gestão pública ou gestão por resultados, sobrelevando assim a importância dos instrumentos de suporte à boa gestão das instituições na prossecução da sua missão pública.

A escolha da metodologia Balanced Scorecard permitiu-lhes aferir e valorizar os atributos diferenciadores das instituições, testar e conferir consistência nas orientações estratégicas, reformular processos, promovendo assim o alinhamento de todos os actores críticos e medir os resultados, possibilitando assim a tomada de decisão.

⁵⁴ No âmbito deste trabalho e de forma geral identificamos *Valor Público*, como uma consequência directa das actividades do nosso serviço na resposta a problemas e necessidades dos nossos utilizadores, assim como na aposta de processos que demonstrem o bom uso dos recursos postos à sua disposição. O *Valor* pode assumir diversas formas, mas para a biblioteca a sua materialização advirá da qualidade, utilidade, usabilidade e disponibilidade dos recursos/produtos postos à disposição e também da sua qualidade de imagem.

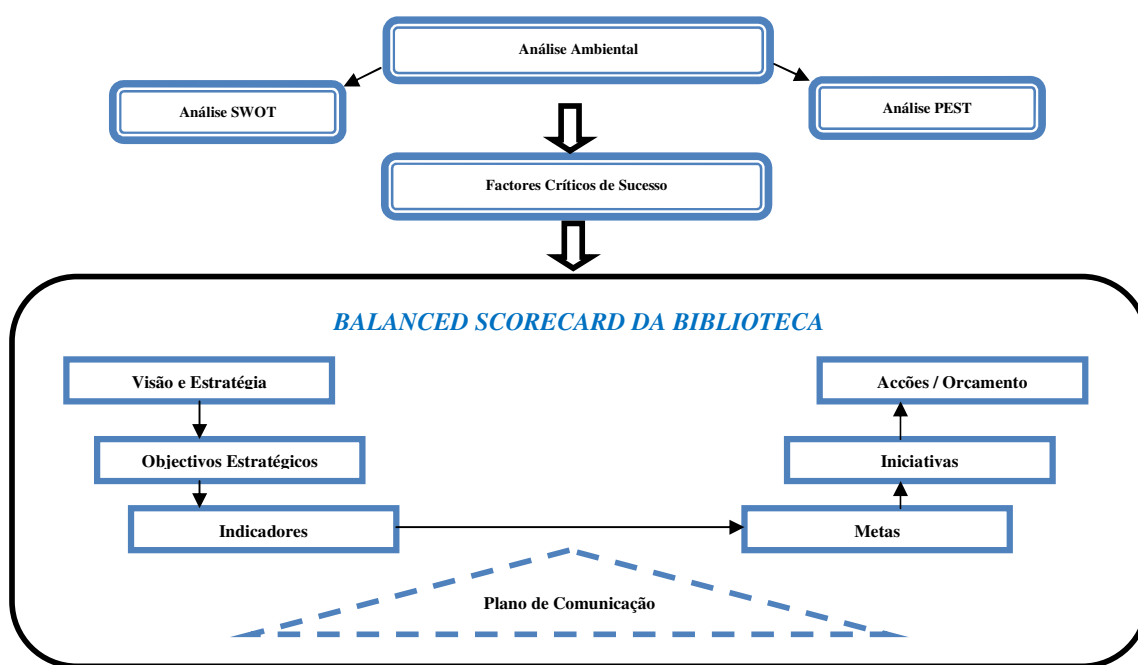


Figura 4: O Planeamento Estratégico da Biblioteca da FEP (elaboração própria)

O modelo de gestão estratégica da biblioteca, referenciado na figura acima constitui-se como um modelo cíclico e evolutivo.

Assenta em três fases distintas:

- ✚ Estudo estratégico, que tem como objectivo principal a análise da envolvente interna e externa da biblioteca. A análise, e matriz dos Stakeholders, assim como uma pormenorizada avaliação dos utilizadores, permitirá à Biblioteca ter conhecimento e capacidades para gerir os utilizadores e entidades que se possam constituir como grupos de pressão com poder de afectar a sua performance estratégica;
- ✚ O conhecimento dos factores críticos de sucesso é também uma pedra angular deste planeamento;
- ✚ A formulação da estratégia é o passo subsequente ao estudo. É nesta formulação que definiremos a Missão, Visão e Valores e que adoptaremos a metodologia BSC (Balanced Scorecard) que nos permitirá acompanhar a estratégia.

Como refere Cardoso (1992), "O planeamento estratégico, então assenta num processo de recolha e tratamento de informação sobre o ambiente e a empresa tendo em vista a tomada de decisões através das quais a empresa se adapte, modifique e actue sobre o contexto em que está inserida".

De forma a efectivamente concretizarmos o nosso planeamento estratégico, teremos de ter um empenho permanente na mudança através da melhoria dos nossos processos.

Para que efectivamente se consiga este objectivo será necessário fazer uma auto-avaliação, como prática de análise da biblioteca que permita uma nova visão, permitindo assim a implementação de novos processos organizativos.

Esta auto-avaliação é fundamental, pois permite-nos também conhecer o nosso nível de insuficiências das nossas práticas de gestão a partir dum quadro que reflecta a velha e a necessária nova visão dos serviços:



Figura 5: A "Nova" e a "Velha" Visão das bibliotecas (elaboração própria)

A aceitação desta nova necessária *Visão* dos nossos serviços permite-nos avançar na identificação dos processos chave, a que corresponderão as grandes funções que cartografaremos na figura abaixo na análise da Cadeia de Valor.

Análise da Cadeia de Valor

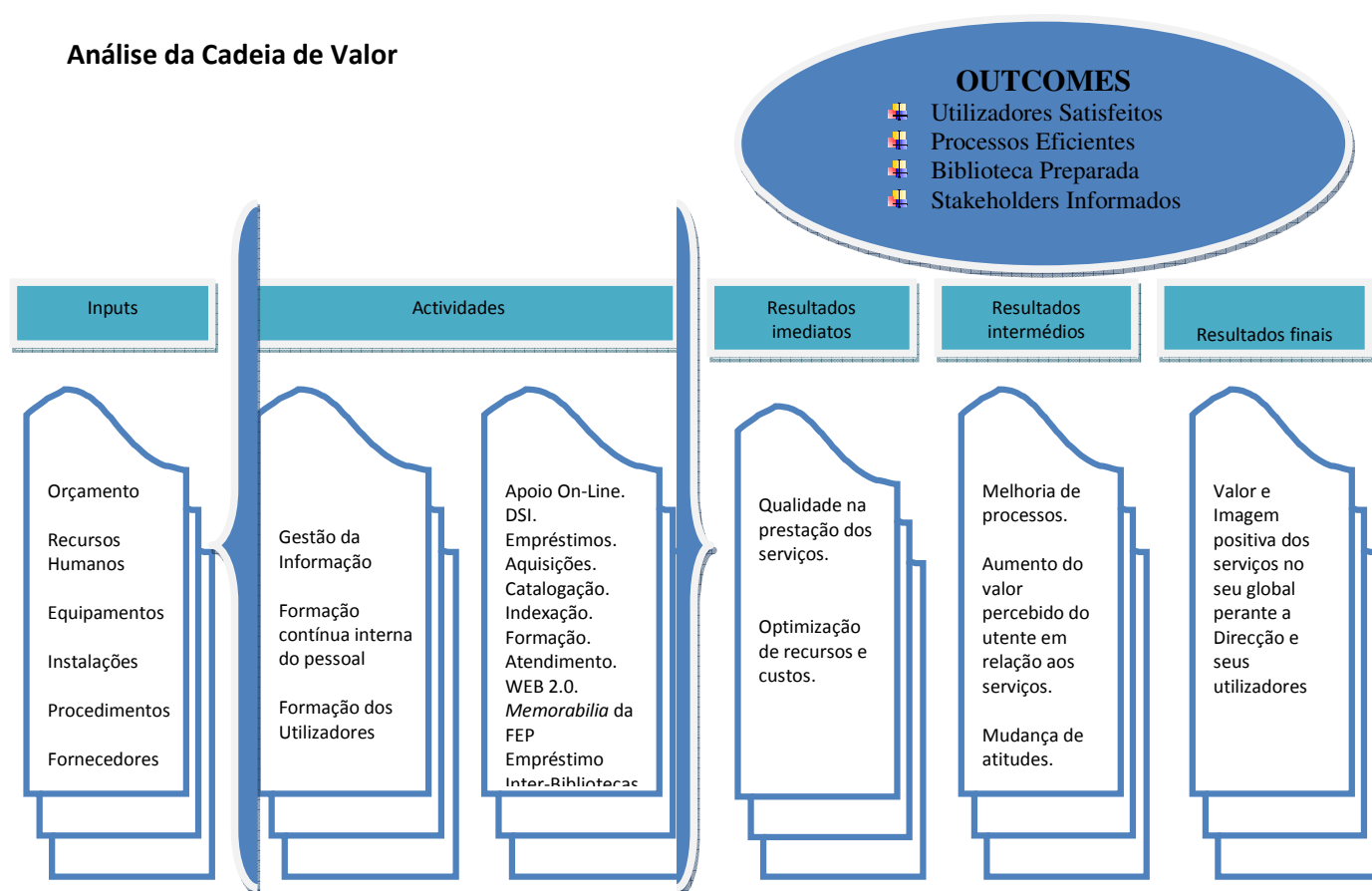


Figura 6: A Cadeia de Valor da Biblioteca da FEP (elaboração própria)

A Cadeia de Valor é um modelo organizacional que foi desenvolvido por Porter (1992) e corresponde a um conjunto de actividades desenvolvidas pelas empresas. Estas devem fazer uma análise da sua actividade e calcular qual o grau de eficácia e eficiência dentro desta cadeia de valor, permitindo assim, criar valor e vantagens competitivas, identificando oportunidades para melhorar a sua performance.

Assumindo esta postura, será possível estabelecer estratégias que interfiram nessas actividades, procurando a obtenção de posição de vantagem competitiva em relação às suas congéneres e ao meio ambiente em que se insere.

Para a biblioteca, a criação de valor a nível interno poderá passar pela optimização dos processos críticos primários e secundários (aquisições, recursos humanos, financeiros, etc.). Se para o mesmo

nível de benefícios para o utilizador, reduzirmos os custos das actividades primárias e secundárias, através da melhoria de processos, então estaremos a criar valor.⁵⁵

nível de benefícios para o utilizador, reduzirmos os custos das actividades primárias e secundárias, através da melhoria de processos, então estaremos a criar valor.⁵⁶

⁵⁵ Nas empresas a criação de valor, é feita através das suas actividades principais como produção, vendas, entrega e assistência, assim como as actividades de apoio como o desenvolvimento tecnológico, a gestão de recursos humanos, gestão de stocks, finanças, gestão da qualidade, etc.

A formação de Valor na nossa biblioteca consiste nas principais actividades que ela presta aos seus utilizadores, que se querem com qualidade e capazes de responder às aspirações e necessidades dos seus Stakeholders, tanto internos como externos. Embora a maior parte das bibliotecas universitárias tenha actividades e serviços que presta muito idênticos, havendo muito pouca margem de manobra para estratégias de diferenciação, não invalida que cada uma delas, *per si*, não possa identificar necessidades que o seu utilizador atribua muita importância, respondendo-lhe de forma única com serviços inovadores como as renovações on-line, a formação, atendimento on-line, o uso de Trouble Tickets, a possibilidade de uso de máquinas auto-empréstimo, a possibilidade de utilização de ferramentas da WEB 2.0, ou ainda assumindo funções que pela sua natureza estariam sob a sua responsabilidade. Como exemplo podemos referir a assunção de responsabilidade a nível do arquivo da FEP e o projecto de Memória FEP.

⁵⁶ Nas empresas a criação de valor, é feita através das suas actividades principais como produção, vendas, entrega e assistência, assim como as actividades de apoio como o desenvolvimento tecnológico, a gestão de recursos humanos, gestão de stocks, finanças, gestão da qualidade, etc.

A formação de Valor na nossa biblioteca consiste nas principais actividades que ela presta aos seus utilizadores, que se querem com qualidade e capazes de responder às aspirações e necessidades dos seus Stakeholders, tanto internos como externos. Embora a maior parte das bibliotecas universitárias tenha actividades e serviços que presta muito idênticos, havendo muito pouca margem de manobra para estratégias de diferenciação, não invalida que cada uma delas, *per si*, não possa identificar necessidades que o seu utilizador atribua muita importância, respondendo-lhe de forma única com serviços inovadores como as renovações on-line, a formação, atendimento on-line, o uso de Trouble Tickets, a possibilidade de uso de máquinas auto-empréstimo, a possibilidade de utilização de ferramentas da WEB 2.0, ou ainda assumindo funções que pela sua natureza estariam sob a sua responsabilidade. Como exemplo podemos referir a assunção de responsabilidade a nível do arquivo da FEP e o projecto de Memória FEP.

Análise dos Stakeholders

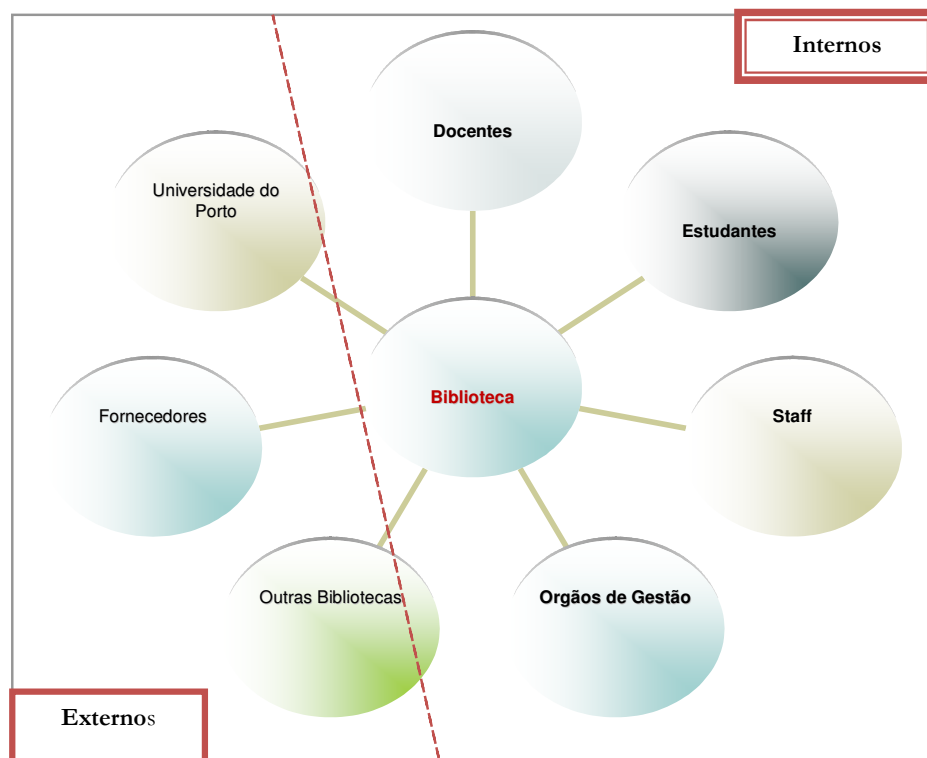


Figura 7: Análise dos Stakeholders (elaboração própria)

Outro factor importante para um eficiente planeamento é o conhecimento dos utilizadores, pois só tendo perfeito conhecimento das suas necessidades e expectativas poder-se-á levar a bom porto aquilo que nos propusermos fazer.

Cada vez mais o ambiente social e económico passa a ser considerado como uma teia, na qual a faculdade e, por inerência, a biblioteca terá de se integrar de forma a ser protagonista e não mero espectador das mudanças que se farão sentir a nível do Ensino Superior, com o consequente reforço de atracção da FEP, como uma das melhores escolas na área das Ciências Económicas a nível nacional e internacional, reforçando assim um dos eixos fundamentais da Faculdade e da própria Universidade do Porto: a internacionalização.

É pelas razões atrás expostas que o conceito de Stakeholder na perspectiva da biblioteca da FEP assume uma importância fundamental.

Na análise dos Stakeholders identificam-se os **internos** (Docentes, estudantes, Staff e órgãos de gestão) e **externos** (Universidade do Porto, Fornecedores e outras Bibliotecas).

Foi considerado como pressuposto que pode existir uma grande variedade de relações entre o *Stakeholder* abaixo descritos:

✚ Alunos e docentes, que usam os serviços, principais *clientes*;

- ✚ *O Staff*, os funcionários, obreiros dos serviços prestados;
- ✚ *Orgãos de gestão*, que pretendem que o serviço satisfaça os objectivos preconizados pela escola;
- ✚ *Universidade do Porto* que com a intenção de internacionalizar o conjunto da UP, pretende excelência de prestação de serviços nas várias escolas e seus departamentos para além de definir o orçamento da FEP em que a biblioteca terá a sua parte;
- ✚ *Fornecedores*, de bens e serviços (livreiros, fornecedores de bases de dados, revistas, e-books, software de gestão, etc.);
- ✚ *Outras Bibliotecas* que nos seus pedidos de documentos e outro material têm interesse no bom funcionamento desta e que seja detentora dum bom acervo.

Seria possível alargar ainda mais o âmbito dos Stakeholders, como o Estado, que coloca as verbas à disposição dos serviços, recebendo em troca graduados na área da gestão e economia - a comunidade científica interna e externa, que no fundo dá origem à documentação adquirida pela biblioteca mas também recebe a *ciência* feita pelos docentes/investigadores que é depositada nos serviços. Poder-se-ia incluir, ainda, as potenciais entidades empregadoras, pois os seus trabalhadores formam-se ou recorrem à escola posteriormente à sua formação, actualizando a sua formação, recorrendo à biblioteca para tirar partido dos recursos informacionais.

Outros Stakeholders são também, os seus antigos alunos e alunos de outras Escolas da Universidade do Porto que por uma questão de simplificação estão incluídos na categoria de alunos.

Matriz dos Stakeholders

Stakeholders		Que critérios utilizamos para a análise da biblioteca?	Dentro destes critérios como o Stakeholder avalia o desempenho da biblioteca	A biblioteca pode influenciar o Stakeholder?	O Stakeholder pode influenciar a biblioteca?	O Stakeholder tem interesse na biblioteca?
INTERNOS	Docentes	Recursos capazes Apoio ao Ensino e Investigação	5	4	5	5
	Estudantes	Bibliografia das disciplinas Material de apoio aos trabalhos / Formação	5	5	5	5
	Staff	Desenvolvimento de competências / Bom ambiente de trabalho	4	4	5	5
	Órgãos de Gestão	Cumprimento dos objectivos e do plano de actividades	4	4	4	5
EXTERNOS	UP	Envolvimento e participação em consórcios nacionais e internacionais	4	3	4	3
	Fornecedores	Consultas de fornecimento de material / Pagamento atempado	3	3	4	3
	Outras Bibliotecas	Bom acervo documental	4	3	2	4

Figura 8: A Matriz de Stakeholders (elaboração própria)

Na figura acima representa-se uma matriz dos Stakeholders, já que o sucesso do Planeamento Estratégico depende muito de quem nela tem os seus interesses.

Os Stakeholders podem ser indivíduos, grupos de interesse e também outras organizações que disputam o controlo dos recursos e resultados duma organização para seu próprio proveito. Cada um destes interesses é motivado por um conjunto de objectivos. Nalgumas situações este conjunto de interesses pode assumir uma forma conflituante com os objectivos definidos pela biblioteca. Noutras situações, os objectivos poderão ser comuns. Nesta matriz utiliza-se a pontuação de 1 a 5. Os Stakeholders com mais poder e interesse na Biblioteca são os alunos (20 pontos) e os docentes (19 pontos).

Análise dos Utilizadores

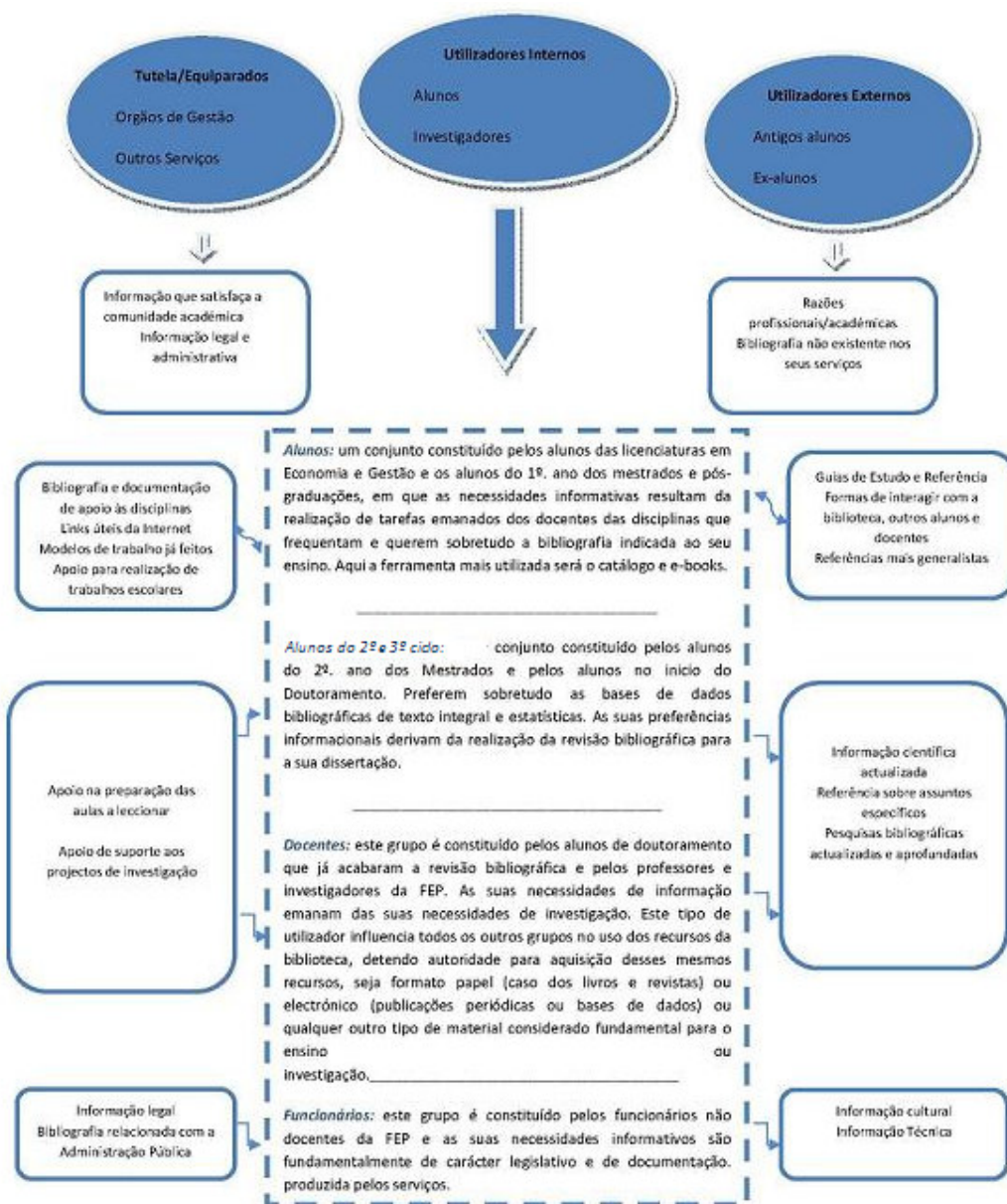


Figura 9: Análise dos Utilizadores (elaboração própria)

Fazer apenas uma listagem das partes interessadas, i.e. dos principais utilizadores não é suficiente. É necessário analisá-los, de forma a melhor determinar os seus níveis de interesse, necessidades e influência, que poderão ter nas medidas que forem implementadas no Plano estratégico. A análise dos utilizadores da biblioteca, constante na figura acima, tem como objectivo fundamental a melhoria dos projectos e acções a implementar, pois só assim, se poderá ter em conta os seus interesses concretos, identificar possíveis conflitos e fazer uma gestão correcta de todas as

possibilidades de compromisso. Importante, será também, no futuro, a criação dum *Conselho Consultivo* para a biblioteca, onde teriam assento representantes de todos os utilizadores, de forma a implementar a técnica de *brainstorming*, dando assim possibilidade ao serviço de recolha de informações e conhecer melhor a percepção que os diferentes utilizadores possuem da biblioteca. Gerar *compromissos* seria a palavra-chave.

Análise PESTEL

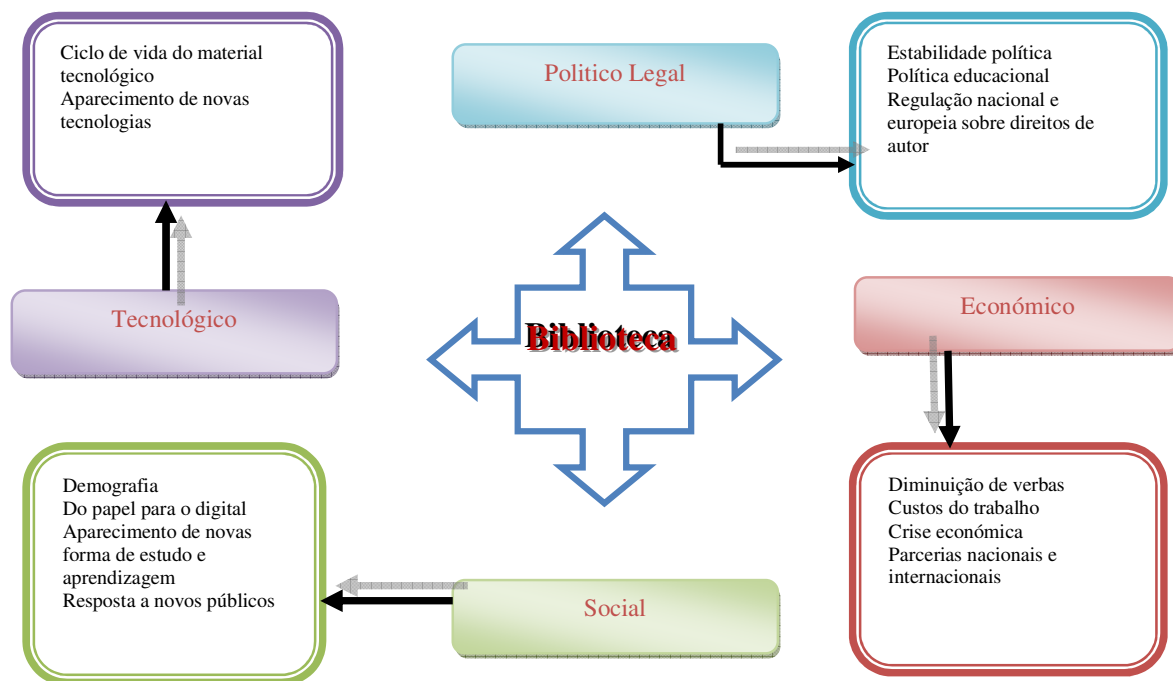


Figura 10: Análise PESTEL (elaboração própria)

Outro factor importante e indispensável num correcto Planeamento Estratégico é a elaboração da análise PESTEL.

Com esta análise pretende-se obter uma lista de influências do possível sucesso ou insucesso da futura estratégia, através duma análise de cenários prováveis do ambiente externo que nos rodeia e forçosamente nos influenciará, tanto a nível político, económico, social e tecnológico.

É importante analisar como estes factores vão mudando no presente, assim como, o acompanhar atento de futuras alterações.

O desenvolvimento da tecnologia e o seu ciclo vida poderão exigir um constante investimento na sua actualização, podendo assim afectar economicamente as organizações. Por outro lado, o avanço tecnológico exigir-nos-á uma maior formação e responsabilização na resposta a dar aos utentes, o que necessariamente exigirá capital humano com um tipo de *Skills* muito mais elevado.

O aparecimento do formato e-book⁵⁷, e principalmente as várias formas que se reveste vem lançar desafios enormes. Que forma de acesso? - por IP? - Individual? - acesso a documento total? a que custo? - que dependência em relação aos editores? - que garantias de preservação?

⁵⁷ O primeiro livro que apareceu na Internet em formato digital foi criado em 1971 no âmbito do projecto Gutenberg (www.gutenberg.org). Em 1987 nasce outro projecto com objectivos idênticos: The Perseus Digital Library (www.perseus.tufts.edu/hopper/research)

Esta questão é extremamente importante, porque obras impressas com 500 anos podem ainda ser lidas, mas as tecnologias, os sistemas de programação de dados, de digitalização e leitura, tornam-se obsoletas com o passar dos anos. A média actual de durabilidade é de 10 anos, significando isto que o acesso à informação digitalizada poderá ser impossível no futuro, ou então as bibliotecas poderão ter de pagar direitos de “*software*” e ficarem dependentes da sobrevivência e dos custos das empresas que o produzem.

A questão central é a de que vivemos na era digital, mas está ainda por resolver o problema tecnológico da sua preservação. Outra questão, prende-se com o formato electrónico, já que este processo vai reforçar o poder do editor. Este pode perfeitamente criar um livro com qualquer outro aplicativo, como um vídeo ou qualquer outro elemento multimédia, fazendo com que o consumidor pague mais por isso não dando, se assim o pretender, hipótese de escolha. No futuro, os utilizadores quererão ter acesso à informação através de e-readers nos seus vários formatos: Apple-Ipad, Kindle, Sony Reader, iPhone, Android? Verifica-se actualmente uma aposta significativa por parte das editoras⁵⁸ neste tipo de formato. Na sua generalidade, os e-books utilizam tecnologia DRM (Digital Rights Management) que em português significa Gestão de Direitos Digitais. Esta tecnologia foi desenvolvida para garantir e permitir a entrega, via meios electrónicos, de documentos como livros, artigos científicos, revistas, etc. que estejam protegidos por direitos de autor e/ou direitos intelectuais. Este tipo de documento protegido por DRM é encriptado – com as permissões de utilização especificadas pelo detentor dos direitos e que poderá incluir restrições nos equipamentos onde o documento é utilizado, definir o número de impressões possíveis, o tempo entre as impressões, as permissões de copy – paste, etc. Geralmente este tipo de livro é vendido com três tipos diferentes de licença: acesso perpétuo, acesso limitado (30, 60 dias...) e acesso

A ideia subjacente a estes dois projectos inovadores era a partilha e a preservação do conhecimento humano. Em 1996, foi lançado o *The Internet archive*, que permite o acesso permanente de investigadores, historiadores, estudantes, pessoas com deficiência e público em geral a colecções históricas das mais diversas áreas do conhecimento em formato digital (www.archive.org).

Lynn H. Nelson, professor de história da Universidade de Kansas lançou em 1993/1994, o projecto CARRIE (<http://primary-sources.eui.eu/website/carrie-full-text-electronic-library>).

Um dos projectos mais conhecidos e de maior sucesso no âmbito das bibliotecas universitárias foi o projecto da Universidade de Virginia (University of Virginia Library's Etext Center, cujo objectivo era também a exploração, criação e uso de colecções digitais. Com o evoluir da tecnologia e do impacto positivo deste tipo de projectos, estes começaram a ser cada vez mais ambiciosos. No final dos anos 90 a Universidade de Carnegie Mellon lançou a sua *Universal Digital Library* (www.ulib.org).

O seu objectivo/missão era a criação duma biblioteca universal onde o acesso ao conhecimento humano fosse livre e universal. Nos finais do ano de 2007, os livros disponibilizados eram já de 1, 5 milhões.

⁵⁸ A Amazon com o seu leitor Kindle oferece actualmente 350.000 e-books, tendo planos para alargar a oferta do seu leitor de livros a mais de 200 países. Outras companhias estão a competir ferozmente por este mercado em franco crescimento. A Sony juntou-se recentemente à Google com o objectivo de disponibilizar mais de 500.000 livros em formato electrónico. A empresa Barnes & Nobles acaba de criar o seu novo leitor de e-books (The Nook), permitindo a leitura e armazenamento e audição de ficheiros MP3. A ASUS irá lançar o seu Eee Reader e a Samsung irá melhorar o seu Papyrus. Para além destes desenvolvimentos tecnológicos, as próprias editoras começaram a vender os seus livros em formato electrónico como a HarperCollins, Random House, MacMillan, Simon and Schuster e Penguin.

empréstimo bibliotecário - normalmente de 15 dias, na maior parte das vezes só disponível via site das bibliotecas aderentes. Como refere Algenio and Thompson (2005): “...as information providers, libraries’ missions are about unfettered access for educational advancement. Publishers, in the other corner of the boxing ring, are determined to control and protect their intellectual property.”⁵⁹

Outra questão pertinente é a do acesso perpétuo aos e-books, pois não existe ainda uma infraestrutura viável para este efeito existindo, assim, algum receio por parte das bibliotecas numa aposta significativa neste tipo de formato. Seja qual for o resultado das discussões em termos de aquisição, de correspondentes fluxos de trabalho, acesso, licenciamento e formas de empréstimo inter-bibliotecas, o e-book está aí para ficar. As normas para os seus variados formatos e meta dados irão continuar a evoluir exigindo uma nova capacidade de resposta do staff da biblioteca.

Temos também o problema demográfico que irá afectar as nossas expectativas em relação a futuros alunos. De acordo com um relatório recente das Nações Unidas⁶⁰, espera-se um pequeno crescimento populacional até 2015, mas a tendência até final do século será a da diminuição da nossa população. Esta tendência acentuar-se-á a partir de 2050, prevendo-se que em 2100 seremos não mais de 6,7 milhões de habitantes. Será que Portugal vai tentar inverter estes dados apostando num plano estratégico de incentivo ao incremento da taxa de natalidade?

As alterações a nível legal em sede da Comunidade Europeia e Portuguesa, que reflexos poderão ter na disponibilização dos recursos - de forma livre, ou condicionada? Veja-se a discussão recorrente sobre os direitos de autor e ainda mais grave a questão do *Comodato*,⁶¹ em que se pretende que os empréstimos sejam alvos duma taxa a pagar pela instituição.

⁵⁹ Algenio, Emilie ; Thompson-Young, Alexia (2005). Licensing E-books: the good, the bad, and the ugly. Journal of Library Administration, nº. 42, vol. 3. Pp. 113-128

⁶⁰ http://esa.un.org/unpd/wpp/unpp/panel_population.htm

World Population Prospects: The 2010 revision.

⁶¹ Segundo o artº. 3º. do Decreto-Lei 332/97, de 27 de Novembro, **Comodato**, é “O acto de colocar à disposição do público, para utilização, o original ou cópias da obra durante um período de tempo limitado e sem benefícios económicos ou comerciais directos ou indirectos, quando efectuado através de estabelecimento acessível ao público”. Esta questão não é de somenos importância para as bibliotecas, porque a Comissão Europeia tem um processo de contra-ordenação contra o estado português por ainda não ter transposto para a Lei Portuguesa a Directiva 92/100/CEE, que refere que os autores e outros titulares de direitos têm o direito exclusivo de permitir ou proibir o empréstimo público das suas obras ou outros objectos protegidos pelos direitos de que são titulares. A Comissão Europeia considerou que Portugal, para além de outros países, não aplicou estas disposições, pois isenta todos os estabelecimentos de comodato público. Esta directiva da Comissão Europeia entende que um empréstimo dum livro numa determinada biblioteca pode estar a prejudicar o autor, inibindo assim a venda desse mesmo livro. Uma das soluções já adoptada por outros países, será a de optarmos por transformar o direito exclusivo de Comodato num simples direito à remuneração dos detentores de direitos de autor no caso de as suas obras serem objecto de empréstimo público, como no empréstimo bibliotecário. Em Abril de 2005 a IFLA (International Federation of Libraries and Archives) tomou uma posição, defendendo que o pagamento das remunerações devidas aos detentores de direitos de autor não poderá ser suportado pelas bibliotecas, mas sim pela sua Tutela a nível governamental. A BAD

E o continuar ou não da crise económica mundial com reflexo na economia portuguesa de que modo afectará o financiamento estatal a nível da UP e consequentemente a nível da FEP e sua biblioteca? Que impacto terá esta situação no plano estratégico e investimento?

Existirá estabilidade política no futuro? - os pressupostos de financiamento e a nova ordem jurídica do ensino superior vão continuar? A política educativa do ensino superior continuará a ser uma aposta chave do desenvolvimento da nossa sociedade?, continuar-se-á a apostar na formação pós-graduada⁶² e na aprendizagem ao longo da vida que trará novas exigências em termos de aquisição de recursos informáticos e informacionais?

A análise PEST, mais não é do que a identificação das “*key drivers for change*”, que de certa forma vão permitir tomar decisões mais acertadas e consentâneas com os cenários acima previstos.

(Associação Portuguesa de Bibliotecários) pronunciou-se no mesmo sentido da IFLA. Espera-se a aprovação da alteração de Decreto-Lei 332/97, de 27 de Novembro, dando seguimento ao Acórdão do Tribunal de Justiça.

⁶² Segundo dados agregados do Ministério da Ciência e do Ensino Superior, entre os anos de 2006, e 2010 as inscrições no segundo ciclo de Bolonha aumentaram 286% . Os estudantes em regime de Mestrado passaram de 11,6 mil para quase 45 mil.

Análise SWOT

Ambiente Interno	
Positivo	Negativo
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - Pessoal motivado com competências - Quadro de pessoal adequado às necessidades do serviço - Horário de funcionamento alargado - Conteúdos digitais disponibilizados - Rapidez de acesso aos conteúdos - Gestão flexível dos horários - Bom sistema informático de gestão (ALEPH) - Apoio informático competente e célere - Imagem da "marca" FEP 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de "know-how" do pessoal em bases de dados estatísticas - Estruturas físicas insuficientes - Falta de estatísticas abrangentes - Não acessibilidade para pessoas portadoras de deficiência - Ausência de planeamento estratégico plurianual - Falta de processos de workflow com outros serviços e ausência da possibilidade de uso de cartão de pagamento pelos serviços
Ambiente Externo	
Positivo	Negativo
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento do número de alunos no ensino superior - Necessidade de aprendizagem ao longo da vida - Participação em consórcios para aquisição de recursos informacionais - Aumento da investigação científica - Exploração da WEB 2.0 - Participação em candidaturas a projectos comunitários - Reforço da ligação da biblioteca à biblioteca virtual da UP e suas congéneres - Eixo estratégico da internacionalização da UP 	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de natalidade a decrescer com a diminuição do nº de jovens - Elevada concorrência por recursos escassos - Forte dependência de fornecedores estrangeiros em revistas e bases de dados (fornecedores únicos para produtos únicos) - Pressão para alargamento de horário - Incerteza na preservação de conteúdos digitais - Parcos recursos informáticos para uma procura que se espera crescente com outro nível de exigência (formação pós-graduada)

Figura 11: Análise SWOT (elaboração própria)

Torna-se necessário conceber as principais combinações de forças que poderiam ser fortalecidas, potenciadas ou combatidas, tendo em conta o contexto em que se insere a biblioteca. Para isso, efectuou-se um exercício de avaliação do ambiente interno e externo da biblioteca constante da figura acima descrita procurando identificar os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades que se deparam no curto e médio prazo.

Os factores externos estão, na maior parte das vezes, fora do controlo e poderão assumir a forma de ameaças, mas também ao mesmo tempo de oportunidades. Assim devem ser analisadas as oportunidades e ameaças que as forças ambientais representam para a biblioteca e como aproveitar as mesmas minimizando essas ameaças. Esta análise implica, então, a determinação das

competências que, nessa realidade, se possam traduzir em pontos fortes e determinar os pontos fracos, que vão limitar as possibilidades de tirar vantagem das oportunidades no ambiente e que poderão colocar em risco a actuação em termos de futuro. Este terá de ser um exercício contínuo, pois, como é sabido, a realidade está constantemente a mudar.

O resultado desta análise SWOT está patente na figura anterior.

Missão, Visão, Valores

A definição da Missão, Visão e Valores responde a uma série de questões:

- ✚ Qual a sua razão de ser?
- ✚ Qual o seu futuro?
- ✚ Para onde quer ir?
- ✚ Qual o(s) caminho(s) a percorrer?
- ✚ O que precisa?
- ✚ No que acredita?
- ✚ O que valoriza nela?

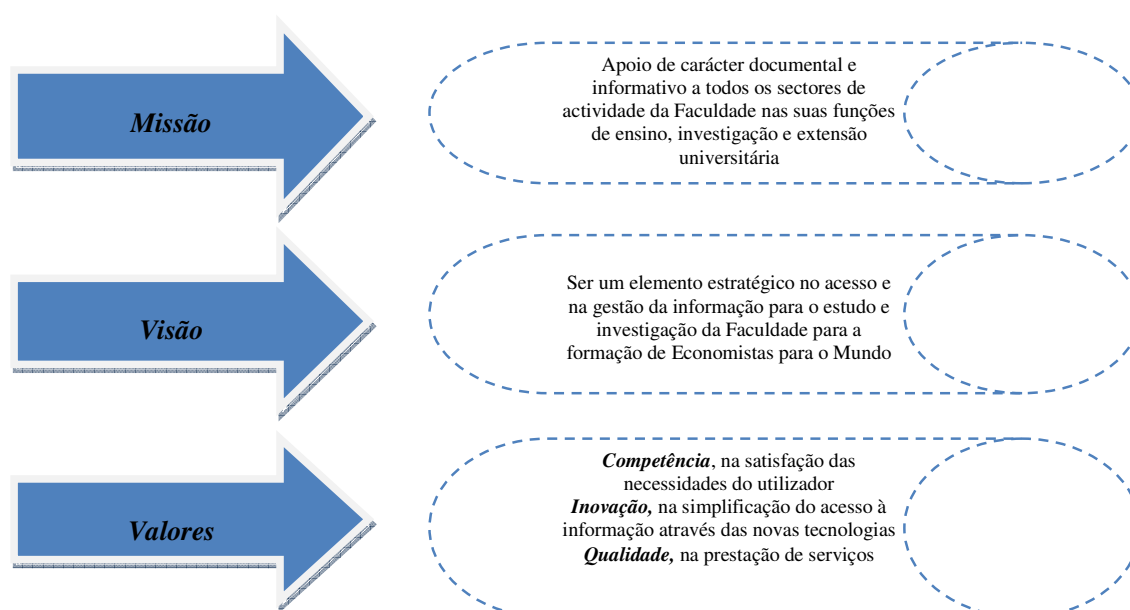


Figura 12: Missão, Visão, Valores (elaboração própria)

Através da concretização da sua Missão, Visão e Valores, e dos seus recursos e serviços, a biblioteca teria como objectivo principal contribuir para a formação de economistas para o mundo.

A Escolha da Metodologia BSC (Balanced Scorecard)

Chegados a este ponto do Planeamento Estratégico, é necessário escolher uma metodologia que se enquadre nos objectivos definidos para a biblioteca. Esta questão é muito importante, até pelo carácter obrigatório da implementação do SIADAP nos organismos públicos. O SIADAP foi criado pela Lei nº. 10, de 22 de Março de 2004.

A resolução do Conselho de Ministros nº. 53, de 21 de Abril de 2004, enquadrava a introdução do SIADAP no âmbito da reforma da Administração Pública e discutia o modelo de Gestão por Objectivos. A regulamentação da aplicação do SIADAP foi feita pelo Decreto regulamentar nº. 19-A, de 14 de Maio de 2004, sendo nesta mesma data publicada a Portaria nº. 509-A, que aprovava os modelos de impressos de fichas de avaliação. Este sistema foi considerado como um instrumento estratégico para a criação de dinâmica de mudança, de motivação profissional e de melhoria da Administração Pública.

Com a publicação da Lei 66/B de 28.12.2007, incluíram-se diversas alterações em relação aos modelos anteriores do SIADAP. Entre essas podemos citar a criação do SIADAP 1, que faz a avaliação de serviços e que é operacionalizada através da construção, monitorização, actualização e divulgação do QUAR (Quadro de Avaliação e Responsabilização) de cada serviço. Deste modo o SIADAP pretende uma nova cultura de avaliação e responsabilização através da publicitação dos objectivos dos serviços e dos resultados obtidos, ligando-os ao ciclo de gestão, com base na criação de indicadores de desempenho.

A metodologia Balanced Scorecard (BSC) foi proposta em 1992 por Robert Kaplan (Professor da Universidade de Harvard) e David Norton (Consultor de Empresas) através do artigo “The Balanced Scorecard – Measures that drive performance”, publicado na revista *Harvard Business Review*. Para além deste artigo outros se seguiram na construção da estrutura e modelo do Balanced Scorecard.

Este modelo surge para dar resposta a um conjunto de problemas comuns às organizações, um dos quais consistia na gestão exclusivamente assente em indicadores financeiros e dotar os gestores duma ferramenta de trabalho que permitisse verificar a execução da estratégia delineada e o correspondente grau de realização dos objectivos estratégicos por meio da análise dum conjunto de medidas de desempenho.

O termo *Scorecard* vem do facto de o acompanhamento da estratégia ser realizada através de um *report* periódico, onde a performance dos objectivos estratégicos e respectivos indicadores referentes a um determinado período de análise é visualizada à semelhança de um *tableau de bord* – mapa estratégico.

Assim, para nós, a aplicação do Balanced Scorecard (BSC) definirá como objectivos:

- ✚ A aplicação de um modelo de gestão integrado e avaliação de desempenho;
- ✚ Reflectir na avaliação da Biblioteca, o contributo de cada funcionário para os objectivos dos serviços;
- ✚ Definir e monitorizar os objectivos e indicadores em cada ano;
- ✚ A articulação entre gestão por objectivos, construção do SIADAP 2, 3 e plano e relatório de actividades.

Com esta abordagem pretende-se que o SIADAP passe a ser um produto, uma consequência lógica do Balanced Scorecard (BSC).

O conjunto de objectivos e informação agregada passa a ser apenas um resultado do Balanced Scorecard (BSC) extraindo-se daqui toda a informação necessária para o SIADAP. A escolha da metodologia de gestão baseada no BSC para a biblioteca tem as seguintes vantagens:

- ✚ A metodologia BSC pressupõe um acompanhamento periódico da execução da estratégia definida;
- ✚ Este acompanhamento periódico permitirá uma prontidão na identificação das causas de eventuais desvios da estratégia, promovendo assim a reactividade e proactividade de quem coordena os serviços;
- ✚ A estratégia é disseminada por toda a biblioteca, sendo do conhecimento de todos os funcionários, permitindo participar na sua operacionalização e ser responsável pela execução no que lhe diz respeito;
- ✚ O conhecimento aos colaboradores da estratégia implementada, permite apontar o caminho, a estabelecer os objectivos e meios para lá chegar. A orientação de todos na mesma direcção parece ser uma mais-valia.

A metodologia do Balanced Scorecard (BSC) é organizada em torno de quatro perspectivas de gestão: perspectiva financeira, perspectiva dos clientes, perspectiva dos processos internos e perspectiva da aprendizagem, assumindo uma orientação top-down, onde se começa por definir a estratégia na perspectiva dos accionistas e clientes da organização.

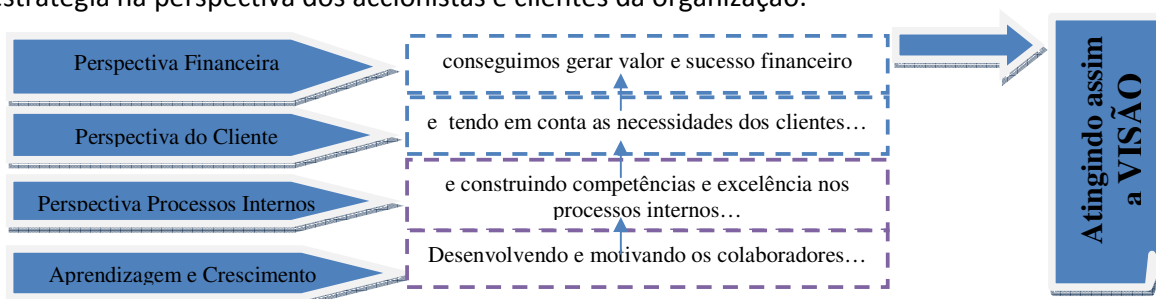


Figura 13: Relação Causa-Efeito do BSC (elaboração própria)

No sector privado (figura acima) a perspectiva de topo no Balanced Scorecard (BSC) é a financeira – o cumprimento da sua missão é criar valor para os seus accionistas. Este é o seu principal objectivo. Na biblioteca a missão é a de satisfazer o utilizador passando assim a *perspectiva cliente/utilizador* para o topo.

A biblioteca da FEP, não tem autonomia administrativa nem financeira, não detendo autoridade própria para definir o seu orçamento, abdicando assim da perspectiva financeira. A criação da perspectiva dos recursos informacionais levanta várias questões: que recursos informacionais se deverá disponibilizar, de que forma, com que acessibilidade, com que custo, com que tempos de resposta, em que predominância de formato (papel ou digital)? Na figura seguinte explicitam-se as relações causa - efeito do Balanced Scorecard para a biblioteca.

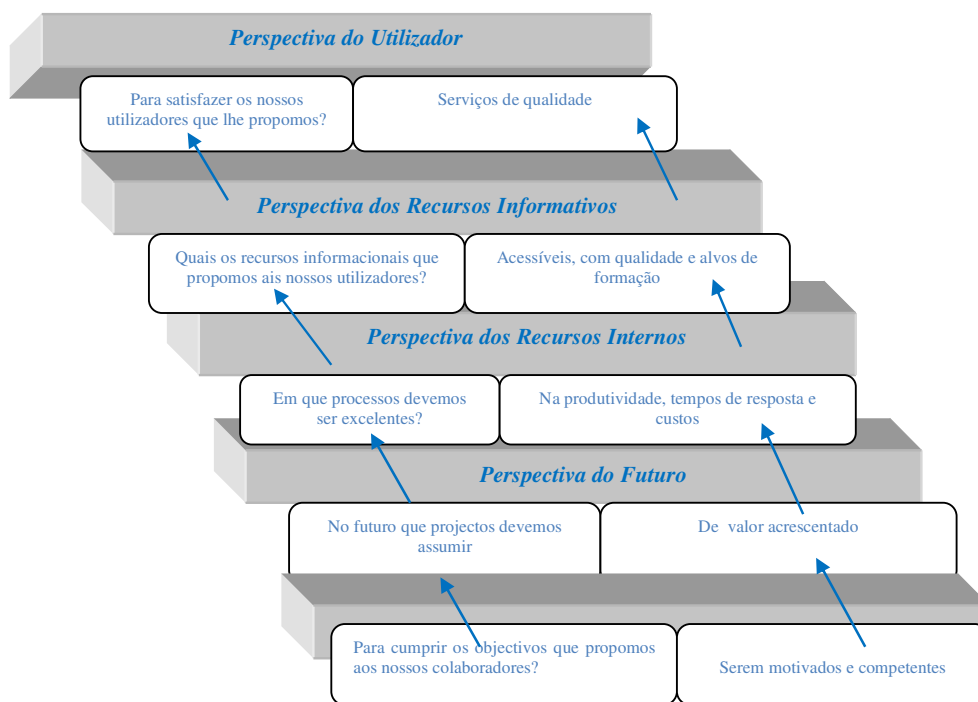


Figura 14: Relação Causa-Efeito do BSC da Biblioteca (elaboração própria)

Factores Críticos de Sucesso

A análise de Factores Críticos de Sucesso, com base em leituras de documentação da IFLA (International Federation of Library Associations), ALA (American Library Association), ARL (Association of Research Libraries), a base de dados da LISA (Library Information Services Abstracts) e outra bibliografia consultada, apresenta-se explicita nas páginas seguintes. Foi imprescindível a consulta da ISO 11620⁶³, e também da norma ISO 2789:2003⁶⁴ – Information and Documentation – International Library Statistics.



⁶³ A norma ISO 11620, foi publicada em 1998, mas a versão em língua portuguesa sobre indicadores de desempenho de bibliotecas foi só editada no ano de 2004: NP ISO 11620:2004/A1:2006. No ano de 2006, foi publicada a versão portuguesa da EMENDA 1: indicadores complementares de desempenho de bibliotecas: NP ISO 11620:2004/A1:2006. Em 2008 publicou-se a 2ª. edição da Norma ISO 11620.

⁶⁴ A norma ISO 2789:2003, define os elementos constitutivos dum serviço de biblioteca que nos permite obter estatísticas e proceder à avaliação de desempenho não só de bibliotecas mas também de serviços de informação.

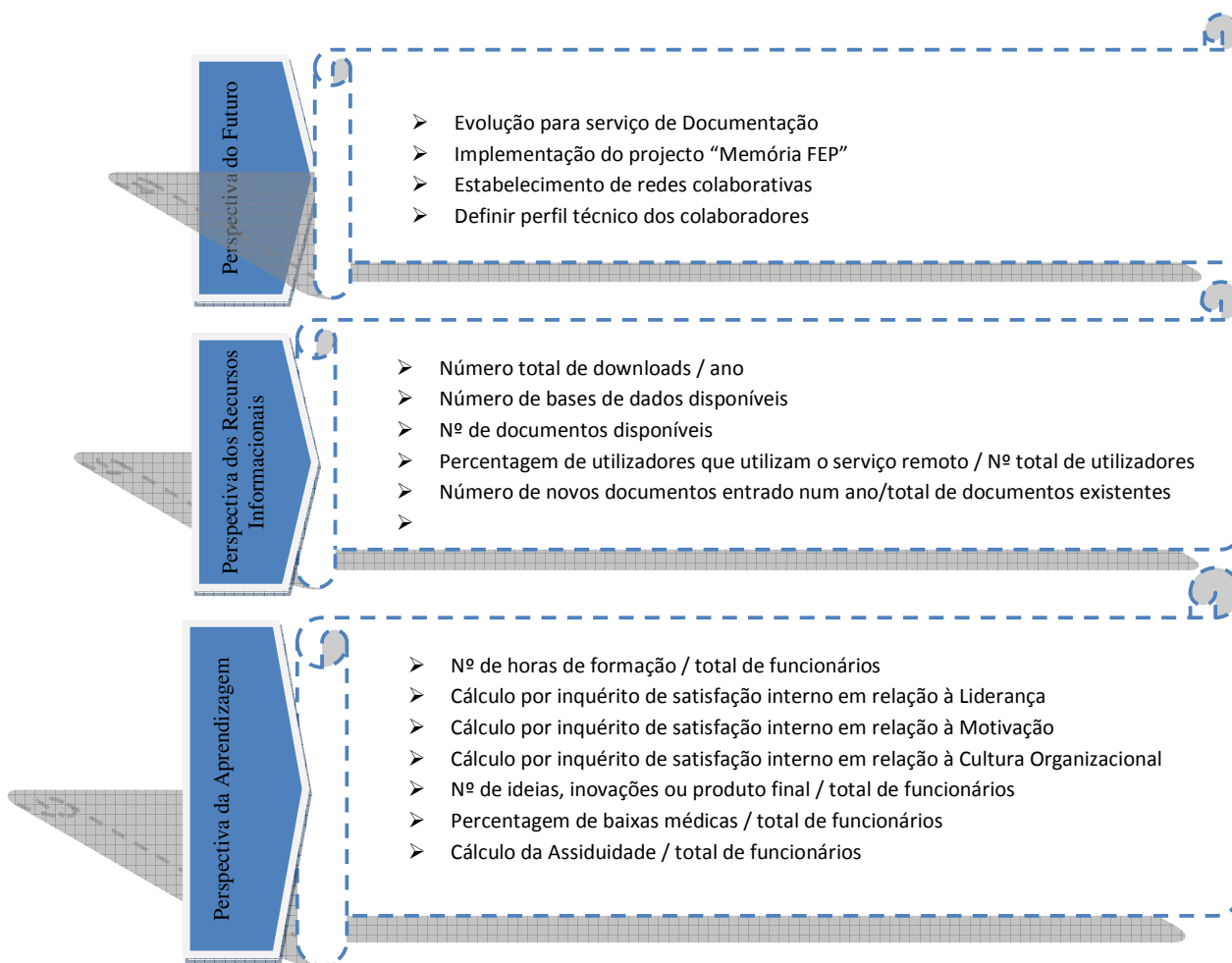


Figura 15: Factores Críticos de Sucesso (elaboração própria)

Seguidamente serão definidas as grandes linhas de acção ou vectores estratégicos que, cumprindo a missão e, tendo em conta os valores e o diagnóstico já efectuado, vão permitir atingir a Visão.

Na escolha destes eixos estratégicos teve-se em conta a variável temporal (carácter de médio e longo prazo), pois são linhas de acção, que deverão estar sempre presentes.

Eixo Estratégico 1

Biblioteca Participada





Com o objectivo de assegurar uma maior participação dos utilizadores na vida e actividades da Biblioteca e cumprir o eixo estratégico duma *biblioteca participada*, terão de ser criados mecanismos de receptividade e participação no e-mail e sítio electrónico dos serviços :

- ✓ *Pergunta ao bibliotecário;*
- ✓ *Pedido de aquisição;*
- ✓ *Últimas novidades;*
- ✓ *Implementação de ferramentas da WEB 2.0;*
- ✓ *Caixa de Sugestões/Reclamações;*
- ✓ *Implementação de inquéritos a nível global e sectorial;*
- ✓ *Apoio on-line.*

Quando os utentes reclamam, ou apresentam uma qualquer sugestão, pretendem basicamente, ser ouvidos, compreendidos, respeitados, isto é, procuram uma explicação, um pedido de desculpas e uma acção correctiva célere e eficiente.

A análise dos resultados proporcionados por estes instrumentos, possibilitarão dotar o serviço de informação pertinente e fundamentar a tomada de decisões no plano de esforços de melhoria dos serviços prestados e na distribuição dos recursos disponíveis. Por outro lado criam-se condições de gerir as expectativas dos utentes, quando estas são realistas ou realizáveis, graças a uma melhor comunicação com os mesmos.

A biblioteca terá de implementar as seguintes actividades:

-  Criação de meios simples para fazer a reclamação/sugestão;
-  Procedimento simples para investigar a reclamação/sugestão, em termos de prazo, tramitação, responsabilidade e privacidade.
-  Manter sempre o utente informado sobre o progresso e resultado do procedimento adoptado;
-  Reparação, ou eliminação da causa da reclamação/sugestão depois de reflectida. Poderá incluir pedido de desculpa ou explicação da acção em causa.

A forma de resposta às queixas/sugestões influenciará decisivamente a percepção dos utilizadores em relação à qualidade do serviço que lhes é prestado. A biblioteca terá necessidade de descobrir o que estes pretendem, em vez de os forçar a aceitar aquilo que os serviços querem e levar a interacção a sério, dando uma resposta rápida, polida e correcta.

Para além das respostas adequadas, as reclamações/sugestões, devem ser objecto de um tratamento estatístico que permita transformar as informações nela incluídas em conhecimento sobre os utentes

e sobre a própria biblioteca. É indispensável que os serviços, possuam no futuro, uma base de dados com esta finalidade. Com a habitual preocupação de harmonizar procedimentos, a ISO (*International Standardization Organization*), tem procurado criar a primeira norma internacional no domínio da *Gestão das Reclamações: ISO/CD 10018*, a qual os serviços de biblioteca pretenderão utilizar num futuro próximo.

Na elaboração dos inquéritos urge analisar, duma forma global, a biblioteca em termos de *aparência* (instalações físicas, equipamento), *empatia* (grau de solicitude, simpatia e atenção individual dispensada aos utilizadores), *garantia* (competências, cortesia e capacidade de transmitir certeza e confiança), *receptividade* (disposição para ajudar os utentes e para reagir rapidamente às necessidades dos utentes), *serviços prestados* (monografias, periódicos, bases de dados, página Web dos serviços, etc.)

Como a *satisfação* tem um carácter dinâmico, evoluindo no tempo, exigirá aos serviços a recolha de informações sobre os seus utentes em diferentes momentos. Creaser (2006) reforça a ideia afirmando: “*In a service environment, how users perceive and value what is available is central to effective service design and delivery*”.

Eixo Estratégico 2

Serviços de Qualidade

O conceito *qualidade* é muito conhecido e debatido. Na Administração Pública e, nos últimos anos, a palavra qualidade, tem andado de “boca em boca”. o que é a qualidade? Como geri-la?

Deming (1986) define qualidade como um previsível grau de uniformidade e confiança a baixo custo de qualidade adequada ao mercado. Já a ISO 11620⁶⁵ define qualidade como a totalidade de recursos e características dum produto ou serviço que a biblioteca presta de forma a satisfazer as necessidades dos seus utilizadores.

De modo geral, para o sector público, qualidade será o conjunto de condições e procedimentos que, de forma consistente, uniforme e contínua, contribua para a satisfação dos utentes. Assim, para cumprir os requisitos de qualidade desejados, será necessário identificar os utilizadores, os seus requisitos e a melhor forma de os cumprir. Este exercício já foi feito quando identificamos os Stakeholders e as principais necessidades dos utilizadores da biblioteca da FEP.

Não será certamente, por *artes de magia* ou com um simples “*estalar de dedos*”, que é possível resolver esta equação. Toda a equipa de trabalho terá de ter como princípios uma forte orientação para o utilizador, ser capaz de efectuar melhorias contínuas nos serviços que se prestam e envolvimento total o que exige uma evolução/ mudança na nossa cultura organizativa, tempo, investimento, vontade firme e coordenação de serviços.

Nos objectivos de qualidade que queremos alcançar, é também indispensável, a utilização do ciclo PDCA

O ciclo PDCA é uma ferramenta de qualidade facilitadora da tomada de decisões, permitindo a determinada instituição, o alcance dos objectivos e metas a que se propôs no seu planeamento estratégico. Sendo o PDCA um ciclo deverá existir um acompanhamento constante do processo nas suas várias fases, conforme esquema abaixo:

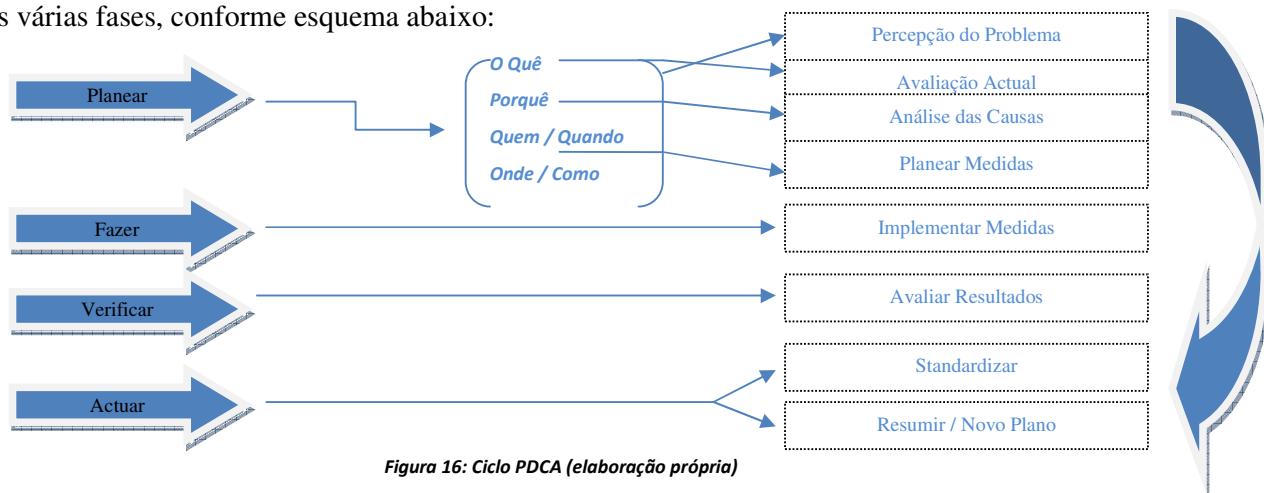


Figura 16: Ciclo PDCA (elaboração própria)

⁶⁵ <http://www.iso.org/iso/home.html>

Verifica-se que a realidade das bibliotecas tem vindo a mudar ao longo destas últimas décadas. Presentemente constata-se um sistema híbrido, onde a par do papel existe também o formato digital. Surgiram, então, novos projectos e experiências que permitiram a partilha de boas práticas, criando assim a possibilidade da criação de bases comuns de avaliação do desempenho de bibliotecas. Entre os vários projectos que apareceram pode-se citar:

- ✚ EQUINOX,⁶⁶ que pretendia o desenvolvimento de indicadores relacionados com os recursos digitais. Complementava estes indicadores com os da norma 11620;
- ✚ LibEcon,⁶⁷ que de forma sistemática recolhia estatísticas de bibliotecas de variados países, tendo como trave mestra as ISO 11620 e 2780, permitindo assim comparar o desempenho *entre pares*;
- ✚ E-Metrics Project,⁶⁸ iniciado pela ALA, tendo como objecto as bibliotecas norte-americanas e cujo objectivo era o de investigar e desenvolver indicadores do ambiente electrónico dessas mesmas bibliotecas;
- ✚ COUNTER,⁶⁹ que pretendia o estabelecimento de normas e protocolos nas estatísticas de utilização que tinham origem nos vendedores e produtores, tornando-as assim consistentes, credíveis e compatíveis. Estas estatísticas abrangiam as bases de dados e publicações em série.
- ✚ DFG Project “Cost Management for Universities Libraries”⁷⁰, cujo objectivo foi trabalhar num sistema de custos para as bibliotecas. Este projecto partiu da iniciativa das bibliotecas das Universidades de Munster, Dusseldorf e Paderborn;
- ✚ BIX – German Library Index⁷¹, projecto que mede e compara o desempenho das bibliotecas universitárias alemãs através da oferta, usabilidade, eficiência e hipóteses de desenvolvimento futuro;
- ✚ Guidelines for the Application of Best Practice in Australian University Libraries; Intrnational and International Benchmark,⁷² projecto dinamizado pelo Council of Australian University Libraries, que efectuou um levantamento sobre as melhores práticas em bibliotecas académicas e centros de pesquisa deste país;

⁶⁶ <http://equinox.dcu.ie/>

⁶⁷ <http://www.libecon.org/>

⁶⁸ <http://www.arl.org/stats/initiatives/emetrics/index.shtml>

⁶⁹ <http://www.projectcounter.org/>

⁷⁰ <http://www.dfg.de/index.jsp>

⁷¹ <http://www.bix-bibliothekindex.de/>

⁷² http://www.dest.gov.au/archive/highered/eippubs/eip00_11/00_11.pdf

- ✚ SCONUL (Society of College, National and University Libraries),⁷³ que promove a excelência dos serviços de bibliotecas nacionais e do ensino superior no Reino Unido e na Irlanda;
- ✚ ARL (Association of Research Libraries)⁷⁴, que tem como foco principal a descrição e análise de desempenho de bibliotecas universitárias nas variáveis de publicação de estatísticas e ferramentas de gestão utilizadas, fornecendo análises e relatórios de indicadores tanto quantitativos como qualitativos;
- ✚ UNIVERSITAS 21⁷⁵, fundada em 1997, é uma organização internacional de 23 Universidades de 50 países que tem como objectivo incentivar o intercâmbio de novas ideias e efectuar uma abordagem criativa e de excelência do ensino superior rumo ao futuro. Na realização dos seus vários fóruns, bastas vezes é discutida a realidade e expectativas futuras das bibliotecas.
- ✚ *Benchmarking of the University Libraries Netherlands (UKB)*⁷⁶, projecto organizado por 13 bibliotecas universitárias holandesas, onde foram definidos indicadores de desempenho considerados de crucial importância para o conjunto da realidade das bibliotecas universitárias holandesas.

Os utilizadores pedem cada vez mais, melhores níveis de serviço com reflexo na eficiência de custos, na qualidade, no tempo de resposta, na inovação. Estas exigências obrigam os serviços de biblioteca a uma avaliação contínua do seu desempenho com a utilização de novas abordagens de gestão e correspondente utilização dos seus instrumentos rumo a uma melhoria contínua, conforme figura abaixo que reflecta a matriz de qualidade que se pretende para a biblioteca.

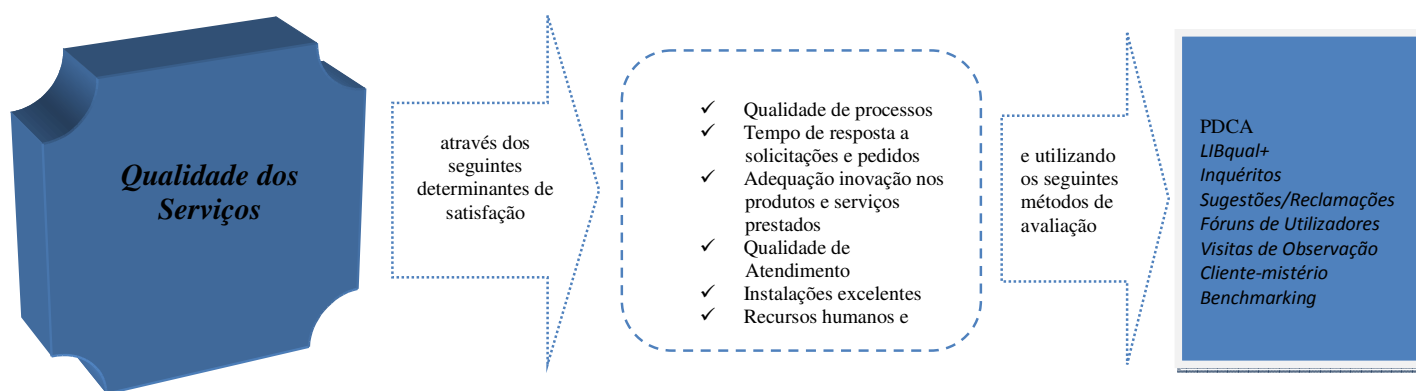


Figura 17: Matriz de Processos de Qualidade (elaboração própria)

⁷³ http://www.sconul.ac.uk/about_sconul/

⁷⁴ <http://www.arl.org/>

⁷⁵ <http://www.universitas21.com/about.html>

⁷⁶ <http://www.ukb.nl/organisatie/algemeenestukken/ukb-03-152.pdf>

Valarie A. Zeithalm, A. Parasuraman e Leonard L. Berry são especialistas na área de marketing de serviços, tendo exposto e desenvolvido o conceito da pesquisa Servqual. Partiram do pressuposto da comparação da performance ou o desempenho duma empresa frente a um ideal pretendido.

Na sequência desta metodologia cuja base é um questionário estão dois momentos diferentes:

1. Questionário colocado ao utente aferindo duma imagem de biblioteca ideal para si, i.e., o que o utilizador espera receber, quais são as suas expectativas;
2. Questionário sobre o real desempenho da biblioteca, i.e. a percepção que o utilizador tem dos serviços que recebeu.

Poderá também incluir questões respeitantes à avaliação que o utilizador tem em relação às cinco dimensões de qualidade e da sua percepção sobre a globalidade dos serviços prestados. A figura abaixo descreve as dimensões desejadas para a biblioteca

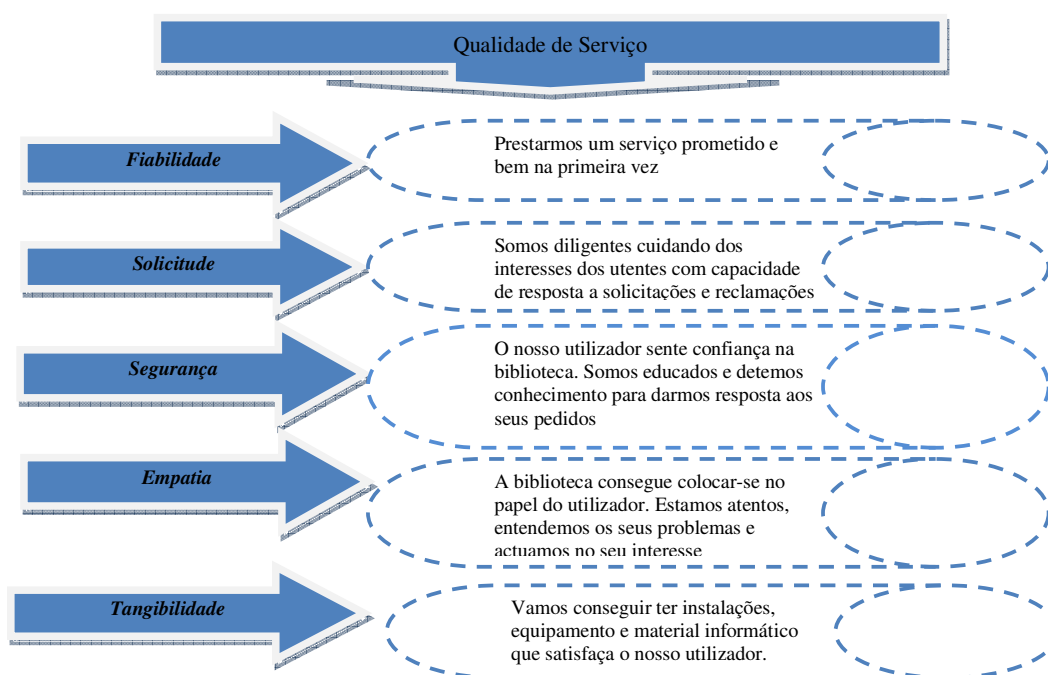


Figura 18: As dimensões de Qualidade (elaboração própria)

Esta metodologia consiste, então, na implementação de um inquérito com um conjunto de 22 afirmações avaliado numa escala (escala de Likert) de 1 a 7, em que o valor 1 significa estar em completo desacordo e o valor de 7 significa estar totalmente de acordo em relação aos atributos de fiabilidade, solicitude, segurança, empatia e tangibilidade.

A qualidade dos serviços poderá, assim, ser medida através da média da diferença entre o questionário relativo à percepção e expectativas, obtida pelas respostas dos utilizadores em cada uma das dimensões de qualidade dos serviços:

$$\text{SERVQUAL} = \text{Qualidade Percepcionada} - \text{Qualidade Esperada}$$

Em 1999 e a partir do SERVQUAL a ARL (Association of Research Libraries) criou um projecto a que chamou *LIBqual+*⁷⁷.

Num serviço que se pretende prestar com qualidade, a *Inovação* é uma outra função a ter em conta, criando condições favoráveis ao despontar de novas ideias, garantindo que estas se possam transformar em mais valor rumo a uma melhor performance, aumentando a eficiência e minimizando custos.

Teremos de ser capazes de desenvolver uma nova cultura com novos processos, aberta à inovação, através da formação do staff, das acções de *benchmarking*, *bench learning* e *networking*, planeando mudanças, adoptando uma atitude que permita aferir e tomar conhecimento dos bons exemplos dos nossos pares.

A biblioteca terá de estar atenta aos pequenos sinais, tanto internos como externos, em determinadas tendências recorrentes para o aparecimento de erros, crescentes reclamações, e/ou sugestões colocadas que tenham um mesmo fio condutor sobre o seu funcionamento.

⁷⁷ www.libqual.org.

Eixo Estratégico 3

Instalações Excelentes

Uma das discussões recorrentes na área das bibliotecas e da gestão de informação, aplica-se ao conceito de *Biblioteca Digital*. As Tecnologias de Comunicação e Informação têm mudado significativamente os processos de ensino e aprendizagem no ensino superior. A biblioteca é considerada uma trave-mestra neste processo, pois compete-lhe servir de apoio documental às actividades lectivas, de investigação e extensão universitária. Biblioteca digital será um conjunto de *mecanismos electrónicos*, facilitadores da localização e da pesquisa de informação, ligando recursos e utilizadores. Esta afirmação significa que a biblioteca digital não tem obstáculos de cariz físico, de localização (perto, longe) de depósito/armazenamento, e, em última análise, da existência de processos de catalogação, indexação e aquisição documental. Ela existirá no ciberespaço. O aparecimento desta nova realidade, biblioteca digital, vem naturalmente na linha de evolução contínua dos computadores e das TIC. Nos anos 80 assistimos ao aparecimento do CD-ROM, onde era possível recuperar referências bibliográficas, textos completos e imagens e a evolução tem sido contínua com o aparecimento de novos formatos e novas formas de acesso à documentação, seja ela específica ou geral. Veja-se, por exemplo, o caso das revistas/periódicos, em que nos últimos anos as mudanças foram significativas. O formato electrónico é já uma realidade incontornável, as barreiras físicas de acesso à informação actual de cariz científico têm desaparecido. Será que o periódico tradicional em formato papel vai sobreviver na sua forma actual: artigos agrupados por editores especializados numa determinada área do saber? Ou será que existirá uma migração maciça de títulos especializados com pequenas assinaturas para o formato electrónico? Na realidade actual e socorrendo-nos do exemplo da nossa realidade, assistimos já, à existência duma situação híbrida, onde o formato papel convive com o formato digital. Apesar da tendência actual da contínua expansão de documentos em formato digital, é do senso comum que o utilizador continuará a ter necessidade de um lugar para estudo e investigação, onde possa tirar partido dos recursos informacionais necessários, em formato de papel com os recursos em formato digital que a biblioteca lhe disponibiliza.

A biblioteca da FEP apresenta problemas de espaço devido, tanto à saturação das estantes em livre acesso dos fundos bibliográficos, assim como a falta de espaços destinados sobretudo ao estudo e trabalho em grupo. O novo modelo de Ensino Superior, baseado na aprendizagem activa do estudante, exige a construção dum novo modelo de biblioteca, que permita a adaptação e criação de novos espaços para o seu uso. Importante seria também, num futuro próximo, que se efectuassem alterações ao nível de revestimento do chão. Será também necessário ter uma Iluminação mais eficiente, assim como, o reforço/alargamento da estrutura e material informático e alterações ao

nível da infra-estrutura eléctrica com o reforço da sua potência permitindo, assim, aumentar/alargar as ligações à nossa rede. Assim, a adaptação/ alteração / alargamento do espaço físico é urgente, para que se possa tirar partido dum ambiente em rápida mudança e criar excelência ao nível das instalações.

Nas orientações a nível internacional, o rácio base para as bibliotecas universitárias é de um lugar ou posto de consulta para cinco estudantes, ocupando cada lugar $2,5\text{m}^2$ a $4,5\text{m}^2$ de superfície média. A estes dados corresponderá uma superfície total para a biblioteca de 1 a $1,5\text{m}^2$ por estudante da Universidade para uma colecção de 130 itens por estudante.

Já em Portugal, os indicadores são definidos pela Direcção geral do Ensino Superior, e baseiam-se no cálculo do provável número de alunos, que, em simultâneo, potencialmente frequentarão a biblioteca. Este valor poderá variar entre 10 a 20% do total de alunos duma determinada faculdade, adoptando-se na análise de projectos o valor médio de 15%. A adopção de áreas para lugar sentado para espaços de consulta, em regra é de 3m^2 para leitura, $1,5$ a 2m^2 , para consulta informática, sendo assim determinantes para o cálculo da área total.

O estudo nas bibliotecas universitárias é uma das actividades fundamentais, associadas ao que se pode chamar de cruzamento de dados em diferentes tipos de suportes documentais e à consulta online, incluindo a possibilidade de estudo colectivo e a organização de trabalho em grupo, exigindo, assim, grandes áreas dotadas de computadores com utilização muito individual em articulação com as zonas de consultas locais.

Desde finais da década de 80 que a realidade das bibliotecas universitárias vive um processo de grande alteração, consequência das alterações produzidas nas décadas anteriores, de 60 e 70, no ensino universitário que conduziram a um aumento exponencial de alunos, assim como a um maior reconhecimento da importância da investigação na formação de âmbito superior.

Para esta nova realidade muito contribuiu a construção de novas bibliotecas universitárias, assim como a renovação, requalificação e modernização das já existentes, acompanhadas de uma forte alteração qualitativa dos serviços prestados, indo ao encontro de novas necessidades, o acesso ao conhecimento e informação em processo contínuo, seja em formato papel, seja em formato digital, seja através de redes e bases de dados.

Em Portugal a partir da década de 80 assistimos também a uma grande aposta em novas instalações para o ensino superior, através de apoios da Comunidade Europeia, que são exemplos, a Universidade de Aveiro, Algarve ou Beira Interior. Instaladas em Campus Universitários a aposta foi a da construção de grandes bibliotecas centrais, em alguns casos, complementadas com pequenas bibliotecas departamentais. No caso da Universidade do Porto a aposta tem sido na construção de bibliotecas de faculdade, cujos casos mais recentes são a da Faculdade de Engenharia, Psicologia e Ciências da Educação, Faculdade de Medicina, Faculdade de Farmácia e

Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar. As razões desta aposta advirão também da dispersão geográfica das faculdades pelo concelho do Porto.

Para além destes factores, é inevitável que a própria biblioteca acompanhe o reposicionamento estratégico da Faculdade, o que passará pelo desenvolvimento de novas ofertas formativas na área do 2º e 3º. Ciclos (Mestrados e Doutoramentos) potenciando, assim, uma capacidade extra de atracção de novos alunos por parte da Faculdade, que aliás nos últimos anos lectivos se tem vindo a confirmar.

A educação superior é cada vez mais vista como um negócio. Os estudantes são considerados como clientes e consumidores, esperando encontrar instalações e serviços com um alto nível de qualidade. Ao pretender dar capacidade de resposta para esta nova e crescente procura, aproveitar as oportunidades criadas por Bolonha, prestar um serviço de maior qualidade e alinhar os nossos serviços com o plano estratégico da FEP, é necessário a criação de novos espaços multifuncionais para a integração de recursos informativos e informáticos que sejam capazes de oferecer ao estudante novas possibilidades e meios de acesso à informação e conhecimento, daí ser urgente a reformulação do espaço existente, e a correspondente ocupação da totalidade do 2º andar da torre da Biblioteca, para que os serviços desta tenham capacidade de resposta às novas exigências.

A ocupação deste espaço, vai permitir uma aproximação dos rácios base existentes para as bibliotecas universitárias a que já se fez referência. Seguindo estes rácios, a biblioteca deveria ter capacidade para 446 lugares de estudo/consulta ($2.979 \text{ alunos} \times 15\% = 446$) mas apenas tem 107 lugares.

A área a ocupar pela biblioteca no 2º. Piso corresponde a 404 m^2 , que pode potenciar um aumento de 161 lugares (1 lugar está para 2,5m, assim como x está para $404 \text{ m}^2 = 404 \text{ m}^2 / 2,5 \text{ m} = 161$).

No total de lugares para estudo/consulta daria aproximadamente com $107 + 161 = 268$, ainda assim a 60% dos rácios em vigor.

Mapa Estratégico

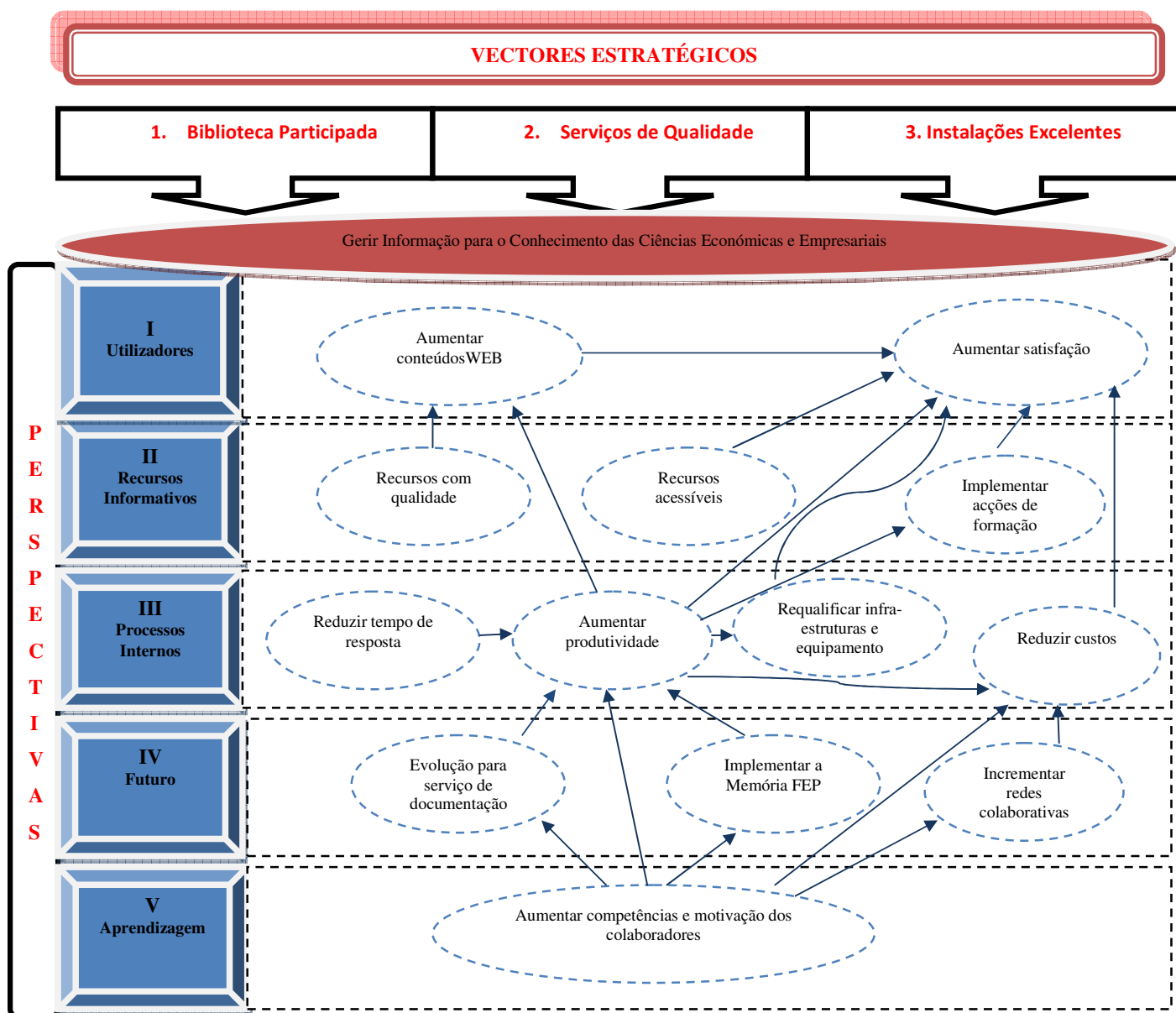


Figura 19: Mapa Estratégico (elaboração própria)

O Balanced Scorecard (BSC) é facilitador da tradução e explicação da estratégia para toda biblioteca através do mapa estratégico conforme se pode verificar no mapa acima que permite uma leitura mais fácil da integração dos objectivos nos vectores estratégicos previamente delineados. Por outro lado, permite também, visualizar as interligações encontradas entre objectivos pertencentes à mesma Perspectiva Estratégica ou não.

Os vectores estratégicos, são as linhas orientadoras. Este será o caminho a seguir, para que a missão definida se cumpra e se consiga também ver a visão concretizada.

As 5 Perspectivas da Biblioteca

Utilizadores

No âmbito da biblioteca esta perspectiva assume-se claramente como prioritária sobre as restantes, não obstante a enorme relevância de que as demais perspectivas se imbuem para o desenvolvimento de qualquer serviço.

O utilizador, e sobretudo o seu nível de satisfação, é o referencial de toda a actividade da biblioteca. A missão emerge desta perspectiva, pelo que, à luz da missão da biblioteca da FEP, definiram-se os seguintes objectivos:

- ✓ Aumentos dos conteúdos WEB;
- ✓ Aumentar satisfação;

Recursos Informacionais

Barlow (1994) diz-nos que informação será, pela sua natureza, intangível e de muito difícil definição, talvez, porque se refere ao processamento, tratamento e gestão da informação que materializamos através do conceito, *documento*. Documento será qualquer objecto com o objectivo de armazenar informação.

No contexto da biblioteca da FEP, a informação organiza-se em três vertentes:

1. Objectos de informação de cariz físico, como livros revistas, etc.;
2. Uma organização de colecções em objectos de informação segundo autores, assuntos, etc.;
3. Um ambiente informativo organizado pelos serviços que é facilitador do acesso directo aos objectos informativos, e um acesso indirecto ao seu conteúdo graças ao seu trabalho técnico que se materializa em catálogos, e à própria organização física dos espaços adstritos á biblioteca. Actualmente a informação assenta em diversos formatos como texto, bases de dados, imagem, áudio, vídeo, etc.

É da competência dos serviços, fazer uma selecção dos conteúdos relevantes para o utilizador com o apoio do mesmo, estruturá-los em função da sua importância e prioridade, permitindo uma pesquisa e navegação efectiva, com qualidade e relevância, controlando o ciclo documental, assente nos princípios básicos duma efectiva usabilidade, facilidade de navegação e aprendizagem, com a utilização de tutoriais.

Tomando em atenção todos estes factores, para esta perspectiva definiram-se os seguintes objectivos:

- ✓ Recursos com qualidade;
- ✓ Garantir acessibilidade célere e eficaz;
- ✓ Implementar acções de formação.

Processos Internos

No contexto desta perspectiva entendeu-se que os objectivos que se impunha definir para incrementar valor, deveriam estar alinhados com os objectivos já expostos na perspectiva anterior.

Neste sentido, e recorrendo ao resultado da SWOT, que expôs alguns pontos fracos merecedores de uma actuação estratégica, nomeadamente, as dificuldades salientadas no que respeita à ausência de plano de gestão de qualidade, pouca aposta nos documentos electrónicos, instalações físicas desadequadas, etc., foram definidos como objectivos principais:

- ✓ *Reduzir tempos de resposta;*
- ✓ *Aumentar produtividade;*
- ✓ *Requalificar infra-estruturas e equipamento;*
- ✓ *Reduzir custos.*

Perspectiva do Futuro

Esta perspectiva poderia assumir a designação de *Inovação*, no sentido da criação de novos serviços ou novas formas de os fornecer. Não lhe damos esse nome pois estaríamos a ser demasiado ambiciosos, porque os objectivos colocados nesta perspectiva não implicam necessariamente, a transformação da biblioteca, nem originam novas relações de trabalho, nem novas estruturas organizacionais, nem alterações significativas de desempenho.

Implicam, isso sim, uma visão a médio e longo prazo de tarefas que poderão ser alocadas aos serviços, ainda que numa perspectiva inovadora.

A assunção desta perspectiva no Balanced Scorecard, implicou uma reflexão atenta das actividades presentes do serviço e do que poderia assumir em termos de actividades futuras, pois é tendência recorrente em bibliotecas congéneres ter sob sua alçada o arquivo e a organização da memória da sua instituição, assim como o desenvolvimento de redes colaborativas.

Foi igualmente pertinente que os serviços assumissem novas competências e alargassem o seu campo de actuação. O papel tradicional do bibliotecário e do arquivista tem sofrido grandes alterações, deixando de ser apenas o que guarda, classifica, cataloga, indexa e difunde informação. O seu papel actual terá de ser aquele que estrutura, que gere a informação em qualquer contexto orgânico, produtor de fluxos informacionais, tirando assim potencialidades das novas tecnologias e bases de dados.

Desenrola-se no seio da FEP, um universo de manifestações de cariz académico, administrativo, cultural, social e lúdico, que à nossa escala, podemos considerar como indicador de desenvolvimento duma sociedade e cultura.

Nos tempos actuais, com o fenómeno da globalização e da sociedade do conhecimento, a FEP enfrenta uma nova etapa de transformação, na qual o conhecimento e a sua memória terão de ser as traves mestras do seu futuro.

O objectivo da evolução da biblioteca para serviço de documentação permitirá iniciar os trabalhos conducentes à sistematização de todo o património documental histórico, desde o início da sua actividade até à actualidade. Recuperar, preservar e organizar a memória institucional de carácter documental, produzida nos diferentes serviços administrativos, representada pelos documentos de arquivo, como uma contribuição para a sua cultura e memória de modo a facilitar o acesso de uma forma optimizada, rápida e eficiente a todos este património de conhecimento e informação, terão de ser as principais metas a alcançar.

É de conhecimento geral que a herança do conhecimento é um dos suportes mais importantes no desenvolvimento e sustentabilidade de qualquer organização. No caso das escolas do ensino superior, o conhecimento que continuamente é produzido, nas suas áreas académicas, administrativas, de investigação e extensão universitária, são as traves mestras para a construção de novas dimensões e novas realidades decorrentes do devir histórico. É necessário vincular esta herança do conhecimento ao seu património cultural/documental, como manifestação que deve ser valorizada e conservada, não só para benefício da FEP, assim como, tornar-se a sua base para o seu desenvolvimento histórico, científico e social.

O acervo documental da FEP, encontra-se localizado num espaço de armazenamento, no sótão do edifício da FEP, a que comumente se designa por *Arquivo Morto*. Este é um espaço bastante longo, mas com pouco mais de 2m de altura, cuja cobertura, parece ser a placa de cimento que serve de telhado ao edifício. O arrumo da documentação é feito em estantes fixas, tradicionais, segundo alguma ordem funcional. O seu espaço disponível está dividido em duas áreas distintas: uma área onde está depositado o arquivo inactivo produzido pelos serviços administrativos; uma outra onde estão instalados as provas de avaliação realizadas pelos alunos, assim como, um espaço reservado à biblioteca, onde está depositado algum material. Para além desta situação, acresce-se ainda, que do ponto de vista da instalação das espécies documentais, nota-se uma clara distinção entre a produção informacional dos serviços académicos, dos serviços financeiros, e do serviço de pessoal e expediente.

Em termos ambientais, e, sem se ter utilizado instrumentos de medida deste tipo de indicador, parece que este acervo está de alguma forma sob influência, de vicissitudes externas, como a temperatura e a falta de arejamento, i.e. um espaço poluído. O acondicionamento das espécies

documentais, revela-se na sua esmagadora maioria, como sendo nocivo para a sua integridade física. As espécies documentais das secções administrativas estão organizadas minimamente e empiricamente por núcleos tipográficos, onde cada serviço produtor vai acumulando a sua documentação. Por exemplo, as provas dos alunos estão organizadas por curso/cadeiras, através de caixas identificadas no seu exterior. Apesar da situação acima descrita, verifica-se também, que alguma documentação se encontra fisicamente dispersa, evidenciando critérios aleatórios de acumulação, o que poderá significar, que, nem sempre haverá o cuidado necessário para evitar esta situação.

O *Arquivo Morto*, tem servido de depósito para tudo: equipamento obsoleto e outro tipo de material. O *Arquivo Morto* da FEP, serve como depositário da documentação sem uso administrativo ou com uso pouco frequente. Constata-se na FEP uma realidade evidente: quase todos os seus órgãos e serviços não dispõem de serviços de arquivos estruturados, não obedecendo a requisitos mínimos de conservação, sem arquivistas ou pessoal dedicado em exclusividade ao arquivo, com consequências directas no seu estado de conservação, organização e acessibilidade eficaz.

Torna-se necessário alcançar uma perspectiva diacrónica do desenvolvimento da FEP, de forma a proporcionar uma visão possível da evolução das suas características orgânicas e funcionais. Será necessário encetar esforços rumo a um trabalho de investigação, que permita esclarecer o seu desenvolvimento progressivo, tanto na sua organização, mas também analisando as suas estruturas administrativas de gestão, ensino e investigação. Para a sua concretização te-se-á de pesquisar e localizar, uma série de diplomas legais e documentação normativa de carácter interno. A colaboração das restantes secções e órgãos da FEP, são fundamentais para o bom funcionamento deste projecto, dada a necessidade de reconstituir circuitos percorridos pela massa documental, em que a troca de impressões e opiniões é fundamental.

Tendo em consideração que, ao longo dos anos a FEP, sofreu diversas alterações de fundo na sua estrutura organizacional, urge efectuar uma consulta dos vários organigramas da FEP e planos de classificação, permitindo deste modo a apreensão das diversas mudanças estruturais.

Apresentam-se algumas das acções pertinentes que terão de ser levadas a cabo:

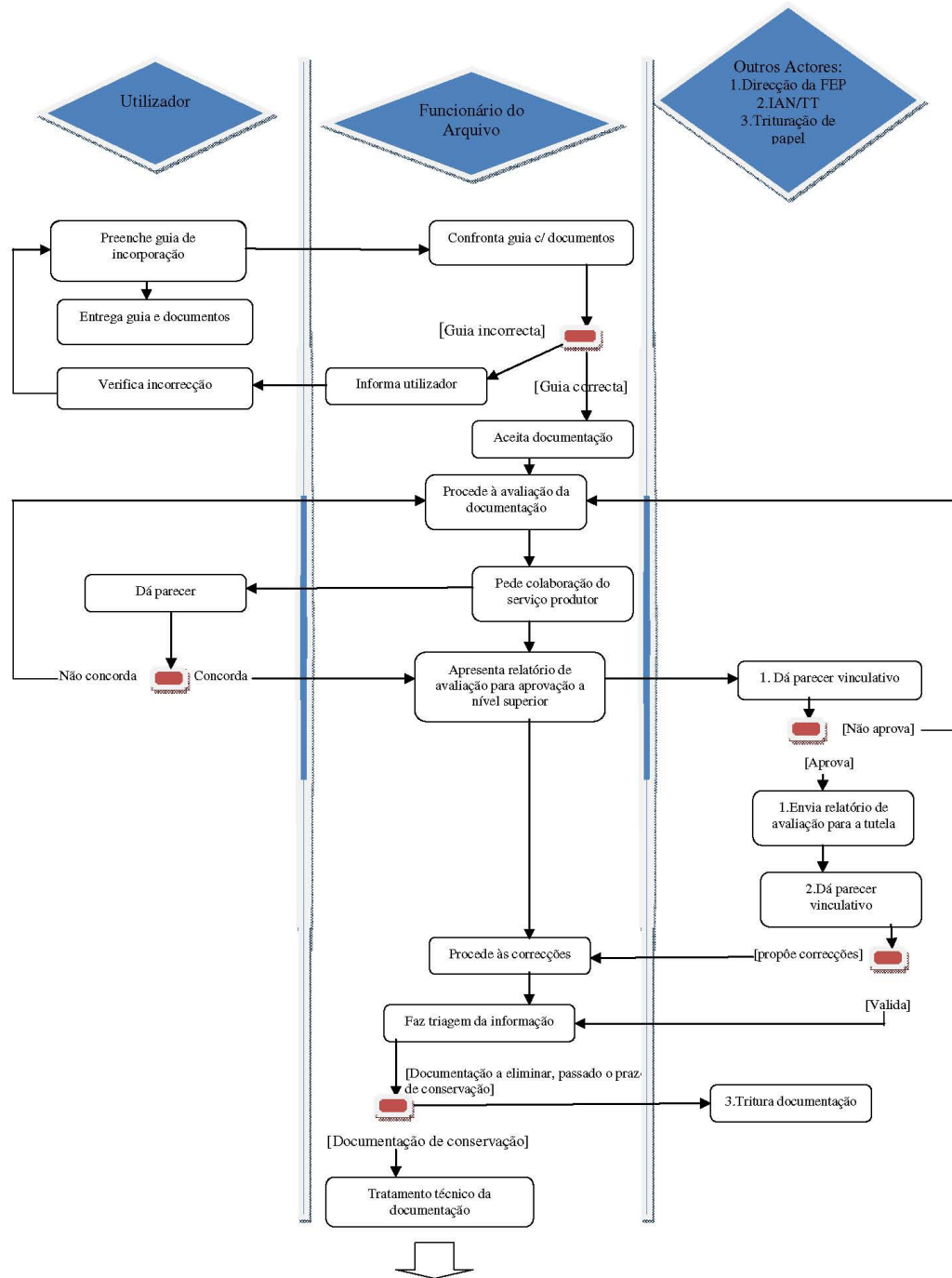
- ✚ Estudo do contexto orgânico e funcional que enquadra a informação, recorrendo aos já citados diplomas legais que estabelecem a missão e actividades da FEP, assim como, coligir informação bibliográfica de suporte;
- ✚ Reinstalar a documentação através de uma disposição orgânica, segundo os serviços produtores e agrupar os documentos que respondam em informação á execução das mesmas funções;
- ✚ Tratar previamente da limpeza dos locais (infra-estruturas e estantes) da reinstalação;

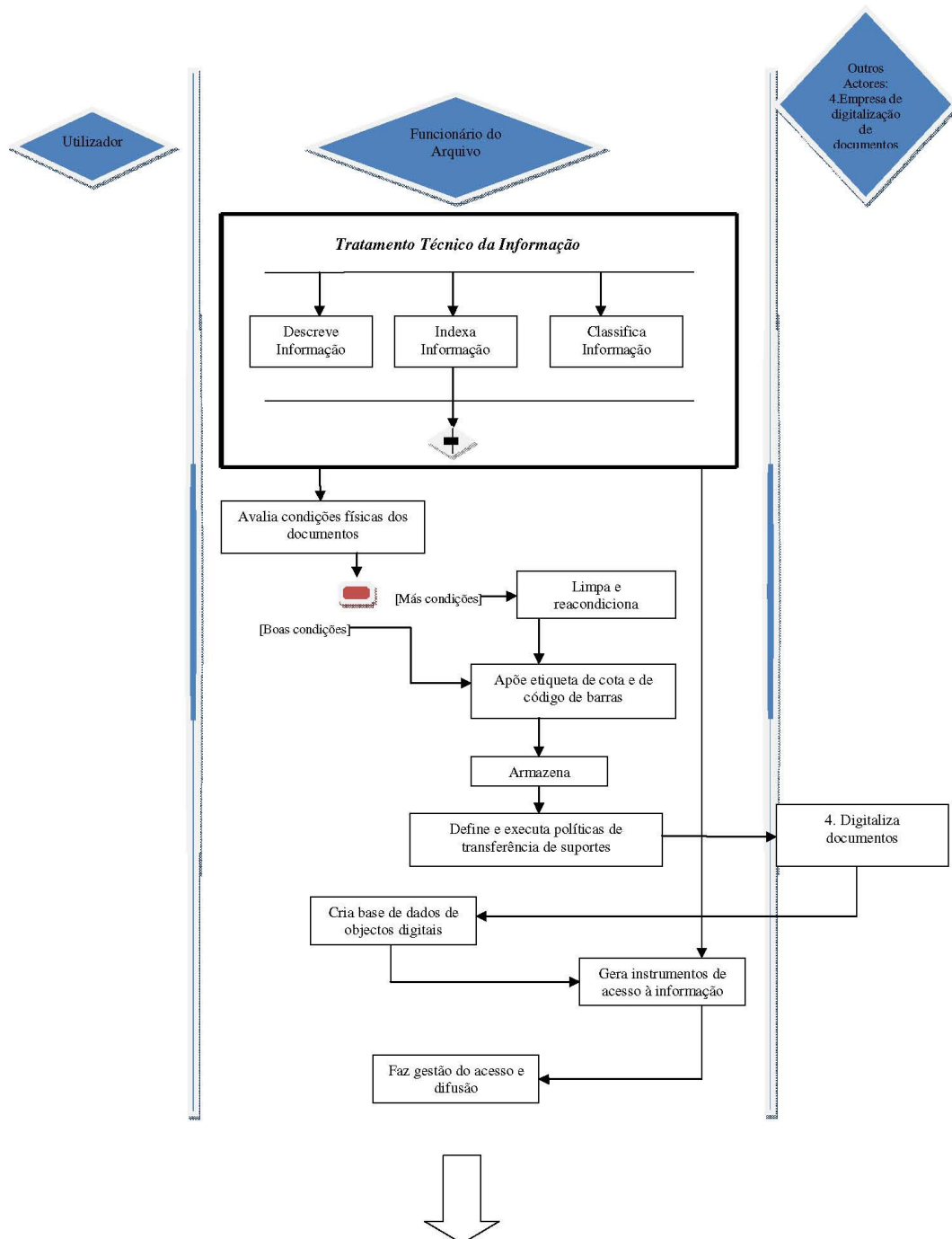
- ✚ Considerar a hipótese de aquisição de materiais necessários para uma melhor acomodação e preservação da massa documental;
- ✚ Considerar a hipótese de sistemas de controlo das condições ambientais;
- ✚ Considerar a hipótese de aquisição de estantes mais modernas e funcionais;
- ✚ Proceder ao estudo das séries documentais e documentos, de forma a adensar a organização iniciada no ponto anterior;
- ✚ Identificar e associar os documentos às respectivas séries documentais;
- ✚ Proceder à descrição documental (multi-nível) e criação de pontos de acesso, segundo as normas ISAAR (CPF) e ISAD (G),
- ✚ Considerar a hipótese de uso de plataforma informática;
- ✚ Elaboração de tabela de avaliação, apontando a documentação a eliminar e a conservar, prevendo os prazos legais;
- ✚ Considerar a hipótese de migração da informação para formatos e suportes electrónicos, numa perspectiva de preservação e de acesso;
- ✚ Considerar a criação de um *Regulamento de Arquivo*, com a configuração dos pontos apresentados, assim como, a programação, execução e controlo das incorporações, o controlo e registo das consultas e empréstimos de documentos e a definição de estatutos e condições de acesso aos diferentes e potenciais utilizadores.

A complexidade das tarefas a desenvolver, implicam a criação de instrumentos (tabelas de selecção) que resultem da avaliação documental, definindo os prazos de conservação para os documentos considerando o seu valor administrativo, legal e histórico, permitindo assim a eliminação ou a sua conservação permanente. Haverá necessidade de se decidir nos indicadores de desempenho qual ou quais tabelas de selecção deles farão parte.

No âmbito deste objectivo foi já efectuado um diagrama (figuras seguintes):

Diagramas de Actividades do Arquivo





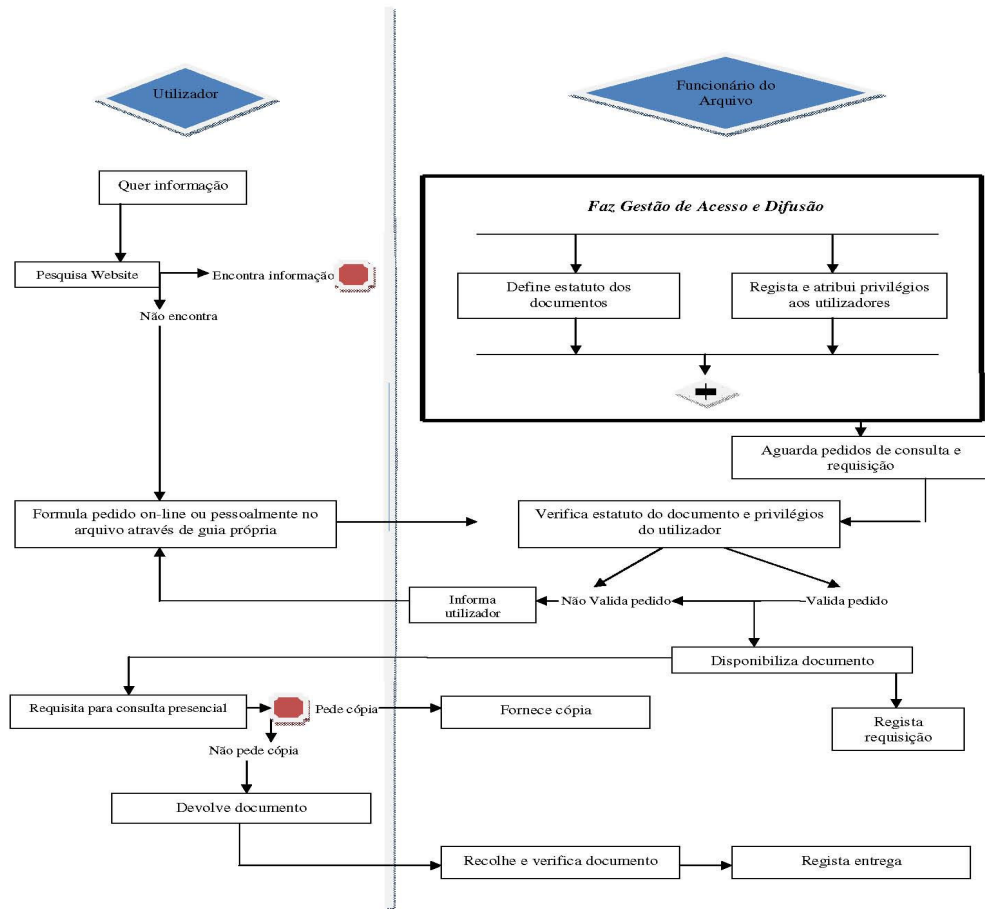


Figura 20: Diagrama de Actividades do Arquivo (elaboração própria)

Desenrola-se no seio da FEP, um universo de manifestações de cariz académico, administrativo, cultural, social e lúdico, que é importante preservar. Na sociedade actual, com o fenómeno da globalização e da sociedade do conhecimento, a Faculdade enfrenta uma nova etapa de transformação, na qual o conhecimento e a sua memória terão de ser as bases do seu futuro.

Como responsáveis por bibliotecas/arquivos/centros de documentação não é possível continuar a apenas a fazer o tratamento técnico documental em que se conserva, arruma e disponibiliza documentação à comunidade académica. Urge estruturar e gerir a informação em qualquer contexto orgânico de produção de informação.

O problema da conservação da memória no novo contexto da sociedade de informação, terá de ser um assunto pertinente a quem os “gestores de informação” terão de dar resposta.

Assim, para a biblioteca da FEP é importante a realização deste projecto, pois permitirá sistematizar toda a produção intelectual e património cultural, desde o início da actividade académica da Faculdade até à actualidade.

Com o objectivo da proposta da memória FEP pretende-se sobretudo:

- ✚ Valorizar a informação enquanto recurso organizacional;
- ✚ Salvaguardar o direito de acesso à informação;
- ✚ Zelar pela privacidade e confidencialidade dos dados;
- ✚ Zelar pela preservação a longo prazo do património informacional da FEP e dos seus agentes;
- ✚ Divulgação da memória da FEP como instituição de referência nacional e internacional;
- ✚ Sensibilizar os agentes e ex-agentes da FEP da importância deste projecto apelando à sua participação.

O objectivo em termos gerais é o de criar, recuperar e preservar a memória institucional de carácter documental, produzida nos seus serviços e órgãos similares como a AEFEP, AISEC e demais organizações que fazem parte do conjunto FEP.

Esta documentação é tradicionalmente representada pelos documentos de arquivo, sebatas académicas, obras escritas por professores, trabalhos de alunos, trabalhos de investigação, revistas e publicações institucionais, publicações dos alunos e outros agentes da FEP, material audiovisual, entrevistas gravadas, fundos doados, pins, medalhas, fotografias e demais publicações nos seus variados formatos, desde a fundação da faculdade como uma contribuição para a sua cultura e memória, de modo a facilitar o acesso de uma forma otimizada, rápida e eficiente a todo este património de conhecimento e informação.

Os objectivos específicos serão os de:

- ✚ Identificar, recuperar, adquirir se necessário, catalogar e conservar toda a diversidade de documentos, produzidos no âmbito da actividade da Faculdade susceptíveis de serem identificados como Memória FEP;
- ✚ Diminuir o espaço de armazenamento, em depósito, por parte desta documentação em suporte analógico, através do recurso às novas tecnologias;
- ✚ Executar o levantamento, recolha, sistematização e actualização constante das obras e outro material publicado pelos docentes e ex-docentes da FEP;
- ✚ Garantir a longo prazo a manutenção e conservação das peças constantes da memória FEP;
- ✚ Divulgação dos resultados obtidos, utilizando um portal da Internet como meio privilegiado e outros suportes digitais;
- ✚ Preservar e divulgar a memória/património informacional, cultural e científica da Faculdade.

As linhas de acção serão:

- ✚ Pesquisa, recenseamento e triagem da documentação a tratar;
- ✚ Criação de pontos de acesso para pesquisa em bases de dados com recurso a software especializado se necessário;
- ✚ Inclusão no catálogo da biblioteca das peças seleccionadas como Memória FEP;
- ✚ Digitalização possível de alguma da documentação descrita e construção de bases de dados com capacidade para material audiovisual e de arquivo fotográfico;
- ✚ Armazenamento e conservação das peças constantes como Memória FEP tanto a nível físico como digital;
- ✚ Disponibilização das peças identificadas como Memória FEP e do arquivo fotográfico com a respectiva descrição através da Internet e da intranet da U.P;
- ✚ Exequibilidade das pesquisas para fins administrativos, de divulgação e investigação científica;
- ✚ Sensibilizar a comunidade envolvente para o valor desta memória;
- ✚ Criação de base lógica única para as peças constantes como memória FEP;
- ✚ Divulgação dos resultados do projecto tanto à comunidade FEP como ao exterior.

O plano de acção seguirá os seguintes passos:

- ✚ Identificação geral da documentação e outro material produzido nos serviços;
- ✚ Divulgação do projecto memória FEP pela comunidade escolar actual e antiga;
- ✚ Apelo à colaboração da comunidade FEP, Alumiuni e outros órgãos que se revelem fundamentais para a pesquisa, recolha e identificação da Memória FEP
- ✚ Recenseamento da informação produzida em suporte papel e digital;
- ✚ Identificação da informação em suporte papel alvo de digitalização;
- ✚ Digitalização da documentação descrita;

- ✚ Controlo da qualidade dos serviços de digitalização;
- ✚ Adopção de formatos de meta-informação direccionados à preservação a longo termo;
- ✚ Armazenamento dos ficheiros relacionados com a memória FEP, que constituam cópias de segurança em condições físicas e ambientais propícias à sua conservação a longo prazo;
- ✚ Acondicionamento e instalação dos suportes analógicos e digitais em equipamentos e instalações que obedeçam às normas internacionais de segurança;
- ✚ Criação de pontos de acesso para pesquisa em bases de dados com recurso, se necessário, a software especializado;

Como resultados expectáveis na óptica deste objectivo esperaremos:

- ✚ Existência de bases de dados, e diversos índices que organizem, sistematizem e permitam o acesso às peças constantes da Memória FEP;
- ✚ Criação de “Galeria de Ilustres” da FEP, donde constem antigos e actuais alunos e docentes, que de alguma forma tenham tido representação a nível nacional e internacional;
- ✚ Conhecimento da evolução administrativa e do desenvolvimento da Faculdade, nos seus vários aspectos, que permitam o conhecer da sua história e possam servir de base a trabalhos universitários e de investigação, gerando assim um forte impacto social;
- ✚ Realização e divulgação de eventos que divulguem o projecto Memória FEP.

O estabelecimento de redes colaborativas numa óptica de benchmarking deverá ser uma actividade primordial. Devido a este facto tomamos a decisão de o formalizar num dos objectivos desta perspectiva.

A metodologia a adoptar consistirá na pesquisa sistemática de melhores práticas, permitindo obter conhecimento que permita melhorar o desempenho. Não será suficiente visitar as bibliotecas e/ou centros de documentação congéneres aproveitando ideias e projectos que aí desenvolvem, mas sim assumir as características duma investigação planeada, tendo subjacente o reconhecimento da necessidade de introduzir melhorias nas áreas críticas. Este terá de ser um processo de aprendizagem contínua, adaptando ou adoptando práticas de funcionamento criativas e inovadoras.

Para que este objectivo tenha sucesso será importante fazer parte de redes existentes ou a criar, que potenciem a compreensão dos processos e as necessidades, os factores críticos de desempenho e as diversas formas de os medir, dando possibilidade da troca de informações sobre determinadas actividades e a melhor forma e processos de as levar a cabo.

Aprendizagem e Conhecimento

A aprendizagem e conhecimento dos colaboradores da biblioteca é fundamental para que as restantes perspectivas sejam bem-sucedidas.

Os factores motivação, competência, ferramentas de trabalho adequadas, liderança eficaz, e um clima organizacional planeado para absorver os aperfeiçoamentos eleitos nos processos internos, são basilares para fomentar a cultura da melhoria contínua e da prossecução da Missão, à luz certamente dos condicionalismos financeiros que se aproximam. Motivação vem do latim *movere*, que significa mover, agir de qualquer forma que dê origem a um determinado comportamento. Motivação é também uma força interna variando de colaborador para colaborador, em função das suas características pessoais, e do ambiente social e físico que o rodeia. Agir ao nível da motivação terá de passar pela estimulação das predisposições dos colaboradores, tornando-a assim mais produtiva e comprometida, porque a motivação afecta o desempenho e a qualidade das funções de cada um, bem como o ambiente organizacional e própria imagem de serviço. De acordo com a teoria das expectativas, é possível enumerar três determinantes da motivação ao nível psicológico: as expectativas, a instrumentalidade e a valência das recompensas. As variáveis que influenciam as expectativas são a experiência, a autoconfiança, a dificuldade do problema e o controlo percebido. A este nível, os serviços utilizam a comunicação, colocando à disposição dos colaboradores informações acerca dos mais variados temas e procura a atenção do feedback. Os instrumentos utilizados são a intranet, supervisão directa, reuniões, formação, possibilitar o aparecimento de novas ideias, gestão flexível de horários, etc., procurando assim melhorar a autoconfiança dos colaboradores. Procura-se ir de encontro às necessidades dos colaboradores, consoante alguns autores das teorias mais importantes da motivação. O ordenado, de acordo com *Maslow*, satisfaz as necessidades biológicas e de segurança. A biblioteca incentiva e coloca à disposição dos colaboradores acções de formação profissional⁷⁸ dos mais variados temas relacionados com a área da informação, contribuindo para a satisfação das necessidades de progressão e desenvolvimento pessoal (classificadas por *Herzberg*) e de realização (*McClelland*). A avaliação do desempenho e as suas consequências pretendem motivar os colaboradores pela satisfação das necessidades de reconhecimento e responsabilidade citadas por *Herzberg*. A importância da imagem e notoriedade

⁷⁸ Uma gestão eficaz da formação exige medidas estruturadas e interligadas, capazes de traduzir em termos práticos significativas melhorias no desempenho dos colaboradores. Assim, exige-se que a montante seja feita a identificação das necessidades de formação, pretendendo-se assim, uma ligação mais profunda do desenvolvimento das acções de formação às áreas mais críticas de actuação da biblioteca que se revelem necessitadas de correcção ou melhoria evidente. Interessante em termos futuros seria fazermos uma análise SWOT individualizada por cada colaborador com os seus pontos fracos e fortes, cruzando-a com a SWOT da biblioteca e as áreas críticas de intervenção desta. Para além da importância da formação profissional no aumento da generalidade das competências, será também importante fazer uma análise e qualificação das funções associadas aos serviços de biblioteca, pois a organização científica e racional do trabalho, tem como foco a produtividade e o bem-estar do colaborador, conduzindo assim a uma necessidade de especialização funcional, contribuindo para uma clarificação das qualificações necessárias para as essas funções, processos de trabalho e resultados expectáveis.

da biblioteca na FEP, possibilita o aumento das necessidades de estima (*Maslow*), ligação (*Alderfer*) ou de afiliação (*McClelland*). A cultura de trabalho da biblioteca tem contribuído para responder eficazmente às necessidades de pertença (*Maslow*) e de ligação (*Alderfer*).

Sabe-se que as expectativas de aumento salarial, a promoção e o reconhecimento levam necessariamente a uma significativa melhoria no desempenho, mas nos tempos actuais sabemos que nem sempre é possível coordenar eficazmente estas variáveis, havendo assim necessidade de fazer uma gestão das expectativas prudente e consentânea com a realidade existente. A gestão das expectativas terá de colocar o foco na realização pessoal, dando assim oportunidade a que os colaboradores desenvolvam eficazmente esta vertente, pois ela, por si só, é uma fonte de motivação. Motivar não significa influenciar ninguém, mas sim, influenciar o que os colaboradores estão motivados a fazer.

Os problemas e necessidades são numerosos e prementes, enquanto os recursos são escassos e limitados, mas o estabelecimento criterioso das prioridades e a aposta na qualidade da gestão dos meios, nomeadamente os humanos, podem determinar que se alcancem patamares de excelência.

Na biblioteca esta é a perspectiva que está na base do mapa estratégico porque ela vai ser o alicerce da infra-estrutura que irá permitir o alcançar dos objectivos nas outras perspectivas.

Em face disto, formulamos o objectivo inerente a esta perspectiva:

- ✓ Aumentar competências e motivação dos colaboradores.

Conclusões, Limitações e Perspectivas Futuras

Pretendeu-se neste trabalho dar a conhecer a metodologia Balanced Scorecard, procurando um equilíbrio entre uma dimensão mais técnica e um conteúdo mais generalista, enquadrado em geral na temática fundamental da gestão estratégica. Esta metodologia tem condições para se revelar como um instrumento essencial não apenas para os colaboradores que trabalham e gerem bibliotecas universitárias mas também para todos aqueles que aí têm interesse, sejam os Stakeholders, mas também para um público mais alargado que se revê e tem interesse pela missão destas organizações.

Numa sociedade cada vez mais exigente e cada vez mais dominada pela tecnologia em rápida evolução, torna-se cada vez mais necessário revestir as organizações públicas duma forte atitude profissional, da habilidade de unir o conhecimento com a execução, o saber e o saber fazer, conjugando assim a formação profissional com o necessário conhecimento e execução de novas metodologias de gestão que permitam uma mudança organizacional, sobretudo quando os novos tempos assim o exigem. No caso das bibliotecas universitárias será, também, necessário, desenvolver estas organizações como um todo, promovendo a disseminação de boas práticas e de instrumentos de gestão entre todo o sector, bem como favorecer as condições para um diálogo mais assertivo de todas as partes envolvidas independentemente da sua dimensão e naturais especificidades de cada uma. Olhando para as bibliotecas universitárias estrangeiras, principalmente de países anglo-saxónicos é a esta realidade que assistimos.

A Gestão da Informação, como área científica especializada, tenta dar resposta à necessidade de gerir a informação nas organizações, dado o crescimento exponencial e cada vez maior complexidade das variadas fontes de informação actuais.

As maiores limitações advieram da necessidade sentida da falta de recursos tecnológicos que permitam, de alguma forma, aceder, gerir e analisar toda a quantidade de dados destinados a *alimentar* o Balanced Scorecard. Torna-se premente e quase indispensável a aquisição duma ferramenta especializada para apoio à gestão da informação sobre o desempenho da biblioteca.

Futuramente será necessário trabalhar em duas áreas que não poderão ser esquecidas para uma eficaz aplicação da metodologia Balanced Scorecard: comunicação e implementação. O principal objectivo da gestão estratégica é ser transformada num processo participado e partilhado por toda a organização e pelos stakeholders principais. Esta vontade só será possível se ao longo das fases de preparação, desenvolvimento e implementação, o Balanced Scorecard se fizer acompanhar de ferramentas comunicacionais adequadas aos diversos momentos e objectivos específicos da comunicação, que sobretudo pretendem: conquista do apoio e entusiasmo dos responsáveis

directivos; desenvolvimento duma estratégia consciente em toda a organização; promover a compreensão da estratégia escolhida; formar e educar todos os colaboradores acerca do que é o Balanced Scorecard e do que pretende; cativar os colaboradores e ganhar o seu apoio para o projecto; disseminar a informação sobre o desenvolvimento da estratégia; conseguir o apoio dos stakeholders mais importantes; alinhar horizontal e verticalmente a organização.

Em termos de perspectivas futuras, e para além do trabalho agora feito, onde se tentou antecipar alguns possíveis cenários, há que pensar nos desafios se irão colocar à biblioteca:

Com o desenvolvimento das novas tecnologias de informação, resultará a criação de novos recursos e processos de ensino, aprendizagem e investigação, assim como a mudança no acesso aos repositórios de conhecimento, levando a que os utilizadores sejam mais exigentes em relação aos serviços e recursos que utilizam. O ensino superior terá tendência crescente para a auto-aprendizagem, aprendizagem ao longo da vida, crescimento exponencial dos alunos de 2º e 3º ciclo devido a Bolonha, trabalhos em grupo, utilização do e-learning e trabalho em projectos que exigirão novas necessidades e novas formas do uso da informação que exigirá maior investimento em recursos e sistemas de informação, que sejam garante do acesso à informação pertinente pelo utente, em termos de formato, tempo e lugar. Competirá à biblioteca, identificar as necessidades de informação resultantes das actividades de ensino e investigação, identificar os recursos necessários para uma resposta adequada a essas necessidades, facilitando a localização e acesso aos utentes desses mesmos recursos. Será necessário, criar valor acrescentado que resulte da integração dos conteúdos disponibilizados digitalmente com os processos de ensino, aprendizagem e investigação, que sejam suporte do objectivo da nossa Escola: um ensino de excelência. É sabido que para *innovar*, corre-se o risco de errar, mas teremos de assumir o princípio: *só não erra quem não faz e quem não tenta fazer de forma diferente*, pelo que assumimos que o erro não será sancionado, mas sim aproveitado para melhorar. É pertinente partilhar a crença do espírito de equipa e do bem-estar das pessoas, mas ter também sempre presentes os valores da qualidade, eficiência e eficácia.

Bibliografia

Araújo, J. (2002) – Gestão pública em Portugal: reforma e persistência institucional. Coimbra, Quarteto

Bartol, Kathryn ; Martin, David (1998) - Management. 3rd. edition. Boston, McGraw-Hill

Bilhim, João Abreu de Faria (2005) - Teoria Organizacional: estruturas e pessoas. Lisboa. Universidade Técnica de Lisboa

Cabrita, Maria do Rosário (2009) – Capital intelectual e desempenho organizacional. Lisboa, Lidel

Caldeira, Jorge (2009) - Implementação do Balanced Scorecard no Estado. Lisboa, Almedina.

Carapeto, Carlos ; Fonseca, Fátima (2005) - Administração Pública: modernização, qualidade e inovação. Lisboa, Sílabo.

Cardoso, Luís (2000) - Gestão Estratégica: enfrentar a mudança. Lisboa, IAPMEI

Cardoso, Raul A. P. (2008) - Análise sobre a aplicação do Balanced Scorecard à cultura organizacional portuguesa, como metáfora para uma reflexão acerca da gestão de recursos humanos em Portugal. Lisboa, Instituto Superior de Psicologia Aplicada

CAUL Statistics (2001) – Australian Academic & Research Libraries, 33(3)

Cotta.Schonberg, M. ; Line, M. B. – Evaluation of academic libraries with special reference to the Copenhagen Business School Library. Journal of Librarianship and Information Management. Vol. 26, nº. 2 (1994). p. 55-69

Cruz, Carlos Pereira da (2009) - Balanced scorecard: concentrar uma organização no que é essencial. Porto, Vida Económica

Cullen, R. J. ; Calvert, P. J. - Stakeholders perceptions of university library effectiveness. Journal of academic Librarianship. Vol. 21 (6) (1995). P. 438-448

Donnelly, James H. ; GIBSON, James L. ; IVANCEVICH, John M. (2000) - Administração : princípios de gestão empresarial. Lisboa, McGraw-Hill

Duret, Daniel ; Pillet, Maurice (2009) - Qualidade na produção: da ISO 9000 ao Seis Sigma. Lisboa, Lidel

Drucker, Peter F. (1973) - Management Tasks: Responsibility and Practice. New York, Harper.

Gronroos, Christian (2007) - Service management & marketing: customer management in service competition. 3ed. West Sussex, John Wiley.

Hampton, David R. (1983) - Administração contemporânea. S. Paulo. McGraw-Hill.

Hernon, Peter ; Dugan, Robert E. (2002 – An action plan for outcomes assessments in your library. Chicago, American Library Association

ISO 11620 (1998) – Information and documentation: library performance indicators. International Standard Organisation, Geneva

LibQual + (2001) – ARL-led project to adapt SERVQUAL instruments to library environment.www.arl.org/libqual

Lane, Jan-Erik (2000) - New Public Management. London. Routledge

Matthews, Joseph R. (2008) - Scorecard for results: a guide for developing a library balanced scorecard. London, Carlsbad City Library

Matthews, Joseph R. (2002) - The bottom line: determining and communicating the value of the special library. Westport, Libraries Unlimited

McCole, Patrick (2004) - Dealing with complaint in services. International journal of contemporary hospitality management. Vol. 16, nº 6. p. 345-354

Melhor Gestão para uma melhor Administração, Fórum (2002) - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – Universidade Técnica de Lisboa.

Morgan, Gareth (2006) - Imagens da organização. S. Paulo: Atlas

Mosher, Frederick (1968) - Democracy and the public service. New York, Oxford University.

Niven, Paul R. (2003) - Balanced scorecard step-by-step for government and non profit agencies. New Jersey, John Wiley

Pinto, Francisco (2007) - Balanced scorecard: alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos. Lisboa, Sílabo

Porter, Michael. What is Strategy - Harvard Business Review. Vol. nº. 74 (6) (1996). p. 61-78

Pritchard, Sarah M. – Determining quality in academic libraries. Library trends. Vol. 44 (3) (1996).p. 572-594

Kaplan, Robert S. ; Norton, D. P. – The balanced scorecard – measures that drive performance. Harvard Business Review. Vol. 70, nº. 1 (1992). p. 71-79

Kaplan, Robert S. ; Norton, D. P. – Putting the balanced scorecard to work. Harvard Business Review. Vol. 71, nº. 5 (1993). p. 134-142

Kaplan, Robert S. ; Norton, D. P. – Linking the balanced scorecard to strategy (Reprinting from the balanced scorecard). California Management Review. Vol. 39, nº. 1 (1996). p. 53-&

Kaplan, Robert S. ; Norton, D. P. – Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review. Vol. 74, nº. 1 (1996). p. 75-&

Kaplan, Robert S. ; Norton, D. P. – Having trouble with your strategy? Then map it. Harvard Business Review. Vol. 78, nº. 5 (2000). p. 167

Kaplan, Robert S. ; Norton, D. P. – The balanced scorecard : measures that drive performance. Harvard Business Review. Vol. 83, nº. 7 (2005). p. 172

Kaplan, Robert S. ; Norton, D. P. – Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review. Vol. 85, nº. 7-8 (2007). p. 150

Kaplan, Robert S. (2004) – Balanced scorecard: mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. S. Paulo, Campus

Kaplan, Robert ; Norton, D. P. (2006) – Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. S. Paulo, Campus

Windrum, Paul, Per, Koch (2008) - Innovation in public sector services : entrepreneurship, creativity and management. Cheltenham, Edward Elgar

Rampersad, Hubert K. (2004) - Scorecard para performance total : alinhando o capital humano com estratégia e ética empresarial. S. Paulo, Elsevier

Revill, Dan ; Ford, Geoffrey (1996) – User satisfaction standard surveys forms for academic libraries. Sconul Advisory Committee on Performance Indicators

Rocha, J. A. Oliveira (2006) - Gestão da qualidade: aplicação aos serviços públicos. Lisboa, Escolar Editora

Rocha, J. A. Oliveira ; Dantas, J. Costa (2007) - Avaliação de desempenho e gestão por objectivos. Lisboa, Rei dos Livros

Roswitha, Poll ; Te Boekhorst, Peter (2007) - Measuring quality: performance measurement in libraries. 2nd revised edition. Munchen, IFLA Publications

Poll, Roswitha – Performance, processes and costs: managing service quality with the “Balanced Scorecard”. Library trends. Vol. 49 (4) (2001). P. 709-717

Russo, J.(2006) - Balanced scorecard para PME. Lisboa, Lidel

Santos, António J. Robalo (2008) – Gestão estratégica : conceitos, modelos e instrumentos. Lisboa, Escolar Editora

Santos, Francisco Lopes dos (2004) - Estratégia Passo-a-Passo. Porto, Centro Atlântico

Sousa, M. G. P. ; Rodrigues, L. M. P. L. (2002) – O balanced scorecard : um instrumento de gestão estratégica para o século XXI. Porto, Rei dos Livros

Teixeira, Sebastião (2005) - Gestão das organizações. S. Paulo, McGraw-Hill

The Swedish Library Association's Special Interest Group for Quality Management and Statistics – Quality Handbook : performance indicators for library activities. Texto policopiado sem data.

FINE, Seymour H. (1990) - Social marketing: promoting the causes of public and nonprofit agencies. Allyn and Bacon Editorial, Needham Heights

Zeithamel, Valarie A. Parasuraman, Berry, Leonard L (1990) - Delivering quality service : balancing customer perceptions and expectations. New York, Free Press.

