



Contribuições para a Estruturação de um Sistema de Gestão Ética e de Responsabilidade Social aplicado à Biblioteca da Escola Superior Politécnica de Malanje

Marco Paulo de Almeida Luís

Relatório de Atividade Profissional
Mestrado em Ciências Documentais – Ramo de Biblioteca

Trabalho efetuado sob a orientação de:
Prof.^a Doutora Alexandra de Brito Mariano

2013

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

*Contribuições para a Estruturação de um Sistema de Gestão Ética e de Responsabilidade
Social aplicado à Biblioteca da Escola Superior Politécnica de Malanje*

Marco Paulo de Almeida Luís

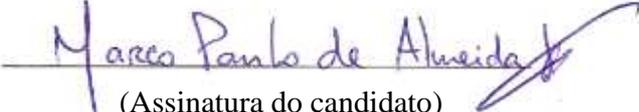
Relatório de Atividade Profissional
Mestrado em Ciências Documentais – Ramo de Biblioteca

Trabalho efetuado sob a orientação de:
Prof.^a Doutora Alexandra de Brito Mariano

2013

Contribuições para a Estruturação de um Sistema de Gestão Ética e de Responsabilidade Social aplicado à Biblioteca da Escola Superior Politécnica de Malanje

“Declaração de autoria de trabalho”


(Assinatura do candidato)

“Declaro ser o autor deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.”

«*Copyright* de Marco Paulo de Almeida Luís». “A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.”

Agradecimentos

Qualquer trabalho, independentemente do rosto que o assuma, recebe sempre os contributos, em maior ou menor grau, de diversas pessoas e organizações. Este não é exceção. Assim sendo, gostaria de publicamente agradecer à minha mãe, Amélia, pela enorme mulher que sempre soube ser, mesmo nos períodos de maior aperto financeiro, estando sempre ao lado dos filhos. Aqui louvo também o meu irmão mais velho, Carlos, pela grande camaradagem, ao longo desta vida, em que porventura nunca lhe terei agradecido da forma como ele mereceria que eu o tivesse feito.

Agradeço à minha esposa, Teresa, e ao meu filho, Benjamim, por aceitarem bem o facto de, ao fim destes mais de onze anos de vida em comum, ainda não ter conseguido dar-lhes a estabilidade e, principalmente, a minha companhia pelo tempo necessário, para que possamos ser uma família igual às outras.

Agradeço à minha tia Santa por nunca me ter deixado desistir e me fazer ver que Angola, minha *pátria-mãe*, constitui uma realidade bastante diferente de Portugal, minha *pátria-pai*, e que devo compreendê-la, antes de a julgar.

Agradeço à minha Orientadora, Prof.^a Doutora Alexandra de Brito Mariano, por ter aceitado esta minha proposta de orientação, para mais num contexto de dificuldade em termos geográficos, logísticos e temporais, tendo eu beneficiado grandemente dos seus enormes conhecimentos.

Agradeço ao Magnífico Reitor da ULAN, Prof. Doutor Samuel Carlos Victorino, por ter acreditado, desde o primeiro momento em que o contactei, nas minhas capacidades, colocando-me em boa hora no caminho da ESPM e dos seus brilhantes profissionais.

Agradeço ao MsC Francisco Jacucha, meu Diretor-Geral na ESPM, pelas facilidades concedidas e por nos dirigir, a todos, numa ótica de *empowerment*, tal como eu gosto de trabalhar e como sou mais feliz e produtivo.

Agradeço ao MsC Infeliz Carvalho Coxé, meu Diretor-Adjunto na ESPM e grande responsável por este meu regresso a Malanje, minha cidade natal.

Agradeço ao MsC Márcio Undolo, da Reitoria da ULAN, a quem reconheço para além da estima e amizade que vai crescendo com o tempo e as dificuldades, um enorme discernimento, inteligência e clareza de ideias.

Agradeço à Sr.^a Prof.^a Doutora Margarida Lalanda (Universidade dos Açores), minha professora no curso de Pós-Graduação em Ciências Documentais e da Informação (variante de Biblioteca e Documentação) e também coordenadora deste curso, pois de forma célere e competente forneceu-me os conteúdos programáticos e cargas horárias do curso atrás referido, o que me possibilitou o acesso a este curso de Mestrado em Ciências Documentais – Ramo de Biblioteca, da Universidade do Algarve.

Agradeço à Sr.^a Prof.^a Doutora Fátima Jorge (Universidade de Évora), minha professora no curso de Mestrado em Gestão (área de especialização em Recursos Humanos), por me ter iniciado na prática da Gestão Ética e da Responsabilidade Social das Organizações.

Agradeço, ainda, às Senhoras Josefina Horas, Mariana Albano e Vanda Mota, minhas Colaboradoras na Biblioteca da ESPM, pela bela equipa que, juntos, estamos a construir, com base no respeito, na vontade e no patriotismo.

Resumo

Aborda-se a questão da estruturação da Biblioteca da Escola Superior Politécnica de Malanje (ESPM), unidade orgânica afeta à Universidade Lueji A'Nkonde (ULAN), na República de Angola, segundo a ótica da Gestão Ética e da Responsabilidade Social das Organizações. Esta abordagem assume-se como uma estratégia fundamental no seu planeamento para o cumprimento da sua missão e dos seus principais objetivos de apoio ao ensino e à investigação, com qualidade e rigor, assente no respeito pelos seus principais *Stakeholders*. Assim, este relatório direciona-se especificamente para o necessário desenvolvimento sustentável da própria instituição universitária angolana, tratando-se a ULAN de uma instituição pública de ensino superior muito recente, com apenas quatro anos de atividade e que desenvolve a sua ação na designada Região Académica IV que compreende as províncias da Lunda Norte, Lunda Sul e Malanje.

Palavras-Chave: ULAN – ESPM – Biblioteca Universitária – Gestão Ética e Responsabilidade Social das Organizações (GE e RSO) – *Stakeholders*

Abstract

Addresses the question of structuring the library of the Escola Superior Politécnica Malanje (ESPM), organic unity affects the Universidade Lueji A'Nkonde (ULAN), in Republic of Angola, from the viewpoint of Management Ethics and Corporate Social Responsibility. This approach takes as a key strategy in its planning for the fulfilment of this mission and its main objectives to support teaching and research, quality and rigour, based on respect for its main Stakeholders. This report is directed specifically to the need of sustainable development it self Angolan university, in the case of ULAN is a public institution of higher education very recent, with only four years of activity and develops it's action in the designated Region IV Academic comprising the provinces of Lunda Norte, Lunda Sul and Malanje.

Keywords: ULAN – ESPM – University Library – Ethical Management and Corporate Social Responsibility (EM and CSR) – Stakeholders

ÍNDICE

CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO.....	1
1.1- Contexto e justificação da escolha do tema.....	1
CAPÍTULO 2- OBJETIVOS E METODOLOGIA.....	5
CAPÍTULO 3- ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	11
3.1- A Gestão Ética e a Responsabilidade Social das Organizações.....	11
3.1.1- Breve historial da RSO.....	19
3.1.2- Algumas definições para RSO.....	23
3.1.3- O papel das organizações na sociedade atual.....	24
3.1.3.1- A Gestão Ética.....	26
3.1.3.2- Os Códigos de Ética ou de Conduta.....	28
3.1.3.3- Os conceitos de <i>stakeholder</i>	31
3.1.4- O desempenho esperado das organizações socialmente responsáveis.....	33
3.2- Comportamentos de cidadania organizacional.....	36
3.3- Práticas de RSO.....	38
CAPÍTULO 4- DESCRIÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO.....	42
4.1 - Breve historial da Universidade Lueji A’Nkonde (ULAN).....	42
4.2 – Breve caracterização da Escola Superior Politécnica de Malanje (ESPM).....	46
4.3- Caracterização da Biblioteca Universitária da ESPM.....	48
4.3.1- Envoltentes interna e externa.....	59
4.3.2- A Missão, a Visão e os Valores.....	61
CAPÍTULO 5- ANÁLISE E RESULTADOS.....	63
CAPÍTULO 6- CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72
BIBLIOGRAFIA.....	77
ANEXOS.....	83
I – Instituições de Ensino Superior Angolano.....	84
II – Organigrama da ULAN.....	87
III – Fachadas dos edifícios da ESPM e da EAC.....	88
IV – Organigrama do Sistema de Ensino Angolano.....	89
V – Solicitação de bibliografia às Instituições de Ensino Superior.....	90

VI – CDU cromática utilizada na Biblioteca da ESPM.....	91
VII – Exemplo de cotas utilizadas na Biblioteca da ESPM.....	92
VIII – Regulamento da Biblioteca da ESPM.....	93
XI – Guião da Entrevista de Referência em utilização na Biblioteca da ESPM.....	102
X – Proposta de Código de Conduta para Colaboradores da Biblioteca Universitária da ESPM.....	104
XI – Balanço Social.....	107

ÍNDICE DE TABELAS

1-- Análise SWOT aplicada à Biblioteca Universitária da ESPM	8
2 – Regiões Académicas, Províncias e Ensino Superior Público Angolano (Universidades).....	43
3 – Corpo Docente da ULAN (ano de 2012).....	45
4 – População estudantil da ULAN (ano de 2012).....	45
5 – Classe CDU <i>versus</i> N.º de Documentos tratados (monografias).....	56
6 – Medidas de RSO que a Biblioteca oferece aos seus stakeholders.....	63
7 – Indicadores bibliométricos.....	64
8 – Tipologia de Cliente da Biblioteca da ESPM.....	65
9 – Futuro Quadro de Colaboradores da Biblioteca da ESPM.....	68
10 – Desenvolvimento vertical das carreiras dos Colaboradores da Biblioteca da ESPM.....	69
11 – Conteúdos funcionais dos Colaboradores da Biblioteca da ESPM.....	70

ÍNDICE DE FIGURAS

1 – <i>Stakeholders</i> da Biblioteca da ESPM.....	32
--	----

2 – Modelo de Farrell	35
3 – Mapa de Angola: Províncias e correspondência com as Regiões Académicas. Localização de Angola em África.....	43
4 – Organigrama geral da ESPM.....	51
5 – Piso térreo da Biblioteca da ESPM.....	55
6 – Piso térreo: Zona de Acolhimento/Empréstimo e Gabinete do Coordenador.....	55
7 – 1.º Piso: Zona de Leitura Formal.....	56
8 – Fachada da ESPM.....	88
9 – Fachada da EAC.....	88

CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO

1.1- CONTEXTO E JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA

O estudo que, no imediato, se apresenta reflete o percurso profissional de alguém que passou por três Bibliotecas Escolares, uma Municipal e outra Especializada – esta criada de raiz pelo próprio autor, enquanto Presidente de Direção de uma instituição sem fins lucrativos e que também ajudou a fundar –, todas localizadas em Portugal, mas em diferentes pontos geográficos do país, designadamente em Ponta Delgada, Albufeira, Ribeira Grande e Beja, culminando, presentemente, em África, mais concretamente em Angola, na província e cidade de Malanje, na Biblioteca da Escola Superior Politécnica de Malanje (ESPM), Unidade Orgânica afeta à Universidade Lueji A’Nkonde (ULAN).

O percurso académico do autor iniciou-se com a Licenciatura em Engenharia Agrícola, na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD), a que se seguiu a Pós-Graduação em Ciências Documentais e da Informação, variante de Biblioteca e Documentação, na Universidade dos Açores (UAç) e, depois, a conclusão do 1.º Ano do Curso de Mestrado em Gestão, na área de especialização em Recursos Humanos, na Universidade de Évora (UEvora). Posteriormente, prosseguiu com a obtenção do Curso Profissional de Nível 6 de Técnico Superior de Segurança e Higiene no Trabalho pela empresa EcoSaúde e homologado pela Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT) que permitiu aprofundar alguns dos conhecimentos abordados na Gestão de Recursos Humanos (GRH). Este percurso finda, agora, no Curso de Mestrado em Ciências Documentais, Ramo de Biblioteca, da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais (FCHS), da Universidade do Algarve (UAlg), ao abrigo do Despacho RT.033/2011.

Assim, pretendeu-se com este relatório de atividade profissional, conducente ao Grau de Mestre, efetuar uma aplicação prática de conhecimentos e competências adquiridos ao longo destas duas trajetórias, até porque como identifica o *Euro-Referencial I-D* (2005), a GRH constitui uma das trinta e três áreas de especialização, dentro dos cinco domínios de qualificação que estão disponíveis para a formação dos profissionais de Informação-Documentação (I-D). Embora de extraordinária importância para o bom funcionamento das Unidades Documentais (Bibliotecas e Arquivos), esta área do conhecimento não tem merecido a atenção suficiente, por parte dos investigadores que se dedicam às Ciências Documentais e da Informação, como se comprova pelo número

de teses/dissertações que vêm sendo apresentadas nas Instituições de Ensino Superior Público e Privado de Portugal.

Ao ser convidado, a 20 de novembro de 2012, para participar no projeto de estruturação das Bibliotecas da ULAN, na qualidade de formador em Biblioteconomia e, mais tarde, já no início do corrente ano, para o exercício de funções ao nível da chefia do Departamento de Documentação e Informação Científica (DDIC) da ESPM, o autor sentiu a necessidade premente de construir uma *framework* suficientemente robusta científica e tecnicamente que pudesse servir de base à criação da futura Rede de Bibliotecas da Instituição, avançando deste modo com um estudo de caso em torno da Biblioteca da ESPM.

É firme convicção do mesmo que as instituições, públicas ou privadas, devem nortear-se por um conjunto amplo de práticas – em que os Princípios devem sobrepor-se às Normas – que assegure não apenas a legalidade, mas que possa ir mais além, no claro respeito pelos seus diferentes *stakeholders* (partes interessadas).

O contexto angolano, em particular, difere substancialmente do português, pois apesar da matriz identitária ser semelhante, fundeada numa história secular comum de colónia e de país colonizador, respetivamente, o certo é que a africanidade possui, em si mesma, valores culturais, civilizacionais, organizacionais e empresariais muito próprios que entronca no Homem Angolano e na sua Visão da Sociedade, pelo que o trabalho e tudo o que o envolve são marcados por sinais, ritmos e características que, dificilmente, se coadunam com o pensamento europeu ocidental.

A República de Angola, formalmente independente de Portugal no dia 11 de novembro de 1975, esteve envolvida num conflito armado interno que perdurou até 2002. Desde então, o país atravessa um período da sua história de desenvolvimento sem precedentes, em todas as áreas, muito alicerçado na paz e na exploração dos seus recursos naturais (petróleo e minérios) que vêm sustentando este crescimento. Todavia, em 2011, a República de Angola, segundo o *United Nations Development Programme* (UNDP)¹, em termos de desenvolvimento humano, ocupava ainda o lugar n.º 148, num *ranking* de 187 nações. Mbomba [*et al.*] (2009: 164) afirmam que «em 2000, cerca de 68% da população [referindo-se à população angolana] vivia com menos de 1,7 USD por dia e cerca de 28%

¹ Documento em linha <http://hdrstats.undp.org/es/paises/perfiles/AGO.html>, consultado a 20 de março de 2013.

da população era extremamente pobre, ou seja, vivia com menos de 0,7 USD por dia.» Os mesmos autores situam o País, no ano de 2000, no lugar n.º 162 (em 173 países) no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), pelo que, nesta matéria, o progresso tem sido muito lento e não tem chegado à generalidade das suas populações.

Para este estado de coisas, em muito contribuem fatores estruturantes de qualquer sociedade, como os acessos à saúde e à educação, mas também à justiça, o rendimento das famílias, a pobreza e as desigualdades sociais, entre muitos outros que são avaliados. No mesmo contexto, o Índice de Perceção de Corrupção do país, de que mais adiante se abordará em maior profundidade, é dos mais elevados em todo o mundo, o que provoca dificuldades acrescidas na implementação de políticas justas, equitativas e de melhoria do desenvolvimento humano, pelo que todas as ações que visem tornar mais transparente a gestão das instituições públicas, garantindo a sua sustentabilidade económica, ambiental e social – o chamado *triple bottom line* – devem ser fortemente incentivadas. A este propósito atente-se na experiência conduzida, de maneira hábil, por outro governo africano, no caso o ugandês, e que ilustra de forma exemplar o poder da transparência para a mudança de comportamentos, em favor dos reais beneficiários dos esforços de desenvolvimento, como é referido por Tim Harford:

Num influente estudo que realizou [referindo-se a Jakob Svensson, economista de desenvolvimento na Universidade de Estocolmo] com Ritva Reinikka, do Banco Mundial, investigou um programa de subsídios monetários destinados a escolas: o governo do Uganda atribuía subsídios às escolas com base no número de alunos, mas Reinikka e Svensson descobriram que 80 por cento do dinheiro desaparecia algures entre o governo central e a sala de aulas, normalmente porque os oficiais locais o roubavam. Quando a escala do roubo se tornou clara, o governo do Uganda respondeu com uma experiência bastante espantosa: começou a publicar em dois jornais, todos os meses, a quantia exata de dinheiro que era enviada para cada escola. E a situação depressa começou a mudar. Armados com a informação sobre a quantia de dinheiro que devia ter chegado à escola, os pais dos alunos começaram a queixar-se clamorosamente. No espaço de seis anos, a percentagem de subsídios que chegavam às escolas tinham aumentado de 20 por cento para 80 por cento. (HARFORD, 2013: 164)

Pelo exposto, facilmente se comprova como as práticas da Gestão Ética (GE) e da Responsabilidade Social das Organizações (RSO) podem, de facto, fazer a diferença num

mundo onde impera a primazia do egoísmo individual, sobre o bem comum, para mais num campo do apoio ao desenvolvimento – como é o das Bibliotecas Universitárias – que visam contribuir para o acesso das elites estudantis à informação pertinente e de qualidade, ao sucesso educativo de alto nível, à democraticidade, ao pluralismo de opiniões e, mesmo, à mudança de mentalidades, em prol do desenvolvimento.

CAPÍTULO 2- OBJETIVOS E METODOLOGIA

O objetivo geral deste estudo será o de **contribuir para a implementação de um Sistema de Gestão Ética (GE) e de Responsabilidade Social Organizacional (RSO) na Biblioteca Universitária da Escola Superior Politécnica de Malanje (ESPM)**, com vantagens comparativas, quer para a Instituição, quer para os seus diferentes *stakeholders* e, posteriormente, caso seja possível, proceder ao seu registo e adequada certificação. Segundo Sandra Afonso (2012), as Normas/Instrumentos de Certificação Internacional disponíveis no que a esta questão diz respeito são: a Norma SA 8000 (Social Accountability 8000); a Norma Accountability 1000 (AA1000 – criada em 1999, pelo Institute of Social and Ethical Accountability); a Norma ISO 14000 (Sistema de Gestão Ambiental); a Norma ISO 9000 (Sistema de Gestão da Qualidade) e a Norma OHSAS 18001 (Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho). Para além destes instrumentos normativos de carácter internacional há, ainda, a considerar a Norma Portuguesa NP 4469-1: 2008 (Sistema de Gestão da Responsabilidade Social), baseada na Norma Internacional ISO 26000 e que, pela sua mais fácil utilização, será aplicada a este estudo. Relativamente à qualidade, especificamente em Bibliotecas, há ainda a considerar a ISO 11620:1998 e a sua correspondente versão portuguesa de 2004 (edição de 2005). De qualquer modo, a entidade em Angola responsável pela certificação das Normas Internacionais – o Instituto Angolano de Normalização e Qualidade (IANORQ) – em contacto telefónico, informou não ter ainda emitido licenças para estas Normas, pelo que as empresas de certificação que estão já a operar no País, com este propósito, encontram-se fora da lei.

Decorrentes da NP 4469-1: 2008, perfilam-se como objetivos específicos²:

- (1) **Definir Valores e Princípios** orientadores da organização bibliotecária da ESPM;
- (2) **Envolver e comprometer a gestão de topo** da ESPM;
- (3) **Identificar** os principais *stakeholders* da Biblioteca da ESPM;

² Os 4 primeiros objetivos prendem-se com o domínio da gestão estratégica, enquanto os 4 últimos com o domínio da gestão operacional.

- (4) **Identificar aspetos de RSO** já presentes no quotidiano da Biblioteca da ESPM e outros que possam vir a ser incluídos;
- (5) **Efetuar planeamento** operacional;
- (6) **Implementar e operacionalizar**;
- (7) **Verificar**;
- (8) **Efetuar revisão e melhoria contínua**, através da filosofia anglo-saxónica de *learning by doing*.

No fundo, trata-se de colocar a Gestão Ética (GE) e a Responsabilidade Social Organizacional (RSO), dando forma ao modelo de gestão organizacional da Biblioteca da ESPM, tendo no seu centro a gestão do capital humano e na sua envolvente a gestão pela qualidade, a gestão por objetivos e, não menos importante, a estratégia de comunicação, todas alinhadas com a Visão e a Missão da Instituição Bibliotecária, trazendo a gestão de topo da ESPM – a sua Direção – para a resolução dos problemas, ao mesmo tempo que se procuram evidências de práticas de RSO que possam já estar ocorrendo ao nível do Departamento de Documentação e Informação Científica (DDIC) e, mais concretamente, da Biblioteca da ESPM, mas que ainda não estejam a ser suficientemente enfatizadas, valorizadas e integradas na sua gestão. É o que sucede, por exemplo, com os horários praticados na Biblioteca da ESPM, pelo pessoal subordinado, que obedeceram a conversas abertas com os próprios, numa lógica do tipo *bottom-up* (de baixo para cima) e não *top-down* (de cima para baixo) que permitiu chegar a um acordo entre a Coordenação e as Colaboradoras, possibilitando a sincronização entre as suas vidas pessoal, familiar e profissional. O conceito de “Colaborador” – que aqui se introduz – é o mesmo apresentado pela DGAP (2005: 221): «Todas as pessoas que trabalham num organismo público (funcionários, agentes, contratados, prestadores de serviços).» Quer isto dizer que os cidadãos estrangeiros, desde que possuam o perfil considerado adequado, poderão vir a exercer funções na Biblioteca da ESPM, facto que, atualmente, ainda não se verifica.

O cuidado colocado na definição dos horários de trabalho pode, assim, considerar-se como uma ação muito meritória em termos de RSO, mas que se configurará como simplesmente avulsa, se não for integrada na estratégia de gestão bibliotecária. Ou seja, não se pretende que esta medida surja como um fruto do acaso, mas sim como fazendo

parte da política concreta de RSO da Biblioteca da ESPM, devidamente planeada, monitorizada e avaliada no tempo, nos seus impactos de curto, médio e longo prazos e, como tal, de auscultação amiúde às partes interessadas.

A metodologia de intervenção preconizada para este trabalho investigativo é a de projeto, aplicada ao estudo de caso da Biblioteca da ESPM. No que concerne a este tipo de trabalhos, Ferrito (2010: 2) considera que os projetos constituem-se por cinco etapas:

- (1) Diagnóstico da situação;
- (2) Definição de objetivos;
- (3) Planeamento;
- (4) Execução e avaliação;
- (5) Divulgação dos resultados (Relatório).

Tendo em conta o anteriormente considerado, realizou-se um percurso metodológico de abordagem mista, utilizando-se conjuntamente os paradigmas quantitativo e qualitativo, numa linha de investigação-ação, levada a efeito com equilíbrio, numa prática de *work in progress*. Deste modo, são analisadas experiências tidas em outras organizações, assim como algumas pesquisas científicas, de molde a identificarem-se as oportunidades decorrentes da implementação deste tipo de propostas, mas igualmente as ameaças ou as “armadilhas” que algumas delas representam para a própria organização.

Os instrumentos de pesquisa a serem considerados neste estudo de caso, para além da necessária e cuidada seleção das fontes de informação documental, na revisão bibliográfica, abarcaram ainda as observações direta e participante, pelo método etnográfico, conforme o apontam Macedo; Zacarias & Tribolet³ (1985), baseando-se em Lewis, quando afirmam que «esta metodologia provém das disciplinas de Antropologia Social e consiste no estudo de determinado objecto por vivência directa da realidade onde esse objecto se insere.»

Uma vez que se trata de um projeto numa prática de *work in progress*, pensou-se que seria interessante, à partida, proceder-se à elaboração de uma matriz de Análise SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*), que sistematiza as principais observações efetuadas, apesar de ausentes do recurso a uma inquirição formal, mas

³ www.inesc id.pt/ficheiros/publicacoes/2650.pdf

apenas com base em conversas informais e à observação *in loco*. A Análise SWOT efetuada é a que se apresenta na Tabela seguinte:

Tabela 1- Análise SWOT aplicada à Biblioteca da ESPM

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
a) Formação superior especializada em Biblioteconomia, ao nível da Coordenação; b) Bom ambiente da Equipa; c) Horário de funcionamento alargado e contínuo; d) Relação de proximidade da ESPM com a comunidade; e) Pertinência e qualidade dos documentos das Classes CDU 3 e 5.	a) Reduzido n.º de Colaboradores; b) Insuficiente preparação dos Colaboradores (técnica e eticamente); c) Limitada autonomia dos Clientes; d) Catálogo <i>off-line</i> ; e) Baixa agilidade do <i>software</i> documental; f) Inexistência de <i>Internet</i> sem fios; g) Baixa representatividade das Classes 0, 1, 8 e 9; h) Ausência de um Plano de Emergência Interno (PEI); i) Deficiente sinalização de emergência; j) Falta de um orçamento próprio; k) Inexistência de um Quadro de Pessoal próprio e conteúdos funcionais descritos.
OPORTUNIDADES	CONSTRANGIMENTOS
a) Apoio expresso da Tutela; b) Novidade da Instituição; c) Aumento do n.º de cursos universitários; d) Presença da EAC nas instalações; e) Estabelecimento de Parcerias; f) Doação de espécies bibliográficas; g) Ações Internas de Formação dos Colaboradores; h) O Coordenador é também Técnico Superior de Higiene e Segurança no Trabalho.	a) Deficiente Ligação de <i>Internet</i> ; b) Falhas constantes da rede elétrica; c) Crise económico-financeira e social mundial; d) Mentalidade do Colaborador Angolano; e) Distância dos centros de decisão; f) Ausência de hábitos de leitura da população estudantil.

Fonte: Própria

Esta Análise SWOT permitiu diagnosticar onze tipos de problemas (Pontos Fracos) da Instituição Bibliotecária da ESPM e, nos quais, devem ser investidos recursos. Também possibilitou evidenciar o que de bom existe (Pontos Fortes) e que deve ser enfatizado e reforçado. Quanto à inventariação das oportunidades, serve exatamente para debelar alguns dos Pontos Fracos identificados, como por exemplo o *Apoio expresso da Tutela* que pode ser muito importante para a resolução dos Pontos Fracos relativos às alíneas *a)*, *f)*, *j)* e *k)*. De igual modo, o *Estabelecimento de Parcerias*, juntamente com as *Ações Internas de Formação dos Colaboradores* podem ser muito úteis para a resolução do Ponto Fraco identificado pela alínea *b)*. Já a *Doação de espécies bibliográficas* pode

constituir uma boa solução para ultrapassar o problema colocado pela alínea g). Neste particular convirá referir que os critérios a que devem obedecer as ofertas de bibliografia à Biblioteca da ESPM são, nomeadamente, os seguintes:

- ✓ Bom estado de conservação das espécies documentais;
- ✓ Data de edição inferior ou igual a 10 anos (portanto, se a doação ocorrer no presente ano, apenas será aceite se disser respeito a um documento editado, no máximo, em 2003);
- ✓ Língua dos documentos: português.

A Mentalidade do Colaborador Angolano é vista como um sério constrangimento à execução de um bom ofício, na medida em que fatores extra-trabalho o impedem, voluntariamente, de se apresentar ao serviço. Os jornais de Angola estão cheios, nas suas páginas, de Autos de abandono do posto de trabalho. É o que se verifica, por exemplo, nos dias chuvosos – o clima malanjino, em particular, é bastante pródigo em precipitação, mesmo elevada, principalmente nos meses de setembro a abril –, em que o pessoal tende a não ir trabalhar ou, então, a apresentar-se ao serviço com várias horas de atraso. Tal deriva de diversas justificações, como sejam a falta de uma rede de transportes públicos; ausência de roupa e/ou calçado adequados; fracos recursos económicos – o salário mínimo angolano é baixíssimo⁴ –; existência de estradas e ruas de pavimento de terra batida; etc., mas, claro, há ainda a questão cultural. Também o falecimento de um vizinho ou de um colega de trabalho costuma paralisar por completo as repartições públicas, por um período variável entre um e dois dias, quando não mais. Assim, o cumprimento escrupuloso dos horários de trabalho não é uma prática corrente na República, o que é bastante penalizador da prestação de um serviço público de qualidade, situação que potencia o tráfico de influências e o uso de outros esquemas menos honestos.

Diz, entretanto, a bibliografia especializada na área da Gestão de Recursos Humanos (Cunha [*et al.*], 2007; Rego [*et al.*], 2006; Peretti, 1997) que as melhores organizações para se trabalhar são as, denominadas, “autentizóides”; i.e., aquelas onde os Colaboradores evidenciam elevada confiança nos seus órgãos de gestão; respeito por

⁴ Para os Não Técnicos ronda os 15 mil *Kwanzas* (150 Dólares USD) e para os Técnicos Médios os 40 mil *Kwanzas* (400 USD). A título de exemplos, um balde de batata (5 Kg) custa entre 250 e 500 *Kwanzas*, uma garrafa de água (0,33l) 100 *Kwanzas*, um telemóvel (dos mais baratos) 4 mil *Kwanzas* e um fogão 40 mil.

estes e pelos seus iguais; orgulho no trabalho que desenvolvem e no cariz iminentemente social do mesmo; elevado brio profissional; forte sentimento de camaradagem; enorme sentimento de pertença; flexibilidade no trabalho e felicidade no mesmo. Ou seja, onde impera uma verdadeira RSO é onde as pessoas se sentirão, efetivamente, bem e onde poderão desenvolver um trabalho de qualidade. Fazendo jus à Teoria Y de McGregor, citada por Chiavenato (1993: 551), «a motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidade, de dirigir o comportamento para os objectivos da empresa, todos esses factores estão presentes nas pessoas.» Assim sejam estas consideradas e, principalmente, respeitadas pelas suas entidades patronais.

CAPÍTULO 3- ENQUADRAMENTO TEÓRICO

3.1- A GESTÃO ÉTICA E A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES

A realização de um qualquer projeto pressupõe, sempre e desde logo, da parte do(s) promotor(es), uma quota parte de modificação do real. Tal como afirmam Cortesão; Leite & Pacheco (2003), os projetos distinguem-se de todas as outras atividades de ensino-aprendizagem ao colocarem a ênfase na intencionalidade, no tempo de realização e nos próprios efeitos que se pretendem induzir. Para além disto, envolvem uma óbvia articulação entre intenções e atos, conciliando teoria com prática, porque esta tende a ser explicada por aquela. Depois, o facto da instituição bibliotecária ser fiel depositária e gestora de fundos públicos (documentais, patrimoniais e financeiros) torna-a perfeitamente elegível para a prestação de contas à sociedade, naquilo a que se designa por *accountability*. Ou seja, como descreve Maria Lizete Heleno (2008: 45) «(...) portanto, com a responsabilização interna e externa pelas acções executadas.»

É, igualmente, imbuído destes propósitos que este trabalho contributivo para a *Estruturação de um Sistema de Gestão Ética e de Responsabilidade Social aplicado à Biblioteca da Escola Superior Politécnica de Malanje* é pensado e trabalhado, precisamente, para este tempo. Um tempo em que a crise económica, financeira e social que abala o mundo, se algo terá demonstrado terão sido duas coisas: uma primeira, que como José Fernandes Soares invoca:

A história da regulação tem mostrado que a ideia de que o livre funcionamento do mercado serve os interesses privados e o processo político de regulação o interesse público, que a actividade reguladora é amiga do consumidor enquanto os mercados desregulamentados são amigos das empresas e dos seus accionistas, é um preconceito insustentável. (...) o processo de regulação (...) está aprisionado pelas rotinas do amiguismo (...). (SOARES, 2007: 29)

Para o mesmo autor (SOARES, 2007: 164) acabar por concluir que: «Em suma, as instituições criadas para atingir fins evoluem, pelo menos parcialmente, independentemente da vontade dos seus criadores; dependem também da sua própria trajetória.» E que trajetória é esta? O autor citado esclarece:

Os decisores possuem expectativas, e não certezas, sobre o modo como pode o futuro ocorrer, e podem, por isso, tomar decisões erradas de que frequentemente se arrependem. (...) podem, até, ter consciência que estão aprisionados nas escolhas que fizeram no passado, mas entendem que não vale a pena mudar de trajetória, pelo menos tão cedo. (SOARES, 2007: 319)

Uma segunda coisa que terá ficado provada à saciedade terá sido, também, que a auto-regulação, *per se*, na melhor das hipóteses, não funciona e, na pior, simplesmente não existe. Assim, com este projeto pretende-se criar uma *framework* suficientemente robusta, franca e o mais aberta possível à sociedade que possa garantir, por si mesma, que a Missão, os Valores e os objetivos da Biblioteca não possam ser desvirtuados, por manigâncias a que todo o Ser Humano está sujeito. Por outro lado, como refere Bert van de Ven (2008: 350) «(...) *the insincerity of a firm cannot be measured by the deed of one or two organizational members, but only by a discrepancy between words and deeds of the company.*» Assim, para começar, é imprescindível incentivar o reforço de uma cultura de transparência num país que, segundo o último relatório (2012) elaborado e publicado pela ONG *Transparency International*⁵, ocupa o lugar n.º 157 no Índice de Perceção de Corrupção, num *ranking* onde constam 174 nações.

Angola encontra-se, apenas, à frente de países como o seu vizinho do norte, a República Democrática do Congo (lugar 160), o Zimbabwe (lugar 163), o Iraque (lugar 169) ou a Coreia do Norte (lugar 174) *ex aequo* com a Somália e o Afeganistão, o que não deixa de ser, para além de muito humilhante, uma enorme preocupação, pois (no limite) ficam em causa não apenas a igualdade social no País, como a própria democracia e a coesão nacional. Daí a necessidade de se apelar aos principais *stakeholders* da Instituição Bibliotecária de Malanje, designadamente os Colaboradores, os Clientes Internos (Docentes, Discentes e Investigadores) e os Clientes Externos (Comunidade/Escola Amílcar Cabral) para além da Direção para que interajam com esta, colocando como objeto epistemológico da sua Biblioteconomia não o documento, mas sim a pessoa humana indocumentada, tal como o preconiza Luís (2010). É muito importante resgatá-los, a estes *stakeholders*, à indiferença, chamando-os a interessarem-se por tudo quanto ocorra na Biblioteca da ESPM, e não apenas divulgar à tutela os

⁵ Documento em linha <http://www.transparency.org/cpi2012/results>, consultado a 05 de maio de 2013.

indicadores usuais, mais ou menos periodicamente, do número de Clientes (ativos e/ou passivos); do número de empréstimos domiciliários; das taxas de circulação dos documentos (por título, autor, classe CDU ou suporte); ou da taxa anual de atualização do catálogo, por exemplo. Pretende-se, sim, conhecer e prestar contas (*accountability*), quanto ao uso (racional ou irracional) que é feito, por exemplo, da energia elétrica – tão “cara” à população angolana, em geral, e à malanjina, em particular, devido às falhas constantes e recorrentes na rede elétrica nacional que leva à dependência de poderosos geradores; mas também dos apoios que existam (ou não) à parentalidade (horários, licenças, subsídios, etc.); das práticas de anti-assédio moral ou sexual – num país onde a poligamia não é estigmatizada e muito menos criminalizada, sendo até razoavelmente bem aceite socialmente; etc.

Não se trata aqui de procurar “refúgio” nas doutrinas ou nos valores mais comumente associados ao mundo ocidental, numa lógica de apreensão como a trazida por Max Weber, revisitado por Isabel Salema Morgado, de que:

Filosoficamente, a introdução na contemporaneidade do problema relacionado com a dicotomia facto/valor, foi feita por Max Weber. Este autor dava uma especial atenção àquilo que ele considerava ser, perniciosamente, a influência dos valores ocidentais sobre todas as formas de vida do planeta (...). (MORGADO, 2004: 21)

Trata-se, apenas, de respeitar e fazer respeitar, valorizar e cuidar dos sentimentos próprios de todos os seres humanos. Deste modo, os princípios de proximidade e de transparência defendidos configuram-se não apenas como meras palavras bonitas ou de circunstância que ficam sempre bem em qualquer trabalho, académico ou não, mas que carecem de materialização real, e sim de verdadeiras exigências reivindicativas, levadas muito a sério, por parte das sociedades de hoje e, certamente, pelas de amanhã, porque como discorre Tim Harford (2013: 222) «(...) é muito mais produtivo conceber melhores sistemas do que depositar a esperança em pessoas melhores.» E, para tal desiderato, em muito concorrerão os relatórios e auditorias de sustentabilidade (económica, financeira, técnica e ambiental) e de responsabilidade social.

É certo que o País só agora irá ter a sua *I Conferência Nacional sobre Responsabilidade Social Empresarial* (Talatona, Luanda Sul, 06 - 09 de junho de 2013),

no seguimento da *I Conferência de Responsabilidade Social Empresarial* que decorreu também em Luanda, no mês de abril, sob os auspícios do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e cujo lema foram “Os desafios e oportunidades em Angola” e, como tal, há que haver cuidados na forma como se transmitem ou comunicam certos conteúdos, principalmente os de teor mais sensível para que se não confundam as “árvores”, com a “floresta”, inviabilizando todo e qualquer esforço de progresso sustentável.

Por outro lado, o que se poderá melhorar, em prol da qualidade do serviço e da satisfação no trabalho, conhecendo antecipadamente os trabalhos investigativos desenvolvidos por Maria Lizete Heleno (2008) e Sean Valentine & Gary Fleischman (2008). O primeiro (Heleno, 2008) obteve uma taxa de resposta de 14,5% (112 questionários válidos) e o segundo (Valentine & Fleischman, 2008), apesar da obtenção de uma taxa de resposta mais modesta (aproximadamente 9,3%) é, ainda assim, de considerar que também a sua amostra é representativa, acabando os investigadores por concluir que a perceção de programas éticos e de RSO aumentam significativamente a satisfação no trabalho.

In other words, social responsibility creates a symbiotic relationship based on “give and take” between Stakeholders and companies (Tuzzolino and Armandi, 1981). While external societal obligations drive CSR activity (Zenisek, 1979), internal considerations (or organizational characteristics) should shape a company’s response to these obligations. (VALENTINE & FLEISCHMAN, 2008: 159)

O que se pretende, então, almejar com este trabalho investigativo é, por um lado, aferir se através de uma GE e de RSO a Biblioteca Universitária da ESPM poderá caminhar no sentido de poder vir a tornar-se numa boa/excelente Biblioteca e cumprir os seus objetivos, pese embora todas as fragilidades e limitações do contexto angolano e, por outro, proceder à sua estruturação.

Esta relação simbiótica, entre partes interessadas, fica mais facilitada, quando e «como disse certa vez Mark Twain: “Diz sempre a verdade. Dessa maneira não tens que te lembrar de nada.”» (JENNINGS, 2006: 153).

Tendo em conta estas considerações coloca-se uma questão: ***Será que a Biblioteca da ESPM deve responder apenas perante a sua Direção ou deverá ir mais***

longe? Admitindo que a resposta a esta pergunta é totalmente abrangente; isto é, que a Biblioteca deverá responder também perante os demais *stakeholders*, fundamentalmente os principais, então surgirá de imediato uma outra questão: *E não poderá ser conflituante responder perante a Direção e, ao mesmo tempo, perante os seus principais stakeholders?* Tentando responder a esta questão foram formuladas as seguintes hipóteses.

Hipótese 1: As expectativas da Direção da ESPM convergem no mesmo sentido das dos principais *stakeholders* da Biblioteca.

A este respeito convirá atender à reportagem, sobre a ESPM, publicada no *Jornal de Angola*, do dia 14 de janeiro de 2013, em que o Diretor daquela Entidade, MsC Francisco Jacucha, refere o seguinte:

«Para o presente ano académico, (...), vão ser lançadas acções para estimular os estudantes a visitarem com regularidade a Biblioteca. Outra boa notícia para os estudantes relaciona-se com a montagem de uma Biblioteca Digital e a criação de um *site* na *Internet* que vai permitir o intercâmbio com estudantes, a comunidade académica em geral e fazer consultas.» (CURIHINGANA, 2013: 32)

Com esta afirmação, parece verificar-se cabalmente a Hipótese 1, pelo que a segunda hipótese afigura-se, agora, como de mais interessante demonstração.

Hipótese 2: Ir mais longe é dotar a Biblioteca Universitária da ESPM de eficácia e de eficiência, através de uma GE e de RSO.

Chegados a este ponto convirá analisar, primeiro, o que se entende por “eficácia” e por “eficiência”. Assim, a DGAP (2005: 223) define “eficácia” da seguinte forma: «é a relação entre o objectivo definido e o impacto ou resultado alcançado.» Por “eficiência”, a sua definição é: «a relação entre os produtos/serviços obtidos e os recursos consumidos para o efeito.»

Seguidamente, analisa-se o que se entende por “ética”. Para a DGAP (2005: 223):

Ética na sua definição mais simples é o respeito pelos outros, o que se traduz na satisfação das necessidades e expectativas dos clientes dos serviços públicos, pela eficiente utilização dos recursos públicos, pela responsabilização, colaboração e boa-fé no exercício da actividade administrativa tendo em vista o interesse da comunidade.

Já para Lucília Nunes (2009: 02), citando Paul Ricoeur, é «procurar uma vida boa, com e para com os outros, em instituições justas.» Mas, Sebastião Teixeira perspectiva de uma forma muito mais abrangente, colocando a Ética num plano de superioridade, relativamente às demais disciplinas do conhecimento e apresentando, concomitantemente, uma definição para o conceito de ética empresarial:

Ética é a disciplina do conhecimento acerca do que é bom e mau, certo e errado, dever moral ou obrigado. No plano empresarial, a ética tem que ver com os comportamentos e a tomada de decisões, ou seja, as escolhas efectuadas face a uma pluralidade de hipóteses, tendo como pano de fundo o conceito de moralidade aplicado aos negócios. Seja como resposta às decisões de indivíduos que usam as suas posições institucionais (gestores, nomeadamente) em proveito próprio, ou aos prejuízos que algumas organizações provocam no nosso ambiente social e natural, ou aos sofrimentos que impõem a empregados e gestores, a verdade é que o crescimento acelerado das preocupações de ordem ética relacionada com as organizações é uma tendência importante da nossa época. (TEIXEIRA, 2010: 212)

Este autor introduz aqui um outro conceito: o de “moralidade”. Para Sandra Afonso (2012: 28), citando Rego [*et al.*] a “moralidade” «(...) consiste no que a pessoa deve fazer tendo em vista cumprir as normas de comportamento presentes na sociedade.»

Todavia, todas as abordagens relativas a estas matérias costumam divergir perante uma de duas visões: (1) mais pragmática, mais realista e, segundo Heleno (2008), alocada ao pensamento de Milton Friedman (1970), que considera que a RSO corresponde, *grosso modo*, ao ganho económico e ao cumprimento único, por parte da organização, de todas as suas obrigações legais, desde logo para com o Estado, como o pagamento dos seus impostos, taxas e outras despesas; como a retribuição monetária dos salários dos trabalhadores; como a observância das normas de higiene, segurança e saúde no trabalho (HSST); como também o cumprimento da Missão e dos objetivos para os quais a instituição foi criada e, naturalmente, com a satisfação dos seus acionistas, quando se trate de uma entidade com fins lucrativos. Estas são, de uma forma geral, as preocupações que são transmitidas por esta visão, uma vez que se considera que o seu custo de realização já é onerosamente elevado e, como tal, a organização que a pratica já se torna, assim, suficientemente responsável, crê-se. Esta visão entronca na teoria dos

shareholders, por oposição à dos *stakeholders* que deriva de uma outra visão, (2) porventura menos conservadora, talvez mais idealista, que considera todas essas premissas como sendo muito importantes, porém *tout court*; ou seja, para além de todas essas prerrogativas fundamentais, poder-se-á ir ainda muito mais longe na “proteção do negócio”, por exemplo, através da intervenção ao nível da satisfação dos Colaboradores; nas questões da justiça e cidadania organizacionais; na solidariedade para com a comunidade onde a organização está inserida, criando com esta verdadeiros laços de pertença, etc. Há, deste modo, toda a assunção de um caminho, voluntário e discricionário, que a organização escolhe fazer e que, percorrendo-o, passa a moldar o seu “código genético”.

Segundo esta última visão, considera-se que a organização, ao ser criada e mantida a funcionar, gera invariavelmente impactos positivos, mas também negativos nas pessoas, no meio ambiente e, até, nas outras organizações. Considera-se, igualmente, que todo o quadro normativo e legal emanado do Estado constitui, apenas e só, a base mínima do relacionamento entre diferentes interatores ou partes interessadas (*stakeholders*) que todas as organizações devem cumprir e, podendo, devem fazê-lo ampliando-o, sob pena de verem reduzidas as suas licenças de funcionamento, não pela “via legal”, mas pela “via social”. São, pois, patamares mínimos que todas as organizações devem esforçar-se não só por os cumprir, como por os exceder positivamente, uma vez que segundo este novo paradigma, a RSO estará, invariável e umbilicalmente, ligada à GE. Portanto, a implementação de um qualquer sistema desta natureza constituirá sempre um poderoso instrumento de legitimação da organização na sociedade – naquilo a que os anglo-saxónicos designam por *license to operate*.

Porém, tal como Tullberg (2006) adverte, a mesma RSO assume-se, igualmente, como um perigoso instrumento, ao potenciar uma redução da responsabilidade individual do Cliente, podendo levá-lo, mais facilmente, à adoção de um padrão de comportamentos indesejáveis, ou mesmo de risco, amparado no beneplácito – espécie de “chapéu” –, da organização onnipotente e onnipresente que tudo protege. Tim Harford (2013: 215) cita o exemplo automóvel, no qual «(...) há provas de que os cintos de segurança e os *airbags* incentivam efetivamente os condutores a comportarem-se de forma mais perigosa. Os psicólogos chamam a isto a «compensação do risco».

Por outro lado, Etchegoyen (1995) apresenta o exemplo dos profissionais médicos, para quem:

A questão da responsabilidade nas ciências médicas é largamente prejudicada pela invasão dos homens de direito. O exemplo americano – através dos medos que suscita – leva muitas vezes a raciocinar em termos jurídicos mais do que em termos de moralidade. (...). Antes da moral, o direito colocou no centro do seu sistema conceptual a noção de responsabilidade. Entende-a quase sempre nesta acepção, quando se trata de imputar um erro, ou seja, procurar e encontrar um responsável. (ETCHEGOYEN, 1995: 133).

E o responsável será todo aquele que, ainda que bem intencionado, acabe por provocar dano a outrem. Ainda assim, o mesmo autor, e na mesma obra, adianta que:

Uma sociedade de homens responsáveis é uma sociedade que, necessariamente, admite o princípio do direito ao erro. (...) porque a responsabilidade também é uma aprendizagem: a aprendizagem do exercício de um poder, da previsão dos actos e da capacidade de responder por eles. (...). O medo é sempre inimigo da responsabilidade. (ETCHEGOYEN, 1995: 99).

E para que não se verifiquem dúvidas entre os conceitos de ética e de moralidade, Miguel Pina e Cunha [*et al.*] (2007: 918) adiantam que:

A moralidade sugere uma instituição social abarcando um conjunto de padrões perfilhados pelos membros dessa cultura. Respeita àquilo que os membros dessa cultura consideram certo ou errado. É constituída por regras presentes numa dada sociedade que os seus membros devem cumprir se desejam ser aceites pela comunidade – mesmo que elas violem princípios éticos assumidos pelas pessoas enquanto indivíduos. De modo distinto, a teoria ética lida com a reflexão em torno da (in)correção das acções (...).

Ou seja, como os autores citados anteriormente afirmam na mesma página e obra, «A moralidade consiste no que a pessoa deve fazer tendo em vista cumprir as normas de comportamento presentes na sociedade.»

Todavia, na implementação de sistemas sérios e credíveis de GE e de RSO – e não meramente de simples “ferramentas” oriundas do *Marketing* e das Relações Públicas –, como novas formas de relacionamento entre a organização coletiva e as organizações individuais – os seus principais *stakeholders* – é imprescindível um redobrado esforço, no sentido de se providenciar uma minimização de falhas, bem como um esquema compensatório de maneira a mitigá-las, caso e quando surjam.

A este respeito, convirá ter-se presente, entre outros, quer os estudos de Cheah, Chan & Chieng (2007) que se debruçam sobre a Responsabilidade Social na Indústria Farmacêutica e ao modo como ela terá sido negativamente afetada, mormente nos EUA e também no Reino Unido, pela forte pressão para a adoção de práticas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), sem o seu devido enquadramento; ou seja, mais numa ótica empresarial do tipo *marketing* de causas. Neste estudo, comprovou-se que as práticas de RSE são insuficientes para salvar as empresas que colocam no mercado produtos defeituosos, sendo mesmo estas práticas penalizadas no mercado norte-americano, enquanto se tornam indiferentes ao cidadão britânico.

Igualmente, os estudos de Cuesta González & Valor Martínez (2004), acerca do global fracasso Espanhol, mediante a análise a instituições públicas e privadas, sobre se a Responsabilidade Social deverá ser encarada, simplesmente, numa base meramente discricionária e voluntária ou se, pelo contrário, deverá ser acompanhada de um quadro regulamentar legal e obrigatório, a exemplo do que já sucede, por exemplo, com as questões relativas à HSST, por parte das organizações e dos seus Colaboradores ou à higiene e segurança alimentar na restauração, com o *Codex Alimentarius*, fornece pistas muito interessantes. Assim, conclui-se que, apesar da rápida ascensão da RSE em Espanha, mormente nas grandes empresas, a falta de um enquadramento regulamentar legal e a ausência de incentivos para as empresas tem impedido a sua multiplicação, bem como uma uniformização de critérios e de iniciativas que acabam por se revelar, apenas, como “ferramentas” ao serviço dos departamentos de *Marketing* e de Relações Públicas.

3.1.1- BREVE HISTORIAL DA RSO

Mundialmente, as décadas de 60 e 70 do século passado marcaram, indelevelmente, o início de um novo tipo de relacionamento tripartido; i.e. entre as

organizações coletivas, o meio ambiente e as pessoas. Também estas, as pessoas, passaram a ver os seus direitos fundamentais, consagrados e acautelados, algo em que, até então, não se pensava muito. A Revolução Industrial, o *Fordismo* e o *Taylorismo* trouxeram uma mudança significativa ao nível dos métodos de trabalho, com o recurso à aplicação da ciência no trabalho, pelo menos nas sociedades mais industrializadas. Com a fuga, em massa, dos campos para as cidades, permitiu-se a criação de toda uma classe nova: o proletariado das cidades, de que é emblemático o filme *Tempos Modernos*, de 1936, com Charlie Chaplin, o qual retrata de forma magistral esses tempos da mecanização em grande escala, numa «cruzada da Humanidade, em busca da felicidade», como refere o filme a dado momento. Por isso, e como fundamentam Blanchard & Miller (2004: 124), «muitos líderes usavam apenas as mãos dos trabalhadores e nada mais. Daí deriva provavelmente a expressão “contratar mão-de-obra”».

Afirmou-se terem as décadas de 60 e 70, do século XX, tido o “condão” de despertar consciências. Um exemplo flagrante terá sido o da Guerra do Vietname que opôs norte-americanos a vietnamitas e que durou quase uma década (1964/73). Esta guerra de guerrilha levou ao surgimento de vozes mediáticas e anónimas, bem como a campanhas de boicote, por parte da sociedade civil, cansada da mortandade dos seus filhos, e serviu para pôr em causa os produtos das empresas que, direta ou indiretamente, alimentavam o conflito. Talvez pela primeira vez, ter-se-á pugnado pela ética na política e nos negócios. Porém, muito tempo antes, já haviam sido “ensaiadas” algumas tentativas, ainda que subtis, de apelar ao bem comum e à melhoria das condições de vida dos cidadãos; neste caso dos trabalhadores, como é sintomático o processo em tribunal que se dirimiu entre os Dodge, uns dos principais acionistas da *Ford*, e o próprio Henry Ford, naquele que ficou conhecido como *O caso Dodge versus Ford*.

Nos Estados Unidos ocorreu um episódio emblemático quanto à responsabilidade social das empresas: o julgamento na justiça americana do caso *Dodge versus Ford*. Henry Ford, presidente e acionista majoritário, decidiu, em 1916, não distribuir parte dos dividendos esperados, revertendo-os para a realização de objetivos sociais, como aumento de salários e aplicação em um fundo de reserva para a redução esperada de receitas devido ao corte nos preços de carros. Ford agiu contrariando interesses de um grupo de acionistas, como John e Horace Dodge. A Suprema Corte de Michigan se posicionou a favor dos Dodge, justificando que a corporação existe para o benefício de seus acionistas e

que diretores corporativos têm livre arbítrio apenas quanto aos meios para se alcançar tal fim, não podendo usar os lucros para outros fins (ASLEY *ET AL.*, 2000 *apud* COSTA, 2005: 69)

Porém, as mentalidades foram, a pouco e pouco, mudando e também o trabalho deixou de ser menos braçal, menos monótono e, igualmente, menos repetitivo, diversificando-se e dando lugar à criatividade, à informação e ao conhecimento. Hoje, por exemplo, na generalidade das Bibliotecas, as fichas bibliográficas (em suporte papel) que serviam para descrever os documentos, e tinham de ser manuscritas, foram já substituídas e com larga vantagem pelos aparelhos informáticos, sendo agora a maior preocupação a escolha do *software* de gestão documental, dos muitos que abundam no mercado. Neste contexto, as organizações têm tentado tornar-se cada vez mais “amigas” dos seus Clientes, dos seus Colaboradores, do meio ambiente e, também, das comunidades onde se inserem.

Desde os anos 90, vem aumentando o número de empresas que demonstram interesse de expandir sua contribuição social além do que era tradicionalmente habitual. Trata-se de renúncias voluntárias motivadas por uma nova cultura empresarial ou por reconversão de capital para o investimento social privado, em busca de melhoria de imagem e obtenção de capital reputacional. (COSTA, 2007: 68)

A existência de um *ranking* das melhores organizações para se trabalhar – *Great Place to Work* – modelo nascido nos E.U.A., retrata o estereótipo norte-americano da competitividade, quase “sem quartel”, das métricas; das escalas; da avaliação para tudo e para todos – em Portugal esta classificação foi publicada, pela primeira vez, na revista *Exame* no ano de dois mil. Será também isto responsabilidade social? É, certamente, porque quando se mensura algo comparável e se valida esse conhecimento, está a coligir-se informação importante que, muitas vezes, se encontra dispersa e/ou pouco acessível, tornando-se imediatamente o cidadão comum mais informado sobre aquele universo em particular, sejam as melhores organizações para se trabalhar, os melhores restaurantes para se comer uma refeição, as melhores escolas para os alunos se graduarem e obterem um emprego capaz ou outro qualquer assunto que importa conhecer.

O modelo do *Great Place to Work* constitui uma grande oportunidade para as organizações se distinguirem positivamente, principalmente nos mercados mais competitivos e concorrenciais e, por isso, já chegou a tantos países.

(...) está hoje largamente disseminado por mais de duas dezenas de países. A seleção das empresas baseia-se, sobretudo, nas respostas dos membros organizacionais a um questionário que contempla cinco dimensões: credibilidade, respeito, justiça, sentido de orgulho na organização e espírito de camaradagem. (REGO [et al.], 2006: 318).

Estas cinco macro-dimensões: (1) Credibilidade; (2) Respeito; (3) Justiça; (4) Sentimento de orgulho na organização e (5) Espírito de camaradagem contêm, em si mesmas, dezenas de micro-dimensões, como o grau de satisfação dos Colaboradores; o grau de atratividade da organização (que é medido por meio do número de currículos recebidos mensalmente); o nível de rotatividade (*turnover*) existente na organização ou, ainda, o grau com que as minorias étnicas ou outras (género, raça, língua, credo religioso, proveniência, etc.) acedem a lugares de topo na organização, por exemplo. Assim, são tidas em conta as respostas dos Colaboradores, acrescidas dos seus comentários, das informações prestadas pelos dirigentes e, mesmo, por visitas dos investigadores à organização-candidata a integrar este *Ranking*, as quais funcionam como forma de despistagem/corroboração das informações recolhidas pelos inquiridos, com pesos diferenciados para o cálculo da nota final.

Este *Great Place to Work* iniciou-se nos primórdios da década de 1980 e baseou-se nos trabalhos de pesquisa de Levering & Moskowitz que deram o título genérico de *The 100 Best Companies to Work for in America*. A partir deste momento, a questão das melhores organizações para se trabalhar, ou as mais responsáveis socialmente, entrou definitivamente na ordem do dia. Em Portugal, por exemplo, praticamente coincidiu com a publicação do *Livro Verde: promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*, sob a égide da Comissão Europeia e que traduz uma missão de atingimento de objetivos em três vetores: o económico, o ambiental e o social (*triple bottom line*). Pelo exposto, fácil será inferir que esta RSO começou primeiro na senda da RSE, tendo as empresas passado, posteriormente, o “testemunho” às demais organizações

da chamada sociedade civil; designadamente àquelas que não possuem o lucro financeiro como o seu grande objetivo e fim máximo.

3.1.2- ALGUMAS DEFINIÇÕES PARA RSO

O *Livro Verde: promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*, vulgo Livro Verde para a RSE, da Comissão Europeia, publicado em 2001 em Portugal, definiu a Responsabilidade Social Empresarial, como sendo:

(...) essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. Numa altura em que a União Europeia procura identificar os seus valores comuns através da adopção de uma Carta dos Direitos Fundamentais, são cada vez mais numerosas as empresas europeias que reconhecem de forma gradualmente mais explícita a responsabilidade social que lhes cabe, considerando-a como parte da sua identidade. Esta responsabilidade manifesta-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas afectadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados. (COMISSÃO EUROPEIA, 2001: 4)

Já Telma Moretti, através do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social⁶ – entidade de referência na área –, em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), define a mesma RSE da seguinte forma:

Responsabilidade Social Empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. (MORETTI, 2003: 8)

Tem-se, assim, que a RSO busca uma atitude ética, por parte de toda a organização, no relacionamento com as suas diferentes partes interessadas (*stakeholders*), na proposta e decisão de ações que visam contribuir para a integração plena e aceitação

⁶ www.ethos.org.br

da organização, na comunidade, assente no respeito mútuo pelo bem comum, com equidade e justiça.

3.1.3- O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES NA SOCIEDADE ATUAL

Em épocas de crise económica, financeira e social, como a atual, existe a tendência – muito generalizada, aliás – para os princípios éticos e morais virem a ser coartados, colocados numa espécie de limbo das preocupações das administrações, mesmo por aquelas organizações consideradas como mais responsáveis socialmente, o que não deixa de constituir tanto um perigo, quanto um risco. É do senso comum que a grande diferença entre “perigo” e “risco”, estará em que um “perigo” consubstancia uma propriedade de algo, suscetível de vir a causar dano, como o fogo ou a água, por exemplo. Enquanto o “risco” será a probabilidade do contacto de alguém com esse mesmo perigo, o qual poderá ocasionar então acidentes, tais como queimaduras – no caso do contacto pelo fogo – ou afogamentos – contacto pela água –, por exemplo. De igual modo, quando uma administração, pelas razões económico-financeiras conhecidas, decide reduzir o número de Colaboradores da sua organização, aumentando as tarefas de todos os outros, sobrecarregando-os muitas vezes até com tarefas menores, estará objetivamente a aumentar os níveis de *stress* e a fazer perigar a sanidade mental destes trabalhadores, crescendo o risco psicossocial dentro da organização, assim como todos os outros riscos.

Porém, em períodos de abundância, ou de algum desafogo financeiro, também se verificam idênticas tendências, embora em menor grau de adesão, pois há o conhecimento de falências fraudulentas, enriquecimentos ilícitos, abusos de poder e de informação privilegiada ou de posição dominante, *dumping*, corrupção de vária ordem e muitas outras práticas desonestas, mas geralmente não se atua em conformidade. Os casos mais mediáticos, principalmente os que envolvem figuras públicas e/ou organizações de reconhecido poderio económico/político/financeiro na sociedade, costumam ser apenas denunciados pelo escrutínio atento do chamado 4.º poder – a comunicação social – quando esta comunicação social é plural e está amadurecida o suficiente, o que manifestamente não sucederá, ainda, em Angola. Muitos outros casos de má conduta existirão, mas serão apenas do conhecimento de círculos restritos, muito

pequenos e fechados sobre si mesmos, nos gabinetes, aí permanecendo na obscuridade. A opinião pública, como já transpareceu do anteriormente dito, denota certa vigilância destes assuntos, apoiada em moralismos ancestrais que muitos advogam já não fazerem sentido, num tempo de rápidas mudanças e de globalização voraz, onde os direitos das pessoas são, vezes demais, vilipendiados com a cumplicidade de uma justiça morosa, onerosa e burocrática que apenas servirá aos interesses dos infratores, penalizando o justo, ao qual essa mesma justiça deveria servir, respeitar e atender. Tudo isto é adiantado por Miguel Pina e Cunha [*et al.*] (2007: 917).

Os comportamentos não éticos podem ter um considerável impacto negativo no desempenho dos empregados e nos resultados da empresa, estando na origem de numerosos acidentes e processos de falência – sendo a Enron o caso, porventura, mais emblemático [isto antes de se conhecer o do Lehman Brothers]. Relatos de impactos financeiros, sociais ou ambientais graves, decorrentes de quebras de integridade, abundam na literatura e são recordados pelo grande público, como nos casos do Exxon Valdez, da Union Carbide em Bhopal, do desastre do Vaivém Challenger, do Barings Bank, entre muitos outros.

E os mesmos autores, e na mesma fonte, referem também exemplos flagrantes de falta de ética e de responsabilidade social ocorridos em Portugal, tanto no setor privado, como no público, designadamente os casos da *Caixa Económica Faialense* (Região Autónoma dos Açores, Portugal), em que muitos depositantes viram as poupanças de uma vida, de um momento para o outro, desaparecer, ao ponto de um dos maiores depositantes ter enlouquecido, acabando por assassinar o bancário que o aliciou para o negócio. Ou no mortífero acidente da Ponte Hintze Ribeiro, na localidade de Entre-os-Rios (concelho de Castelo de Paiva, Portugal), onde dezenas de pessoas acabaram por perder a vida, sepultadas num rio de má memória, devido à incúria e/ou ao desleixo de algumas organizações coletivas e outras individuais que não souberam – ou quiseram – fazer o seu trabalho e ser merecedoras da sua retribuição. O resultado público mais notório, neste caso, acabou por ser a demissão do, então, Ministro da tutela. Num caso, como no outro, as instituições acabaram por colapsar, com evidente estrondo, fruto de comportamentos não éticos e indesejáveis por parte das suas lideranças, com custos elevadíssimos e irreparáveis nos tecidos social, político, económico, financeiro e moral.

Como diz Marianne M. Jennings (2006: 157): «A beleza da ética está no facto de ser uma estratégia ao alcance de todos. A maioria das pessoas rejeita-a imediatamente e perde as grandes recompensas que ela oferece.» E que recompensas serão estas?

3.1.3.1- A GESTÃO ÉTICA

Há muitas formas de gerir uma organização. Na verdade existirão quase tantas, quantos os seus líderes. Porém, todos eles, sem exceção, procuram atingir as metas a que se propuseram ou que lhes foram propostas da melhor maneira que sabem ou podem, dependendo das circunstâncias. E é, precisamente, aqui que reside o maior dilema, conforme Ana Ussman & Célia Cerqueira o comprovam:

Com o receio do fracasso, e de não conseguir, desta forma, a rentabilidade desejada, muitas empresas estão dispostas a fazer qualquer coisa para manter a sua quota de mercado, ainda que isso conduza a práticas empresariais menos éticas. (USSMAN & CERQUEIRA, 2003: 65).

Privilegiam-se, então, os contactos próximos com o poder, ou com quem possa influenciar esse mesmo poder, e olvidam-se questões atinentes à moralidade ou até mesmo à legalidade, pois como Marianne M. Jennings (2006: 116) refere, na sua fábula sobre a Ética, «A vida é um banquete e a maior parte de nós está esfomeada.» E, se é de “fome” que se trata, então, fazendo uma analogia com a pirâmide das motivações humanas, teorizada por Abraham Maslow (1943), isso apenas passa a significar que a maior parte de nós não possui as suas necessidades mais básicas satisfeitas, pelo que não estarão reunidas, à partida, as condições mínimas para que a sua gestão possa ser exercida. Porque, na realidade, gerir pressupõe organizar os recursos atuais e futuros, numa ótica de sustentabilidade, já que estes – os recursos – são sempre escassos. Então, antes de se pensar numa ética das organizações, convirá cogitar primeiramente numa auto-ética, tal como o faz o filósofo Edgar Morin:

A auto-ética é, em primeiro lugar, evitar a baixeza, evitar ceder às pulsões vingadoras e mesquinhas. Isso supõe muito de auto-crítica, de auto-exame, e a aceitação da crítica de outrem. (...). A auto-ética é, em

primeiro lugar, uma ética da compreensão. Devemos compreender que os seres humanos são seres instáveis, nos quais existe a possibilidade do melhor e do pior, (...).” (MORIN, 1999: 64)

E uma vez que se trata do Homem e das suas características fragilidades, nada melhor do que colher os ensinamentos de Stéphane Lupasco (1994: 7), quando aborda o Homem e as suas três éticas: «Pelo termo ética, entendo o comportamento ao mesmo tempo físico, biológico e psíquico do homem em conflito com os fenómenos internos e externos, do sujeito e do objecto, do inconsciente e da consciência.» E, uma vez que o consciente e o inconsciente do Homem são elementos de uma mesma conceção ética, então não será possível “alimentá-la” como o professado pelo filósofo Heidegger, tal como Joana Hodge transcreve:

A negação de qualquer interdependência entre a ética e a metafísica é levada ao limite através da actualização da metafísica como tecnologia, na qual a responsabilidade humana é elidida a um grau último, a favor de uma lógica de desenvolvimento técnico. Este apagar da responsabilidade humana, com todos os seus defeitos é, contudo, uma questão de responsabilidade. Há ainda neste processo não só uma questão de ética como uma questão sobre o florescimento dos seres humanos. «Limite-me apenas a cumprir ordens» é uma postura ética, muito embora seja evidentemente deficiente. (HODGE, 1998: 33)

É certo que Heidegger foi contemporâneo de Adolf Hitler e, mais do que um simpatizante do nazismo, foi mesmo seu Colaborador, para além de Reitor da Universidade de Friburgo. E só assim se explica o seu “apego” à desresponsabilização individual, face ao autoritarismo:

Avant eux, Heidegger avait, sur les traces de Husserl et de Bergson, jeté avec la phénoménologie les fondements d'une appréhension moins prédatrice du réel que ses prédécesseurs. En reconnaissant à l'intuition plus qu'à l'intelligence d'être outil de compréhension de la réalité, la phénoménologie met fin aux illusions de domination de la pensée sur le réel. L'homme y est plongé dans un chaos qu'il parcourt à la recherche du sens pour passer de l'existence à l'être et retrouver ses fondements. Heidegger pense que cette quête est probablement vaine, il se borne à limiter le sens de la vie à la mise en route sur ce sentier. Faut-il voir dans l'engagement nazi d'Heidegger, très bref il est vrais, mais sur lequel le philosophe a toujours, jusqu'à sa mort en 1974, refusé de s'exprimer, le

signe de la désespérance et de l'aburde auxquels le confrontait cette vision de l'existence humaine ? (DHERSE; MINGUET, 1998 : 24)

Todavia, Isabel Salema Morgado, recoloca a questão da responsabilização no sítio onde ela deve estar:

Albrecht Wellmer, por sua vez, é um autor que tendo apresentado um conjunto de contra-argumentos como objecção às éticas formais, acaba por vir a contribuir de forma decisiva para uma melhor explanação acerca das virtudes desse mesmo tipo de éticas, i.e., aquelas que ao reclamarem-se como éticas do discurso não deixam, todavia de contemplarem essa dimensão temporal que as recoloca ao nível das práticas quotidianas de agir e de ser, que remete para a responsabilização de cada indivíduo acerca do papel que desempenha ao decidir sobre as consequências da aplicação de uma norma. (MORGADO, 2004: 63)

Assim mesmo, a GE deve enformar a prática da gestão bibliotecária, quer ao nível individual, quer coletivo, assentando aqui também no importante papel que joga o processo de recrutamento e seleção, o qual para além de dever ser justo, isento e transparente, deve igualmente servir para escolher os mais aptos à GE da causa pública, impedindo de todo os vulgarmente designados, e tão bem tolerados, “pedidos” – que em Portugal recebem o nome de “cunhas” –, os quais podem configurar o crime público de tráfico de influências.

3.1.3.2- OS CÓDIGOS DE ÉTICA OU DE CONDUTA

Um Código de Ética ou de Conduta traduz, em princípio, uma preocupação na organização, com os padrões de desempenho, interno e externo, dos seus Colaboradores, uma vez que ao criar um conjunto de regras está a introduzir previsibilidade nas relações. Segundo José Manuel Moreira, este tipo de instrumentos deverá constituir, antes de mais, um documento de princípios que visa nortear os relacionamentos e toda a atividade da organização, entroncando na sua missão.

(...) (uma declaração de princípios, um ideário, uma carta de intenções, etc.) é um documento em que a empresa estabelece certos objectivos de carácter ético (...), dentro e fora da mesma, isto é, com (...)

trabalhadores, (...), Clientes, fornecedores, instituições (...), comunidade local, economia nacional, etc. Contém, de uma maneira ou de outra, uma declaração de objectivos – o que se costuma chamar a missão da empresa (...). (MOREIRA, 1999: 67).

Por este motivo, o mesmo autor e na mesma obra, alerta por exemplo para o *Código de Ética da Petrolgal, S.A.*, quando se refere a certa promiscuidade que, por vezes, se verifica entre interesses públicos e privados, fazendo menção explícita, ao seu ponto n.º 15:

(...) sempre que, no exercício da sua actividade, os Colaboradores sejam chamados a intervir em processos de decisão que envolvam directa ou indirectamente organizações com que colaborem ou tenham colaborado, ou pessoas a que estejam ou tenham estado ligadas por laços de parentesco ou afinidade, devem comunicar às chefias respectivas a existência dessas ligações. (MOREIRA, 1999: 81).

Tal resultará se se cumprirem duas condições que estão também previstas no Código de Ética desta petrolífera: 1.º que haja clareza nos princípios do Código de Ética e 2.º que esteja prevista uma Carta de Compromisso do seguinte teor:

Carta de Compromisso: Declaro que, ao iniciar as minhas funções de _____, tomei conhecimento do Código de Ética em vigor no Grupo Petrolgal e que me comprometo a cumpri-lo no desempenho da minha actividade profissional. (MOREIRA, 1999: 81).

Por outro lado, o abuso ou simples uso de informação privilegiada (*insider trading*) distorce todos os valores concorrenciais e de mercado. Ainda assim, tal como alertam Rego [*et al.*] (2006: 76), «os códigos de ética (...) não devem ser confundidos com códigos de ética profissional ou deontológicos.» A este propósito, convirá observar o Código de Ética, pelo qual se devem reger todos os profissionais de I-D (Informação-Documentação) em Portugal, o qual foi subscrito em 1999 pelas três organizações do setor: a APDIS – Associação Portuguesa de Documentação e Informação na Saúde, a BAD – Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas e a INCITE – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento da Informação Científica e Técnica. Este Código assume três grandes linhas mestras: por um lado a liberdade

intelectual dos profissionais; por outro a privacidade dos utilizadores dos serviços de informação e, ainda por um outro, o profissionalismo que deve estar assegurado, nomeadamente através de uma constante atualização de conhecimentos e de partilha entre os pares.

No entanto, segundo Rego [*et al.*] há que distinguir, quanto à motivação com que são criados, dois tipos de códigos (de ética ou de conduta). Assim sendo, poderão ser do tipo (1) Normativo ou (2) Instrumental. A diferença é, contudo, bastante substancial.

Os códigos normativos são uma formalização dos valores e das práticas organizacionais. Destinam-se a guiar os comportamentos dos Colaboradores e as decisões de gestão. Descrevem como as pessoas e a empresa devem actuar. Funcionam como um mecanismo de encorajamento e de orientação. Os códigos instrumentais têm como objectivo predominante a manutenção ou promoção da reputação da empresa junto dos diversos Stakeholders da organização. São instrumentais porque, em grande medida, visam incrementar resultados económicos. Representam, por vezes, um meio de as empresas multinacionais desenvolverem uma imagem pública desligada de regimes políticos opressivos e/ou de práticas laborais perversas e abusadoras dos direitos humanos. Podem, também, representar um meio de as empresas se auto-regularem voluntariamente para não virem a ser submetidas à regulação externa. (REGO [*et al.*], 2006: 270).

Os mesmos autores e na mesma obra adiantam, porém, que poderá haver outras razões motivacionais para a elaboração deste tipo de documentos, como sejam: o controlo interno dos Colaboradores; a diferenciação da organização no mercado (ou seja, novamente *Marketing* e *Relações Públicas*); a manutenção ou melhoria de padrões de qualidade; etc.

Bert van de Ven (2008) aponta o caso, por exemplo, dos bananeiros colombianos da *Chiquita* que, mercê das dificuldades de penetração no mercado europeu, decidiram mudar a sua imagem, enveredando pelas práticas de GE e de RSE, passando a adotar códigos de conduta muito rigorosos. «*Notwithstanding the involvement of Chiquita in the now defunct payoff of Colombian terrorists in order to protect its banana-growing operation in Colombia.*» (VAN DE VEN, 2008: 351).

3.1.3.3- OS CONCEITOS DE *STAKEHOLDER*

Já aqui se afirmou que a palavra *stakeholder* (parte interessada) ou *stakeholders* (partes interessadas) derivou da palavra *shareholder* (acionista) ou *shareholders* (acionistas), entrando-se num novel capítulo do relacionamento entre organizações coletivas e organizações individuais. De facto, o conceito de organizações aprendentes (*learning organizations*), tal qual é defendido por Freitas & Regedor (2007): «instituições que se caracterizam por dispor de conhecimento e experiência suficientes para evoluir e adaptar-se às necessidades do mercado e das pessoas ou grupos com os quais mantém uma relação de proximidade (*stakeholders*)» é extraordinariamente importante para esta causa, pois define aquele tipo de organizações que é capaz de olhar para além de si mesma, desenvolvendo estratégias e iniciativas conducentes à tomada das boas decisões para o bem comum, alicerçadas na informação pertinente e de qualidade, no conhecimento e na interdependência com os outros, encontrando-se num patamar referencial muito elevado que lhe permite ser o parceiro de ações que irão influenciar, positivamente, todo o desenvolvimento sustentável do seu “negócio”.

O Relatório de Sustentabilidade da cervejeira UNICER (2006: 67) define *stakeholders* como sendo «Indivíduos, entidades, ou grupos que afectam ou são afectados pela actividade da empresa (Clientes, fornecedores, colaboradores, accionistas, comunidades locais e organizações não governamentais, entre outros).»

Também o Relatório de Responsabilidade Corporativa da SONAE SIERRA (2006: 66) define *stakeholder* como sendo «Uma pessoa, como um colaborador, cliente ou cidadão, que está envolvida numa organização, sociedade, etc. e, como tal, tem responsabilidades perante a mesma e está interessada no seu sucesso.»

O Relatório de Sustentabilidade dos Correios de Portugal (CTT) define *stakeholder* ou partes interessadas como sendo:

(...) pessoas, grupos e organizações que afectam ou são afectados pelas actividades de uma empresa, ou seja, representa todos os intervenientes na produção da empresa e todos aqueles sobre os quais ela tem, de alguma forma, uma repercussão. São todos os agentes da empresa (Trabalhadores, Clientes, Fornecedores, Accionistas, Administradores) e os agentes da envolvente (o Estado, os sindicatos, as instruções, os

media) e a sociedade civil (colectividades e associações da região onde está implantada a empresa). (CTT, 2007: 108)

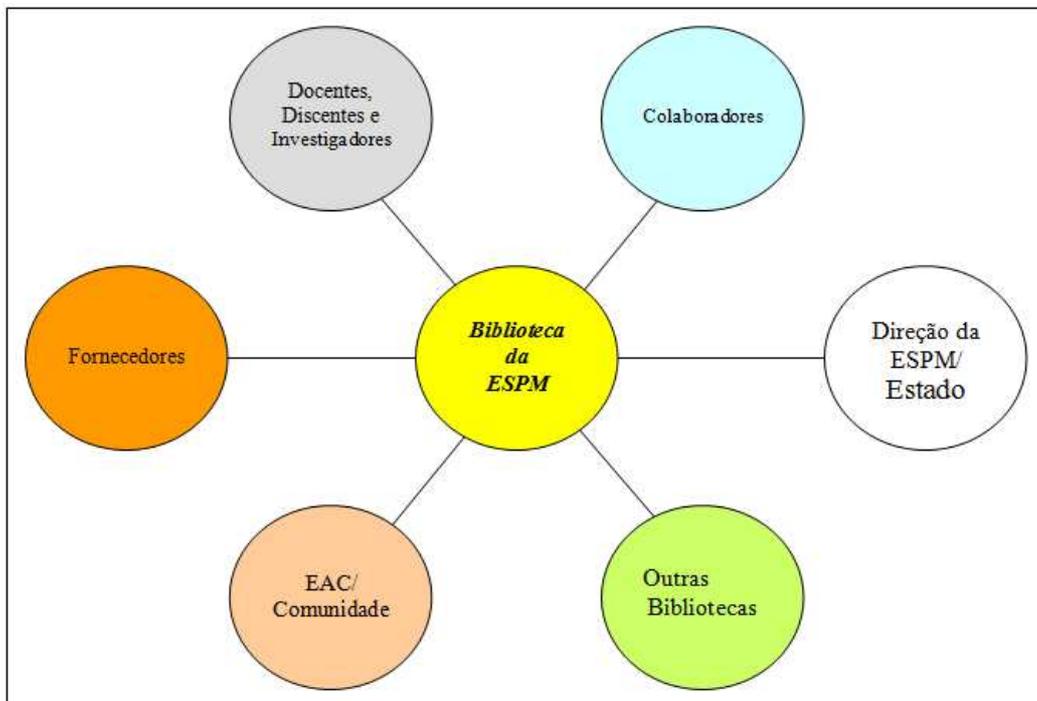
Já o Relatório de Sustentabilidade de uma entidade bancária, também já presente em Angola, o Banco Espírito Santo (BES) (2006: 79) é muito mais contido na sua definição de *Stakeholders*, pois considera apenas estes, como «Partes interessadas.»

O *Global Reporting Initiative* (GRI) apresenta o termo *stakeholders* do seguinte modo:

(...) as organizações ou indivíduos que podem ser significativamente afetados pelas atividades, produtos e/ou serviços da organização relatora e cujas ações possam significativamente afetar a capacidade dessa organização de implementar suas estratégias e atingir seus objetivos com sucesso. Isso inclui entidades ou indivíduos cujos direitos, nos termos da lei ou de convenções internacionais, lhes conferem legitimidade de reivindicações perante a organização. (GRI, 2006:02).

Uma vez consideradas as definições mais comumente aceites para *stakeholder* ou *stakeholders*, serão estes enunciados no caso da Biblioteca da ESPM, representando-os na figura seguinte:

Figura 1- Stakeholders da Biblioteca da ESPM



Fonte: Própria

Destes, irão ser privilegiados os seguintes: (1) Colaboradores; (2) Clientes Internos (Docentes, Discentes e Investigadores); (3) Direção e (4) Clientes Externos (Escola Amílcar Cabral/Comunidade), definindo-se estes quatro como sendo os principais e, sobre estes, irão incidir medidas concretas de GE e de RSO.

3.1.4- O DESEMPENHO ESPERADO DAS ORGANIZAÇÕES SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS

As organizações coletivas, que é do que afinal trata este trabalho, são, também elas, “seres vivos” que nascem, crescem, vivem e morrem. E, tal como os “outros” seres vivos fazem depender todo o seu “ciclo de vida” das decisões que vão tomando no seu interior, com o decorrer do tempo. As organizações, socialmente responsáveis, baseiam muito do que conseguem no conceito, já anteriormente definido, de *learning organizations*; ou seja, de organizações aprendentes, capazes de auscultar os seus parceiros e de se reinventar constantemente, no caminho da evolução. Porém, tudo se conjuga, como descreve Bertrand Hériard Dubreuil:

«O que caracteriza o homem prudente, é a deliberação bem conduzida.» Também aqui Aristóteles toma por modelo a deliberação política. No sistema democrático aplicado nas cidades gregas, as decisões colectivas são «boas», se integrarem o máximo de pontos de vista. (DUBREVIL, 2000: 209)

Ora, como as organizações são, acima de tudo, as pessoas que lá trabalham – para o bem e para o mal – devem espelhar esta componente humana, sendo por isso imperioso auscultá-las nas suas opiniões e motivações – tal como as Colaboradoras da Biblioteca da ESPM foram auscultadas, relativamente ao horário de trabalho que mais lhes convinha, dentro das limitações que a exiguidade de Colabores da Instituição permite –, mas também nas suas frustrações e/ou desequilíbrios e proceder em conformidade ou na justa medida. É certo que as máquinas, as tecnologias, as ferramentas, os materiais e todos os sistemas de que as organizações dependam hoje funcionalmente são muito importantes, contudo são as pessoas o que de mais importante a organização dispõe ou pode dispor. Daí que se fale em Capital Humano e daí que deva existir – e tal verifica-se

– uma diferenciação entre as organizações que assumem deliberada, estratégica e voluntariamente na sua gestão, posturas socialmente responsáveis e todas as outras que o não fazem. E, de facto, é o que acontece. Isto mesmo é o afirmado por João Abreu de Faria Bilhim:

(...) estudos (...) mostram que trabalhadores insatisfeitos têm mais probabilidades de abandonar o emprego do que trabalhadores satisfeitos. Assim, os níveis de satisfação podem dar-nos alguma informação sobre as possíveis intenções individuais, nomeadamente no que se refere a prever o *turnover*. (BILHIM, 2008: 336).

Rego [*et al.*] (2006) indicam que, quando uma organização se associa ao chamado *marketing* de causas, os seus Colaboradores tendem a desenvolver laços de proximidade para com ela, tornando-se mais leais no seu relacionamento e empenhando-se na organização, minorando o absentismo e as taxas de *turnover* e, na mesma medida, aumenta-se a qualidade do trabalho desempenhado. Segundo os mesmos autores, verifica-se igualmente uma maior facilidade no recrutamento e seleção de bons Colaboradores, bem como na sua retenção. Por outro lado, a organização atinge também novos públicos, ligando-se a certos nichos de mercado que, de outra forma, muito dificilmente seriam atingidos e cativados.

Ainda no que diz respeito à rotatividade (*turnover*), muitas vezes, o mesmo sucede ainda antes de realmente ter acontecido. O que significa isto? Significa muito simplesmente que um Colaborador pode já ter abandonado, mentalmente, a instituição para a qual presta serviço(s), muito embora fisicamente ainda aí permaneça. E esta circunstância faz toda a diferença, porque como informa Bilhim, na mesma fonte, e referindo-se a estudos de Hirschman e Rusbult, em épocas distanciadas e ao Modelo de Farrell (Figura 2), os trabalhadores têm à sua disposição quatro tipologias diferentes de comportamento de resposta, face à insatisfação sentida:

a) Saída - Em que o Colaborador abandona a entidade patronal, rescindindo voluntariamente com esta;

b) Voz - Em que o Colaborador expressa a sua insatisfação, verbalizando o mal estar que sente, na tentativa de modificar o real;

c) **Lealdade** - Em que o Colaborador mantém-se fiel à sua organização, embora insatisfeito. Contudo, acredita ainda que a organização poderá melhorar no futuro, não sabendo porém identificar quando é que isso acontecerá e, por isso, vai ficando;

d) **Negligência** - Em que o Colaborador se encontra tão insatisfeito com a sua entidade patronal que se torna descuidado com o seu trabalho, violando contínua e repetidamente alguns ou todos os seus deveres profissionais.

Figura 2 – Modelo de Farrell



Fonte: Adaptado de BILHIM (2008: 339)

Lundin [*et al.*] (2004) considera que existem cinco fatores, independentemente da sua hierarquia, capazes de gerar sucesso em qualquer empreendimento, desde que fazendo parte de uma estratégia de gestão. Esses fatores são os seguintes: 1) Entusiasmo do Cliente; 2) Satisfação dos Colaboradores; 3) Capacidade de gerar lucro (monetário, social ou outro); 4) Mercado em expansão e 5) Evolução contínua. Todos os cinco constituem condições *sine qua non* para o sucesso de uma organização, mas geralmente por uma questão de estratégia ou de racionalização de recursos, as organizações apenas concentram o seu foco num único destes fatores, investindo então tudo nele. A maioria delas resolve então apostar nos fatores 1) ou 3), perdendo assim uma oportunidade de investir nas pessoas que as compõem, o que – como se viu – constitui um erro que pode vir a ter consequências indesejáveis para toda a organização.

3.2- COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

A cidadania organizacional é um dos aspetos de maior relevância no crescimento de qualquer organização, pois ao facultar às pessoas Colaboradoras dessa mesma instituição os meios adequados de (livre) expressão, tal como acontece fora da organização, está implicitamente a permitir-se o ser criticada internamente, levando ao (salutar) debate de ideias sobre o rumo da organização. Há mesmo Gestores de Recursos Humanos profissionais que, em sede de recrutamento e seleção, e designadamente na fase de entrevista, afirmam preferir contratar pessoas com as quais não simpatizem ou que tenham ideias diferentes das suas, porque assim vêm alimentado o debate interno e a procura das melhores soluções. Este tipo de gestores impede a entrada dos chamados *Yes Man* nas suas organizações. E “isto” é tão mais importante quanto adianta Tim Harford:

(...) as pessoas melhor colocadas para detetar fraudes – ou, na verdade, qualquer tipo de perigo oculto existente numa empresa – são os funcionários, que estão na linha da frente da empresa e que sabem mais sobre os seus problemas. (...). Contudo, o funcionário que faz isto é uma pessoa de coragem. Muitas vezes, as fraudes e outros erros latentes apenas são descobertos quando a situação é desesperada, porque as pessoas que os denunciam sofrem frequentemente as consequências das suas ações.» (HARFORD, 2013: 238).

E, contudo, a cidadania constitui um dos principais direitos emanados da *Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão* e da *Declaração dos Direitos da Mulher e da Cidadã*, ambos documentos assinados em finais do, já longínquo, século XVIII. Todavia, apesar de consagrado internacionalmente, este direito à cidadania, fica muitas vezes esbatido, coartado, subjugado por regulamentos e normas internas das organizações, num frio conflito de interesses que acaba por amordaçar e manietar os Colaboradores das organizações, levando-os ao alheamento de tudo quanto diga respeito à sua entidade patronal. Porém, quando estas mesmas organizações decidem incluir os seus *stakeholders*, desde logo os seus Colaboradores, nas discussões dos problemas da organização tende a verificar-se um comprometimento genuíno por parte destes, ganhando a organização.

Há alguns anos, Lori acredita que os operadores não se interessavam por essas coisas. – Agora, há um interesse muito mais forte em todos os níveis da empresa quanto à forma como os indicadores evoluem – os indicadores financeiros, de satisfação do Cliente, de desempenho do Colaborador. As pessoas compreendem que o que fazem todos os dias ajuda a impulsionar o negócio. (LUNDIN [*et al.*], 2004: 40)

De facto, hoje em dia, os Colaboradores de qualquer organização anseiam por conhecer os principais indicadores de gestão – mesmo que os não entendam –, as suas práticas, os valores remuneratórios (dentro e fora da organização), as regalias sociais, os seus produtos, serviços ou sistemas, os planos de crescimento e expansão da organização, etc. Por tal motivo, como adianta Tim Harford (2013: 255) «(...) a Timpson tem uma política de transparência «sem segredos» e envia frequentemente a todos os funcionários um boletim informativo que explica como é que o negócio está a correr e quanto dinheiro a empresa tem no banco.» Ou seja, como os Colaboradores querem conhecer o quotidiano da *sua* instituição, até para poderem antecipar que futuro ela lhes reserva, a organização providencia – sem dramas – para que essa informação lhes seja fornecida. Pois um dos instrumentos mais capazes de lhes propiciar a informação que desejam obter é o Balanço Social. Este instrumento, que tem enquadramento legal em Portugal, nomeadamente através do Decreto-Lei n.º 190/96, de 09 de outubro (VER ANEXO XI: BALANÇO SOCIAL) sintetiza tudo quanto ocorreu, em termos de recursos humanos na organização, num determinado período de tempo (normalmente um ano), afigurando-se assim como essencial, ao disponibilizar informação relativa a itens como os tipos de contrato de trabalho, a representatividade (género, idade, escolaridade, nacionalidade, etc.) dentro da organização, o *turnover*, os horários praticados, o absentismo, as situações de acidente/doença profissional, as ações de formação e de HSST, os encargos com pessoal e tantos outros aspetos importantes que influem na tomada de decisões, incluindo nas avaliações de desempenho profissional. O Balanço Social serve, então, para prever o que poderá suceder na organização, antecipando o futuro, tal qual o fazem as estações meteorológicas usadas na agricultura que, ao indicarem valores (mínimos, máximos e médios) relativos aos fatores climáticos (temperatura, insolação, humidade relativa, precipitação e vento, por exemplo), ao longo dos dias, permitem ao agricultor conhecer em tempo real o microclima onde assentam as suas culturas e, assim, poder prever o

aparecimento de situações que lhe podem vir a ser nefastas, como o surgimento de determinada praga e/ou doença.

3.3- PRÁTICAS DE RSO

Basicamente, são quatro os aspetos fundamentais a considerar nas práticas de RSO mais comuns. São eles:

a) **Filantropia.** É um dos aspetos mais bem considerados, em termos de RSO, proporcionando a retribuição ou devolução ao mercado ou à comunidade de um pouco, do muito, que a organização vem recebendo deste(s). As abordagens de RSO são, normalmente, caracterizadas por um enfoque estratégico e essencial, baseado nas competências da organização; i.e. no seu *core business*. Por exemplo, a *Microsoft* concentra o seu empenhamento de RSE nas TIC, sobre a educação e aprendizagem ao longo da vida, pois o seu saber-fazer intrínseco assenta precisamente aí. Ou o que sucede na empresa *MRW*, cujo negócio se centra no correio expresso e em que a sua RSE entronca nos envios gratuitos a estudantes deslocalizados das suas famílias, mas igualmente a professores que se encontrem a lecionar fora das suas áreas de residência. E, estes envios, segundo garante o seu Diretor-Geral, «(...) têm os mesmos critérios de recolha e entrega dos envios normais.» (ANÓNIMO, 2007: 31). De igual modo, a multinacional *Merck*, das indústrias química e farmacêutica, concentra os seus esforços de RSE no conhecimento e investigação da saúde humana, tendo desenvolvido, por exemplo, um fármaco contra a chamada “doença da cegueira do rio”, distribuindo gratuitamente o medicamento pelos países subdesenvolvidos que são, como é sabido, os mais afetados por este flagelo. Assim, no caso da Biblioteca da ESPM – e uma vez que o seu *core business* está no tratamento, conservação e disponibilização de informação científica –, a sua responsabilidade social para a Comunidade poderá passar muito pelo *life long learning* (aprendizagem ao longo da vida) e pelo *self-learning* (auto-aprendizagem), influenciando positivamente a comunidade em contextos educativos não formais. Quer isto dizer que a Biblioteca não assumirá a posição fácil e cómoda de mera difusora de conteúdos, mas igualmente assumindo-se como uma produtora de conteúdos especificamente pensados para a sua comunidade, como serão os casos da edição de sebatas universitárias (junto com a editora da ULAN: Lueji Editora) – a primeira

sebenta seguiu já, no mês de junho, para edição e serve de apoio à Disciplina de Documentação e Informação; cadeira que é obrigatória para o 3.º Ano do curso de Pedagogia, variante de Gestão e Inspeção e que é lecionada na ESPM) e de livros infantis (através de parceria com a Guardiã das Fábulas – Associação Cultural, entidade sem fins lucrativos de Portugal).

b) **Colaboração com diferentes parceiros.** Para a prossecução deste objetivo, a colaboração com parceiros estratégicos tem sido altamente valorizada, como um aspeto crucial da credibilidade dos programas de RSO. Em janeiro de 2012 deu-se por concluído um projeto internacional, a que se deu o nome de “Ferramentas de Inclusão” e que juntou as seguintes entidades: Guardiã das Fábulas – Associação Cultural, Câmara Municipal de Odivelas; Junta de Freguesia de Odivelas; Governo Provincial de Malanje; Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro; Universidade Lueji A’ Nkonde; Instituto Piaget; CTT; Lusodidacta; Salvat; Planeta De Agostini; Gradiva; Raiz Editora; Porto Editora; Petrica; Continente; Lisboa Editora e Espiga Dourada. Este projeto permitiu o envio para as Bibliotecas da ULAN, em Malanje, de cerca de três milhares de documentos; muito embora apenas, cerca de, metade tenha efetivamente sido entregue no destino. Um outro exemplo da força colaborativa, proporcionada pelo *core business* de várias organizações, em torno de um objetivo comum, é o adiantado por Sara Ferreira, em Moçambique:

Entre o Ministério da Saúde (MISAU) e a Coca-cola foi celebrado uma parceria na área da saúde entre estes dois e a Clinton Foundation. Devido aos poucos meios de distribuição do MISAU e pelo stock deficitário de medicamentos deste, foi concebido um projecto que permitisse responder às necessidades de fornecimento de medicamentos às comunidades mais isoladas. A Coca-Cola tem excelentes meios de distribuição, obtendo uma cobertura quase total do território nacional, a Clinton Foundation tem verbas disponíveis para a aquisição de medicamentos, sendo o acesso à saúde um dos pilares estruturais da fundação. (FERREIRA, 2012: 66-67)

Não deixa de ser curioso o facto de a Coca-Cola ter começado a sua existência exatamente como remédio e, agora, graças à sua enorme penetração até nos lugares mais recônditos do mundo, ser usada para levar medicamentos a essas zonas.

No caso da Biblioteca da ESPM também há diversos parceiros que podem ser tidos em conta, consoante os seus projetos/programas, os quais podem ir desde as escolas

da província, até ao MAPESS/CENFFOR⁷ – neste caso, há a proposta já enviada à Reitoria da ULAN de as ações de formação da Instituição poderem vir a ter uma dupla certificação: académica e profissional, através da atribuição de créditos que terão equivalência em cadeiras dos cursos universitários e vice-versa. Mas, há ainda outros parceiros que devem ser tidos em conta, como por exemplo as empresas que atuam nas zonas rurais da Província – veja-se o caso moçambicano, referido por Sara Ferreira – ou até a transportadora aérea de bandeira angolana *TAAG*, através do envio de remessas de material livro e, mesmo, o transporte de especialistas, como por exemplo para as I^{as} Jornadas Científicas da Instituição, a realizar brevemente.

c) Relatórios de Sustentabilidade e/ou de RSO. Normalmente, este tipo de documentos constituem sempre verdadeiros atos de contrição, de transparência e de auto-crítica, por parte da organização que, ao efetuá-los e divulgá-los sem o crivo da censura interna, assume humildemente uma atitude proativa de sujeição à crítica e de questionamento por parte dos outros.

d) Auto-regulação. É um dos aspetos mais importantes pelos quais muitas organizações lucrativas e não lucrativas enveredam pela RSO, nomeadamente através da criação de códigos de ética e/ou de conduta; mais estes, do que aqueles. A principal razão para a existência deste tipo de documentos formais prende-se com a necessidade de procurar manter o “negócio” fora da alçada disciplinadora e, quiçá, “estranguladora” do parceiro Estado que, vezes demais, numa ânsia de tudo abarcar e manter sob o seu controlo avassalador produz legislação confusa, com processos burocráticos morosos – veja-se, por exemplo, o caso estudado por Ana Sofia Mendes (2011) que relata que muitas bibliotecas, apesar do seu bom funcionamento, acabam por não enveredar pela certificação dos seus processos de trabalho, exatamente pelo constrangimento que constitui a enorme burocracia envolvida –, para além de ineficaz dos mercados, conforme o exemplo dado por Tim Harford:

Na década de 1970, a Nova Zelândia assistiu à evolução de um novo tipo de negócio bizarro: a «indústria de montagem de televisores», que abordou os fabricantes japoneses e lhes deu instruções para que juntassem os componentes dos seus televisores e os enviassem para a

⁷ Ministério da Administração Pública, Emprego e Segurança Social (MAPESS) / Centro Nacional de Formação de Formadores (CENFFOR).

Nova Zelândia, devidamente etiquetados e com instruções em inglês. (Isto dava tanto trabalho aos japoneses que os *kits* eram mais caros do que os televisores acabados.) O governo exigira que os televisores fossem produzidos localmente, uma proposta proibitivamente dispendiosa para uma economia tão minúscula. Os empreendedores locais descobriram a forma mais barata de realizar o trabalho. A evolução económica foi mais inteligente do que o governo da Nova Zelândia – e produziu um espetacular buldogue económico. (HARFORD, 2013: 200-201)

Porque uma “coisa” é o espírito do legislador e outra, bem diferente, é de facto como se legislou (aquilo a que, normalmente, se designa pela *letra da lei*). Neste caso, nada melhor do que uma auto-regulação, entre os pares, ao invés de uma regulação imposta, *top down*, quantas vezes mais exigente e injusta que cria mais problemas, do que aqueles que promete vir a resolver pela via legislativa, como se viu pelo caso neozelandês.

CAPÍTULO 4- DESCRIÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

4.1- BREVE HISTORIAL DA UNIVERSIDADE LUEJI A'NKONDE (ULAN)

A história do ensino superior na República de Angola confunde-se com a história da Universidade Agostinho Neto (UAN). De facto esta foi, até há escassos anos, a única Universidade pública em Angola. Nos termos do seu Estatuto Orgânico, aprovado pelo Decreto Executivo n.º 60/01, de 5 de outubro, trata-se de uma pessoa coletiva, de direito público, dotada de autonomia estatutária, científica, pedagógica, administrativa, financeira e disciplinar que se destina à formação de quadros superiores nos diversos ramos do saber. Segundo Victorino (2012), a sua trajetória teve origens ainda no período colonial, designadamente nos Estudos Gerais em 1962 (Decreto-Lei n.º 44530/62, de 21 de agosto), criados pela então Administração Portuguesa. Em 1968 (Decreto-Lei n.º 48790/68, de 23 de dezembro) ocorria, pois, a transformação dos Estudos Gerais em Universidade de Luanda. Já em 1976, no período pós-Independência, passou a designar-se por Universidade de Angola (Portaria n.º 77-A/76, de 26 de novembro). Mais tarde, no ano de 1985 (Resolução n.º 1/85, de 24 de outubro), passaria a adotar a designação atual: Universidade Agostinho Neto (UAN), em homenagem ao seu primeiro Reitor, na Angola Independente, e Fundador da Nação Angolana.

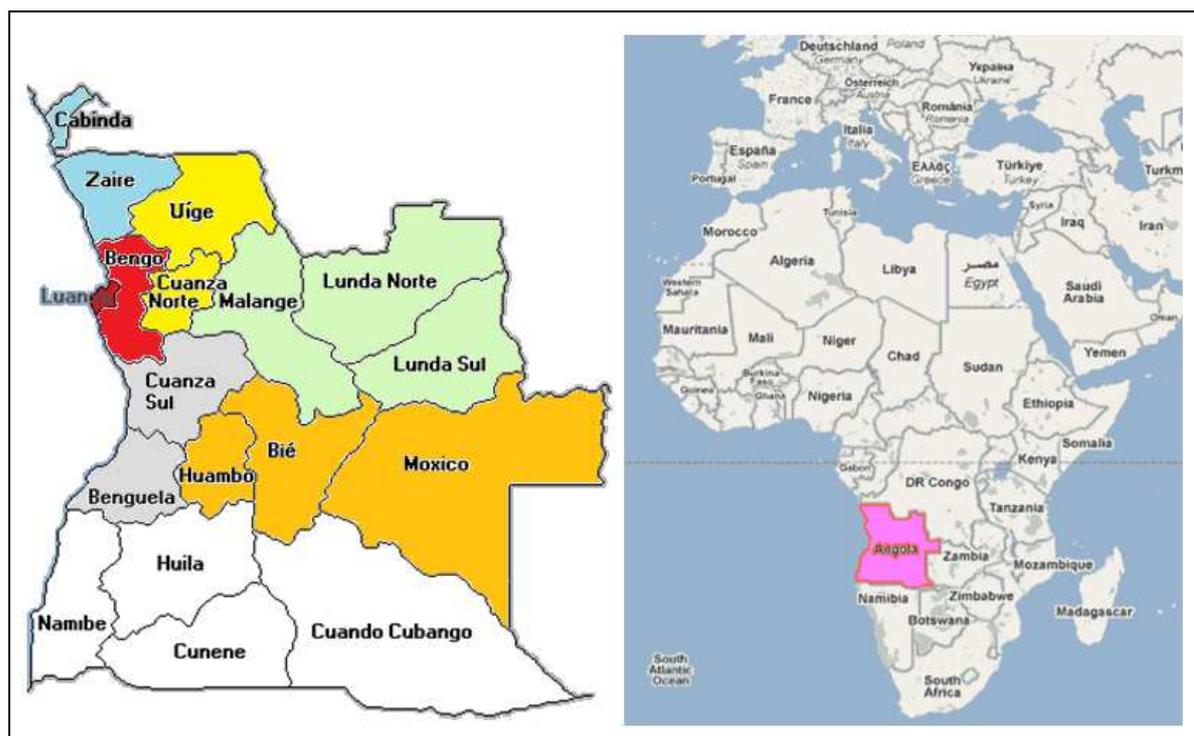
O crescimento da UAN acelerou-se bastante nesta última década, principalmente devido ao fim do conflito armado fratricida que possibilitou o advento da paz e, com ele, uma verdadeira política nacional, não apenas no ensino superior, mas em todas as áreas, fomentando o desenvolvimento do país, como é hoje sentido. Tal permitiu, igualmente, o regresso de muitos quadros superiores angolanos que se encontravam na Diáspora. E, assim, a Instituição pôde alargar a sua ação praticamente a todas as dezoito províncias do País, criando aí diversas unidades orgânicas. Já no decurso destes últimos cinco anos são, então, criadas as sete Regiões Académicas, cada uma com sua Universidade (Decreto n.º 5/09, de 07 de abril) que vigoram atualmente e, com elas, a UAN ficou confinada às províncias de Luanda (capital do país) e Bengo, na que é designada como a Região Académica n.º I, ficando todas as suas antigas unidades provinciais a cargo de novas Universidades, especificamente criadas para este efeito (Decreto n.º 7/09, de 12 de maio), conforme a Tabela e a Figura seguintes documentam:

Tabela 2 – Regiões Acadêmicas, Províncias e Ensino Superior Público Angolano (Universidades)

Região Acadêmica	Províncias	Instituição de Ensino Superior Público
I	Luanda e Bengo	Universidade Agostinho Neto
II	Benguela e Cuanza Sul	Universidade Katyavala Bwila
III	Zaire e Cabinda	Universidade Onze de Novembro
IV	Lunda Norte, Lunda Sul e Malanje	Universidade Lueji A’Nkonde
V	Huambo, Bié e Moxico	Universidade José Eduardo dos Santos
VI	Huíla, Namibe, Cunene e Cuando Cubango	Universidade Mandume ya Ndemufayo
VII	Uíge e Cuanza Norte	Universidade Kimpa Vita

Fonte: Adaptado de VICTORINO, 2012: 14

Figura 3 – Mapa de Angola: Províncias e correspondência com as Regiões Acadêmicas. Localização de Angola em África



Fonte: Adaptado de <http://www.angolaretail.com/angola>

Surge, deste modo, no contexto do ensino superior público angolano, a Universidade Lueji A’Nkonde (ULAN), cujo nome homenageia uma antiga Rainha da região das Lundas. Nos termos da legislação angolana, a ULAN constitui pessoa coletiva

de direito público, criada pelo já referido Decreto n.º 7/09, de 12 de Maio, com Estatuto de Estabelecimento Público, dotada de autonomia estatutária, científica, pedagógica, administrativa, patrimonial, financeira e disciplinar que se destina à formação de quadros superiores nos diversos ramos do saber. Assim, a ULAN é uma instituição pública de ensino superior e de investigação científica, de âmbito nacional, mas igualmente regional, exercendo a sua ação na denominada Região Académica n.º IV que engloba as províncias da **Lunda Norte, Lunda Sul e Malanje**. A instituição tem sede e Reitoria na cidade do Dundo (Lunda Norte), contando atualmente com oito Unidades Orgânicas, a saber: quatro na Lunda Norte (Faculdade de Direito, Faculdade de Economia, Escola Superior Pedagógica e Escola Superior Politécnica), uma na Lunda Sul (Escola Superior Politécnica) e mais três em Malanje (Faculdade de Medicina, Escola Superior Politécnica de Malanje e Instituto Politécnico de Malanje).

No que diz respeito à classificação da ULAN, enquanto instituição de ensino superior, e segundo informações recolhidas junto da sua Reitoria, em 2012, a Instituição ocupava a posição n.º 11 do *ranking* nacional – em 61 instituições (VER ANEXO I: INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR ANGOLANO) –, posição n.º 768 do *ranking* africano e lugar n.º 19.936 do *World Rank*. Estes indicadores, apesar de ainda modestos, espelham bem tudo quanto de significativo já foi feito em, apenas, quatro anos; ou seja, desde a sua criação, o que não deixa de ser bastante meritório e constituir um enorme orgulho para os seus profissionais, sendo mais um desafio de gestão e uma motivação de trabalho.

A gestão interna da Instituição é, legalmente instituída através do Decreto Presidencial n.º 242/11, de 07 de setembro, cabendo a responsabilidade aos distintos órgãos e serviços, destacando-se naturalmente o Órgão Executivo de Gestão, o Reitor, e os seus Órgãos Auxiliares, nomeadamente: o Vice-Reitor para a Área Académica, o Vice-Reitor para a Área Científica, o Pró-Reitor para a Cooperação e, ainda, o Secretário-Geral (VER ANEXO II: ORGANIGRAMA DA ULAN).

O pessoal docente, com vínculo às várias Unidades Orgânicas da ULAN, é o que se transcreve na Tabela 3:

**Tabela 3 – Corpo Docente da ULAN
(Ano de 2012)**

Província	Unidade Orgânica	N.º de Docentes	Observações
Lunda Norte	Faculdade de Direito	10	
	Faculdade de Economia	19	
	Escola Superior Pedagógica	51	
	Escola Superior Politécnica	6	
Lunda Sul	Escola Superior Politécnica	50	
Malanje	Faculdade de Medicina	32	
	Escola Superior Politécnica de Malanje	43	
	Instituto Politécnico de Malanje	–	Dados Não Disponíveis
TOTAL		211	

Fonte: Reitoria da ULAN. Dados não editados

O quadro de pessoal não docente da ULAN conta, neste momento, com mais de 600 trabalhadores, distribuídos por vários setores da administração/gestão da Reitoria e das respetivas Unidades Orgânicas, acumulando muitos deles a profissão com o estudo na própria Instituição, pois são igualmente seus alunos, sendo trabalhadores-estudantes.

Relativamente ao número de discentes, a sua população é a que se refere na Tabela 4:

**Tabela 4 – População estudantil da ULAN
(Ano de 2012)**

Província	Unidade Orgânica	N.º de Alunos	Observações
Lunda Norte	Faculdade de Direito	469	
	Faculdade de Economia	275	
	Escola Superior Pedagógica	1.537	
	Escola Superior Politécnica	170	
Lunda Sul	Escola Superior Politécnica	2.996	
Malanje	Faculdade de Medicina	658	
	Escola Superior Politécnica de Malanje	1.203	1.443 Alunos em 2013
	Instituto Politécnico de Malanje	–	Dados Não Disponíveis
TOTAL		7.308	

Fonte: Reitoria da ULAN. Dados não editados

A investigação científica é assegurada pela criação de dois Centros: o Centro de Estudos de Desenvolvimento Social (CEDES), tutelado pela Reitoria e que tem em curso os seguintes quatro projetos de investigação: «Provérbios de Angola: o testemunho da perspicácia do espírito dos *Tchokwe*»; «Estratégia para a orientação profissional vocacional nos alunos do pré-universitário em Angola»; «Escola de aplicação» e «Grupo

de pesquisa em educação matemática». A outra unidade de investigação é o Centro de Informação de Medicamentos e Toxicologia (CIMETOX), pioneiro na sua área de intervenção em Angola, o qual é tutelado pela Faculdade de Medicina de Malanje e que investiga cientificamente a «Caracterização do conhecimento da toxicologia na educação médica em Angola».

Com vista ao seu rápido desenvolvimento, a ULAN possui acordos/protocolos de cooperação com as seguintes entidades congéneres: Universidade Katyavala Bwila (Angola), Universidade de Lisboa (Portugal), Universidade do Minho (Portugal), Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (Portugal), Universidade do Porto (Portugal), Université Marien Ngouabi (República do Congo) e Universidade de São Paulo (Brasil).

Na província de Malanje, em concreto, funcionam a cerca de cinquenta metros uma da outra, a Faculdade de Medicina e a Escola Superior Politécnica de Malanje (ESPM). A primeira possui o curso de licenciatura em Medicina e em cujas instalações funciona, igualmente, o Instituto Politécnico de Malanje, o qual alberga o curso de Enfermagem e, futuramente, integrará os cursos de Ciências Farmacêuticas e outros do *cluster* da saúde. A segunda, ESPM, compreende os cursos de Ciências da Educação, designadamente as Licenciaturas em Pedagogia e em Matemática, mas também, e já no presente ano letivo de 2013, lecionando os cursos de Licenciatura em Ensino da Psicologia e Licenciatura em Ensino da Sociologia. É, pois, nesta Unidade Orgânica que irá incidir este relatório atividade profissional, sobre a estruturação de um Sistema de Gestão Ética (GE) e de Responsabilidade Social das Organizações (RSO) aplicado à sua Biblioteca Universitária, uma vez que, pela primeira vez, esta Unidade irá disponibilizar os serviços bibliotecários.

4.2- BREVE CARATERIZAÇÃO DA ESCOLA SUPERIOR POLITÉCNICA DE MALANJE (ESPM)

A província de Malanje fica localizada na região centro-norte do País e é constituída por catorze municípios: **Malanje** (a capital), **Cacuso**, **Calandula**, **Cangandala**, **Kambundi-Katembo**, **Kaombo**, **Kiwaba N'Zoji**, **Kunda-Dia-Baze**, **Luquembo**, **Marimba**, **Massango**, **Mucari**, **Quela** e **Quirima**. Pelas estimativas não

oficiais, uma vez que os Censos populacionais não ocorrem há dezenas de anos, habitam na província cerca de um milhão de pessoas, distribuídas por Comunas – que correspondem, em Portugal, às Freguesias – e Aldeias. A abertura da Escola Superior Politécnica de Malanje (ESPM), constitui um marco no desenvolvimento da Província e velho anseio da sua população, tendo a Instituição anteriormente sido designada por Faculdade dos Cursos de Licenciatura em Ciências da Educação ou, simplesmente, Faculdade de Pedagogia, funcionando desde a sua criação, há cerca de quatro anos, nas instalações da Faculdade de Medicina, situação que se manteve até novembro último, altura em que terminou o processo de reabilitação de uma antiga escola do período colonial. Neste processo, a ESPM foi então compartilhar instalações com a Escola Amílcar Cabral (EAC) (VER ANEXO III: FACHADAS DOS EDIFÍCIOS DA ESPM E DA EAC). A EAC é uma instituição de ensino público que ministra o 1.º Ciclo do Ensino Secundário (VER ANEXO IV: ORGANIGRAMA DO SISTEMA DE ENSINO ANGOLANO), designadamente a 7.ª, 8.ª e 9.ª Classes.

A situação de duas instituições terem de conviver num espaço comum, apesar de transitória, enquanto a EAC não possuir instalações próprias, encerra alguns problemas, mormente logísticos, de funcionamento e, até, de crescimento⁸, pois a ESPM leciona presentemente apenas cursos no horário pós laboral (das 17h30 às 22h50), enquanto a EAC leciona os seus cursos no regime diurno (das 07h00 às 17h30). Todavia, está já prevista a abertura de cursos diurnos na ESPM, no próximo ano letivo de 2014, pelo que a EAC terá de procurar novas instalações, com o beneplácito do Governo Provincial de Malanje, em estreita articulação com o Ministério da Educação. De referir que, no sistema educativo angolano, apenas os cursos pós laborais envolvem o pagamento de propinas, o equivalente a quinze mil Kwanzas⁹ mensais, por parte dos alunos, uma vez que o sistema de ensino angolano, desde o pré-escolar até ao ensino superior, é tendencialmente gratuito, exceto no regime noturno, o que tem impedido também muitos jovens com poucos recursos financeiros de acederem aos cursos da ESPM. Por este motivo, os alunos são maioritariamente trabalhadores-estudantes, com uma média de

⁸ No presente ano letivo de 2013, a ESPM foi a Unidade Orgânica da ULAN que menos candidatos aceitou à matrícula, ficando fora do sistema um pouco mais de 90% destes, por falta de salas de aula. De facto, dos cerca de 2.500 candidatos à matrícula no 1.º Ano e opositores ao concurso de acesso, apenas havia disponíveis 240 vagas, sendo 60 delas para cada um dos quatro cursos que a Instituição leciona atualmente.

⁹ Kwanza – Unidade monetária de Angola. 15 mil Kwanzas equivalem a 150 Dólares Norte-Americanos.

idades muito avançada, bastante superior a trinta e cinco anos e, como tal, larga experiência de vida, pois que muitos deles estão já inseridos na vida ativa profissional, uns como chefes de serviços, outros como oficiais graduados das forças de segurança pública nacional ou outra posição hierárquica de relevo e outros, ainda, lecionando em escolas de 1.º ou 2.º ciclos do ensino secundário. Ainda assim, o seu aproveitamento escolar é considerado positivo, na medida em que muitos destes estudantes estiveram inativos; isto é, fora do sistema educativo, mais de uma dezena de anos, devido ao conflito bélico interno, a que já se aludiu e que vigorou até aos alvares de 2002.

4.3- CARATERIZAÇÃO DA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA DA ESPM

A Biblioteca Universitária da ESPM teve o seu início formal de funcionamento no dia 11 de março do corrente ano, coincidindo a data com o início do Ano Académico na Instituição. O seu horário de funcionamento está estipulado entre as 08h00 e as 22h00, de 2.ª a 6.ª feira, com duas das suas Colaboradoras com o horário das 08h00 às 12h00 e das 14h00 às 17h00. A outra Colaboradora realiza o horário de jornada contínua, das 16h00 às 22h00. O Coordenador possui isenção de horário, exceto no período das 12h00 às 14h00 em que tem de permanecer na Biblioteca para que a mesma não tenha de encerrar. Trata-se, assim, de um Quadro de Pessoal extremamente pequeno e insuficiente, mas que é o possível, de momento.

Como Colaboradores, a Biblioteca conta na sua Coordenação com um elemento da carreira de Direção e Chefia, Pós-Graduado em Ciências Documentais e da Informação, na variante de Biblioteca e Documentação e Mestrando nesta área. A equipa completa-se com as três técnicas já referidas, todas de 3.ª Classe da carreira Técnica, sendo que duas destas possuem, apenas, uma formação profissional em Biblioteconomia, de duração de vinte e uma horas, enquanto a outra não possui qualquer formação na área. As três técnicas são estudantes universitárias, uma do 1.º Ano do curso de Licenciatura em Ensino da Matemática, outra também do 1.º Ano, mas do curso de Licenciatura em Ensino da Sociologia e a restante do 4.º Ano do curso de Licenciatura em Comunicação Social – variante de Jornalismo, pelo que já é Bacharel nesta área.

Como recursos materiais, a Biblioteca da ESPM possui, atualmente, cinco computadores, todos equipados com o *software* Office da Microsoft, um *software* de gestão documental desenvolvido internamente por um Colaborador da ULAN, um *scanner*, um projetor de vídeo e tela, um jogo de colunas áudio, nove estantes para livros, doze armários, três mostruários para publicações periódicas, vinte e duas mesas (destas, dez são individuais) e cinquenta e duas cadeiras.

Pelos meios humanos, materiais, logísticos e técnicos que congrega, mais do que pelos financeiros, assume-se a Biblioteca da ESPM como a “menina dos olhos” da Instituição, não apenas de Malanje, como da própria ULAN. Realmente, não é muito frequente, no País, conseguirem juntar-se tantas e tão boas razões para o desenvolvimento da Biblioteconomia, como neste caso. De uma Biblioteconomia real que assenta a sua *praxis* na atenção, no respeito e num serviço de excelência aos seus Clientes. Como tal, cabe à Biblioteca não defraudar as (grandes) expectativas que sobre si estão depositadas, constituindo-se como que um “farol” de boas práticas e *benchmarking* ativo de processos e resultados para as restantes Bibliotecas da rede da ULAN e, até, para a própria Nação Angolana. Por *benchmarking* de processos e resultados considera-se tal como o faz a DGAP (2005: 220):

O *Benchmarking* de processos compara actividades e processos. O *benchmarking* de resultados compara resultados, impactos e outros indicadores de resultados tal como a qualidade, eficiência e eficácia de custo. Em ambos os casos, o objectivo é melhorar operações e processos críticos específicos. Existe complementaridade entre o *Benchmarking* de processos e resultados, sendo os dois habitualmente necessários para se chegar a conclusões sobre a melhor prática.

A Rede de Bibliotecas que se pretende implantar na ULAN deverá ter em cada Unidade Orgânica uma Biblioteca. Neste momento há duas Unidades – Escola Superior Politécnica da Lunda Norte e o Instituto Politécnico de Malanje – sem este tipo de equipamento. O epicentro da Rede deverá ter a sua localização imaterial na Biblioteca da ESPM, por ser esta a de maior dimensão, em termos de área e, neste momento, possuir nos seus Quadros a única pessoa com formação superior em Biblioteconomia em toda a ULAN. Além do catálogo poder vir a ser comum, com a indicação das Bibliotecas onde

os documentos estarão fisicamente alojados, podendo (eventualmente) em Saurimo, por exemplo, requisitar-se um documento que consta do catálogo da ESPM e vice-versa, através da digitalização de partes do documento físico, pois as distâncias (Malanje → Saurimo: 560 Km; Saurimo → Dundo: 340 Km; Malanje → Dundo: 900 Km) e o mau estado de muitas das estradas do interior, apesar das obras de beneficiação, são uma enorme barreira de muito difícil transposição.

Da Biblioteca da ESPM, deverão derivar as principais orientações metodológicas, no que concerne ao tratamento documental, uniformizando critérios que vão desde as cotas – seus elementos constitutivos, cores, tamanho, etc. –, até à utilização da CDU, passando pela própria catalogação. Também aos instrumentos que cada Biblioteca da Rede deverá possuir deve ser estendida essa uniformização. Dentro destes instrumentos deverão estar o Guião para a Entrevista de Referência; o Regulamento; os Índices de Autores e de Assuntos e, ainda, a Carta da Qualidade. Por Carta da Qualidade entende-se o «Instrumento onde é formalizado um compromisso de actuação entre uma organização pública e os seus clientes. Inclui aspectos como a missão, a política e avaliação da qualidade, mecanismos de reclamação e de auto-regulação.» (DGAP, 2005: 220).

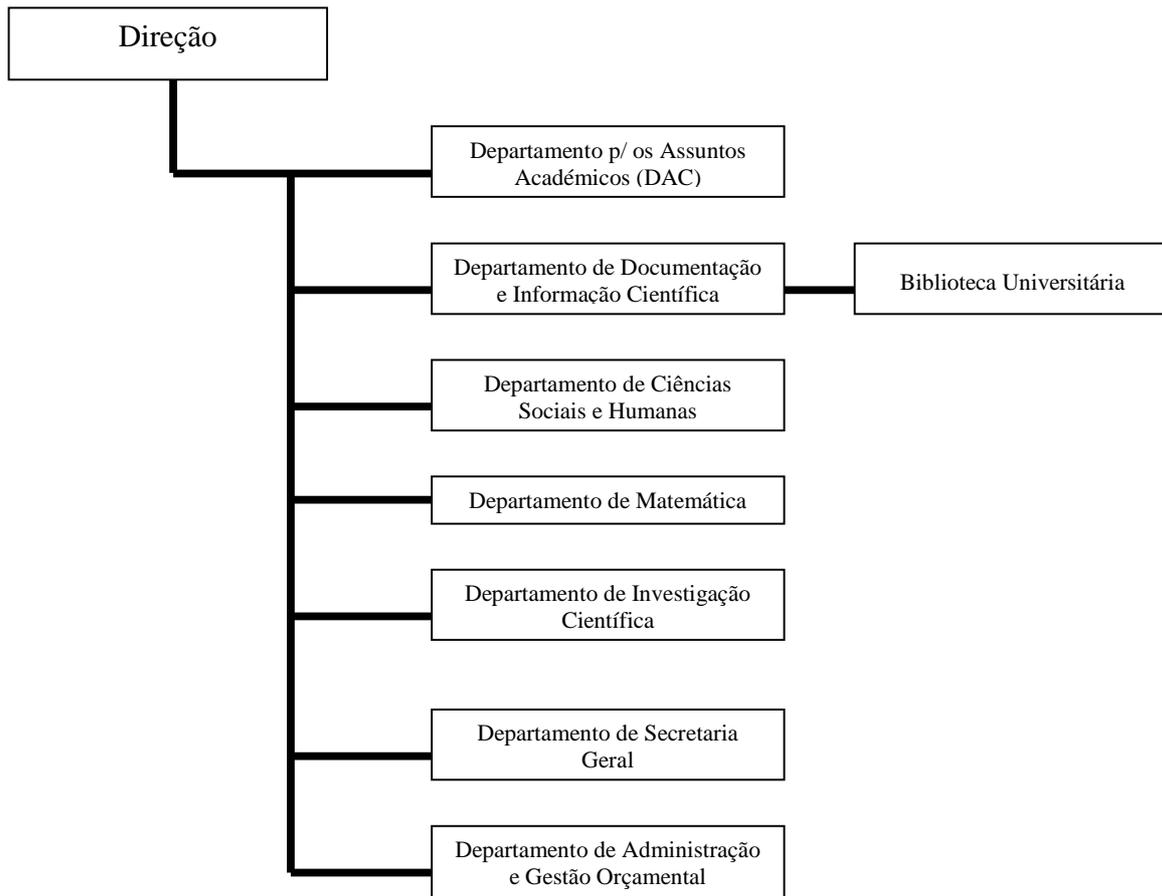
O enfoque foi colocado, desde o início do processo de estruturação da Biblioteca da ESPM, na terminologia de “Cliente” e nunca na de “Leitor”, “Utilizador”, “Utente” ou qualquer outra forma de uso mais habitual nas Bibliotecas portuguesas, porque se entende o termo tal como o faz a DGAP portuguesa, estabelecendo a diferença entre “Cidadão” e “Cliente”:

[Cidadão/Cliente] São os beneficiários das actividades, produtos e serviços prestados pelos organismos públicos. No sector público, podem coincidir ou não com o conceito de cidadãos, consoante as organizações do sector público prestem serviço directo (nesse caso aos Clientes) ou apenas regulem o contexto no qual a vida económica e social é conduzida (no qual se movem os cidadãos). (DGAP, 2005: 221)

O Cliente da Biblioteca da ESPM é, então, todo aquele que é seu beneficiário directo, recebendo os esforços da Instituição, quer em termos dos seus produtos, serviços ou actividades que desenvolve.

Organicamente, a Biblioteca Universitária da ESPM está sob a alçada do Departamento de Documentação e Informação Científica (DDIC), conforme o seguinte organigrama geral:

Figura 4 – Organigrama geral da ESPM



Fonte: Própria

O DDIC tem como principal missão o apoio à atividade docente, discente e investigativa, facultando através da Biblioteca bibliografia pertinente e de qualidade às diversas atividades da ESPM. Para além disto, o DDIC prepara-se, ainda, para oferecer uma licenciatura em Ciências Documentais com um leque alargado de especializações – ramo de Biblioteconomia; ramo de Arquivística e ramo de Museologia – que visam não apenas criar conhecimento nestas áreas científicas e profissionais, como também dotar as diversas instituições angolanas (públicas e privadas) de recursos humanos capazes e qualificados, conjugando uma sólida formação teórico-prática, com uma forte

componente científico-técnica, permitindo ao licenciado a sua posterior integração no mercado de trabalho especializado, da docência e/ou da investigação.

Este Departamento, ao possuir um equipamento estruturante, como a Biblioteca Universitária, coloca no centro das suas atenções um conjunto de “ferramentas” de base para a ação, colaborando ativamente com todas as demais áreas disciplinares do conhecimento e do saber, em programas de licenciatura e de investigação oferecidos pelos diversos Departamentos da ESPM, designadamente nas licenciaturas de ensino da Matemática, da Pedagogia, da Psicologia e da Sociologia, a que já se fez referência.

O DDIC promove, também, o estabelecimento de protocolos com outras instituições (nacionais e internacionais) que prossigam os mesmos ou semelhantes fins, facultando assim à comunidade docente, discente e não docente a possibilidade de usufruto de cada vez mais e melhores serviços, incluindo o de *lifelong learning*. O corpo docente a afetar ao DDIC deve, assim, dedicar-se a uma ampla variedade de áreas temáticas investigativas, postura esta que se reflectirá beneficemente na sua estrutura de gestão documental. Por este motivo foram já entregues na Reitoria da ULAN os estudos de fundamentação para a criação de um terceiro centro de investigação científica dentro da Instituição, neste caso e concretamente, a ser tutelado pela ESPM. Trata-se do Observatório do Turismo do Nordeste Angolano (OTNEA), aproveitando as enormes potencialidades para o turismo, principalmente as existentes na província de Malanje, de que as Quedas de Água de Calandula, O Parque Nacional de Cangandala, as Pedras Negras de Pungo-A-N’Dongo ou os Rápidos do Rio Kwanza, são apenas alguns dos exemplos. A este respeito foi efetuado, durante o mês de abril, um pedido de financiamento à Fundação Calouste Gulbenkian (FCG), através do seu *Programa de Ajuda ao Desenvolvimento: Bolsas de Investigação para Pós-Graduação e Especialização* destinadas a estudantes dos PALOP, pretendendo-se o financiamento de um programa doutoral a ser desenvolvido em Portugal, mas com interface em Angola, nas três províncias da área de influência da ULAN.

Especialmente a Biblioteca, constitui um espaço físico amplo, com cerca de 600 m² (área bruta), composto por piso térreo e 1.º andar (VER Figuras 5, 6 e 7), possuindo boas condições de iluminação natural e arejamento. No piso térreo localizam-se as Zonas

de Acolhimento/Empréstimo e de Leitura Informal/Trabalhos de Grupo, sendo estes os espaços públicos. Uma vez que se entendem as Bibliotecas também como espaços de socialização, optou-se por reservar este espaço para esse efeito, podendo as pessoas conversar amavelmente, trocar opiniões de uma forma mais descontraída, *quixá* mais ruidosa. Como espaços de acesso restrito destacam-se, neste piso térreo, o Gabinete do Coordenador da Biblioteca; a Zona de Reservados e o Arquivo. De momento, o tratamento técnico documental está a ser realizado tanto no Gabinete do Coordenador, como no interior do Balcão de Acolhimento/Empréstimo, o que não sendo a situação ideal é, todavia, a possível, esperando-se que após a saída da EAC das instalações – o que deverá ocorrer no final do presente ano civil que coincide com o final do Ano Académico –, o espaço para tratamento técnico fique numa área contígua à Biblioteca.

O piso superior destina-se à Leitura Formal e ao desenvolvimento individual e, como tal, exigem-se condições de maior silêncio. Este piso possui, ainda, dois gabinetes, devendo um deles alojar o OTNEA.

Empiricamente, a organização desta Biblioteca começou a ser estruturada no dia 29 de janeiro do corrente ano, altura que correspondeu à entrada em funções do Coordenador da Biblioteca e Chefe de Departamento do DDIC, possuindo presentemente a Biblioteca um fundo documental (estimado) em, cerca de, cinco mil documentos, sendo que, destes, 70% constituem monografias, 20% publicações periódicas e os restantes 10% DVDs e outro material não livro, incluindo material nadodigital; ou seja, material criado digitalmente, tal como por exemplo as chaves das provas de avaliação de conhecimentos (de anos anteriores) que ficam alojadas em computadores da Biblioteca, numa pasta identificada por “Testoteca”.

A proveniência desta documentação está bem identificada e é muito diversa, sendo no entanto as duas principais vias: a doação, a qual constitui a sua principal fonte e, tanto ocorre por pedidos expressos formulados às editoras estrangeiras, como por ofertas por parte do Ministério do Ensino Superior. Refira-se, por exemplo, o documento emanado, muito recentemente, pelo Gabinete da Sr.^a Secretária de Estado para a Inovação – Ministério do Ensino Superior e datado de 19 de março (VER ANEXO V: SOLICITAÇÃO DE BIBLIOGRAFIA ÀS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR). A aquisição constitui a outra importante fonte de obtenção de bibliografia.

A organização documental é realizada de acordo com o cruzamento entre a Classificação Decimal Universal (CDU) simplificada e a CDU: Tabela de Autoridade, geralmente quando o documento a classificar “pede” a colocação de auxiliares de lugar, como é o caso dos documentos produzidos por autores angolanos ou de forma – caso dos manuais escolares, por exemplo. Outros exemplos em que se utiliza a CDU: Tabela de Autoridade são todos aqueles em que a CDU se revela como, simplesmente, insuficiente. De referir que a CDU é, normalmente, utilizada pelas outras Bibliotecas da República, incluindo a sua Biblioteca Nacional (BN).

À CDU foi acoplado um sistema cromático de cotas para facilitar, quer a arrumação dos documentos nas estantes, por parte dos técnicos da Biblioteca – apenas em número de três, como já se disse, sem contabilizar o seu Coordenador, e sem qualquer tipo de formação em Biblioteconomia, excetuando um seminário breve de três dias que decorreu na cidade de Saurimo, no mês de novembro de 2012 –, o que não deixa de constituir mais um grande desafio de gestão. E quer, ainda, para facilitar o livre acesso, por parte dos Clientes, pois este sistema (livre acesso) permite libertar os técnicos da Biblioteca para outras tarefas.

O facto de a Biblioteca contar apenas com nove estantes – tal motiva ainda mais a muito criteriosa seleção dos documentos a disponibilizar nos catálogos, uma vez que o espaço de guarda e exposição é deveras escasso –, cada qual com dez prateleiras, permite que a cada estante seja associada uma única classe CDU. Esta CDU Cromática é a indicada no ANEXO VI e foi desenvolvida com base no estudo *Correspondência unívoca entre a CDU e as cores: sua uniformização e aplicação às Bibliotecas Municipais*¹⁰. Depois há ainda três armários para publicações periódicas e mais doze armários superiores, sem possibilidade de livre acesso e só acessíveis por escada amovível e que servem unicamente para depósito de exemplares com reduzido significado para os catálogos, porque não se adequam aos propósitos dos mesmos ou porque aguardam ordem para permuta com outras instituições ou, ainda, abate ou por outra qualquer razão depreciativa.

¹⁰ Este estudo foi desenvolvido pelo próprio autor, em 2008, aquando do seu curso de Pós-Graduação em Ciências Documentais e da Informação (variante de Biblioteca e Documentação), na Universidade dos Açores.

Figura 5- Piso térreo da Biblioteca da ESPM



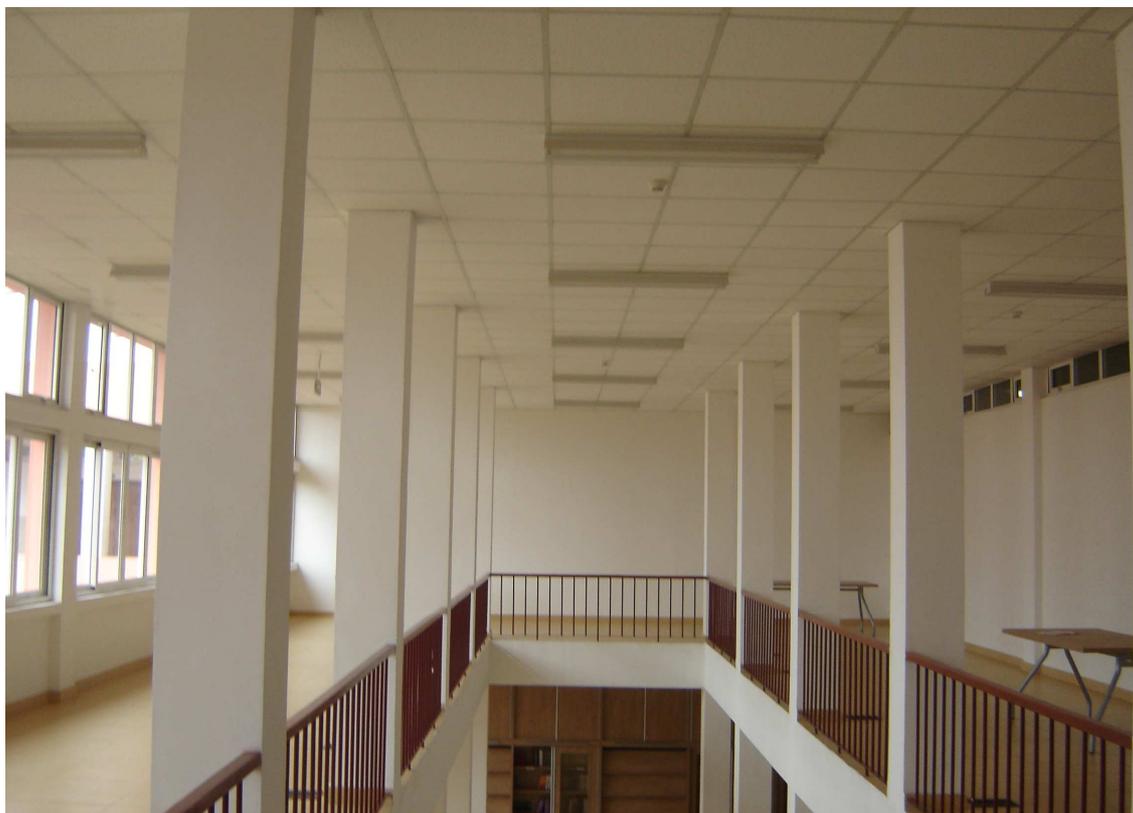
Fonte: Própria

Figura 6- Zona de Acolhimento/Empréstimo e Gabinete do Coordenador



Fonte: Própria

Figura 7- 1.º Piso: Zona de Leitura Formal



Fonte: Própria

Até à data, encontram-se tratadas documentalmente as seguintes obras monográficas (n.º de títulos), conforme a Tabela:

Tabela 5 - Classe CDU versus N.º de Documentos tratados (monografias)

Classe CDU	N.º de Documentos Tratados (Monografias)	Percentagem (%)
0	59	22,43
1	32	12,17
2	7	2,66
3	56	21,29
5	53	20,15
6	11	4,18
7	2	0,76
8	41	15,59
9	2	0,76
TOTAL	263	100

Fonte: Própria

Da análise da Tabela anterior infere-se que as Classes mais tratadas são a 0, a 3 e a 5, correspondendo a mais de 60% do total das monografias que já foram alvo de tratamento técnico. Para estes resultados não são alheios os seguintes factos:

➤ Os cursos ministrados na Instituição inserem-se, predominantemente, nas Classes 3 e 5 (exceto Psicologia);

➤ A Classe 1 estar insuficientemente representada, pois (à data de 30 de abril) os 32 documentos já tratados constituem o total de documentos existentes nesta Classe.

Este tratamento documental incluiu todas as fases do procedimento técnico habitual, nomeadamente: registo, carimbagem, catalogação¹¹, classificação e aposição de cotas¹². Este tratamento técnico documental permitiu, ainda, a criação de quatro tipos de instrumentos:

a) Catálogo de referências bibliográficas;

b) Catálogo digital, através da digitalização de documentos, processo este que inclui a digitalização de capas, contra-capas, folhas de rosto, índices, prefácios, posfácios, etc., num esforço não apenas de valorização dos próprios documentos, como igualmente de reforçar a sua atratividade;

c) Índice de autores;

d) Índice de assuntos.

Numa fase mais avançada, quando os catálogos estiverem disponíveis *on-line*, todos estes instrumentos irão, certamente, ser muito pesquisados, incluindo (espera-se) pelos angolanos na Diáspora, pois muito raramente as edições angolanas atravessam fronteiras. Paralelamente a estas iniciativas foi elaborado o Regulamento da Biblioteca, aprovado em reunião do Conselho Científico, do dia 05 de março de 2013, o qual consta do ANEXO VIII. Assim, os serviços disponibilizados pela Biblioteca são os seguintes: serviço de fotocópias (pago) e digitalização de documentos (gratuito) da sua coleção documental, em conformidade com a Lei Geral dos Direitos de Autor e Conexos, tal como é conhecida em Portugal. Igualmente prestam-se o Serviço de Referência (VER ANEXO IX: GUIÃO DA ENTREVISTA DE REFERÊNCIA), serviço este de carácter

¹¹ A catalogação é executada de acordo com as Regras Portuguesas de Catalogação e a ISBD(M). No momento, está em elaboração um Manual Técnico de Procedimentos para uniformizar estes critérios.

¹² Ver ANEXO VII.

personalizado e orientado. Proceder-se-á, também, à implementação de uma Testoteca que, como o próprio nome indica e a que já se referiu, constituirá um repositório de testes de avaliação (enunciados de frequências e exames, para além das respetivas chaves) para consulta. Esta Testoteca será também útil aos candidatos ao Ensino Superior, uma vez que comportará igualmente provas de acesso (e respetivas chaves) de anos anteriores. Para além destes serviços, devem destacar-se ainda os Cursos de Orientação e Formação de Clientes de Biblioteca, que terão como mote o usufruto da mesma, explorando-a então de uma forma racional, com eficácia e eficiência, extraindo desta todo o seu potencial.

De todas as funções inerentes à Biblioteca Universitária haverá duas que serão as principais (funções-fim); ou seja, aquelas que efetivamente o Cliente procurará, enquanto todas as outras serão secundárias ou acessórias (funções-meio), apenas com o fito para que aquelas se possam exprimir. Assim, caberá à Biblioteca o desempenho, designadamente das seguintes funções:

- a) Assegurar a organização, a gestão e o pleno funcionamento dos serviços bibliotecários;
- b) Realizar o tratamento documental do acervo bibliotecário;
- c) Disponibilizar os serviços de leitura presencial, à distância e de empréstimo domiciliário, assim como outros considerados indispensáveis ao *core* da sua atividade;
- d) Assegurar ações de promoção e difusão das fontes bibliográficas;
- e) Assegurar ações de animação sócio-cultural, tendentes a valorizar os catálogos;
- f) Assegurar a promoção e realização de eventos nos âmbitos audiovisual, informático e multimédia;
- g) Definir procedimentos de recuperação e exploração da informação;
- h) Prestar apoio geral e específico aos Clientes, reais e potenciais, da Biblioteca;
- i) Implementar medidas tendentes à criação de uma testoteca;
- j) Promover o intercâmbio e colaboração com outras Bibliotecas congéneres;
- k) Desenvolver medidas de conservação, preservação e manutenção das espécies bibliográficas, independentemente do seu suporte;
- l) Promover o serviço de venda e/ou permuta de publicações próprias ou outras, cuja importância seja reduzida para os catálogos.

Assim, as alíneas *c)* e *h)* serão as funções-fim, enquanto as restantes serão funções-meio.

A Responsabilidade Social desta organização bibliotecária de ensino superior angolano passará, necessariamente, pelo maximizar dos benefícios colocados à disposição das pessoas (e de outras organizações), mas além disso pelo minimizar de impactos negativos que possam existir (ou porventura vir a existir) sobre alguns dos seus principais *stakeholders*. Por exemplo, deverá ser equacionado que a Biblioteca, ao disponibilizar o serviço de visionamento de filmes/cinema, por exemplo, – aos sábados à noite para adultos e domingos de manhã para crianças – não poderá entrar pela via da concorrência (desleal) com o *stakeholder* empresarial que, por enquanto, ainda não existe na província de Malanje, mas que já existiu no período colonial.

4.3.1- ENVOLVENTES INTERNA E EXTERNA

Maria Alice Nunes Costa (2005), observa a RSO sob dois prismas: (1) o da envolvente interna e (2) o da envolvente externa. Ambos os prismas, ou ambas as envolventes, fazem parte de uma mesma estratégia de gestão da organização, no respeito pelos seus principais *stakeholders*. E, ao mesmo tempo, não pode uma das envolventes, sobrepor-se à outra, devendo ambas manter uma relação de paridade, conjugando-se assim mutuamente. Destas duas envolventes resulta todo e qualquer projeto de RSO, pois que:

Voltada ao público interno de uma empresa, a responsabilidade social empresarial pressupõe um modelo de gestão participativa e de reconhecimento dos empregados, no intuito de motivá-los a um desempenho ótimo que aumente a produtividade corporativa. Envolve, por exemplo, o projeto de qualidade de vida; a busca de condições favoráveis no ambiente de trabalho; o fornecimento de cesta básica de alimentos; a criação de condições de segurança; planos de saúde; plano de cargos e salários; qualificação profissional; etc. Além disso, a responsabilidade social das empresas tem aparecido através de programas de voluntariado, nos quais participam seus empregados, fornecedores e demais parceiros. Quanto ao foco externo, a responsabilidade social empresarial destina-se a programas e projetos comunitários que a empresa desenvolve por sua iniciativa, ou aquelas desenvolvidas através de parcerias com o governo, com ONGs e com a população organizada de comunidades de baixa renda. (COSTA, 2005: 75)

Deste modo, as envolventes interna e externa que importará capitalizar na Biblioteca da ESPM são, para além dos seus Colaboradores, também os Docentes, Discentes e Investigadores da ESPM e, ainda, a sua Direção. Da envolvente externa farão parte os Docentes, Discentes e as Famílias da Escola Amílcar Cabral (EAC); ou seja a Comunidade malanjina.

Ainda, no que diz respeito à envolvente interna – e relativamente aos Colaboradores –, há a considerar os casos de organizações que capacitam os seus Colaboradores para o trabalho comunitário, ao doarem (por exemplo) um dia de trabalho dos seus trabalhadores para causas sociais, participando estes em campanhas de emergência contra a fome; apoio aos sem-abrigo; reconstrução de habitações destruídas em consequência de catástrofes naturais, etc. Normalmente estas causas são caucionadas ou patrocinadas por *ONGs* credíveis e, de uma maneira geral, por organizações da sociedade civil. Há, todavia, aqui uma regra a observar: é que caberá sempre ao Colaborador – e apenas a ele –, escolher se o pretende fazer, ou não, e com qual organização pretenderá interagir, colaborando de maneira solidária e voluntariamente. Em outras organizações procura-se articular a vida pessoal e familiar com a profissional, sem descurar a eficácia da organização, bem como a eficiência do Colaborador. Há, ainda, as que providenciam programas gratuitos de saúde aos seus Colaboradores, etc.

A escolha dos Colaboradores, como um dos principais *stakeholders* da Biblioteca da ESPM deve-se à necessidade premente de os incluir, desde o primeiro momento no projeto para que a dimensão ética se possa sobrepor a atitudes nefastas ao bom funcionamento da Biblioteca e dos seus serviços, como sejam o fraco empenho colocado no atendimento e resolução dos problemas informacionais dos Clientes, mas igualmente no desaparecimento/extravio de espécies documentais ou, ainda, no elevado absentismo sempre que se verificam dias de chuva – prática, infelizmente, muito usual em Angola, como já se disse. Deste modo, uma parte da maior importância serão, desde logo, os seus Colaboradores, uma vez que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) deve ser, acima de tudo, o gerir das suas expetativas legítimas e naturais, enquanto profissionais, mas também enquanto pessoas e cidadãos. Expetativas, estas, de promoção profissional – quando se trabalha mais e melhor, do que os pares ou quando se adquire uma nova habilitação que seja relevante para os objetivos da Instituição; expetativas de entrada no Quadro de Pessoal como Funcionário Público, quando se verifique o cumprimento dos

requisitos para tal; expetativas de compreensão, quando se falha – apesar de todo o esforço que se possa colocar no trabalho; expetativas de valorização pessoal e profissional; expetativas de poder prestar-se um apoio mais dedicado às vidas pessoal e familiar; expetativas de ver a sua saúde e rendimentos protegidos quer na atualidade, quer na velhice; etc. etc. etc.

4.3.2- A MISSÃO, A VISÃO E OS VALORES

A Missão de qualquer instituição consubstancia sempre a aspiração para a qual ela foi criada. Neste sentido, a **Missão** da Biblioteca da ESPM não poderá ser outra que não seja a de fornecer instrumentos de apoio às atividades docente, discente e investigativa, bem como à divulgação científica, atraindo, retendo e aumentando o seu público interno (docentes, discentes e investigadores da ESPM), fornecendo-lhes oportunidades de desenvolvimento intelectual, científico, cultural e social, assentes na disponibilização atempada, rápida e precisa de bibliografia pertinente e de qualidade, tendencialmente gratuita. Os critérios de constituição do seu fundo documental assentam primeiramente na pertinência e qualidade dos documentos oriundos de doações, privilegiando-se as Classes CDU 1, 3, 5, 8 e 9. Nesta última Classe importa, sobretudo, a documentação referente à História e Geografia de Angola, como se compreende. Numa fase posterior tentar-se-á complementar, através da aquisição de documentação sugerida pelos diversos Departamentos da Instituição.

Apesar da Missão da Instituição Bibliotecária ter como público-alvo o seu público interno, tal não invalida que não possa estender-se esta mesma Missão aos demais *stakeholders*, e particularmente à Comunidade, numa perspetiva de *empowerment* e respeito para com estes, sendo que, como afirma Stephen Denning (2005: 88), na sua fábula sobre liderança, «a ideia de comunidade (...) depende de valores.» Este autor vai ainda mais longe, ao afirmar que:

Quando pensamos nos valores como abstracções, eles tornam-se objectos sem vida. Quando os valores são transmitidos através da narrativa, percebemos o que eles significam naquele tempo e espaço, e podemos depois aplicá-los às nossas vidas. Os valores vivos são activos: são conversas constantes que se estabelecem entre as realidades do passado e

as possibilidades do futuro. Se os imprimirmos em pôsteres e cartões, parecem fabricados e pouco naturais, e é então que eles começam a morrer. (DENNING, 2005: 95-96)

Do modo presente, os Princípios e Valores de uma entidade devem traduzir-se, sempre, numa ótica efetiva de trabalho corporativo, enformando o seu desempenho ativo, porque as instituições são, acima de tudo, as pessoas que nelas trabalham, assentando nos seus relacionamentos e nas suas atitudes, práticas e paixões, metas e recursos, criando-se uma cultura organizacional duradoura, de modo estável, que possa atravessar todo o ciclo de vida da entidade, indiferente ao seu clima organizacional – que, este sim, poderá piorar ou melhorar, consoante as pessoas e os ambientes.

Estas práticas visam não só fortalecer a identidade da instituição, ao mesmo tempo que lhe permitem uma previsibilidade nas suas relações interpessoais, internas e externas, dotando-a de um cariz próprio, independentemente da pessoa A, B ou C estar no exercício da sua profissão ou estar a ser servida, enquanto Cliente.

No caso da Biblioteca da ESPM os **Valores** a dar forma, através de práticas e narrativas, fundem-se no profissionalismo, na legalidade, no rigor, na transparência e no respeito pelos seus principais *stakeholders*. (VER ANEXO X: PROPOSTA DE CÓDIGO DE CONDUTA PARA OS COLABORADORES DA BIBLIOTECA DA ESPM).

Relativamente à **Visão**, referente à Biblioteca da ESPM, é a do reconhecimento por parte dos seus principais *stakeholders* do papel essencial no seu desenvolvimento, respeitando princípios e valores éticos e de cidadania ativa. Quer isto dizer que existe o compromisso futuro da organização bibliotecária da ESPM com a prestação de um serviço público de informação científica de qualidade, disponível vinte e quatro sobre vinte e quatro horas, sete dias por semana, trezentos e sessenta e cinco ou trezentos e sessenta e seis dias por ano, agilizando processos através da *Internet*, assim esta o permita no interior de Angola.

CAPÍTULO 5- ANÁLISE E RESULTADOS

Todas as análises que possam vir a ser efetuadas passam, necessariamente, pelo registrar, inventariar, validar e avaliar de evidências, pelo que estes dados devem ser sempre coligidos e documentados com o maior rigor possível para que sejam presentes à gestão. Assim sendo, para o primeiro Plano de Atividades da Biblioteca da ESPM privilegiaram-se os quatro principais *stakeholders* da Biblioteca da ESPM:

- (1) Colaboradores;
- (2) Docentes/Discentes/Investigadores;
- (3) Direção;
- (4) Escola Amílcar Cabral (EAC)/Comunidade.

E, como tal, disponibilizam-se vários serviços para estes públicos, conforme já foi referido.

Na Tabela seguinte sistematizam-se as principais medidas de RSO que a Biblioteca da ESPM oferece aos seus *stakeholders*:

Tabela 6 – Medidas de RSO que a Biblioteca oferece aos seus *stakeholders*

<i>Stakeholder</i>	Medidas de RSO
Colaboradores	Horário Ajustado
	Código de Conduta
	Balanço Social
	Quadro Privativo de Colaboradores
Docentes/Discentes/Investigadores	Livro de Reclamações/Caixa de Sugestões
	Testoteca
	Parcerias com instituições da sociedade civil
Direção	Relatórios de Sustentabilidade e de RSO
EAC/Comunidade	Testoteca
	Empréstimo domiciliário
	Parcerias com instituições da sociedade civil
	Ações de Formação Profissional de dupla certificação
	Sessões de Cinema
	Edição do Jornal da Biblioteca

Fonte: Própria

Alguns dos indicadores bibliométricos, referentes à atividade da Biblioteca da ESPM até ao dia 30 de abril do corrente ano, são os referidos na Tabela 7 e descrevem a estratégia que foi seguida para que este conhecimento sirva de base de trabalho às intervenções (futuras) a preconizar, numa ótica de gestão da qualidade, pela melhoria contínua:

Tabela 7 – Indicadores bibliométricos

	N.º	Classe CDU								
		0	1	2	3	5	6	7	8	9
Clientes¹³	32									
Empréstimos Domiciliários	91	1	8	0	39	33	3	1	6	0
Entrevistas de Referência	16									
Reserva de Documentos	0									

Fonte: Própria

Destas evidências constata-se que as Classes CDU 0, 1, 2, 6, 7, 8 e 9 todas juntas representam pouco mais de 20% (mais precisamente 20,88%) do total de empréstimos domiciliários.

Para esta situação concorrem, certamente, dois motivos: o primeiro refere-se aos cursos ministrados na Instituição (Ensinos da Matemática, da Sociologia, da Psicologia e, ainda, Pedagogia), sendo que três deles encaixam nas Classes CDU 3 e 5. O segundo motivo prende-se com a falta de representatividade da Classe 1 no catálogo da Biblioteca da ESPM, como já se aludiu. Deste modo, principalmente esta Classe CDU deve ser exponenciada, através da aquisição de documentos, pois as doações não têm incidido nesta área.

Ainda no que concerne aos empréstimos, Lozano Díaz aponta um, possível, caminho a seguir, ao afirmar que:

¹³ Todos aqueles que, até ao dia 30 de abril, tinham efetuado pelo menos um empréstimo domiciliário.

(...) las nuevas propuestas para captar a nuevos usuários (...) pasan por reconstruir alrededor del libro la sociabilidad perdida y transformar la Biblioteca en lugares donde la gente pueda volver a reunirse al estilo de los salones literários que existían en el siglo XVIII. (LOZANO DÍAZ, 2006: 31)

Ou seja, o caminho deverá passar pela criação e manutenção de comunidades vivas, em redor do documento, de preferência do documento impresso: o livro, pelo que sessões temáticas, comunidades de leitores e círculos de conferências com oradores credenciados nas diversas áreas do conhecimento, deverão ser atividades de valorização do catálogo a explorar, criando-se assim uma agenda técnico-científica, político-social de relevância e interesse para os principais *stakeholders* da Instituição, num serviço muito útil e público de extensão à Comunidade.

O serviço de “Reserva de documentos”, até ao momento considerado (30 de abril), ainda não tinha sido solicitado. As razões prender-se-ão, eventualmente, com a novidade da própria Biblioteca e o desconhecimento do serviço, pois este ainda é, de todo, um mundo novo em Malanje.

No que concerne ao tipo de Cliente, interessará conhecer, em concreto, de quem se trata – Docente, Discente, Investigador, Membro da Comunidade ou Outro – para se poder agir com propriedade, pelo que há a registar o seguinte:

Tabela 8 – Tipologia de Cliente da Biblioteca da ESPM

Tipologia de Cliente	Empréstimo Domiciliário	Entrevista de Referência
Docente	6	11
Discente	22	0
Investigador	0	0
Comunidade	4	5
Outro	0	0
TOTAL	32	16

Fonte: Própria

Da observação da Tabela constata-se que os Alunos são quem mais acede ao serviço de empréstimo domiciliário, mas também parece indicar, ainda, um total desconhecimento pelo Serviço de Referência (SR), contrariamente aos Docentes que

privilegiam este serviço, embora em reduzido número. Eventualmente os Docentes serão mais específicos naquilo que pretendem, ao mesmo tempo que disporão de menor tempo para, eles próprios, efetuarem pesquisas bibliográficas.

O SR não se tem repercutido no empréstimo domiciliário, uma vez que este tipo de serviço tende a ser muito específico, pelo que se direciona para capítulos de livros e artigos de revistas, o que leva à produção e consequente digitalização de analíticos de monografias e de publicações periódicas que são, posteriormente, enviados para suportes de armazenamento de documentação do Cliente, através da sua *pen-drive*. Deve aqui ressaltar-se que das dezasseis Entrevistas de Referência que se verificaram até ao dia 30 de abril, quinze delas produziram resultados práticos; i.e., foi possível obter a bibliografia solicitada ou outra de semelhante pertinência num espaço de tempo inferior a vinte e quatro horas, o que granjeou, desde logo, elogios que servem de estímulo à equipa da Biblioteca da ESPM.

Identificado como um Ponto Fraco, a exiguidade do Quadro Privativo de Colaboradores da Biblioteca da ESPM comporta, atualmente, apenas quatro Colaboradores, tal como já se referiu. Todavia, sustenta Johansson (2007: 98) que:

Há poucas dúvidas de que equipas diversificadas (...) têm mais probabilidades de chegar a ideias excepcionais. Digo diversidade não apenas em termos de disciplinas, mas também no que respeita a cultura, grupo étnico, geografia, idade e género. Esta característica possibilita o surgimento de diferentes pontos de vista, abordagens e modelos mentais (...).

Porque as sociedades mais progressistas são as que privilegiam o pensamento divergente ou dissonante, ao invés do pensamento único. Veja-se o caso da descoberta da estrutura da dupla hélice de ADN (Ácido Desoxirribonucleico), molécula que contém o código genético, ocorrida em 1953, por Watson e Crick e que lhes valeu o Prémio Nobel da Fisiologia e da Medicina, em 1962. O acontecimento mais crítico na sua descoberta, terá sido, como o próprio Watson reconheceu, no seu livro, a constituição multidisciplinar da equipa de trabalho:

A vantagem imprevista de ter Jerry [Jerry Donohue, bioquímico e cristalógrafo norte-americano que, à época dos acontecimentos, seria

provavelmente a segunda pessoa mais brilhante em todo o mundo, no âmbito da química] a partilhar o gabinete comigo, com Francis [Francis Crick] e com Peter [Peter Pauling], embora óbvia para todos, não foi mencionada. Se ele não tivesse estado connosco, eu poderia talvez continuar ainda a insistir numa estrutura de emparelhamento de bases iguais.” (WATSON, 1987: 183).

Desta forma, ao terem Jerry Donohue na sua equipa, Watson e Crick puderam, a partir desse momento, alinhar a informação de que dispunham, dirigindo-se então na direção mais correta, pois ele demonstrou-lhes onde estavam errados todos os manuais de Química Estrutural da altura. Através deste exemplo, e porque a Biblioteconomia é, por natureza, uma ciência da interdisciplinaridade – pormenor que fica bem patente no facto de um mesmo documento poder ser classificado de variadíssimas formas, consoante a Biblioteca e os técnicos que o classificam e, portanto, pode ser colocado em várias estantes – devem, então, as suas equipas possuir profissionais também de diversas áreas, porque é de massa crítica que a instituição bibliotecária mais necessita para poder implementar verdadeiras políticas de Responsabilidade Social e, até, para inovar.

Assim, a Tabela seguinte espelha a reestruturação que se prevê venha a ser efetuada a este nível:

Tabela 9 – Futuro Quadro de Colaboradores da Biblioteca da ESPM

Carreira/Cargo	Área de Formação Académica	N.º de Postos de Trabalho	Obs.
Direção e Chefia/ Chefe de Departamento	Lic. em Agronomia + Pós-Grad. em GRH + Mestrado em Ciências Documentais (ramo Biblioteca)	1	Ocupado
Téc. Superior/ Bibliotecário de Referência	Licenciatura + Mestrado em Ciências Documentais (ramo Biblioteca)	1	Vago
Téc. Superior/ Bibliotecário para a Sociologia	Lic. em Sociologia + Mestrado em Ciências Documentais (ramo Biblioteca)	1	Ocupado
Téc. Superior/ Bibliotecário para a Pedagogia	Lic. em Pedagogia + Mestrado em Ciências Documentais (ramo Biblioteca)	1	Vago
Téc. Superior/ Bibliotecário para a Matemática	Lic. em Matemática + Mestrado em Ciências Documentais (ramo Biblioteca)	1	Ocupado
Téc. Superior/ Bibliotecário para a Psicologia	Lic. em Psicologia + Mestrado em Ciências Documentais (ramo Biblioteca)	1	Vago
Téc. Superior/ Bibliotecário para a Biologia	Lic. em Biologia + Mestrado em Ciências Documentais (ramo Biblioteca)	1	Vago
Téc. Superior/ Bibliotecário para a Gestão	Lic. em Gestão + Mestrado em Ciências Documentais (ramo Biblioteca)	1	Vago
Téc. Superior/ Assistente Social	Lic. em Serviço Social	1	Vago
Téc. Superior/ Especialista de Informática	Lic. em Informática	1	Vago
Téc. Superior/ Jornalista	Lic. em Jornalismo	1	Ocupado
Téc. Superior/ Linguista	Lic. em Linguística/Inglês	1	Vago
Téc. Superior/ <i>Marketeer</i>	Lic. em Marketing	1	Vago
Téc. Superior/ Relações Públicas	Lic. em Relações Públicas	1	Vago
TOTAL		14	–

Fonte: Própria

Ao privilegiar-se a colaboração de pessoas qualificadas com um mínimo de formação académica ao nível de licenciatura pretende-se, por um lado, incrementar adequada massa crítica à Biblioteca da ESPM e, por outro, motivar e responsabilizar para

o trabalho na Biblioteca, uma vez que o salário do licenciado é, naturalmente, mais elevado do que o de um técnico médio, assim como as suas oportunidades de carreira e de valorização profissional. Saliente-se que se consagram cerca de 60% dos lugares para os formados superiormente em Biblioteconomia, tendo como formação de base as áreas do conhecimento que a ESPM leciona atualmente e aquelas que se prevê venham a funcionar num futuro próximo, designadamente Biologia.

O desenvolvimento (vertical) das suas carreiras é o que se descreve na Tabela 10:

Tabela 10 – Desenvolvimento Vertical das Carreiras dos Colaboradores da Biblioteca da ESPM

Carreira	Cargo	Categoria	Vencimento (Kz)
Direção e Chefia	Chefe de Departamento	Secretário Geral	300.196,54 ¹⁴
		Diretor	268.596,90 ¹⁵
		Chefe de Departamento	252.797,09
		Chefe de Repartição	189.597,81
		Chefe de Secção	157.998,18
Técnica Superior	Bibliotecário Especialista de Informática Assistente Social Marketeer Jornalista Linguista Relações Públicas	Assessor Principal	294.310,56
		Primeiro Assessor	266.280,98
		Assessor	238.251,40
		Técnico Superior Principal	189.199,64
		Técnico Superior de 1.ª classe	168.177,46
		Técnico Superior de 2.ª classe	147.155,28

Fonte: Adaptado do Decreto Presidencial n.º 242/11, de 07 de setembro, conjugado com o Decreto Presidencial n.º 65/13, de 14 de junho e, ainda, o Decreto Presidencial n.º 66/13 de 14 de junho

A transição para a Categoria profissional imediatamente a seguir está dependente da, necessária, abertura de vaga em concurso público interno e, ainda, da permanência durante três anos na Categoria anterior com a Classificação de Serviço mínima de “Bom” ou de dois anos com a menção expressa de “Muito Bom”.

Os conteúdos funcionais (Tabela 11) são uma matéria, igualmente, da maior importância e sensibilidade, pois decorrente dos mesmos está a negociação dos objetivos individuais de cada Colaborador.

¹⁴ Acresce Despesas de Representação no valor de 60.039,31 Kz/mês.

¹⁵ Acresce Despesas de Representação no valor de 53.719,38 Kz/mês.

Tabela 11 – Conteúdos funcionais dos Colaboradores da Biblioteca da ESPM

Carreira/Cargo	Conteúdo Funcional
Direção e Chefia/ Chefe de Departamento	Conceber e planejar os serviços e sistemas de informação; Planejar e estabelecer critérios de organização e funcionamento dos serviços; Gerir os Colaboradores ¹⁶
Téc. Superior/ Bibliotecário de Referência	Organizar, avaliar e conservar documentos, a fim de facilitar ao Cliente do SR um acesso fácil à fonte de informação pretendida; Definir procedimentos de recuperação e exploração da informação; Copiar extratos e resumos de artigos de publicações periódicas.
Téc. Superior/ Bibliotecário para a Sociologia	Organizar, avaliar e conservar documentos; Registrar, cotar, catalogar, selecionar, classificar, indexar e armazenar as espécies documentais, de acordo com as normas e procedimentos estabelecidos; Definir procedimentos de recuperação e exploração de informação; Apoiar e orientar o Cliente (quando solicitado); Promover ações de difusão das fontes de informação primária, secundária e terciária no que à Sociologia diga respeito; Atendimento ao Cliente.
Téc. Superior/ Bibliotecário para a Pedagogia	Organizar, avaliar e conservar documentos; Registrar, cotar, catalogar, selecionar, classificar, indexar e armazenar as espécies documentais, de acordo com as normas e procedimentos estabelecidos; Definir procedimentos de recuperação e exploração de informação; Apoiar e orientar o Cliente (quando solicitado); Promover ações de difusão das fontes de informação primária, secundária e terciária no que à Pedagogia diga respeito; Atendimento ao Cliente.
Téc. Superior/ Bibliotecário para a Matemática	Organizar, avaliar e conservar documentos; Registrar, cotar, catalogar, selecionar, classificar, indexar e armazenar as espécies documentais, de acordo com as normas e procedimentos estabelecidos; Definir procedimentos de recuperação e exploração de informação; Apoiar e orientar o Cliente (quando solicitado); Promover ações de difusão das fontes de informação primária, secundária e terciária no que à Matemática diga respeito; Atendimento ao Cliente.
Téc. Superior/ Bibliotecário para a Psicologia	Organizar, avaliar e conservar documentos; Registrar, cotar, catalogar, selecionar, classificar, indexar e armazenar as espécies documentais, de acordo com as normas e procedimentos estabelecidos; Definir procedimentos de recuperação e exploração de informação; Apoiar e orientar o Cliente (quando solicitado); Promover ações de difusão das fontes de informação primária, secundária e terciária no que à Psicologia diga respeito; Atendimento ao Cliente.
Téc. Superior/ Bibliotecário para a Biologia	Organizar, avaliar e conservar documentos; Registrar, cotar, catalogar, selecionar, classificar, indexar e armazenar as espécies documentais, de acordo com as normas e procedimentos estabelecidos; Definir procedimentos de recuperação e exploração de informação; Apoiar e orientar o Cliente (quando solicitado); Promover ações de difusão das fontes de informação primária, secundária e terciária no que à Biologia diga respeito; Atendimento ao Cliente.
Téc. Superior/ Bibliotecário para a Gestão	Organizar, avaliar e conservar documentos; Registrar, cotar, catalogar, selecionar, classificar, indexar e armazenar as espécies documentais, de acordo com as normas e procedimentos estabelecidos; Definir

¹⁶ Áreas-chave: Recrutamento, Seleção e/ou *Outsourcing*; Acolhimento e Integração; Planos de Formação; Gestão de Competências; Gestão de Carreiras; Gestão de Equipas (*Team Building*); Gestão Ética e de RSO; Política de Remunerações e de Incentivos; Inteligência Emocional; Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho (HSST); Gestão do Tempo e da Mudança; Avaliação de Desempenho; Caça Talentos (*Head Hunting*); Retenção de Talentos; *Outplacement* e Gestão de Saídas.

	procedimentos de recuperação e exploração de informação; Apoiar e orientar o Cliente (quando solicitado); Promover ações de difusão das fontes de informação primária, secundária e terciária no que à Gestão, incluindo turística e hoteleira, diga respeito; Atendimento ao Cliente.
Téc. Superior/ Assistente Social	Colaborar no estudo, implementação e avaliação das medidas de RSO preconizadas.
Téc. Superior/ Especialista de Informática	Conceber, desenvolver, acompanhar e reparar a arquitetura e implementação de sistemas e tecnologias de informação, assegurando a sua gestão e continuada adequação aos fins da organização; Definir e aplicar padrões de qualidade; avaliar os impactos dos sistemas de informação, garantindo a sua normalização, segurança e fiabilidade.
Téc. Superior/ Jornalista	Colaborar no estudo e implementação das medidas de RSO preconizadas; Relacionar-se com os <i>mass media</i> ; Organizar a difusão das fontes de informação; Colaborar na edição do jornal interno; Produzir informação local que possa ser integrada nos catálogos.
Téc. Superior/ Linguista	Colaborar na construção de boas relações com públicos externos; Auxiliar no estudo e implementação das medidas de RSO preconizadas.
Téc. Superior/ <i>Marketeer</i>	Colaborar no estudo e implementação das medidas de RSO preconizadas; Analisar o Cliente, com vista à satisfação das suas necessidades; Analisar a concorrência; Implementar <i>benchmarking</i> ; Segmentar e posicionar a Biblioteca.
Téc. Superior/ Relações Públicas	Atender e encaminhar os Visitantes da Biblioteca; Supervisionar as relações protocolares; Construir boas relações com os principais <i>stakeholders</i> , Contribuir para a construção de uma boa imagem corporativa.

Fonte: Própria

Crê-se que, desta forma, a formação de um Quadro de Colaboradores privativo, como o apresentado, possa ir ao encontro das necessidades da Biblioteca da ESPM, na criação de um serviço público de informação de qualidade, gerido pela ética e socialmente responsável.

CAPÍTULO 6- CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A esmagadora maioria das organizações angolanas não possuirá, ainda, um documento único, escrito, tangível e bem legível; um instrumento gestor, que explicita a sua filosofia de gestão, contendo a Missão, a Visão e os Valores da organização, o modelo de GRH, o modelo de gestão de processos e de relacionamentos (internos e externos). Isto em nítido alheamento às tendências correntes e mundiais, apenas alicerçando-se em referenciais macro, como diplomas legais, que apesar de muito necessários revelam-se, contudo, insuficientes num quadro de maior complexidade da organização.

As instituições públicas talvez ainda não tenham interiorizado suficientemente que cada entidade é única e que os referenciais macro, emanados do poder político, são obviamente para respeitar e valorizar, mas que os mesmos deverão constituir-se apenas como isso mesmo; ou seja, como referenciais generalistas, que configuram patamares mínimos que todas as instituições deverão cumprir e acrescentar um cunho próprio, autêntico, tendo em conta a sua própria cultura organizacional, os seus princípios e valores endógenos, bem como o setor de atividade em que se inserem, o seu clima institucional, os seus principais *stakeholders* e tudo aquilo que constituirá a sua verdadeira essência: em poucas palavras, o ADN da organização. Assim sendo, questões como os códigos de ética ou de conduta próprios, deverão ser equacionados pelas instituições e não ficarem na estrita dependência de uma Carta Ética da Administração Pública, quando exista. Cada organização deverá, e poderá, criar os seus próprios documentos orientadores, discricionários e de regência, elaborados pelos contributos sérios, honestos e interessados de todos os seus Colaboradores ou, pelo menos, após um debate democrático da parte destes, consoante as suas diferentes sensibilidades, realidades, formações, públicos, comunidades, etc. onde se inserem.

Por outro lado, não será unicamente por se afirmar que uma instituição terá uma Gestão Ética e será governada por uma Responsabilidade Social Organizacional que ela passará, imediatamente, a assim proceder. Tal como refere Sandra Afonso (2012: 33): «Uma liderança ética e socialmente responsável será determinante para que a responsabilidade social se possa enraizar na cultura organizacional.» Daí a importância deste empenhamento na criação de mecanismos orientadores que possam contribuir para

esse fim. O Código de Conduta dos Colaboradores da Biblioteca da ESPM, o Balanço Social e o seu próprio Quadro Privativo de Colaboradores são três instrumentos nucleares para esse objetivo. Porém, só produzirão efeitos reais se as pessoas tiverem interiorizado verdadeiramente conceitos como Missão, Visão e Valores.

Muitas outras “ferramentas” foram ou estão sendo criadas na Biblioteca da ESPM, como o seu Regulamento e os serviços que presta(rá), o Manual de Procedimentos de Tratamento Documental, a Carta da Qualidade ou a parceria com a Rádio Malanje para a emissão de um programa na grelha desta estação de rádio local, porque mais do que nunca, as Bibliotecas Universitárias de Angola, nomeadamente as do universo do grupo da ULAN pretendem vir a destacar-se quer pelos serviços de apoio às atividades que prestam (docência, discência e investigação) – motivo pelo qual desempenham um papel cada vez mais relevante e significativo no desenvolvimento do Ensino Superior angolano –, quer pelos relacionamentos com os seus principais *stakeholders*. Tanto uma faceta, como a outra, pressupõem uma lógica de intervenção que passa pela gestão e uso eficaz e eficiente do recurso informação, mormente de cariz científico, mas também técnico, sob a forma de documento físico, eletrónico ou multimédia, numa base de transparência, equidade e respeito pelos parceiros. Para este estado de coisas, em muito contribui a mudança do objeto epistemológico da sua Biblioteconomia, cambiando do “Documento” para a “Pessoa Indocumentada”. Como refere Ana Sofia Galhetas Mendes (2011: 161):

(...) as bibliotecas apenas nos referem indicadores de Qualidade (satisfação do utilizador, etc.), de Quantidade (n.º de empréstimos, n.º de actividades de promoção de leitura, etc.) e de Tempo (prazo para fornecimento de fotocópias; prazo para emissão do cartão de leitor, etc.) (...).

Ora, conforme o estudo da autora atrás mencionada, vários desses Indicadores dizem apenas respeito ao “Documento” – como por exemplo: “Emissão do cartão de leitor” (O Cliente não pretende ter mais um cartão na sua carteira; pretende sim a resolução dos seus problemas de falta de informação); “Empréstimos realizados” (a algum Cliente interessará conhecer este dado?); “Aquisições anuais” (qual a utilidade para o Cliente?) – e não à “Pessoa Indocumentada”.

Entretanto, há muitos outros indicadores que as Bibliotecas não costumam avaliar, porque se centram precisamente no “Documento” e não na “Pessoa Indocumentada”. Esses Indicadores são, por exemplo, os seguintes:

- ✓ A experiência tida pelo Cliente dentro da Biblioteca;
- ✓ O percurso realizado pelo Cliente na procura de informação;
- ✓ As necessidades do Cliente;
- ✓ A utilização que o Cliente faz da informação;
- ✓ O histórico dos empréstimos do Cliente;
- ✓ Etc.

Todos estes Indicadores que não costumam ser tratados podem resultar numa melhor biblioteconomia; aliás, numa biblioteconomia humana, conforme Luís (2010) defende. Por exemplo, o item “A utilização que o Cliente faz da informação” remete para um aspeto importante que é o da RSO da Biblioteca, o qual não dever esgotar-se na consulta local ou no empréstimo. Assim como a RSO das instituições de ensino superior não dever terminar com a obtenção do diploma, por parte do aluno. É preciso ir mais longe, no servir as pessoas, preparando-se as instituições para a melhor forma de auxiliarem o seu Cliente na utilização do recurso que obteve, porque ao invés da Instituição ter um Cliente para três, quatro ou cinco anos, poderá virtualmente tê-lo para trinta ou quarenta anos; ou seja, para toda a sua vida profissional ou até mais, desde que tenha havido um investimento genuíno nesta relação de apoio.

A Biblioteca da ESPM, como a primeira a ser alvo de um processo de estruturação sistematizado, tenta servir de exemplo e paradigma às demais Bibliotecas da ULAN, porque, como escreveu Bob Usherwood (1999: 26), também «Marx usou as Bibliotecas, leu livros e escreveu livros que, se não alteraram o mundo por completo, contribuíram muito para provocar mudanças em muitas partes do mundo.»

Após um período inicial que correspondeu aos meses de janeiro, fevereiro e à primeira semana de março, a Biblioteca da ESPM abriu as suas portas ao seu público. Muitos dos alunos da ESPM nunca frequentaram uma biblioteca, pelo que não sabem o que esperar deste equipamento. Muitos deles julgam, ainda, que têm de pagar um valor monetário pelos serviços mais básicos da Biblioteca, como a consulta local ou o empréstimo domiciliário, pelo que o caminho apresenta-se como muito longo, sinuoso e cheio de perigos. Para mais, a nível mundial, assiste-se a um claríssimo desinvestimento

em matérias de GE e de RSO, o que não deixa de ser normal, apesar de muito preocupante, atendendo à grave crise económico-financeira e social que grassa no planeta.

O facto de a Biblioteca ter assento no Conselho Científico da Instituição, por via do seu Coordenador, dá-lhe poder reivindicativo e coloca a Academia a par das intenções da mesma, o que é bastante importante no reconhecimento do seu papel e no ultrapassar de certas resistências internas.

Como corolários deste trabalho de projeto, concluiu-se que as Hipóteses 1: “As expectativas da Direção da ESPM convergem no mesmo sentido das dos principais *stakeholders* da Biblioteca” e 2: “Ir mais longe é dotar a Biblioteca Universitária de eficácia e de eficiência, através de uma GE e de RSO” parecem confirmar-se, uma vez que o Regulamento da Biblioteca foi aprovado, num curtíssimo espaço de tempo; os horários praticados pelos seus Colaboradores foram também aprovados rapidamente, assim como a própria Reitoria da ULAN, juntamente com a Direção da ESPM têm envidado esforços, no sentido do estabelecimento de novas parcerias e da dotação deste equipamento de mais instrumentos de trabalho capazes, de que a assinatura (para breve) de um conjunto alargado de publicações periódicas de carácter científico é, tão só, o exemplo mais recente.

Pretendem, igualmente, elevar-se os níveis de *accountability* da Instituição Bibliotecária da ESPM, uma vez que todas as entidades públicas devem prestar contas, periodicamente, relativamente aos usos que fazem dos recursos colocados à sua disposição para desempenharem a sua Missão. Deste modo, com este trabalho de projeto pretendem apresentar-se algumas soluções e/ou recomendações para a implementação de um Sistema de GE e de RSO, com vantagem para a organização bibliotecária angolana, evidenciando-se quer a sua atualidade, quer a sua relevância para o sucesso sustentável da mesma, sendo que todas as medidas aconselhadas inscrevem-se numa lógica de, como preconiza Tim Harford (2013: 244), criação de «barreiras de segurança no sistema que garantam que qualquer peça de dominó que caia não derrube demasiadas outras», conforme o próprio descreve:

Uma das primeiras tentativas de estabelecer um recorde de derrube de peças de dominó – 8000 peças de dominó – foi arruinada quando uma

caneta caiu do bolso do operador de câmara da televisão que tinha ido filmar a ocasião feliz. (...). Atualmente, os profissionais de derrube de estruturas de dominó utilizam barreiras de segurança, que são retiradas no último momento, para garantir a contenção dos acidentes quando estes acontecem. Em 2005, uma centena de voluntários passara dois meses a empilhar 4 155 476 peças de dominó numa sala de exposições holandesa quando um pardal voou para dentro da sala e derrubou uma das peças. Graças às barreiras de segurança, apenas caíram 23 000 peças de dominó. Podia ter sido muito pior. (HARFORD, 2013: 228)

E que melhor “barreira de segurança” poderá existir, do que os Princípios orientadores da Biblioteca da ESPM, os quais devem situar-se em: (1) Princípios de inovação, excelência e liderança na comunidade; (2) Princípios de integridade, equidade e transparência; (3) Princípios de isenção na informação e comunicação de conteúdos e, ainda, (4) Princípios de livre e sã concorrência com as outras bibliotecas? Presume-se que, uma vez interiorizados, estes Valores – que é, afinal, do que se trata – possam vir a fazer, positivamente, a diferença e que a GE e a RSO contribuam, na prática, para uma melhor biblioteconomia, porque como afirma Kristin Hannah (2005: 172): «Tentar é muito mais difícil do que não tentar (...)»

Com a consciência de que, no estado atual, muitas das propostas emitidas neste estudo são de difícil exequibilidade, recomenda-se que as de mais fácil execução sejam realizadas, devidamente monitorizadas e avaliadas e que esses resultados possam constituir um estímulo no desbravar de um caminho que se antevê como muito difícil, enquanto outras, as de maior grau de complexidade – casos dos Relatórios de Sustentabilidade e de RSO – sejam condicionadas, na sua realização, pela maturidade da própria organização. Recomenda-se, igualmente, a existência de um amplo debate interno nas várias Unidades Orgânicas da ULAN sobre o papel das Bibliotecas Universitárias que motive consensos na organização, ao mesmo tempo que garanta compromissos entre as pessoas.

Por fim, deve salientar-se que, neste trabalho, foram deixadas várias pistas – por se tratar de um trabalho continuado – para futuras linhas de investigação, as quais devem ser estudadas não apenas na ótica da Biblioteconomia, mas também das outras ciências, aumentando desta forma o conhecimento real e a satisfação das necessidades das pessoas.

BIBLIOGRAFIA

AFONSO, Sandra Cristina Pereira – *Práticas de Responsabilidade Social nas organizações: o caminho para o desenvolvimento sustentável*. Tese de Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo de Gestão das Organizações. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança, 2012.

ANÓNIMO – MRW completa 30 anos de envios. *Forum Empresarial*, n.º 136 – *Jornal de Negócios*, n.º 136 (23 Nov 2007), p. 30-31.

APDIS; BAD; INCITE – *Código de ética*. Lisboa: APBAD, 1998. Disponível [on-line] em http://www.apbad.pt/downloads/codigo_etica.pdf. Consultado pela última vez a 01-05-2013.

BES – *Relatório de Sustentabilidade 2006*. Lisboa: Banco Espírito Santo, s/d. Disponível [on-line] em <http://www.bes.pt/sitebes/cms.aspx?plg=3a1e5005-32d6-4de2-a718-1f60f812de1b>. Consultado pela última vez a 29-04-2013.

BILHIM, João Abreu de Faria – *Teoria organizacional: estruturas e pessoas*. Lisboa: ISCSP, 2008.

BLANCHARD, Ken; **MILLER**, Mark – *O segredo – Aquilo que os grandes líderes sabem e praticam*. 1.ª ed. Cascais: Pergaminho, 2004.

CHEAH, Eng Tuck; **CHAN**, Wen Li; **CHIENG**, Corinne Lin Lin – The Corporate Social Responsibility of pharmaceutical product recalls: an empirical examination of U.S. and U.K. markets. *Journal of Business Ethics*. Vol. 76 (2007), p. 427-449.

CHIAVENATO, Idalberto – *Introdução à teoria geral da administração*. 4.ª ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

COMISSÃO EUROPEIA – *Livro Verde: promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*, 2001.

COSTA, Maria Alice Nunes – Fazer o bem compensa? Uma reflexão sobre a responsabilidade social empresarial. *Revista Crítica de Ciências Sociais*. Coimbra, n.º 73 (Dez 2005), p. 67-89.

CORTESÃO, Luiza; **LEITE**, Carlinda; **PACHECO**, José Augusto – *Trabalhar por projectos em educação: uma inovação interessante?* Porto: Porto Editora, 2003.

CTT – *Relatório de sustentabilidade 2007*. Lisboa: CTT – Correios de Portugal, SA, 2008. Disponível [on-line] em http://www.ctt.pt/fectt/wcmservlet/system/galleries/download/grupoctt/respSocial/relatoriosSustentabilidade_flash/index.html. Consultado pela última vez a 23-03-2013.

CUESTA GONZÁLEZ, Marta de la; **VALOR MARTINEZ**, Carmen – Fostering Corporate Social Responsibility through public initiative: from the EU to the Spanish case. *Journal of Business Ethics*. Vol. 55 (2004), p. 275-293.

CUNHA, Miguel Pina; **REGO**, Arménio; **CUNHA**, Rita Campos e; **CABRAL-CARDOSO**, Carlos – *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 6.ª ed. Lisboa: RH Editora, 2007.

CURIHINGANA, Francisco – Francisco Jacucha e Ensino Superior. *Jornal de Angola*. (14 Jan 2013), p. 32.

DENNING, Stephen – *Esquilos, Lda. – Uma fábula de liderança através da narrativa*. 1.ª ed. Cascais: Pergaminho, 2005.

DGAP (Direcção-Geral da Administração Pública) – *Manual de apoio para a aplicação da CAF*. Lisboa: DGAP, 2005.

DHERSE, Jean-Loup; **MINGUET**, Dom Hugues – *L'Éthique ou le chaos?* Paris: Press de la Renaissance, 1998.

DUBREVIL, Bertrand Hériard – *Imaginário técnico e ética social: ensaio sobre o ofício de engenheiro*. Lisboa: Instituto Piaget, 2000.

ETCHEGOYEN, Alain - *A era dos responsáveis*. Lisboa: Difel, 1995.

EUROPEAN COUNCIL OF INFORMATION ASSOCIATIONS (ECIA) – *Euro-Referencial I-D. Volume I. Competências e aptidões dos profissionais europeus de Informação-Documentação e Volume II. Níveis de qualificação dos profissionais europeus de Informação-Documentação*. Lisboa: Edições INCITE, 2005.

FERREIRA, Sara Duarte Soares – *O novo cluster da cooperação: a responsabilidade social como ferramenta comum do sector público e privado*. Tese de Mestrado em Desenvolvimento e Saúde Global. Lisboa: ISCTE/Instituto Universitário de Lisboa, 2012.

FERRITO, Cândida – Metodologia de projecto: colectânea descritiva de etapas. *Percursos*, 2010, n.º 15, p. 1-37.

FREITAS, Judite A. Gonçalves de; **REGEDOR**, António Borges – Bibliotecas públicas e cidadania activa. *Informação para a Cidadania, o Desenvolvimento e a Inovação*:

actas. Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 9.º, Ponta Delgada, 2007. Disponível [on-line] em <http://badinfo.apbad.pt/Congresso9/COM13.pdf>. Consultado pela última vez a 29-05-2013.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE – *Directrizes para relatório de sustentabilidade*. São Paulo: Benjamin S. Gonçalves e Márcia Melo, 2006. Disponível [on-line] em http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/812DB764-D217-4CE8-B4DE-15F790EE2BF3/0/G3_GuidelinesPTG.pdf. Consultado pela última vez a 23-03-2013.

GÓMEZ HERNÁNDEZ, José A. – *Gestión de Bibliotecas*. Murcia: Universidad de Murcia, 2002.

HANNAH, Kristin – *Uma segunda oportunidade*. 2.ª ed. Lisboa: Editorial Presença, 2005.

HARFORD, Tim – *Adapte-se: o sucesso começa sempre pelo fracasso*. 1.ª ed. Lisboa: Editorial Presença, 2013.

HELENO, Maria Lizete Lopes – *Avaliação do impacto da implementação da Responsabilidade Social através das relações com os Stakeholders*. Tese de Mestrado em Estratégia Empresarial. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, 2008.

HODGE, Joana – *Heidegger e a ética*. Lisboa: Instituto Piaget, 1998.

JENNINGS, Marianne M. – *Ari, o coelho gigante – Uma fábula sobre ética, sucesso... e um coelho exemplar*. 1.ª ed. Cascais: Pergaminho, 2006.

JOHANSSON, Frans – *O efeito Medici*. Cruz Quebrada: Casa das Letras, 2007.

LOZANO DÍAZ, Roser – *La Biblioteca pública del siglo XXI: atendiendo clientes, movilizandopersonas*. Gijón: Trea, 2006.

LUÍS, Marco – A responsabilidade social da instituição bibliotecária municipal. *Bibliotecas para a vida/II Conferência Internacional Bibliotecas para a Vida: Bibliotecas e Leitura*. Lisboa: Colibri/CIDEHUS/UE, 2010, p. 547-563.

LUÍS, Marco – *Correspondência unívoca entre a CDU e as cores: sua uniformização e aplicação às Bibliotecas Municipais*. Ponta Delgada, 2008. [Documento não editado]

LUNDIN, Stephen C.; **CHRISTENSEN**, John; **PAUL**, Harry; **STRAND**, Philip – *Fish! ou a arte de motivar*. 1.ª ed. Lisboa: Editorial Presença, 2004.

LUPASCO, Stéphane – *O homem e as suas três éticas*. Lisboa: Instituto Piaget, 1994.

MACEDO, Patrícia; **ZACARIAS**, Marielba Silva e **TRIBOLET**, José – *Técnicas e métodos de investigação em engenharia organizacional: Projecto de investigação em modelação de processos de produção*. Disponível [on-line] em www.inesc-id.pt/ficheiros/publicacoes/2650.pdf. Consultado pela última vez a 25-03-2013.

MBOMBA, Miguel Gonçalves; **HENRIQUES**, Pedro Damião; **REGO**, Maria da Conceição; **CARVALHO**, Maria Leonor da Silva – *Estratégias de desenvolvimento rural para a redução da pobreza – o caso dos municípios de Alto-Cauale, Ambaca e Negage, Norte de Angola*. Évora: *Comissão Executiva do 1.º Encontro Luso-Angolano em Economia, Sociologia e Desenvolvimento Rural/Universidade de Évora*, 2009. Disponível [on-line] em: <http://hdl.handle.net/10174/5415>. Consultado pela última vez a 29-06-2013.

MENDES, Ana Sofia Galhetas – *A Gestão da Qualidade nas Bibliotecas Públicas Portuguesas: Implementação do sistema segundo a norma NP EN ISO 9001:2008*. Tese de Mestrado em Ciências da Documentação e da Informação (Biblioteconomia). Lisboa: Faculdade de Letras/Universidade de Lisboa, 2011.

MOREIRA, José Manuel – *A contas com a ética empresarial*. 1.ª ed. Cascais: Principia, 1999.

MORETTI, Telma – *Ferramenta de auto-avaliação e planeamento – Indicadores Ethos–Sebrae de Responsabilidade Social para Micro e Pequenas Empresas*. São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social; Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), 2003.

MORGADO, Isabel Salema – *Uma ética para a política: a teoria da acção comunicativa e a questão da legitimação ético-política nas sociedades contemporâneas*. Lisboa: Instituto Piaget, 2004.

MORIN, Edgar – *Amor, poesia, sabedoria*. Lisboa : Instituto Piaget, 1999.

NUNES, Lucília – *Ética: raízes e florescências em todos os caminhos*. Lisboa: Lusociência, 2009.

PERETTI, Jean-Marie – *Recursos humanos*. Lisboa: Edições Sílabo, 1997.

REGO, Arménio; **CUNHA**, Miguel Pina e; **COSTA**, Nuno Guimarães da; **GONÇALVES**, Helena; **CABRAL-CARDOSO**, Carlos – *Gestão ética e socialmente responsável*. 1.ª ed. Lisboa: RH Editora, 2006.

SOARES, José Fernandes – *Teorias económicas de regulação: grupos de interesse, procura de renda e aprisionamento*. Lisboa: Instituto Piaget, 2007.

SONAE SIERRA – *Relatório de Responsabilidade Corporativa 2006*. Lisboa: Sonae Sierra, s/d. Disponível [on-line] em <http://www.sonaesierra.com/uploadfiles/crreports/b29092ed-4faa-4909-8b98-60f1e91b3424.pdf>. Consultado pela última vez a 23-03-2013.

TEIXEIRA, Sebastião – *Gestão das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill, 2010.

TULLBERG, Jan - Excesses of responsibility – Reconsidering company liability. *Journal of Business Ethics*. Vol. 64 (Mar 2006), p. 69-81.

UNICER – *Relatório de sustentabilidade de 2006*. Matosinhos: Unicer – Bebidas de Portugal, SGPS, S.A., s/d. Disponível [on-line] em http://www.unicer.pt/fotos/gca/rsustentabilidade_2006_pt.pdf. Consultado pela última vez a 23-03-2013.

USHERWOOD, Bob – *A Biblioteca pública como conhecimento público*. Lisboa : Caminho, 1999.

USSMAN, Ana; **CERQUEIRA**, Célia – Códigos de conduta e comportamento ético. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. Vol. 2, n.º 1 (Jan/Mar 2003), p. 60-69.

VALENTINE, Sean; **FLEISCHMAN**, Gary – Ethics programs, perceived Corporate Social Responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*. Vol. 77 (2008), p. 159-172.

VAN DE VEN, Bert – An ethical framework for the marketing of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*. Vol. 82 (2008), p. 339-352.

VICTORINO, Samuel Carlos – O papel da educação na reconstrução nacional da República de Angola. *Revista Diálogos: pesquisa em extensão universitária*. IV Congresso Internacional de Pedagogia Social: domínio sociopolítico. Vol. 17, n.º 1 (Jun 2012), p. 9-16.

WATSON, James D. – *A dupla hélice: um relato pessoal da descoberta da estrutura do ADN*. 1.ª ed. Lisboa: Gradiva, 1987.

• **LEGISLAÇÃO ANGOLANA**

DECRETO n.º 5/09. D.R. I Série, 64 (2009-04-07).

DECRETO n.º 7/09. D.R. I Série, 87 (2009-05-12).

DECRETO EXECUTIVO n.º 60/01. D.R. I Série, 46 (2001-10-05).

DECRETO-LEI n.º 48790/68. D.R. I Série, ? (1968-12-23).

DECRETO-LEI n.º 44530/62. D.R. I Série, ? (1962-08-21).

DECRETO PRESIDENCIAL n.º 66/13. D.R. I Série, 112 (2013-06-14) 1448-1449.

DECRETO PRESIDENCIAL n.º 65/13. D.R. I Série, 112 (2013-06-14) 1446-1448.

DECRETO PRESIDENCIAL n.º 242/11. D.R. I Série, 172 (2011-09-07) 4194-4218.

LEI n.º 13/01. D.R. I Série, 65 (2001-12-31).

PORTARIA n.º 77-A/76. D.R. I Série, 279 (1976-11-26).

RESOLUÇÃO n.º 1/85. D.R. I Série, 9 (1985-10-24).

• **LEGISLAÇÃO PORTUGUESA**

DECRETO-LEI n.º 190/96. D.R. I Série – A, 234 (1996-10-09) 3530-3542.

• **NORMAS**

NP 4469-1 – *Norma Portuguesa para Sistema de Gestão da Responsabilidade Social – Parte 1: Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização.* Lisboa: IPQ, 2008.

• **SITES DE INTERNET CONSULTADOS**

<http://hdrstats.undp.org/es/paises/perfiles/AGO.html>

<http://www.angolaretail.com/angola>

<http://www.transparency.org/cpi2012/results>

<http://www.embaixadadeportugal-luanda.com.pt/index.php/pt/angola/links-uteis>

ANEXOS

ANEXO I: Instituições de Ensino Superior Angolano

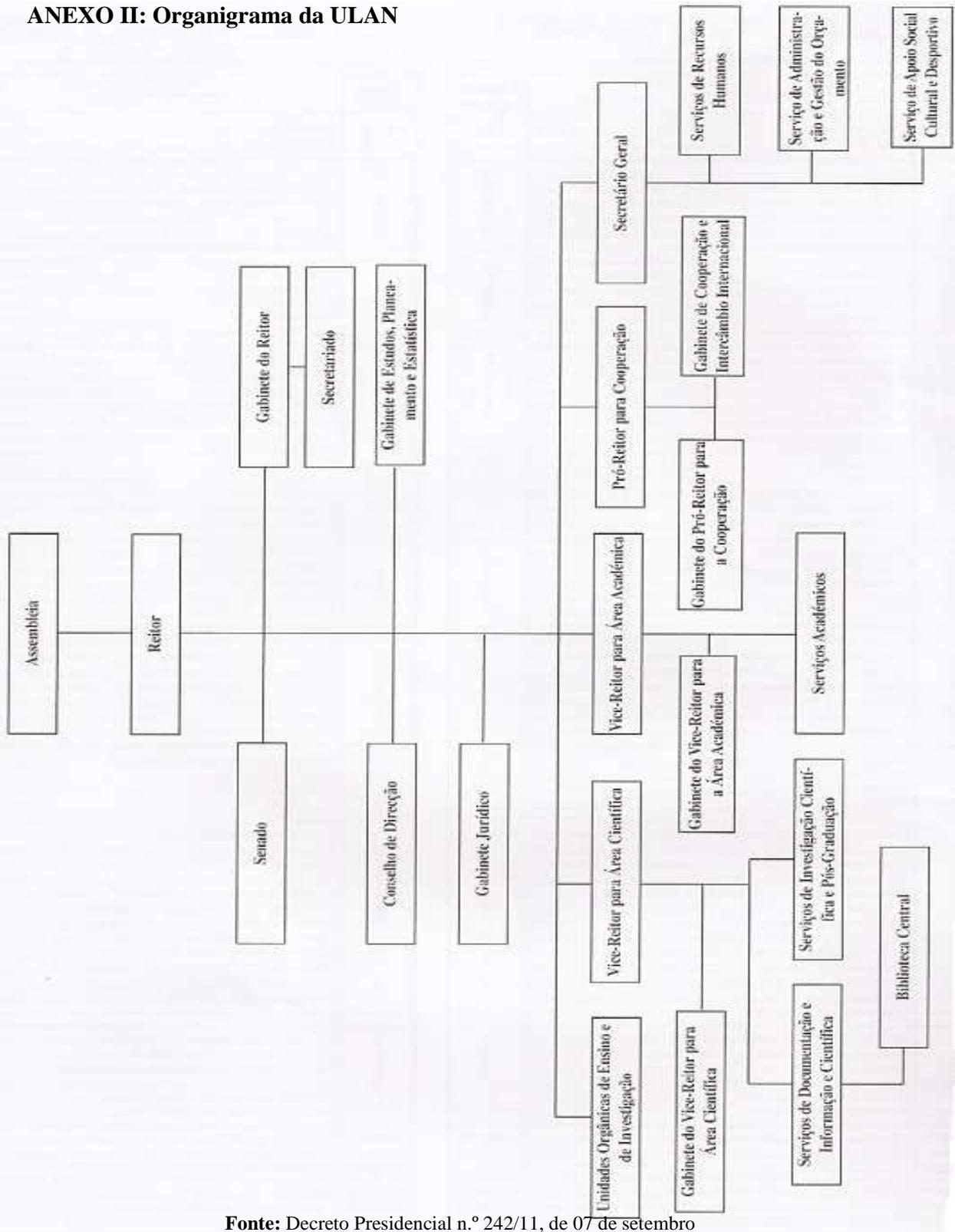
Instituições de Ensino Superior Público
Universidade Agostinho Neto (UAN)
Universidade Onze de Novembro (UON)
Universidade José Eduardo dos Santos (UJES)
Universidade Mandume Ya Ndemofayo (UMN)
Universidade Lueji A'Nkonde (ULAN)
Universidade Katyavala Bwila (UKB)
Universidade Kimpa Vita (UKV)
Instituto Superior de Ciências de Educação (ISCED) Luanda
Instituto Superior de Ciências de Educação (ISCED) Huambo
Instituto Superior de Ciências de Educação (ISCED) Huíla
Instituto Superior de Ciências de Educação (ISCED) Uíge
Escola Superior Pedagógica do Bengo (ESP - Bengo)
Escola Superior Pedagógica do Kuanza Norte (ESP - Kuanza Norte)
Escola Superior Pedagógica do Bié (ESP - Bié)
Instituto Superior Politécnico do Kuanza Sul
Instituto Superior de Serviço Social (ISSS)
Instituições de Ensino Superior Privado
Universidade Católica de Angola (UCAN) - Luanda
Universidade Jean Piaget de Angola (UniPiaget) - Luanda
Universidade Lusíada de Angola (ULA) - Luanda
Universidade Independente de Angola (UniIA) - Luanda
Universidade Privada de Angola (UPRA) - Luanda
Universidade Gregório Semedo (UGS) - Luanda
Universidade de Belas (UniBelas) - Luanda
Universidade Óscar Ribas (UOR) - Luanda
Universidade Metodista de Angola (UMA) - Luanda

Universidade Técnica de Angola (UTANGA) - Luanda
Instituto Superior Técnico de Angola (ISTA) - Luanda
Instituto Superior de ciências Sociais e Relações Internacionais (CIS) - Luanda
Instituto Superior Politécnico de Cabinda - Cabinda
Instituto Superior Politécnico Lusíada de Benguela - Benguela
Instituto Superior Politécnico Lusíada de Cabinda - Cabinda
Instituto Superior Politécnico Jean Piaget de Benguela - Benguela
Instituto Superior Politécnico Católico de Benguela - Benguela
Instituto Superior Politécnico de Benguela - Benguela
Instituto Superior Politécnico Metropolitano - Luanda
Instituto Superior Politécnico de Tecnologias e Ciências - Luanda
Instituto Superior Politécnico de Humanidades e Tecnologias - EKUIKUI II - Huambo
Instituto Superior Politécnico do Cazenga - Luanda
Instituto Superior Politécnico da Tundavala - Huíla
Instituto Superior Politécnico Pangeia - Huíla
Instituto Superior Politécnico Kangojo - Luanda
Instituto Superior Politécnico Independente - Huíla
Instituto Superior Politécnico Gregório Semedo - Huíla
Instituto Superior Politécnico de Ciências e Tecnologia (INSUTEC) - Luanda
Instituto Superior Politécnico Katangoji - Luanda
Instituto Superior Politécnico Atlântida - Luanda
Instituto Superior Politécnico Alvorecer da Juventude (ISPAJ) - Luanda
Instituto Superior Politécnico Internacional de Angola - Luanda
Instituto Superior de Ciências de Administração e Humanas - Luanda
Instituto Superior Politécnico Kalandula de Angola - Luanda
Instituto Superior de Angola - Luanda
Instituto Superior Politécnico Maravilha - Benguela
Instituto Superior Politécnico Sol Nascente - Huambo

Instituto Superior de Tecnologias e Ciências (ISTEC) - Luanda
Instituto Superior Politécnico do Zango (ISPO-ZANGO) - Luanda
Instituto Superior Politécnico de Porto Amboim - Kuanza Sul
Instituto Superior Politécnico Ulemba - Huambo
Instituto Superior Politécnico Lusíada da Lunda Sul - Lunda Sul
Instituto Superior Politécnico Lusíada do Huambo - Huambo
Instituto Superior Politécnico Deolinda Rodrigues - Luanda
Escola Superior Politécnica de Benguela - Benguela

Fonte: <http://www.embaixadadeportugal-luanda.com.pt/index.php/pt/angola/links-uteis>

ANEXO II: Organigrama da ULAN



Fonte: Decreto Presidencial n.º 242/11, de 07 de setembro

ANEXO III: Fachadas dos edifícios da ESPM e da EAC

Figura 8- Fachada da ESPM



Fonte: Própria

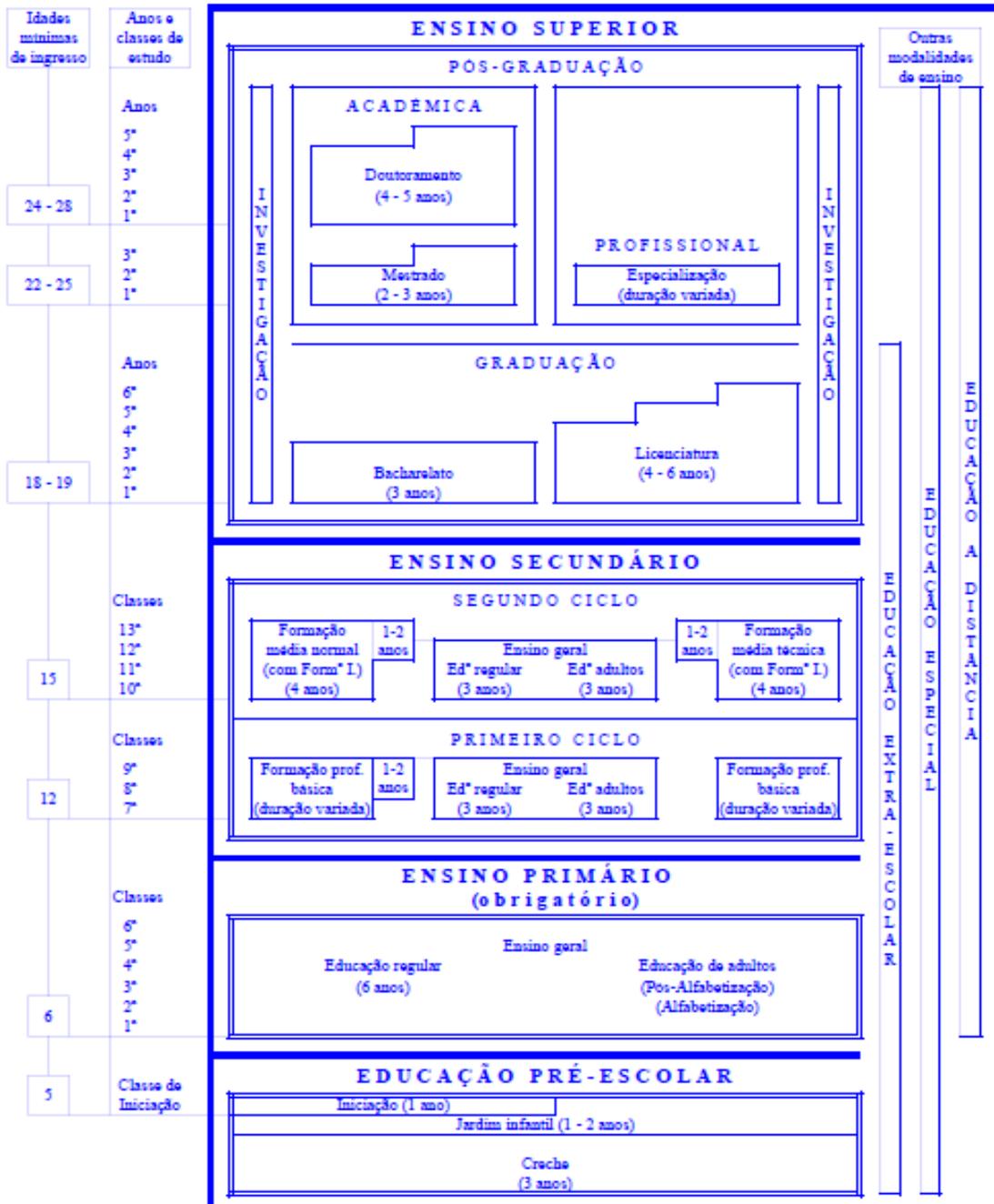
Figura 9- Fachada da EAC



Fonte: Própria

ANEXO IV: Organograma do Sistema de Ensino Angolano

REPÚBLICA DE ANGOLA
 MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
ORGANIGRAMA DO SISTEMA DE EDUCAÇÃO
 (Elaborado com base na Lei 13/01 de 31 de Dezembro)



Fonte: Lei n.º 13/01, de 31 de dezembro

ANEXO V: Solicitação de bibliografia às Instituições de Ensino Superior



REPÚBLICA DE ANGOLA
MINISTÉRIO DO ENSINO SUPERIOR
GABINETE DA SECRETÁRIA DE ESTADO PARA A INOVAÇÃO

Às
Instituições do Ensino Superior
Luanda

N/REF.^o 088 /MES/GSEESI/13

Assunto: Aquisição de Bibliografia para as IES

Para a concretização de uma das tarefas que Sua Excelência Ministro **Senhor Adão do Nascimento** pretende materializar e por incumbência de Sua Excelência Secretária de Estado do Ensino Superior Para A Inovação **Senhora Maria Augusta Martins**, somos a solicitar Vossas Excelências para auxiliar o MES com finalidade de se fazer uma pesquisa, para efeitos de aquisição de bibliografia , para que todas as Instituições do Ensino Superior possam ter um acervo bibliográfico adequado para o desenvolvimento das actividades académicas e científicos, solicita-se no prazo de 10 dias, o envio de uma listagem (com referências bibliográficas completas) com as necessidades de cada Instituição. A referida listagem deverá incluir, para além de livros, revistas científicas.

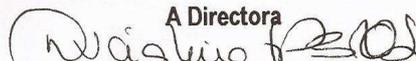
Obs: ter em atenção que, para cada disciplina do Plano curricular de cada curso, deverá haver no mínimo cinco livros.

Queiram aceitar os nosso respeitosos cumprimentos de elevada estima e consideração.

Gabinete da Secretária de Estado do Ensino Superior para a Inovação, em Luanda aos 19 de Março de 2013.

Atentamente,

A Directora

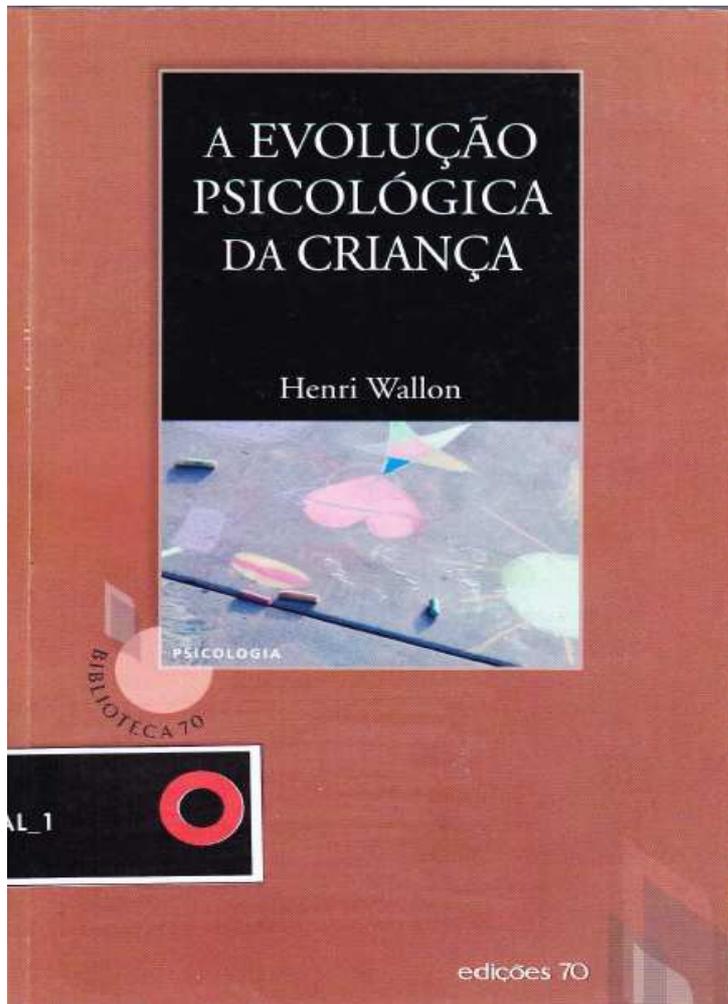
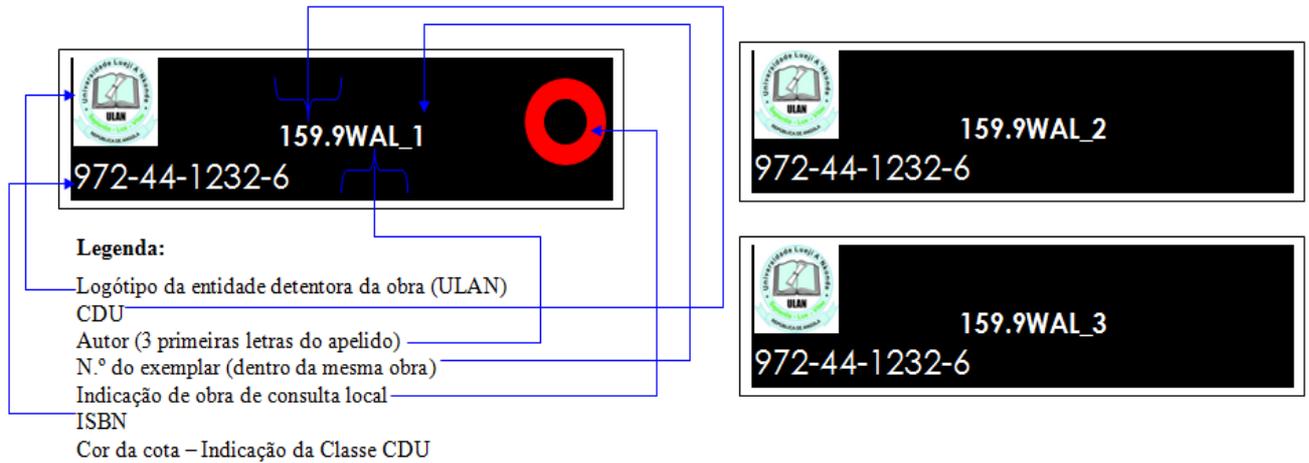

Eng.^a. Ducialina Bravo da Rosa Olim

ANEXO VI: CDU Cromática utilizada na Biblioteca da ESPM

Classe	Temas	Cor
0	Generalidades (Dicionários. Enciclopédias. Atlas)	
1	Filosofia. Psicologia	
2	Religião. Teologia	
3	Ciências Sociais. Educação. Direito. Economia. Turismo	
5	Matemática. Ciências Naturais. Antropologia	
6	Medicina. Engenharia. Ciências Aplicadas. Técnica	
7	Desportos. Arte. Lazer. Arquitetura	
8	Literatura. Linguística. Filologia	
9	História. Geografia. Biografias	

Fonte: Própria

ANEXO VII: Exemplo de cotas utilizadas na Biblioteca da ESPM



Fonte: Própria

ANEXO VIII: Regulamento da Biblioteca da ESPM

Artigo 1.º

Da missão e dos objectivos

O presente Regulamento define as condições de acesso, por parte da comunidade, à Biblioteca da Universidade Lueji A’Nkonde, *Campus* de Malanje, Faculdade de Pedagogia — adiante designada simplesmente por ULAN Malanje –, que tem como missão primordial facultar a toda a Academia os recursos bibliográficos indispensáveis e multidisciplinares, apresentados em diferentes tipologias e suportes e que são necessários para o excelente desempenho das suas funções de: ensino, investigação, educação ao longo da vida e extensão cultural procurando, assim, contribuir de forma consistente e positiva, numa perspectiva pró-activa, para o desenvolvimento e difusão da informação, por um lado e do conhecimento, por outro.

Artigo 2.º

Dos espaços

1 — Os espaços públicos da Biblioteca são constituídos por:

- a) Zona de Acolhimento/Empréstimo;
- b) Zona de Leitura Formal;
- c) Zona de Leitura Informal/Trabalhos de Grupo.

2 — Os espaços privados da Biblioteca são constituídos por:

- a) Gabinete do Coordenador da Biblioteca;
- b) Zona de Reservados;
- c) Arquivo.

3 — Os utilizadores da Biblioteca – adiante designados por Clientes - devem deixar na Zona de Acolhimento/Empréstimo o seu material (pastas, mochilas, carteiras, sacos e/ou outros volumes que transportem), levando consigo apenas o material estritamente necessário às suas actividades (cadernos, folhas, blocos, canetas, lapiseiras, computadores portáteis, etc.). Os chapéus-de-chuva molhados devem ser colocados num recipiente específico para o efeito, à entrada da Biblioteca, mas do lado de dentro da mesma e serem recolhidos à saída.

4 — Caso se revele necessário, à saída, o trabalhador da Biblioteca poderá proceder à verificação dos pertences do Cliente.

5 — Em toda a Biblioteca não é permitido:

a) Fumar, comer, beber, tomar quaisquer atitudes ou transportar objectos que possam colocar em perigo outras pessoas ou colocar em causa o seu bom e normal funcionamento;

b) Utilizar telemóveis, pelo que, estes devem estar desligados ou no modo de silêncio, durante o período de permanência neste espaço;

c) Utilizar mesas de leitura individuais para trabalhos de grupo, nem deslocar mesas ou cadeiras para lugares diferentes daqueles onde estejam colocadas;

d) Anotar, sublinhar, sujar, riscar, cortar, rasgar, dobrar ou outra qualquer forma displicente que possa danificar o material utilizado, assim como retirar ou inutilizar quaisquer sinalizações que tenham sido colocadas nos documentos.

6 — Nas Zonas de Leitura (Formal ou Informal), o Cliente poderá servir-se, simultaneamente, de publicações da Biblioteca e de outros materiais estranhos à mesma, desde que não perturbem o normal e bom funcionamento destas Zonas, nem coloque em causa a integridade e o bom estado de conservação das instalações, mobiliários e equipamentos.

7 — Caso se verifique qualquer atitude contrária ao bom e normal funcionamento da Biblioteca, o Cliente responsável por tal será avisado e, em caso de reincidência, será identificado, sendo a ocorrência comunicada superiormente por escrito, através do preenchimento de um Auto de Ocorrência.

8 — Sem prejuízo do disposto no número anterior, é reservado o direito de impedir o acesso à Biblioteca a qualquer Cliente, cujo comportamento anterior se tenha revelado como inapropriado no local.

9 — Os trabalhadores podem, a todo tempo, interpelar e proceder a acções de verificação, caso observem comportamentos estranhos que indiquem dano ou depauperação nas obras da Biblioteca e/ou em qualquer material da mesma.

10 — Os Clientes devem informar os trabalhadores de eventuais danos observados nas espécies documentais consultadas a fim de poderem ser tomadas as necessárias providências.

Artigo 3.º

Do fundo documental

1 — O fundo documental da ULAN Malanje é constituído por documentos dos diversos ramos e temáticas das várias classes da Classificação Decimal Universal (CDU).

2 — O fundo documental compreende, nomeadamente:

- a)* Bibliografia geral e específica;
- b)* Obras de referência;
- c)* Publicações periódicas;
- d)* Documentos reservados;
- e)* Material não livro (DVDs, CDs, CD-ROMs, etc.);
- f)* Teses de doutoramento, dissertações de mestrado, provas de aptidão pedagógica e capacitação científica e relatórios dos trabalhos de fim de curso de licenciatura;
- g)* Actas de congressos, seminários, colóquios e outras formas de manifestação de extensão cultural técnico-científica.

3 — As obras de referência, as publicações periódicas e os documentos reservados não podem ser objecto de empréstimo domiciliário, apenas leitura de presença.

4 — Os documentos reservados, pela sua própria especificidade e natureza, são naturalmente de acesso público limitado.

Artigo 4.º

Dos Clientes

1 — A Biblioteca da ULAN Malanje está aberta a toda a comunidade académica e, ainda, à comunidade externa, nomeadamente a:

- a)* Alunos, docentes, investigadores e demais Colaboradores da ULAN Malanje, independentemente de constituírem pessoal docente, discente ou não docente;
- b)* Arquivos, Bibliotecas, Serviços de Documentação e/ou Outros Serviços que persigam os mesmos fins, no âmbito estrito de protocolos de parceria e/ou colaboração;
- c)* Outras pessoas singulares e/ou colectivas externas à ULAN Malanje, desde que portadoras de identificação válida (Bilhete de Identidade, Passaporte ou Carta de Condução).

2 — Os Clientes internos (docentes, discentes e não docentes) identificam-se mediante apresentação do respectivo B.I., cartão de estudante ou cartão de funcionário válido.

3 — Os Arquivos, Bibliotecas, Serviços de Documentação e/ou Outros Serviços identificam-se mediante credencial emitida pelos respectivos Serviços.

4 — Os Clientes externos (municípios da Província de Malanje) apenas poderão beneficiar do empréstimo domiciliário, desde que apresentem para além da sua identificação pessoal, um comprovativo da sua residência (factura de electricidade, água ou outra) e, ainda, desde que os seus interesses não conflituem com os interesses da comunidade académica.

5 — Os trabalhadores da Biblioteca podem exigir, a todo o momento e em caso de dúvida, a apresentação de outro comprovativo legal.

Artigo 5.º

Do horário

1 — O horário de funcionamento da Biblioteca deverá ser das 08h00 às 22h00, ininterruptamente, podendo no entanto variar, consoante a época do ano e terá afixação, em local visível da mesma.

2 — As alterações ao horário de funcionamento da Biblioteca serão, exceptuando situações imprevistas, anunciadas com, pelo menos, setenta e duas horas de antecedência e sempre mediante aviso escrito afixado em local visível da Biblioteca.

Artigo 6.º

Do empréstimo domiciliário

1 — Entende-se por empréstimo domiciliário a cedência de qualquer espécie documental (material livro e não livro) para leitura em espaços não pertencentes à Biblioteca.

2 — O empréstimo de documentos é facultado, individualmente ao próprio Cliente ou a instituição, neste caso em regime de empréstimo inter-instituições.

3 — Para beneficiar deste tipo de empréstimo, os Clientes devem cumprir escrupulosamente o prescrito no presente Regulamento, aceitando tacitamente as suas condições.

4 — Ao proceder ao empréstimo domiciliário, o Cliente individual ou colectivo assume implicitamente o compromisso de devolver o(s) documento(s) nas mesmas condições em que os recebeu e dentro do(s) prazo(s) determinado(s). Assim, no acto do empréstimo, os

Clientes devem verificar o estado de conservação do(s) documento(s), sendo o mesmo confirmado pelos trabalhadores.

5 — A requisição de documentos para empréstimo domiciliário deve ser efectuada até trinta minutos antes do encerramento da Biblioteca.

6 — A duração do empréstimo varia de acordo com a categoria da obra e o tipo de Cliente. Deste modo:

7 — Documentos cuja consulta é apenas permitida na Biblioteca:

- a) Obras de referência (dicionários, enciclopédias, atlas, etc.);
- b) Obras reservadas por razões de conservação física, pela sua raridade ou conteúdo privado;
- c) Material de consulta permanente;
- d) Publicações periódicas;
- e) Material cartográfico;
- f) Material não livro (CDs, CD-ROMs, DVDs, etc.);
- g) Outro material, assinalado com bola vermelha.

8 — Regimes de empréstimos:

- a) Os alunos e demais Colaboradores da ULAN Malanje poderão requisitar até três espécies documentais, por um período de dez dias úteis, com possibilidade de renovação uma única vez, por igual período e desde que os mesmos documentos não estejam a ser alvo de pedido de reserva. Neste caso, a renovação do empréstimo é inviável;
- b) Os docentes poderão requisitar até cinco espécies documentais, por um período de quinze dias úteis, com possibilidade de renovação por igual período e nas mesmas condições descritas no número anterior;
- c) Os utilizadores externos da Instituição poderão requisitar uma única espécie documental, por um período de dez dias úteis, nas condições descritas na alínea a);
- d) A renovação deve ser solicitada, até à data limite de entrega, directamente na Biblioteca, por telefone ou correio electrónico (*e-mail*), devendo neste caso aguardar por uma resposta positiva, efectivando-se assim a situação solicitada
- e) Os documentos requisitados na última semana de aulas, antes dos períodos de interrupção lectiva, vulgo férias ou épocas de exames, devem ser devolvidos impreterivelmente até ao primeiro dia do reinício das aulas.

9 — Regime especial de empréstimo para alunos no último ano do respectivo curso, mestrandos ou doutorandos:

a) Poderá ser permitida a requisição de documentos, no limite de três exemplares, justificada em formulário próprio por um período mais prolongado, no máximo até três meses.

b) Se o documento requisitado por um período prolongado for objecto de outro pedido de requisição (o período especial de empréstimo converte-se automaticamente no período de quinze dias), sendo então avisado o Cliente desta situação.

Artigo 7.º

Das penalizações

1 — O não cumprimento do estado de conservação e dos prazos de devolução de qualquer espécie documental acarreta a aplicação de penalizações, procedendo-se, nessa eventualidade, do seguinte modo:

a) Quando terminado o período de empréstimo, o Cliente ficará sujeito a uma sanção monetária, a título de dívida de mora, na importância de cem kwanzas (100 Akz) por dia e documento, podendo este valor vir a ser alterado, de acordo com as circunstâncias e sempre sob decisão superior. O valor apurado reverterá, então, para um fundo a ser utilizado integralmente para a aquisição de espécies documentais para enriquecimento da colecção da Biblioteca;

b) Cumulativamente, o Cliente ficará impedido de requisitar qualquer outro documento até à data da efectiva devolução da(s) espécie(s) documental(ais) em atraso;

c) Em situação de reincidência, entendendo-se como tal, o titular que tenha sido sujeito, pelo menos uma vez, à penalização referida nas alíneas anteriores, ficará sujeito à suspensão do direito de requisitar qualquer documento pelo período de um semestre lectivo, a contar da data da efectiva devolução do(s) documento(s). Deste facto será dado conhecimento cabal e por escrito ao Senhor Coordenador Geral da Instituição para os efeitos tidos como que por convenientes.

e) Ao fim de seis meses, contados a partir da data limite para entrega dos documentos requisitados, consideram-se os mesmos extraviados, com os efeitos previstos no número seguinte.

2 — Em caso de extravio do(s) documento(s) requisitado(s), o Cliente infractor pagará, além da sanção monetária a título de dívida de mora, conforme já se referiu, o custo da reposição do(s) mesmo(s).

3 — O Cliente que tente subtrair, por qualquer meio, qualquer espécie documental da Biblioteca, sem prévia requisição, será objecto de procedimento disciplinar e suspensão de todos os seus anteriores direitos de empréstimos de documentos, durante o período de um ano civil, contado a partir do momento da infracção detectada.

Artigo 8.º

Do empréstimo interbibliotecas (EIB)

1 — Os empréstimos interbibliotecas são decididos caso a caso, pelo Coordenador da Biblioteca, dependendo dos fins e dos prazos do empréstimo.

2 — Podem beneficiar do empréstimo interbibliotecas os docentes e discentes da Instituição, desde que haja fundamentação para este efeito.

3 — Todas as despesas envolvidas com o pedido de obras a outras Bibliotecas e/ou Serviços serão sempre suportadas pelo Cliente que solicitou o serviço, desde que haja naturalmente verbas envolvidas.

Artigo 9.º

Da reserva de documentos

1 — Os Clientes podem proceder à reserva de documentos que se encontrem emprestados.

2 — A reserva pode ser efectuada directamente na Biblioteca, por correio ou correio electrónico (*e-mail*).

3 — O Cliente que tiver realizado uma reserva será informado da data em que poderá requisitar o documento pretendido e deverá fazê-lo até 48 horas após a mesma data. Não o fazendo será cancelada a reserva e o Cliente, não avisando que já não pretende o documento, incorre em infracção, sendo penalizado com a não possibilidade de efectuar nova reserva, por um período de trinta dias.

Artigo 10.º

Da devolução de documentos

1 — No acto de devolução dos documentos o Cliente receberá um comprovativo da sua devolução, devendo conservar este documento, por um lapso de tempo considerado como razoável (trinta dias), pois em caso de dúvida deverá exhibir o comprovativo de devolução.

2 — A devolução de documentos faz-se, apenas e só, ao balcão da Zona de Acolhimento/Empréstimos.

3 — É da responsabilidade do requisitante, ou de quem em nome deste fizer a entrega de documento(s) requisitado(s), o pagamento de qualquer montante pecuniário, devido nos termos da aplicação do presente regulamento. Aconselha-se, pois, a que seja sempre o próprio a efectuar as devoluções.

Artigo 11.º

Dos outros serviços

1 — A Biblioteca disponibilizará o serviço de fotocópias (pago) e digitalização de documentos (gratuito) da sua colecção documental, em conformidade com a Lei Geral dos Direitos de Autor e Conexos. Igualmente estarão, ainda, previstos os Serviços de Referência; serviço este de carácter personalizado e orientado. Proceder-se-á, também, à implementação de uma testoteca que, como o próprio nome indica, constitui um repositório de testes de avaliação para consulta. Para além destes serviços, devem destacar-se igualmente os Cursos de Orientação e Formação de Clientes de Biblioteca (COFCBs), que terão como mote o usufruto de todo o potencial da Biblioteca, explorando-a então de forma racional, com eficácia e eficiência, extraindo desta todo o seu manancial.

Artigo 12.º

Da publicidade

Do presente Regulamento será dado conhecimento pleno a toda a Academia para que ninguém possa escudar-se na ignorância do mesmo.

Artigo 13.º

Das disposições finais

Todos os casos omissos e demais situações não previstas no presente Regulamento serão resolvidos pontualmente, com bom senso e em conformidade, em claro respeito e subserviência pelas leis vigentes no País.

Artigo 14.º

Do início de vigência

- 1 — O presente Regulamento entra em vigor, após a sua aprovação superior, por parte da Direcção e do Conselho Científico da Instituição, imediatamente ao seu dia seguinte.
- 2 — Com a entrada em vigor do presente Regulamento, cessará todo e qualquer regime da matéria em causa que tenha vindo a vigorar anteriormente na ULAN Malanje.

Aprovado em reunião do Conselho Científico, de 05 de Março de 2013.

ANEXO IX: Guião da Entrevista de Referência em utilização na Biblioteca da ESPM

(POR FAVOR PREENCHER COM MAIÚSCULAS)

NOME			
TÍTULO:			
CONTACTOS:	_____ @ _____	 	_____
	_____ @ _____		_____
PERFIL DO LEITOR (assinale as opções adequadas)			
<input type="checkbox"/> Membro da ULAN		<input type="checkbox"/> Externo	
<input type="checkbox"/> ALUNO	<input type="checkbox"/> DOCENTE		
<input type="checkbox"/> Licenciatura	<input type="checkbox"/> INVESTIGADOR		
<input type="checkbox"/> Pós-Graduação:	<input type="checkbox"/> FUNCIONÁRIO		
<input type="checkbox"/> Mestrado	<input type="checkbox"/> OUTRO _____		
<input type="checkbox"/> Doutoramento			
<input type="checkbox"/> Pós-Doutoramento			
ASSUNTO(S) A PESQUISAR (seja tão específico quanto possível):			
► FINALIDADE DA PESQUISA:			
<input type="checkbox"/> TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO para a disciplina de _____ do curso _____			
<input type="checkbox"/> TESE/DISERTAÇÃO de mestrado / doutoramento (riscar o que não interessa) na área científica de: _____			
<input type="checkbox"/> OUTRO (indique) _____			
► COMO DESENVOLVEU A PESQUISA ATÉ AO MOMENTO (Histórico da pesquisa: autores, datas, fontes, etc.): _____ _____			

► **COM QUE OBSTÁCULOS SE DEPAROU NA SUA PESQUISA:**

► **QUAL A NATUREZA DO SERVIÇO A SER PRESTADO (tipo de material desejado):**

MONOGRAFIAS

PUBLICAÇÕES PERIÓDICAS

OUTRO (indique) _____

► **QUAL A LÍNGUA DA DOCUMENTAÇÃO PRETENDIDA:**

PORTUGUÊS

INGLÊS

OUTRA (indique) _____

► **PARA QUANDO NECESSITA DA INFORMAÇÃO (prazo):**

NOTA: Todos os campos são de preenchimento obrigatório.

<p>Pedido n.º</p> <p>Recebido por:</p> <p>Data da recepção do pedido: / /</p> <p>Data de realização da entrevista:</p> <p>Entrevista realizada por:</p>	<p>A preencher pelo serviço:</p> <p>Observações:</p>
---	---

NOTE MUITO BEM: ESTA ENTREVISTA DE REFERÊNCIA DEVE DESPOLETAR UMA RESPOSTA, POR PARTE DOS SERVIÇOS, NO MÁXIMO EM 72 HORAS.

ANEXO X: Proposta de Código de Conduta para os Colaboradores da Biblioteca da ESPM

NOTA INTRODUTÓRIA: Os Princípios e Valores de qualquer Instituição consubstanciam-se sempre numa óptica efectiva de trabalho que os corporiza e dá forma ao seu desempenho, porque as Instituições são feitas de pessoas e para pessoas, assentando nos seus relacionamentos e atitudes. Assim, estas práticas visam não apenas fortalecer a identidade da Instituição, ao mesmo tempo que permitem proporcionar uma previsibilidade nas suas relações interpessoais, internas e externas, dotando a Instituição de uma Cultura e de um Clima próprios, fundados no profissionalismo, na legalidade, no rigor, na transparência e no respeito pelos seus diferentes *Stakeholders*.

a) Âmbito de Aplicação do presente Código de Conduta

O Código de Conduta da Biblioteca Universitária (BU) é aplicável a todas as pessoas que trabalhem ou prestem serviços a esta, quer por via de contrato de trabalho, quer por via de outra forma de subordinação, sendo para os devidos efeitos deste Código designadas por Colaboradores. Deste modo, todos os Colaboradores afectos à BU devem, no âmbito das suas funções e competências, quer nas relações internas, quer nas externas, observar os princípios e valores inscritos no presente Código.

b) Princípios e Valores Centrais

Os Colaboradores da BU, no desempenho das suas funções e no âmbito das suas competências, deverão pautar o seu desempenho pela observação dos 4 princípios e valores de conduta a seguir indicados:

1- Serviço Público é:

- ▶ Ser cumpridor dos seus horários e zeloso do seu trabalho;
- ▶ Estar atento(a) à satisfação do nosso Cliente, aferindo constantemente o seu grau de satisfação;
- ▶ Antecipar as necessidades do Cliente (real ou potencial) e satisfazê-las em tempo útil;
- ▶ Ser cordial, respeitoso, pró-activo e eficaz em toda a sua *praxis*;
- ▶ Procurar a excelência no atendimento e no serviço;

- ▶ Cumprir as regras, procedimentos e regulamentos estabelecidos na prestação de serviços;
- ▶ Garantir a regularidade e fiabilidade do serviço;
- ▶ Privilegiar os interesses do Cliente em todas as decisões operacionais.

2- Profissionalismo é:

- ▶ Não aceitar presentes, oferendas ou outras formas de agradecimento ou reconhecimento que possam por em causa quer a legalidade, quer o interesse de outros Clientes;
- ▶ Assumir um comportamento moral e ético acima de qualquer suspeita, designadamente no que concerne a práticas anti-corrupção e anti-suborno;
- ▶ Não tirar partido, para fins pessoais, de informações obtidas no cumprimento do serviço;
- ▶ Denunciar situações que possam colocar em causa a imagem, o bom nome ou o prestígio da Instituição;
- ▶ Cumprir e fazer cumprir todos os preceitos legais;
- ▶ Garantir a confidencialidade e a idoneidade do serviço;
- ▶ Manter sempre a isenção e a objectividade na análise das diversas situações;
- ▶ Não tomar atitudes discriminatórias (interna e externamente);
- ▶ Agir com rigor, transparência e verdade;
- ▶ Não exercer actividades externas que possam interferir com as suas atribuições e actividades;
- ▶ Ser coerente nas suas atitudes.

3- Competência é:

- ▶ Colocar os interesses do Cliente e da Equipa acima dos seus próprios;
- ▶ Mostrar-se atento ao que o(a) rodeia e demonstrar iniciativa;
- ▶ Cumprir as normas, procedimentos e regulamentos;
- ▶ Ter uma atitude constante de inovação e de melhoria contínua;
- ▶ Ser imaginativo(a), pró-activo(a) e procurar aprender sempre mais, actualizando-se;
- ▶ Assumir a responsabilidade de fazer bem o que lhe for confiado;
- ▶ Pugnar pelo cumprimento dos mais elevados padrões de qualidade e de segurança;
- ▶ Proteger o património da Instituição;

- ▶ Estar aberto à mudança, encarando-a como um factor positivo;
- ▶ Reforçar a Cultura de exigência, rigor e profissionalismo da Instituição.

4- Espírito de Equipa é:

- ▶ Ser solidário na execução das tarefas;
- ▶ Partilhar a informação e o conhecimento com a Equipa;
- ▶ Promover a entreaajuda, a cooperação e o crescimento colectivo;
- ▶ Partilhar do esforço da Equipa e tentar nunca defraudá-la;
- ▶ Ter iniciativa na busca de soluções para os problemas da Equipa;
- ▶ Não se escudar em falsidades para que outros façam o seu trabalho;
- ▶ Ser verdadeiro(a) consigo próprio(a) e com os outros, ajudando a criar verdadeiros laços de união e de camaradagem.

PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS**Decreto-Lei n.º 190/96**

de 9 de Outubro

O balanço social é, nas empresas privadas, simultaneamente um meio de informação, um utensílio de negociação ou de concertação e um instrumento de planeamento e gestão nas áreas sociais e de recursos humanos. Nesse sentido, foi a sua elaboração tornada obrigatória em todas as empresas com, pelo menos, 100 trabalhadores, pela Lei do Balanço Social (Lei n.º 141/85, de 14 de Novembro, alterada pelo Decreto-Lei n.º 9/92, de 22 de Janeiro).

Foi possível observar, com o decurso dos anos, que o balanço social tem fornecido um conjunto de informações essenciais sobre a situação social da empresa, pondo em evidência pontos fortes e pontos fracos da gestão social dos recursos humanos, o grau de eficiência dos investimentos sociais e os programas de acção que visem a realização pessoal dos trabalhadores, a sua identificação com a empresa e a melhoria da sua própria vida.

Reconhecendo tudo isto, o Secretariado para a Modernização Administrativa publicou em 1988 um documento de trabalho sobre esta matéria, tendo por objectivo principal estimular a introdução voluntária do balanço social na Administração Pública, facilitar a sua elaboração e promover a sua tendencial e desejável uniformidade. Vários serviços passaram a elaborar e a publicar os seus balanços sociais, mas tal movimento, iniciado por dirigentes mais sensibilizados para a modernização da Administração Pública, não se generalizou.

Em 1992, o Decreto-Lei n.º 155/92, de 28 de Julho, tornou obrigatória a apresentação do balanço social, enquadrado na lei geral, pelos organismos autónomos da Administração Pública, nada dispondo, porém, relativamente aos serviços e organismos com simples autonomia administrativa, que são a maioria.

Importa agora estender essa obrigatoriedade a todos os serviços e organismos da Administração Pública acima de determinada dimensão, no sentido da sua maior eficiência, qualificação e transparência, que se traduzirão num mais efectivo empenhamento dos funcionários e numa melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Devido às especificidades do regime jurídico do pessoal e da estrutura dos serviços e organismos da Administração Pública, nomeadamente dos que só têm autonomia administrativa, houve que adaptar os comandos da Lei do Balanço Social a esta diferente realidade. Mas manteve-se, por razões de desejável uniformidade e tanto quanto a natureza diversa das empresas privadas e dos serviços públicos o permitiu, a mesma estrutura geral do balanço social.

Com o presente diploma dá-se também cumprimento ao compromisso assumido no acordo salarial para 1996, celebrado entre o Governo e os sindicatos do sector, relativamente ao balanço social.

Foi ouvida a Associação Nacional de Municípios Portugueses.

Assim:

Nos termos da alínea a) do n.º 1 do artigo 201.º da Constituição, o Governo decreta o seguinte:

Artigo 1.º**Obrigatoriedade do balanço social**

1 — Os serviços e organismos da administração pública central, regional e local, incluindo os institutos

públicos que revistam a natureza de serviços personalizados e fundos públicos que, no termo de cada ano civil, tenham um mínimo de 50 trabalhadores ao seu serviço, qualquer que seja a respectiva relação jurídica de emprego, devem elaborar anualmente o seu balanço social com referência a 31 de Dezembro do ano anterior.

2 — O disposto no número anterior não obsta que os serviços e organismos que possuam menos de 50 trabalhadores elaborem também, e sempre que possível, atentos os meios de que dispõem, o respectivo balanço social.

3 — Nos serviços e organismos da administração central e regional o balanço social é levado ao conhecimento e apreciação do membro do Governo competente até 31 de Março do ano seguinte àquele a que diz respeito.

Artigo 2.º**Conteúdo**

1 — A informação a incluir pelos serviços e organismos no balanço social é a prevista no formulário anexo ao presente decreto-lei, que dele faz parte integrante.

2 — Os grandes grupos de pessoal considerados nos quadros do formulário referido no n.º 1 do presente artigo podem ser substituídos, a título excepcional, sem prejuízo de garantia de compatibilização com os dados apurados nos termos legais.

3 — Sempre que possível, e sem prejuízo do disposto no n.º 1, os serviços e organismos incluirão no balanço social os indicadores, as taxas, os quadros e os gráficos que melhorem a sua qualidade informativa.

4 — Os organismos autónomos, dotados de personalidade jurídica e de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, cujo pessoal esteja subordinado ao regime de trabalho que vigora nas empresas públicas, devem elaborar o respectivo balanço social contendo a informação prevista na Lei n.º 141/85, de 14 de Novembro, alterada pelo Decreto-Lei n.º 9/92, de 22 de Janeiro.

Artigo 3.º**Participação**

1 — O balanço social deve ser elaborado de forma a incentivar e garantir a efectiva participação dos trabalhadores de cada serviço ou organismo e deverá ser remetido, acompanhado da respectiva fundamentação e dentro do prazo previsto no n.º 3 do artigo 1.º, à comissão de trabalhadores, que disporá de 15 dias para a emissão de parecer escrito.

2 — No caso de inexistência de comissão de trabalhadores, o parecer será pedido às comissões ou delegações sindicais existentes.

Artigo 4.º**Destinatários e prazos de envio**

1 — O balanço social deve ser enviado pelo membro do Governo competente, até 15 de Abril de cada ano, ao membro do Governo que tiver a seu cargo a Administração Pública, que promoverá o seu adequado tratamento estatístico.

2 — Até à mesma data devem ser enviadas cópias dos balanços sociais às organizações sindicais da função pública que o solicitem.

3 — O balanço social deve ser divulgado por todos os trabalhadores do serviço ou organismo através da sua afixação nos locais de trabalho, por forma bem visível.

4 — Os serviços e organismos de cada ministério devem remeter à respectiva secretaria-geral cópia do seu balanço social.

5 — Os balanços sociais elaborados pelas autarquias locais serão remetidos, até 31 de Março, ao Ministério do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território.

Artigo 5.º

Regiões Autónomas

A aplicação do disposto no presente diploma nas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira faz-se sem prejuízo das competências dos órgãos de governo próprio, observando os prazos nele fixados.

Artigo 6.º

Suporte informático

A entrega e divulgação do balanço social será feita, sempre que possível, com a utilização de suporte informático.

Artigo 7.º

Revogação

É revogado o artigo 51.º do Decreto-Lei n.º 155/92, de 28 de Julho.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros de 8 de Agosto de 1996. — *António Manuel de Oliveira Guterres* — *António Luciano Pacheco de Sousa Franco* — *João Cardona Gomes Cravinho* — *António José Martins Seguro*.

Promulgado em 20 de Setembro de 1996.

Publique-se.

O Presidente da República, JORGE SAMPAIO.

Referendado em 25 de Setembro de 1996.

O Primeiro-Ministro, *António Manuel de Oliveira Guterres*.

1	Recursos humanos	Dirigente	Técnico superior	Técnico	Técnico-profissional	Administrativo	Auxiliar	Operário	Total
1.1	Total efectivos	H M T							
1.1.1	Nomeação	H M T							
1.1.2	Contrato administrativo de provimento	H M T							
1.1.3	Contrato de trabalho a termo certo	H M T							
1.1.4	Prestações de serviços	H M T							
1.1.5	Outros	H M T							

1.2	Estrutura etária (em 31 de Dezembro)	Homens	Mulheres	Total
	Até 18 anos			
	18-24			
	25-29			
	30-34			
	35-39			
	40-44			

	Estrutura etária (em 31 de Dezembro)	Homens	Mulheres	Total
	45-49			
	50-54			
	55-59			
	60-64			
	65-69			
	70 e mais			
1.3	Nível médio de antiguidade: $\frac{\text{Soma das idades}}{\text{Total de efectivos}}$			
1.4	Estrutura antiguidades (em 31 de Dezembro)	Homens	Mulheres	Total
	Até 5 anos			
	5-9			
	10-14			
	15-19			
	20-24			
	25-29			
	30-35			
	Mais de 36 anos			
1.5	Nível médio de antiguidade: $\frac{\text{Soma das idades}}{\text{Total de efectivos}}$			
1.6	Trabalhadores estrangeiros	Homens	Mulheres	Total
1.6.1	De países da UE			
1.6.2	Dos PALOP			
1.6.3	Do Brasil			
1.6.4	De outros países			
1.7	Trabalhadores deficientes			
1.8	Estrutura habilitacional (em 31 de Dezembro)	Homens	Mulheres	Total
	Menos de 4 anos de escolaridade			
	4 anos de escolaridade			

	Estrutura habilitacional (em 31 de Dezembro)	Homens	Mulheres	Total
	6 anos de escolaridade			
	9 anos de escolaridade			
	11 anos de escolaridade			
	12 anos de escolaridade			
	Bacharelato ou curso médio			
	Licenciatura			
	Mestrado			
	Doutoramento			

1.9	Admissões (durante o ano)	Dirigente	Técnico superior	Técnico	Técnico-profissional	Administrativo	Auxiliar	Operário	Total
1.9.1	Nomeação	H M T							
1.9.2	Contrato administrativo de provimento	H M T							
1.9.3	Contrato de trabalho a termo certo	H M T							
1.9.4	Prestação de serviços	H M T							
1.9.5	Outros	H M T							
1.9.6	Total								

1.10	Saídas (durante o ano)	Dirigente	Técnico superior	Técnico	Técnico-profissional	Administrativo	Auxiliar	Operário	Total
1.10.1	Do quadro	H M T							
1.10.2	Fora do quadro	H M T							
1.10.3	Total								

1.11	Motivo das saídas dos funcionários	Dirigente	Técnico superior	Técnico	Técnico-profissional	Administrativo	Auxiliar	Operário	Total
1.11.1	Falecimento								
1.11.2	Exoneração								

	Motivo das saídas dos funcionários	Dirigente	Técnico superior	Técnico	Técnico-profissional	Administrativo	Auxiliar	Operário	Total
1.11.3	Aposentação								
1.11.4	Limite de idade								
1.11.5	Aposentação compulsiva								
1.11.6	Demissão								
1.11.7	Mútuo acordo								
1.11.8	Outros								
1.11.9	Total								

	Motivo das saídas dos agentes	Dirigente	Técnico superior	Técnico	Técnico-profissional	Administrativo	Auxiliar	Operário	Total
1.12									
1.12.1	Falecimento								
1.12.2	Aposentação								
1.12.3	Limite de idade								
1.12.4	Aposentação compulsiva								
1.12.5	Demissão								
1.12.6	Mútuo acordo								
1.12.7	Denúncia de qualquer das partes								
1.12.8	Rescisão pelo agente								
1.12.9	Outros								
1.12.10	Total								

	Motivos das saídas do pessoal contratado a termo certo	Número de saídas
1.13		
1.13.1	Caducidade	
1.13.2	Mútuo acordo	
1.13.3	Denúncia de qualquer das partes	
1.13.4	Rescisão pelo contratado	
1.13.5	Outros	
1.13.6	Total	

1.14	Postos de trabalho não ocupados por dificuldades de provimento	Categoria/profissão							Número de postos de trabalho
1.14.1	Não abertura de concurso								
1.14.2	Impugnação do concurso								
1.14.3	Ausência de descongelamento de vagas								
1.14.4	Outras								
1.15	Promoções/progressões	Dirigente	Técnico superior	Técnico	Técnico-profissional	Administrativo	Auxiliar	Operário	Total
1.15.1	Promoções	H M T							
1.15.2	Promoções por mérito excepcional	H M T							
1.15.3	Progressões	H M T							
1.15.4	Total de promoções	H M T							
1.16	Reconversões/reclassificações								
1.17	Modalidades de horário	Dirigente	Técnico superior	Técnico	Técnico-profissional	Administrativo	Auxiliar	Operário	Total
1.17.1	Horário rígido								
1.17.2	Horários flexíveis								
1.17.3	Horários desfasados								
1.17.4	Jornada contínua								
1.17.5	Trabalho por turnos								
1.17.6	Trabalhador-estudante								
1.17.7	Assistência a descendentes menores								
1.17.8	Tempo parcial								
1.17.9	Isenção de horário								
1.18	Trabalho extraordinário, nocturno e em dias de descanso semanal, complementar e feriados								Número de horas
1.18.1	Trabalho extraordinário							H M T	
1.18.2	Trabalho extraordinário compensado por duração do período normal de trabalho							H M T	

	Trabalho extraordinário, nocturno e em dias de descanso semanal, complementar e feriados		Número de horas
1.18.3	Trabalho extraordinário compensado por acréscimo do período de férias	H M T	
1.18.4	Trabalho nocturno	H M T	
1.18.5	Em dias de descanso complementar	H M T	
1.18.6	Em dias de descanso semanal	H M T	
1.18.7	Em dias feriados	H M T	

1.19	Ausências ao trabalho	Dirigente	Técnico superior	Técnico	Técnico-profissional	Administrativo	Auxiliar	Operário	Total
1.19.1	Casamento	H M T							
1.19.2	Maternidade/paternidade	H M T							
1.19.3	Nascimento	H M T							
1.19.4	Falecimento de familiar	H M T							
1.19.5	Doença	H M T							
1.19.6	Doença prolongada	H M T							
1.19.7	Assistência a familiares	H M T							
1.19.8	Trabalhador-estudante	H M T							
1.19.9	Por conta do período de férias	H M T							
1.19.10	Por perda de vencimento	H M T							

	Ausências ao trabalho	Dirigente	Técnico superior	Técnico	Técnico-profissional	Administrativo	Auxiliar	Operário	Total
1.19.11	Cumprimento de pena disciplinar	H M T							
1.19.13	Injustificadas	H M T							
1.19.14	Outras	H M T							
1.19.16	Total								

	Horas não trabalhadas	Dirigente	Técnico superior	Técnico	Técnico-profissional	Administrativo	Auxiliar	Operário	Total
1.20									
1.20.1	Actividade sindical	H M T							
1.20.2	Greve	H M T							

2	Encargos com pessoal	Valor em contos
2.1	Remuneração base	
2.2	Trabalho extraordinário	
2.3	Trabalho nocturno	
2.4	Trabalho em descanso semanal, complementar e feriados	
2.5	Disponibilidade permanente	
2.6	Outros regimes especiais de prestação de trabalho	
2.7	Risco, penosidade ou insalubridade	
2.8	Fixação na periferia	
2.9	Trabalho por turnos	
2.10	Abono para falhas	
2.11	Participação em reuniões	
2.12	Ajudas de custo	
2.13	Transferências de localidade	
2.14	Representação	

	Encargos com pessoal	Valor em contos
2.15	Secretariado	
2.16	Outros	
2.17	Total	
2.17.1	Leque salarial líquido: $\frac{\text{Maior remuneração base líquida}}{\text{Menor remuneração base líquida}}$	

3	Higiene e segurança								
3.1	Acidentes em serviço	No local de trabalho				<i>In itinere</i>			
		Total	Menos de 60 dias de baixa	60 dias ou mais de baixa	Mortais	Total	Menos de 60 dias de baixa	60 dias ou mais de baixa	Mortais
3.1.1	Número total de acidentes								
3.1.2	Número de acidentes com baixa								
3.1.3	Número de dias perdidos com baixa								

3.1.4	Número de casos de incapacidade permanente declarados no ano	
3.1.5	Número de casos de incapacidade permanente absoluta	
3.1.6	Número de casos de incapacidade permanente parcial	
3.1.7	Número de casos de incapacidade permanente absoluta para o trabalho habitual	
3.1.8	Número de casos de incapacidade temporária e absoluta	
3.1.9	Número de casos de incapacidade temporária e parcial	

3.2	Doenças profissionais	Número de casos	Número de dias perdidos
3.2.1			
3.2.2			
3.2.3			
3.2.4			
3.2.5			

3.3	Actividades de medicina do trabalho				
3.3.1	Número de exames médicos efectuados				
3.3.1.1	Exames de admissão				
3.3.1.2	Exames periódicos				
3.3.1.3	Exames ocasionais e complementares				
3.3.1.4	Exames de cessação de funções				
3.3.2	Despesa com a medicina do trabalho (em contos)				
3.3.3	Número de visitas aos postos de trabalho				
3.4	Comissões de higiene e segurança				
3.4.1	Reuniões anuais de higiene e segurança				
3.4.2	Visitas aos locais de trabalho				
3.5	Número de pessoas reclassificadas ou recolocadas em resultado de acidentes de trabalho				
3.6	Ações de formação e sensibilização em matéria de segurança				
3.6.1	Número de ações desenvolvidas				
3.6.2	Número de pessoas abrangidas pelas ações				
3.7	Custos com a prevenção de acidentes e doenças profissionais	Valor em contos			
3.7.1	Encargos de estrutura de medicina do trabalho e segurança no trabalho				
3.7.2	Custos com equipamentos de protecção				
3.7.3	Custos com formação em prevenção de riscos				
3.7.4	Outros custos				
4	Formação profissional				
	Duração das ações	Menos de 30 horas	De 30 a 59 horas	De 60 a 119 horas	120 horas ou mais
4.1	Número total de ações				
4.1.1	Número de ações internas				
4.1.2	Número de ações externas				

Níveis de qualificação		Dirigente	Técnico superior	Técnico	Técnico-profissional	Administrativo	Auxiliar	Operário	Total
4.2	Número total de participantes								
4.2.1	Número de participantes em acções internas								
4.2.2	Número de participantes em acções externas								
4.3	Número total de horas								
4.3.1	Número de horas em acções internas								
4.3.2	Número de horas em acções externas								
4.4	Custos totais de formação						Valor em contos		
4.4.1	Custos em acções internas								
4.4.2	Custos em acções externas								
5	Prestações sociais						Valor em contos		
5.1	Abono de família								
5.2	Subsídio de casamento								
5.3	Subsídio de nascimento								
5.4	Subsídio de aleitação								
5.5	Abono complementar a crianças e jovens deficientes								
5.6	Subsídio de educação especial								
5.7	Subsídio mensal vitalício								
5.8	Subsídio de funeral								
5.9	Subsídio de refeição								
5.10	Prestação de acção social complementar								
5.10	Subsídio por morte								
5.11	Outras								
5.12	Prestações de acção social complementar						Valor em contos		
5.12.1	Grupos desportivos/casa de pessoal (ou equivalente)								
5.12.2	Refeitórios								

	Prestações de acção social complementar	Valor em contos
5.12.3	Infantários	
5.12.4	Colónias de férias	
5.12.5	Apoio a estudos	
5.12.6	Adiantamentos e empréstimos	
5.12.7	Outras	
5.1.6	Subsídio de educação especial	
5.1.7	Subsídio mensal vitalício	
5.1.8	Subsídio de funeral	
5.1.9	Subsídio de refeição	
5.1.10	Prestação de acção social complementar	
5.1.10	Subsídio por morte	
5.1.11	Outras	
5.12	Prestações de acção social complementar	Valor em contos
5.12.1	Grupos desportivos/casa de pessoal (ou equivalente)	
5.12.2	Refeitórios	
5.12.3	Infantários	
5.12.4	Colónias de férias	
5.12.5	Apoio a estudos	
5.12.6	Adiantamentos e empréstimos	
5.12.7	Outras	
6	Relações profissionais	
6.1	Organização e actividade sindical no serviço	
6.1.1	Número de trabalhadores sindicalizados	
6.2	Comissões de trabalhadores	
6.2.1	Número de elementos pertencentes a comissões de trabalhadores	
6.2.2	Número total de votantes	

6.3	Disciplina
6.3.1	Número de processos transitados do ano anterior
6.3.2	Número de processos instaurados durante o ano
6.3.3	Número de processos transitados para o ano seguinte
6.3.4	Número de processos decididos
6.3.4.1	Arquivado
6.3.4.2	Repreensão escrita
6.3.4.3	Multa
6.3.4.4	Suspensão
6.3.4.5	Inactividade
6.3.4.6	Aposentação compulsiva
6.3.4.7	Demissão