

UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SANITARIAS Y
MÉDICO-SOCIALES**



**Dimensões estratégicas e emergentes da avaliação do
desempenho: modelos, dinâmicas e impactos na Rede
de Bibliotecas Municipais de Lisboa (1989-2009)**

Memoria presentada por Leonor Gaspar Pinto para acceder al
Título de Doctor por la Universidad de Alcalá

Director: Professora Doutora Purificación Moscoso Castro

Programa de Doctorado: D264: *Bibliografía y Documentación
Retrospectiva en Humanidades*

Alcalá de Henares, 2012

Leonor Gaspar Pinto

Dimensões estratégicas e emergentes da avaliação do desempenho: modelos, dinâmicas e impactos na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (1989-2009)

D^a. Purificación Moscoso Castro, Catedrática de Universidad del Área de Biblioteconomía y Documentación de la Universidad de Alcalá, como Directora de la Tesis realizada por la doctoranda D^a Leonor Gaspar Pinto

CERTIFICA

Que el presente Trabajo de Investigación titulado *Dimensões estratégicas e emergentes da avaliação do desempenho: modelos, dinâmicas e impactos na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (1989-2009)*, presentado por D^a **Leonor Gaspar Pinto**, reúne los méritos suficientes para que su autora pueda optar al grado de Doctora, y pueda ser defendido ante el tribunal correspondiente que ha de juzgarlo.

Y para que así conste se firma el presente certificado en Alcalá de Henares a diecisiete de julio de 2012.

Directora de la Tesis

Fdo.- Purificación Moscoso Castro

Leonor Gaspar Pinto

Dimensões estratégicas e emergentes da avaliação do desempenho: modelos, dinâmicas e impactos na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (1989-2009)

D. Agustín Silva Mato como Director del Departamento de Ciencias Sanitarias y Médico-Sociales de la Universidad de Alcalá.

CERTIFICA

Que el presente Trabajo de Investigación titulado *Dimensões estratégicas e emergentes da avaliação do desempenho: modelos, dinâmicas e impactos na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (1989-2009)*, presentado por D^a Leonor Gaspar Pinto, reúne los méritos suficientes para que su autora pueda optar al grado de Doctora, y pueda ser defendido ante el tribunal correspondiente que ha de juzgarlo.

Y para que así conste se firma el presente certificado en Alcalá de Henares a diecisiete de julio de 2012.

El Director del Departamento

Fdo.- Agustín Silva Mato

Leonor Gaspar Pinto

Dimensões estratégicas e emergentes da avaliação do desempenho: modelos, dinâmicas e impactos na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (1989-2009)

Leonor Gaspar Pinto

Dimensões estratégicas e emergentes da avaliação do desempenho: modelos, dinâmicas e impactos na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (1989-2009)

*Para a Ana, Luís,
Joaquim Pedro,
Rodrigo e
Carolina*

Leonor Gaspar Pinto

Dimensões estratégicas e emergentes da avaliação do desempenho: modelos, dinâmicas e impactos na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (1989-2009)

AGRADECIMENTOS

À Professora Doutora Purificaci3n Moscoso Castro, orientadora desta tese, por ter acreditado em mim, dando-me a liberdade necess3ria 3 explorac3o das quest3es de investigac3o e 3 descoberta das respostas, mas temperando-a com preciosas orientac3es e palavras de 3nimo.

À Professora Doutora Gis3lia Fel3cio, coordenadora do Conv3nio celebrado entre a Universidade Lus3fona de Humanidades e Tecnologias e a Universidad de Alcal3, que com a sua tenacidade, dedicac3o e disponibilidade viabilizou e facilitou o acesso de estudantes portugueses ao Programa de Doutoramento em que se enquadra o presente trabalho.

Aos meus pais, Ana e Lu3s, pela presenca e apoio incondicional nas pequenas e grandes coisas da minha vida.

Ao Joaquim Pedro, ao Rodrigo e 3 Carolina – foi com eles e por eles que percorri este caminho solit3rio, sem nunca me sentir s3.

À Paula Och3a, a quem devo anos de amizade, de incentivo e de uma parceria dirigida ao “infinito e mais al3m” e sem a qual este passo n3o teria talvez sido dado... mas se o fosse, n3o teria seguramente o mesmo significado.

À C3mara Municipal de Lisboa pelas v3rias possibilidades que me concedeu, ao longo de duas d3cadas, para que pudesse desenvolver as minhas qualifica3es acad3micas e profissionais.

A todos os colegas da C3mara Municipal de Lisboa que contribuiram para que muitas das evid3ncias que suportam esta investigac3o “emergissem”, em especial 3 Clara, F3tima, Maria Jo3o, Manuela, Concei3o e Paulo.

Por fim, um 3ltimo agradecimento: a J. Sousa Martins pelo apoio prestado, sobretudo nos momentos mais dificeis.

Leonor Gaspar Pinto

Dimensões estratégicas e emergentes da avaliação do desempenho: modelos, dinâmicas e impactos na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (1989-2009)

SUMÁRIO

LISTA DAS SIGLAS UTILIZADAS NO TEXTO.....	17
RESUMEN	19
RESUMO	27
ABSTRACT.....	25
ÍNDICE DE QUADROS	29
ÍNDICE DE FIGURAS	33
ÍNDICE DE GRÁFICOS	35
PARTE I – OBJETO E PLANO METODOLÓGICO DA INVESTIGAÇÃO.....	39
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	41
1.1 Da tradição às novas fronteiras na avaliação do desempenho de bibliotecas	42
1.2 Conceitos implicados no desenvolvimento da investigação	54
1.2.1 Teorias, modelos e bibliotecas.....	55
1.2.2 (Meta-)avaliação do desempenho	58
1.2.3 Tipos de objetos de avaliação	64
1.2.4 Processos e técnicas de avaliação	70
1.2.5 Metodologia e método(s).....	72
CAPÍTULO 2 – OBJETO, MÉTODO E FONTES DA INVESTIGAÇÃO	81
2.1. O objeto da investigação	81
2.1.1 Objetivos.....	82

2.1.2 Principais questões de investigação	83
2.2 Opções metodológicas.....	84
2.2.1 Revisão da literatura	87
2.2.2 Hermenêutica	88
2.2.3 Estudo de caso	89
2.3 Fontes documentais	90
2.4 Estrutura do estudo	92
PARTE II – (META-)AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE BIBLIOTECAS.....	95
CAPÍTULO 3 – NA SENDA DO “GRAAL”: MODELOS, TENDÊNCIAS E EXPERIÊNCIAS AVALIATIVAS.....	97
3.1 Marcos históricos.....	100
3.2 (Meta-)modelos de avaliação do desempenho.....	116
3.2.1 Categorizações	117
3.2.2 A biblioteca como um sistema aberto.....	120
3.3 Modelos, métodos e experiências avaliativas	124
3.3.1 A perspetiva da biblioteca.....	124
3.3.1.1 <i>Modelo Input-Processo-Output</i>	124
3.3.1.2 <i>Normalização</i>	130
3.3.1.3 <i>Estatísticas</i>	136
3.3.1.4 <i>Objetivos, diretrizes e padrões de desempenho</i>	143
3.3.1.5 <i>Benchmarking</i>	146
3.3.1.6 <i>Síntese das abordagens segundo a perspetiva da biblioteca</i>	150
3.3.2 A perspetiva do utilizador e demais partes interessadas.....	152
3.3.2.1 <i>Clientes e satisfação</i>	153
3.3.2.2 <i>Dimensões da qualidade de serviço</i>	156
3.3.2.3 <i>Impactos</i>	163

3.3.2.4 <i>Síntese das abordagens segundo a perspectiva do utilizador e demais partes interessadas</i>	170
3.3.3 Abordagens holísticas	171
3.3.3.1 <i>Gestão da Qualidade Total</i>	171
3.3.3.2 <i>Modelos de auto-avaliação organizacional</i>	173
3.3.3.3 <i>Balanced Scorecard</i>	178
3.3.3.4 <i>Seis Sigma</i>	181
3.3.3.5 <i>Modelos integrados</i>	182
3.3.3.6 <i>Síntese das abordagens holísticas</i>	187
CAPÍTULO 4 – IMPACTOS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO EM BIBLIOTECAS.....	195
4.1 O contexto do Desenvolvimento Organizacional	196
4.2 A utilização da avaliação do desempenho: práticas de gestão e impactos ...	199
4.3 Fatores organizacionais de (in)sucesso	207
4.3.1 Cultura de avaliação.....	211
4.3.2 Liderança	218
4.3.3 Aprendizagem e conhecimento organizacionais.....	220
4.3.4 Prática Baseada em Evidências.....	223
4.4 Impactos dos modelos de avaliação do desempenho de bibliotecas	227
CAPÍTULO 5 – AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DAS BIBLIOTECAS PORTUGUESAS	231
5.1 Investigação e práticas de avaliação do desempenho de bibliotecas em Portugal: um olhar longitudinal sobre as evidências	232
5.2 A emergência do primado do utilizador	239
5.3 A valorização da informação sobre o desempenho.....	243
5.3.1 O Sistema de Informação de Gestão sobre o desempenho da RNLP	246
5.3.2 O Modelo de Avaliação do Desempenho da RCRC.....	252

5.4 Em busca da Qualidade (Total).....	255
5.4.1 A conquista da visibilidade para a Gestão da Qualidade nas bibliotecas	256
5.4.2 Estratégias de aprendizagem e partilha de conhecimento	263
5.4.2.1 <i>Observatório da Qualidade em Serviços de Informação e Conhecimento</i>	265
5.5 Os modelos integrados.....	269
5.5.1 Modelo SIADAP ^{+B}	271
5.5.2 Modelo misto CAF-BSC(-AHP)	274
5.5.3 Modelo Integrado de Avaliação da b-on.....	275
5.6 Categorizações segundo a Matriz CT^{ADB}	276
PARTE III – ESTUDO DE CASO	281
CAPÍTULO 6 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	283
6.1 A preparação.....	284
6.2 As evidências	285
6.2.1 A recolha dos dados.....	285
6.2.2 A análise	287
6.2.2.1 <i>Modelo de análise DI^{ADB}</i>	288
6.2.2.2 <i>Ferramentas DI^{ADB}</i>	292
CAPÍTULO 7 - BIBLIOTECAS MUNICIPAIS DE LISBOA: 126 ANOS DE AVANÇOS, RECUOS E EQUÍVOCOS.....	297
7.1 As primeiras bibliotecas municipais	300
7.2 O desenvolvimento da Rede.....	304
7.2.1 O legado da Primeira República	304
7.2.2 Do Estado Novo aos primeiros tempos em democracia	308
7.3 Novos modelos de organização	318

7.3.1 A criação de bibliotecas de leitura pública modernas.....	319
7.3.1.1 <i>Novas bibliotecas para a Cidade de Lisboa: sonho e realidade</i>	323
7.3.2 O Programa Rede de Bibliotecas Escolares.....	334
7.3.2.1 <i>Bibliotecas municipais / bibliotecas escolares do Concelho de Lisboa</i> ...	336
7.3.3 O(s) impulso(s) de base tecnológica.....	339
7.3.3.1 <i>Inovação tecnológica na RBML</i>	344
7.4 Construtos de biblioteca e práticas de avaliação do desempenho: uma perspectiva longitudinal retrospectiva.....	347
7.4.1 A biblioteca popular-municipal	348
7.4.2 Uma rede de bibliotecas municipais para vários públicos.....	351
7.4.3 Bibliotecas municipais para todos... e só para alguns.....	356
CAPÍTULO 8 – DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA REDE DE BIBLIOTECAS MUNICIPAIS DE LISBOA (1989-2009).....	367
8.1 Dinâmica 1: a “Estatística”.....	370
8.1.1 A preparação	370
8.1.2 O desenvolvimento e a apresentação de resultados	372
8.2 Dinâmica 2: Recolha e disponibilização de informação sobre o desempenho	379
8.2.1 A preparação	379
8.2.2 O desenvolvimento e a apresentação de resultados	381
8.3 Dinâmica 3: Programa de Avaliação do Desempenho da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa.....	387
8.3.1 A preparação	387
8.3.2 O desenvolvimento e a apresentação de resultados	392
8.3.2.1 Dinâmica 3a ➔ <i>Medidas e indicadores de desempenho BLX</i>	392
8.3.2.2 Dinâmica 3b ➔ <i>Avaliação da Qualidade de Serviços e Satisfação dos Utilizadores</i>	408
8.3.2.3 Dinâmica 3c ➔ <i>Melhoria Contínua SATT</i>	422
8.3.2.4 Dinâmica 3d ➔ <i>Gestão do Conhecimento</i>	433

8.3.2.5 Dinâmica 3e ➔ <i>Benchmarking</i>	443
8.4 Dinâmica 4: Impactos das bibliotecas.....	469
8.4.1 A preparação	469
8.4.2 O desenvolvimento e a apresentação de resultados	472
8.5 Duas décadas de práticas avaliativas: aspetos salientes da avaliação do desempenho na RBML	478
8.5.1 Objetos e métodos.....	479
8.5.2 Organização	483
8.5.3 Disseminação dos resultados da avaliação	487
CAPÍTULO 9 – IMPACTOS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA REDE DE BIBLIOTECAS MUNICIPAIS DE LISBOA.....	497
9.1 Quando as ideias modelam a realidade	499
9.2 Impactos da avaliação do desempenho da RBML.....	506
9.2.1 Utilizações e impactos da informação sobre o desempenho.....	507
9.2.2 Alterações na cultura organizacional.....	512
9.2.2.1 <i>Alterações nas competências de avaliação do desempenho dos colaboradores</i>	519
9.3 Modelo explicativo das relações entre modelos, dinâmicas e impactos^{ADB} ..	521
CAPÍTULO 10 – CONCLUINDO... ..	523
10.1 Conclusões e principais contributos.....	523
10.2 Limitações da investigação	540
10.3 Linhas de investigação futuras	542
FONTES DOCUMENTAIS.....	545
BIBLIOGRAFIA	561
ANEXOS.....	627

LISTA DAS SIGLAS UTILIZADAS NO TEXTO

ADB	A ^A valiação do D ^D esempenho de B ^B ibliotecas
AML	Arquivo Municipal de Lisboa
APDIS	Associação Portuguesa de Documentação e Informação na Saúde
ARL	Association of Research Libraries
BAD	Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas
BD	Biblioteca Digital
BE	Biblioteca Escolar
BLX	Bibliotecas Municipais de Lisboa
BM	Biblioteca Municipal
BMC	Biblioteca Municipal Central da CML
BN	Biblioteca Nacional [de Portugal]
CML	Câmara Municipal de Lisboa
DBD	Divisão de Bibliotecas e Documentação da CML
DBA	Departamento de Bibliotecas e Arquivos da CML
DGB	Divisão de Gestão de Bibliotecas da CML
DO	Desenvolvimento Organizacional
DMC	Direção Municipal de Cultura da CML
IC	Informante-chave
I-D	Informação-documentação
IFLA	International Federation of Library Associations and Institutions
INCITE	Associação Portuguesa para a Gestão da Informação
IPLB	Instituto Português do Livro e das Bibliotecas
IPLL	Instituto Português do Livro e da Leitura
ISO	International Organisation for Standardisation
Oe	Objetivo específico de investigação
OPAC	Online Public Access Catalogue [Catálogo Público em Linha]
PAD-BLX	Programa de Avaliação do Desempenho da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa

PNL	Plano Nacional de Leitura
PORBASE	Base Nacional de Dados Bibliográficos
Qi	Questão de investigação
RBE	Rede de Bibliotecas Escolares
RBML	Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa
RCRC	Rede de Centros de Recursos em Conhecimento
RNBP	Rede Nacional de Bibliotecas Públicas
RNLP	Rede Nacional de Leitura Pública
SATT	Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico da CML
SCONUL	Society of College, National and University Libraries
SIADAP	Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UNESCO	United Nations Educational Scientific and Cultural Organization

RESUMEN

Dimensiones y estrategias emergentes en la evaluación del desempeño: modelos, dinámica e impacto en la Red de Bibliotecas Municipales de Lisboa (1989-2009)

La evaluación del desempeño¹ de las bibliotecas ha centrado la atención de investigadores y profesionales a lo largo de los últimos cincuenta años (Shi y Levy, 2005; Pacios, 2011). La abundante literatura científica sobre el tema se caracteriza por la diversidad de enfoques, que reflejan, a su vez, la evolución del concepto y de la práctica de la evaluación (Pool y Payne, 2006; Markless y Streatfield, 2006). La irrupción del concepto de calidad en la década de los 90 del siglo pasado, acompañada de la paulatina implantación de la llamada “gestión de la calidad”, influyó en la idea tradicional de evaluación -que expresa la relación entre recursos consumidos y resultados obtenidos-, y favoreció la evolución del concepto y la práctica hacia nuevos modelos que incidían en el protagonismo de los usuarios. Al mismo tiempo, el impacto empezó a considerarse como elemento clave de los procesos de evaluación.

Sin embargo, es necesario señalar que si analizamos la evolución de las principales tendencias en la investigación y la práctica de la evaluación del desempeño de las bibliotecas, los trabajos centrados en el impacto se perciben como una línea emergente que todavía hoy no ha llegado a consolidarse.

Por otra parte, el análisis de las principales tendencias en el ámbito internacional revela un frente de investigación en el que la evaluación del desempeño es, en sí misma, el objeto de estudio. Se trata, pues, de trabajos que se enmarcan dentro del (sub-)campo de la meta-evaluación, concepto que constituye uno de los elementos fundamentales del marco teórico de esta investigación, así como de su desarrollo. A este respecto, es preciso aclarar que en el marco de esta investigación el concepto de meta-evaluación sigue el propuesto por Scriven (1991, p. 228) y el adoptado por el *United Nations Development Programme*, que se refieren a la meta-evaluación como la evaluación de una evaluación o de un *cluster* interrelacionado de evaluaciones.

¹ La traducción de “desempenho” por “desempeño” se adecua a la terminología utilizada en la disciplina de Documentación (*Norma ISO 11620: 1998 (E) Information and Documentation –Library Performance Indicators-*), así como a la acepción que se recoge en el *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados* de la OCDE.

En la literatura científica relacionada con la evaluación del desempeño de las bibliotecas podemos distinguir tres grandes grupos. El primero está formado por estudios de revisión histórica y crítica que se ocupan de la evolución de las prácticas de evaluación del desempeño (Goodall, 1988; Cullen, 1999; Neuhaus, 2005; Brophy, 2005; y Aabø, 2009; entre otros).

El segundo grupo lo forman trabajos que se centran en el análisis y la aplicación de los diversos modelos de evaluación, con el fin de identificar los más idóneos para evaluar el desempeño (Du Mont, 1981; Cullen, 1998, 1999; White, 2002; Calvert, 2008; y Matthews, 2010, entre otros).

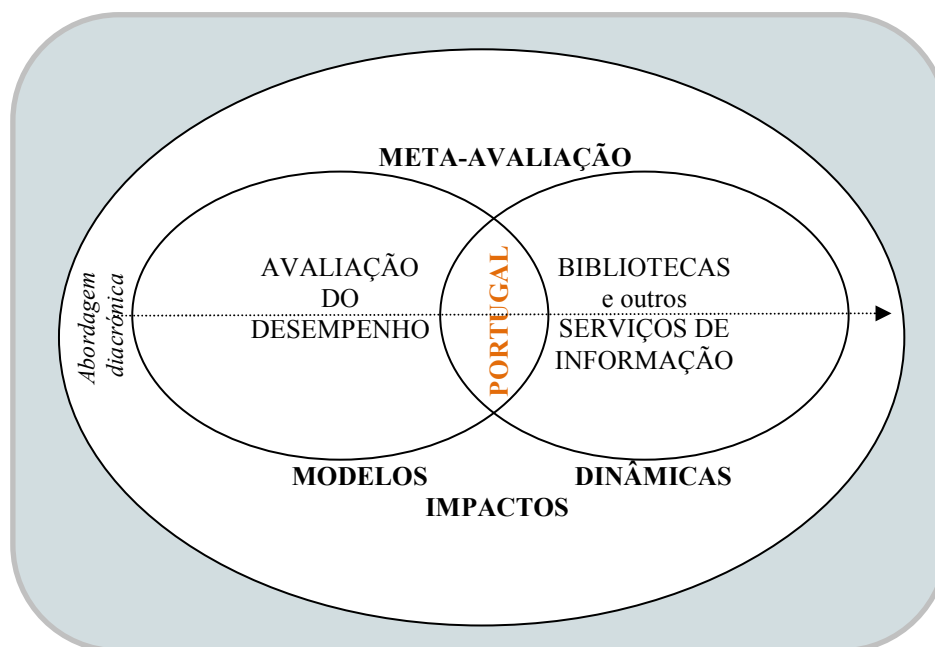
Por último, se identifica un tercer grupo constituido por estudios dedicados específicamente al impacto de la evaluación del desempeño, que, en relación con el corpus bibliográfico general, ocupan una posición residual (Cullen, 1999; Lakos, 1998, 2001, 2007; White, 2002; Hiller, 2002; Beck, 2003a; Hiller, Kyrillidou y Self, 2006a, 2008; y Broady-Preston, 2011, entre otros). En estos trabajos se aborda tanto la evaluación del desempeño desde un punto de vista general como específico, pudiendo ser el objeto de evaluación un tipo concreto de biblioteca o un determinado servicio. Markless y Streatfield (2006) advierten sobre la importancia de este tipo de estudios en los procesos de evaluación basados en evidencias. En esta línea caben mencionar algunos trabajos pioneros, como los de Powell (1992), Ochôa (1993) y Lindauer (1998).

En lo que respecta a Portugal, destacan las contribuciones centradas en la construcción, análisis y aplicación de modelos, tales como el *Modelo de Sistema de Gestão de Informação sobre o desempenho da Rede Nacional de Leitura Pública* (Pinto, 1994), el *Modelo de Avaliação do Desempenho da Rede de Centros de Recursos em Conhecimento* (Observatório da Qualidade em Serviços de Informação e Conhecimento, 2002b), el *Modelo da Qualidade de Serviço da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa* (Neves, Vinagre, Pinto e Runkel, 2005), la *Estrutura de Avaliação de Impactos ENTITLE* (Pinto, 2009, 2009a), el *Modelo Integrado de Avaliação do Desempenho* desarrollado para esta Red (Pinto, Silva e Figueiredo, 2007) y el *Modelo SIADAP^{+B}* (Ochôa e Pinto, 2007), entre otros.

Nos encontramos también con algunos estudios dedicados al impacto de la evaluación del desempeño (Ochôa, coord., 1998; Ochôa y Pinto, 2000a, 2000b; Pinto, 2006; Pinto y Ochôa, 2006; Segurado, 2009), pero, al igual que ocurre en el caso de los trabajos de ámbito internacional, no son muy representativos dentro del conjunto de investigaciones sobre evaluación del desempeño.

La **estructura** de la Tesis Doctoral consta de tres partes. La primera está compuesta por un capítulo introductorio -dedicado al tema de la investigación y a su justificación- y por el capítulo 2, que se ocupa del objeto, la metodología y las fuentes de la investigación. La segunda parte presenta el estado de la cuestión sobre la evaluación del desempeño en las bibliotecas, desde la perspectiva de la meta-evaluación, y comprende los capítulos 3, 4 y 5. La tercera parte se corresponde con el estudio de caso realizado, e incluye los capítulos 6, 7, 8 y 9. El capítulo 10 recoge las conclusiones de la investigación.

El **marco teórico** de esta investigación puede sintetizarse a través de la siguiente figura, que representa los conceptos implicados en su desarrollo:



El **objeto** de la investigación se centra en los propios modelos y dinámicas de la evaluación del desempeño, con el fin de determinar su impacto en la Red de Bibliotecas Municipales de Lisboa (RBML), en el periodo comprendido entre 1989 y 2009. Se investiga, pues, un periodo de veinte años, que se inicia en 1989, año en el que se lleva a cabo una remodelación de la Red atendiendo al concepto de biblioteca pública impulsado por la UNESCO.

Los **objetivos específicos** son:

- 1) Identificar y categorizar los principales modelos y enfoques de evaluación del desempeño en las bibliotecas.
- 2) Determinar el estado de la cuestión de la investigación referida a los impactos de la evaluación del desempeño de las bibliotecas.
- 3) Identificar y categorizar los principales modelos y enfoques de evaluación del desempeño de las bibliotecas en Portugal.
- 4) Caracterizar el contexto organizativo, macro y micro, de la RBML, atendiendo fundamentalmente a los modelos y prácticas de evaluación del desempeño.
- 5) Identificar y categorizar las dinámicas de evaluación del desempeño desarrolladas en la RBML, entre 1989 y 2009.
- 6) Analizar los impactos de la evaluación del desempeño en la RBML.

Los objetivos definidos enmarcan esta Tesis Doctoral dentro de la línea de investigación que se designa como Investigación en evaluación. Asimismo, al elegir los propios modelos y dinámicas de evaluación del desempeño de bibliotecas como objetos de investigación, la Tesis se sitúa en el (sub-)campo de la meta-evaluación.

En la **metodología** empleada para la consecución de los objetivos enunciados convergen tres métodos: revisión de la literatura, hermenéutica y estudio de caso.

La revisión bibliográfica es el método empleado para dar alcance a los objetivos 1, 2 y 3, así como para configurar el marco teórico de la investigación.

Los pasos que rigen el método hermenéutico permiten la elaboración de un modelo conceptual que recoge las principales categorías y características de los diversos modelos de evaluación del desempeño de las bibliotecas. Así, a partir de la reflexión e interpretación de la literatura especializada que incide en meta-modelos de evaluación del desempeño, se desarrolló una matriz (la referida en la Tesis como *Matriz CT^{ADB} -Categorização das Tipologias de Avaliação do Desempenho de Bibliotecas-*). La matriz nos permitió categorizar las tipologías de evaluación del desempeño de las bibliotecas y, por consiguiente, dar alcance a los objetivos 1, 3 y 6.

Para analizar los modelos, prácticas, dinámicas e impactos de la evaluación del desempeño de la RBML (objetivos 4, 5 y 6) se realizó un estudio de caso. Para el desarrollo del estudio de caso se construyó un modelo exploratorio de análisis de dinámicas e impactos (el

referido en la Tesis como *Modelo de análise DI^{ADB}* -Dinâmicas e Impactos da Avaliação do Desempenho de Bibliotecas-).

Los resultados de la aplicación de la *Matriz CT^{ADB}* evidencian, por una parte, las principales tendencias, modelos y experiencias de evaluación de bibliotecas, tanto en el ámbito internacional como en Portugal. Por otra parte, los resultados de la aplicación de esta matriz para analizar la evolución de la teoría y las prácticas de la evaluación del desempeño permiten relacionar los principales modelos/enfoques identificados con la perspectiva dominante en cada caso: perspectiva interna, externa y holística.

Los resultados relativos a la evolución de la RBML a lo largo de 126 años se refieren a su modelo organizativo, así como a las prácticas, dinámicas e impactos de la evaluación del desempeño en la Red.

En lo que se refiere a su organización se presenta un retrato de la evolución de la Red en el que se distinguen tres periodos. El primero coincide con la aparición de las primeras bibliotecas municipales y se extiende hasta la primera década del siglo pasado. El segundo es una fase de consolidación que se inicia con la llegada del régimen republicano. El tercero, que comienza en los años 80 del siglo pasado, se caracteriza por la transformación de la Red a partir de la creación de bibliotecas públicas modernas, la incorporación de las TICs y la formalización de relaciones estables con la Red de Bibliotecas Escolares.

Asimismo, el estudio diacrónico de la Red resulta en una categorización de su modelo de organización atendiendo al patrón de biblioteca predominante en cada fase de su historia, así como a los servicios prestados y al tipo de usuario final.

Los resultados del análisis de las prácticas implementadas nos permiten identificar cuatro dinámicas en la evaluación del desempeño: "*Estadística*" (Dinámica 1 - D1); *Recogida y disponibilidad de información sobre el desempeño* (Dinámica 2 - D2); *Programa de Evaluación del Desempeño de la RBML* (Dinámica 3 - D3) e *Impactos en las bibliotecas* (Dinámica 4-D4). En el *Programa de Evaluación del Desempeño de la RBML* (Dinámica 3 - D3) se identifican, a su vez, cinco sub-dinámicas: *Medidas e indicadores de desempeño BLX* (D3a), *Evaluación de la calidad de los servicios* (D3b), *Iniciativa para la Mejora Continua SATT* (D3c), *Iniciativa Gestión del Conocimiento* (D3d) y *Benchmarking* (D3e).

Los resultados de la aplicación del *Modelo DI^{ADB}* presentan las características de las dinámicas identificadas, clasificándolas según el objeto y los métodos empleados, la

organización del proceso y la forma adoptada para difundir los resultados (estadísticas, informes y comunicaciones y presentaciones en eventos científicos del ámbito de la Documentación).

Por último, se presentan los resultados referidos a los impactos de la evaluación del desempeño en la RBML. Estos resultados se completan con los relativos a la relación entre patrón de biblioteca y modelos y dinámicas de evaluación, así como con los que se refieren a la fase de evaluación de los impactos.

Y, a este respecto, al adoptar un enfoque de meta-evaluación, uno de los resultados más significativos de la investigación tiene que ver con los propios conceptos, como es el caso del referido al impacto, que resulta en un concepto más amplio al relacionarlo con, por ejemplo, el concepto de modelo: *cualquier tipo de efecto o alteración causado por un modelo, iniciativa u organización, de forma directa o indirecta, en un individuo, un grupo o una comunidad.*

Palabras clave: Meta-evaluación; Evaluación del desempeño; Impactos de la evaluación del desempeño; Modelos de evaluación del desempeño; Dinámicas de evaluación del desempeño; Bibliotecas; Red de Bibliotecas Municipales de Lisboa; Portugal

RESUMO

Dimensões estratégicas e emergentes da avaliação do desempenho: modelos, dinâmicas e impactos na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (1989-2009)

Tendo como enquadramento teórico macro a área da Investigação em avaliação e, especificamente da meta-avaliação, a presente dissertação incide sobre os impactos dos modelos e dinâmicas de avaliação do desempenho de bibliotecas.

Com base numa metodologia eminentemente qualitativa apoiada na combinação de métodos de pesquisa (revisão da literatura, construção e aplicação de modelos conceptuais de análise e estudo de caso), a investigação meta-avaliativa desenvolveu-se segundo duas abordagens principais: a identificação, caracterização e categorização dos principais modelos e abordagens de avaliação do desempenho de bibliotecas que emergiram da análise do *corpus* internacional, bem como daquele que incide especificamente sobre o contexto das bibliotecas em Portugal; e o estudo dos impactos dos modelos e dinâmicas de avaliação do desempenho na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (RBML), no período de 1989 a 2009.

Ao nível da primeira abordagem, destacam-se a proposta e aplicação de uma matriz para a Categorização das Tipologias da Avaliação do Desempenho de Bibliotecas (*Matriz CT^{ADB}*), a identificação dos principais tipos de abordagens meta-avaliativas e de áreas de pesquisa sobre os impactos da avaliação do desempenho de bibliotecas e a criação de um meta-modelo do processo avaliativo do desempenho. O estudo do caso da RBML desenvolveu-se em função de três eixos fundamentais: o contexto, macro e micro, desta rede; as dinâmicas de avaliação do desempenho desenvolvidas entre 1989 e 2009; e os impactos da avaliação do desempenho na RBML. Desta segunda abordagem resultaram a identificação dos construtos dominantes de biblioteca/rede, o reconhecimento das principais práticas avaliativas desenvolvidas na RBML, a criação de um meta-modelo para análise das dinâmicas e impactos da avaliação do desempenho de bibliotecas (*Modelo DI^{ADB}*) e a sua aplicação às evidências resultantes do estudo do caso, a sinalização das relações entre os construtos, modelos e dinâmicas identificados e ainda a identificação e discussão dos impactos da avaliação do desempenho na RBML no período estudado.

Leonor Gaspar Pinto

Dimensões estratégicas e emergentes da avaliação do desempenho: modelos, dinâmicas e impactos na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (1989-2009)

Palavras-chave: Meta-avaliação; Avaliação do desempenho; Bibliotecas; Impactos; Modelos; Dinâmicas de avaliação do desempenho; Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa; Portugal.

ABSTRACT

Strategic and emerging dimensions of performance evaluation: models, dynamics and impacts on Lisbon Municipal Libraries Network Lisbon (1989-2009)

Having Evaluation research and specifically meta-evaluation as a theoretical framework, this dissertation focused on the impact of library performance evaluation models and dynamics.

Based on a methodology eminently qualitative supported by a combination of research methods (literature review, construction and application of conceptual models for analysis and case study), meta-evaluation research has developed along two principal approaches: the identification, characterization and categorization of main library performance evaluation models and approaches that emerged from the analysis of the international *corpus*, as well as from the specific context of libraries in Portugal; and the study of impacts of performance evaluation models and dynamics on Lisbon Municipal Library (LMLN) in the period from 1989 to 2009.

In what concerns the first approach, emphasis is given to the proposal and implementation of a matrix for Categorizing ^Library ^Performance ^Evaluation Typologies (the *C^{LPE}T Matrix*), the identification of main types of meta-evaluative approaches and research areas on library impact assessment and the creation of a meta-model of the performance evaluation process. The case study of LMNL was developed around three main axes: library network context, at macro and micro level; LMNL's performance evaluation dynamics progress made between 1989 and 2009; and performance evaluation impacts on this network. The second approach resulted in the identification of dominant library / network constructs, the recognition of main evaluation practices developed in LMNL, the creation of a meta-model for analyzing dynamics and impacts of library performance evaluation (*DI^{LPE} Model*) and its application to evidences from the case study, pinpointing the relationship between constructs, models and dynamics and the identification and discussion of performance evaluation impact on LMNL during the period that was set.

Keywords: Meta-evaluation; Performance evaluation; Libraries; Impacts; Models; Performance evaluation dynamics; Lisbon Municipal Libraries Network; Portugal.

Leonor Gaspar Pinto

Dimensões estratégicas e emergentes da avaliação do desempenho: modelos, dinâmicas e impactos na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (1989-2009)

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Instrumentos e dimensões de meta-avaliação	64
Quadro 2 - Matriz de Medição de Nicholson	121
Quadro 3- Matriz de inter-relacionamento das tipologias de avaliação do desempenho de bibliotecas de Calvert	122
Quadro 4 – Matriz CT ^{ADB} (Categorização das Tipologias de ^A avaliação do ^D esempenho de ^B ibliotecas).....	123
Quadro 5 - Indicadores de desempenho de bibliotecas.....	135
Quadro 6 - Medidas de desempenho para as <i>Estatísticas Globais de Bibliotecas</i> (2008)	141
Quadro 7 - Perspetiva interna sobre a avaliação do desempenho de bibliotecas: principais (sub-)tópicos	151
Quadro 8 - Perspetiva externa sobre a avaliação do desempenho de bibliotecas: principais (sub-)tópicos	171
Quadro 9 - Perspetiva holística sobre a avaliação do desempenho de bibliotecas: principais (sub-)tópicos	188
Quadro 10- Marcos da literatura sobre avaliação do desempenho de bibliotecas	191
Quadro 11 – Evolução dos Produtos de Informação ^{ADB} em Portugal	234
Quadro 12 – Principais (sub-)tópicos do <i>corpus</i> ^{ADB} analisado (1965-2010).....	235
Quadro 13 - Categorização segundo a Matriz CT ^{ADB} dos (sub-)tópicos ^{ADB} verificáveis em Portugal	278
Quadro 14 - Categorização segundo a Matriz CT ^{ADB} dos principais Modelos ^{ADB} desenvolvidos em Portugal	280
Quadro 15 - Caracterização genérica dos Informantes-chave	287
Quadro 16 - Ferramentas de apoio à análise das dinâmicas e impactos da avaliação do desempenho de bibliotecas.....	292
Quadro 17 - Mecanismos de suporte a uma cultura de avaliação em bibliotecas	295
Quadro 18 - Marcos do desenvolvimento da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa: 1989-2009	361
Quadro 19- Caracterização da Fase de preparação da <i>Estatística</i>	371
Quadro 20 - Perfil genérico dos intervenientes na <i>Estatística</i>	374
Quadro 21 - Perfil genérico dos responsáveis pela coordenação da <i>Estatística</i>	375

Quadro 22 – Caracterização da Fase de preparação da <i>Recolha e disponibilização de informação sobre o desempenho</i>	380
Quadro 23 – Dinâmica 2: medidas de desempenho	382
Quadro 24- Perfil da equipa da Dinâmica 2	383
Quadro 25 - Perfil da coordenação da Dinâmica 2	384
Quadro 26 – Caracterização da Fase de preparação do PAD-BLX	391
Quadro 27 - Dinâmica 3a - principais objetos de medição (2009)	398
Quadro 28 - Dinâmica 3a - painel de indicadores de desempenho BLX (2009)	400
Quadro 29 - Evolução do perfil da Equipa da Dinâmica 3a	401
Quadro 30 - Evolução do perfil da coordenação da Equipa da Dinâmica 3a	403
Quadro 31 – Relatórios produzidos no âmbito da Dinâmica 3a	405
Quadro 32 – Dinâmica 3b: variáveis contempladas nos questionários aplicados na primeira fase do estudo	412
Quadro 33 - Perfil da Equipa de Projecto <i>Avaliação da qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores da RBML</i> (Fase 1).....	414
Quadro 34 - Dinâmica 3b: variáveis contempladas nos questionários “Crianças” e “Pais”	419
Quadro 35 - Perfil da Equipa de Projecto <i>Avaliação da qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores da RBML</i> (Fase 2).....	420
Quadro 36 – Perfil da coordenação da Equipa de Projecto <i>Avaliação da qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores da RBML</i> (Fases 1 e 2)	421
Quadro 37- Dinâmica 3c - principais objetos de medição	427
Quadro 38 - Perfil da equipa da Iniciativa Melhoria Contínua SATT.....	430
Quadro 39 - Perfil dos responsáveis pela coordenação da Iniciativa Melhoria Contínua SATT.....	431
Quadro 40 – Dinâmica 3d: ferramentas de captura do conhecimento sobre avaliação do desempenho	436
Quadro 41 - Competências de avaliação do desempenho na RBML.....	439
Quadro 42 - Perfil do responsável pela coordenação da Dinâmica 3c	441
Quadro 43 - Painel de indicadores de desempenho Tibidabo: comparação com os indicadores BLX	447
Quadro 44 - Perfil das Equipas dos projetos desenvolvidos no âmbito da Dinâmica 3e	452
Quadro 45 - Perfil da coordenação das Equipas de projeto da Dinâmica 3e.....	453
Quadro 46 – Análise do conteúdo informativo do estudo sobre o desempenho da RBML entre 2005 e 2008	456

Quadro 47 - Dinâmica 3e - Projeto de Benchlearning em Gestão de Autoridades: itens do guião de visita/entrevista.....	461
Quadro 48 - Perfil das Equipas dos projetos desenvolvidos no âmbito da Dinâmica 3e (Benchlearning).....	463
Quadro 49 - Perfil da coordenação das Equipas de Projeto da Dinâmica 3e (Benchlearning).....	464
Quadro 50 – Caracterização da Fase de preparação da Dinâmica 4.....	471
Quadro 51 – Exemplo de aplicação da metodologia EEIRA.....	474
Quadro 52 - Perfil da Equipa de Projeto da Dinâmica 4.....	475
Quadro 53 - Perfil da coordenação da Equipa de Projeto da Dinâmica 4.....	477
Quadro 54 - Mapeamento dos principais objetos de avaliação na RBML (1989-2009).....	480
Quadro 55 – Métodos de avaliação utilizados na RBML (1989-2009).....	482
Quadro 56 - Representatividade das funções desempenhadas pelos coordenadores nas dinâmicas de avaliação do desempenho da RBML (1989-2009).....	487
Quadro 57 - Mapeamento dos principais produtos de informação sobre o desempenho da RBML (1998-2009).....	488
Quadro 58 - Representatividade do público-alvo nas dinâmicas de avaliação do desempenho da RBML (1989-2009).....	490
Quadro 59 - Representatividade dos métodos de disseminação usados nas dinâmicas de avaliação do desempenho da RBML (1989-2009).....	490
Quadro 60 - Marcos das dinâmicas de avaliação do desempenho da RBML (1989-2009).....	494
Quadro 61 - Modelos utilizados no âmbito das dinâmicas de avaliação do desempenho da RBML (1989-2009).....	500
Quadro 62 - Categorização segundo a Matriz CT ^{ADB} dos modelos ^{ADB} usados na RBML.....	504
Quadro 63 - Construtos, modelos e dinâmicas de avaliação do desempenho na RBML (1989-2009).....	505
Quadro 64 - O ponto de vista dos coordenadores BLX e facilitadores sobre a dinâmica ^{ADB} em curso.....	511
Quadro 65 - Evidências da cultura de avaliação na RBML (1989-2009).....	513
Quadro 66 - Quociente Organizacional da cultura de avaliação discriminado (1989-2009).....	516
Quadro 67 – Principais barreiras culturais existentes na RBML.....	519

Leonor Gaspar Pinto

Dimensões estratégicas e emergentes da avaliação do desempenho: modelos, dinâmicas e impactos na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (1989-2009)

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Meta-avaliação do desempenho de bibliotecas: principais abordagens de investigação.....	50
Figura 2 – Delimitação do universo conceptual proposto para o estudo	54
Figura 3 - Tipologia de objetos de avaliação.....	65
Figura 4 - O conceito de impacto.....	67
Figura 5 - Níveis e tipos de impacto	69
Figura 6 - Proposta de modelo conceptual explicativo das relações entre modelos, dinâmicas e impactos da avaliação do desempenho de bibliotecas	84
Figura 7 - Plano da investigação.....	86
Figura 8 – Modelo sistémico do desempenho de bibliotecas	120
Figura 9 - Indicadores de desempenho-chave para as <i>Estatísticas Globais de Bibliotecas</i>	142
Figura 10 - Matriz de Cullen.....	184
Figura 11 - Novo modelo do processo de avaliação do desempenho de bibliotecas....	229
Figura 12- Modelo de análise DI ^{ADB} (Dinâmicas e Impactos da ^A valiação do ^D esempenho de ^B ibliotecas).....	290
Figura 13 - A Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa em 1969	316
Figura 14 - A Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa em 1989	324
Figura 15 - A Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa em 2009	332
Figura 16 - Exemplo de boletim estatístico referente ao desempenho da primeira Biblioteca Popular Municipal	350
Figura 17 – Principais construtos de biblioteca/Rede e práticas de avaliação do desempenho da RBML.....	359
Figura 18 - Modelo de senha para requisição de documentos para leitura de presença.....	372
Figura 19 - Mapa estatístico mensal da Biblioteca Municipal do Poço do Bispo (março de 1990).....	377
Figura 20 - Modelo de Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho (PAD-BLX)	389
Figura 21 – Dados estatísticos sobre o desempenho da RBML disponíveis no sítio web do Projeto Tibidabo.....	450
Figura 22 - Metodologia para avaliação dos impactos das bibliotecas na aprendizagem	473

Figura 23- Eixos de análise dos impactos dos modelos e dinâmicas da avaliação do desempenho na RBML.....	498
Figura 24 - Raíz conceptual dos Modelos ^{ADB} utilizados na RBML (1989-2009)	501
Figura 25 - Modelo explicativo das relações entre modelos, dinâmicas e impactos	521

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução das temáticas da investigação e práticas de avaliação do desempenho em bibliotecas em Portugal (1965-2010)	238
Gráfico 2 - A evolução da estrutura da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa	334
Gráfico 3 - Evolução da tipologia de objetos de avaliação na RBML (1989-2009)	481
Gráfico 4 - Principais áreas de competência mobilizadas no quadro das dinâmicas de avaliação do desempenho da RBML (1989-2009).....	484
Gráfico 5 - Tipologia dos produtos de informação das dinâmicas de avaliação do desempenho da RBML (1989-2009).....	489
Gráfico 6 - Público-alvo dos produtos de informação gerados pelas dinâmicas de avaliação do desempenho da RBML (1989-2009).....	491
Gráfico 7 - Métodos de disseminação dos produtos de informação gerados pelas dinâmicas de avaliação do desempenho da RBML (1989-2009).....	492
Gráfico 8 - Evolução do Quociente Organizacional da cultura de avaliação da RBML (1989-2009).....	517

Leonor Gaspar Pinto

Dimensões estratégicas e emergentes da avaliação do desempenho: modelos, dinâmicas e impactos na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (1989-2009)

A avaliação tem muitas faces. Significa muitas coisas, se apresenta de muitos modos e busca cumprir distintas finalidades. Também oculta muitos significados. Não a podemos compreender simplesmente como instrumento ou mecanismo técnico. Ela produz sentidos, consolida valores, afirma interesses, provoca mudanças, transforma.

J. D. Sobrinho – Avaliação: técnica e ética

Leonor Gaspar Pinto

Dimensões estratégicas e emergentes da avaliação do desempenho: modelos, dinâmicas e impactos na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (1989-2009)

PARTE I – OBJETO E PLANO METODOLÓGICO DA INVESTIGAÇÃO

Leonor Gaspar Pinto

Dimensões estratégicas e emergentes da avaliação do desempenho: modelos, dinâmicas e impactos na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (1989-2009)

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

At present, there is no lack of opinions and views related to outcomes and outcomes assessment. But, there is a lack of empirical research related to outcomes, outcomes assessment, and conceptual frameworks that would help practitioners to understand better the basis for, application of, and use of outcomes assessment.

J. C. Bertot e C. R. McClure - Outcomes assessment in the networked environmen

A avaliação do desempenho de bibliotecas é um dos temas que, ao longo de mais de cinquenta anos, tem merecido a atenção dos investigadores e dos profissionais que nelas trabalham, mas também dos organismos que, de forma diversa, tutelam ou apenas coordenam este tipo de serviços. Em 2005, Shi e Levy (2005, p.266) reconheciam que “Over the past decade, both academics and practitioners in the field of library and information science (LIS) have increasingly recognized the significance of assessing library services. Library assessment applications have been encouraged at all scales, massive amounts of data have been collected and published, and processes and results have been reported”. Esta tendência internacional surge ilustrada, por exemplo, nos resultados da análise efetuada por A. R. Pacios Lozano (2011) dos temas que, entre 2005 e 2010, suscitaram maior interesse na gestão de bibliotecas em Espanha, tanto em matéria de investigação académica como de aplicações práticas: a avaliação, a par com a qualidade e o planeamento, continuava a ser um tema *recorrente*². Se a atualidade desta matéria parece inquestionável, a

² Na análise das tendências em gestão de bibliotecas em Espanha durante esse período de cinco anos, esta investigadora identificou três tipos de tendências (temas): temas “*estrela*” (temas no *top* – eBooks, redes sociais, Espaço Europeu de Educação do Ensino Superior e crise económica), temas *emergentes*

justificação da escolha da avaliação do desempenho de bibliotecas como tema genérico para a presente dissertação de doutoramento exige ainda a compreensão da evolução das principais linhas de força desta temática. Por outro lado, a determinação em adicionar ao estudo do tema da avaliação do desempenho de bibliotecas um foco de investigação alicerçado no contexto português, torna imperativo o enquadramento da situação verificada em Portugal nas principais tendências da investigação e práticas neste domínio.

Num capítulo de natureza introdutória pareceu-nos que seria também adequado clarificar os conceitos implicados no desenvolvimento da investigação e, por esse motivo, ao enquadramento e justificação do tema proposto para esta dissertação, segue-se uma secção dedicada aos conceitos-chave.

1.1 Da tradição às novas fronteiras na avaliação do desempenho de bibliotecas

A abundante literatura internacional sobre a avaliação do desempenho de bibliotecas caracteriza-se por uma diversidade de abordagens, que vão da pura teoria à prática mais detalhada, e que, naturalmente, refletem as mudanças ocorridas no ambiente envolvente. A abordagem tradicional restringe o desempenho à contagem anual dos recursos consumidos (*inputs* - pessoal, coleções, instalações, etc.) e dos resultados ou efeitos imediatos sobre os utilizadores (*outputs* – empréstimos, visitas, sessões em bases de dados, etc.). Estes níveis de medição têm a sua expressão mais frequente nas estatísticas sobre bibliotecas que são produzidas a nível nacional ou regional. Fortemente impulsionada pela importância adquirida pelo conceito de Qualidade no setor dos serviços, na década de 90 do século passado, a questão da avaliação do desempenho não só se tornou objeto de renovado interesse, como viu ampliado o seu contexto funcional através do enquadramento na teoria e práticas genericamente designadas por *Gestão da Qualidade*. Desenvolveram-se modelos, métodos, medidas e indicadores de desempenho para avaliar a qualidade dos serviços

(responsabilidade social das bibliotecas, elaboração do Código de Ética) e temas *recorrentes* (avaliação, qualidade e planeamento).

prestados pelas bibliotecas, enfatizando-se o protagonismo do cliente/utilizador na conceção e operacionalização de sistemas de gestão. Porém, começou a ter-se também a noção de que a qualidade do desempenho, tal como a quantidade da utilização, não eram verdadeiramente demonstrativas do benefício que o utilizador obtinha pelo contacto com o serviço de informação.

R. Pool e P. Payne (2006, p.3) sintetizaram as principais linhas de força da evolução da investigação e práticas de avaliação do desempenho em bibliotecas do seguinte modo: “Libraries have always been able to calculate the inputs into services (funding, staff, collections, space, equipment) and have become increasingly sophisticated in measuring the outputs of those services (e.g. loans, visits, downloads, reference transactions). Measures have also been developed to assess the quality of library services and the cost-efficiency of the library’s performance. But quantity of use and quality of performance do not yet prove that users benefited from their interaction with a library. Measuring impact or outcome means going a step further and trying to assess the effect of services on users.” Importa, assim, ampliar o espectro da avaliação do desempenho e contemplar os impactos que os produtos e/ou serviços disponibilizados pelas bibliotecas têm sobre os indivíduos, grupos ou comunidade servidos (Markless e Streatfield, 2006, p.XIV).

A avaliação dos impactos corresponde efetivamente a uma das novas linhas de investigação no âmbito da avaliação do desempenho de bibliotecas que, a partir da década de 90, começou a ser explorada por alguns estudiosos e profissionais da área da Informação-documentação (I-D)³, com destaque para os trabalhos pioneiros de R. R. Powell (1992), P. Ochôa (1993) e Lindauer (1998). Note-se que, apesar da publicação em 1998 de uma norma internacional sobre Indicadores de desempenho de bibliotecas - a ISO 11620 - constituir um marco inequívoco na área da avaliação do desempenho de bibliotecas, nesta norma não estavam “... incluídos indicadores para a avaliação do

³ O *Referencial europeu de informação e documentação* (European Council of Information Associations, 2001, p.125) define a profissão de Informação-documentação como a “Profissão cuja a missão é encontrar informação de uso profissional (depois de ter sabido pesquisá-la), tratá-la para aumentar as suas qualidades de utilização, geri-la, torná-la facilmente acessível e transmiti-la aos que dela necessitem, utilizadores ou clientes. É o que fazem os bibliotecários, os documentalistas, os arquivistas, os conservadores e outros”.

impacte das bibliotecas, tanto nos indivíduos, como na sociedade” (NP ISO 11620, p.5). Dez anos mais tarde, esta situação não havia ainda sofrido alterações significativas, pois como refere a 2ª edição desta norma “There are some library activities and services for which, during the development of this International Standard, there was a general lack of tested and well-documented performance indicators. These include outcome and impact measures for libraries.” E acrescenta: “This International Standard does not include performance indicators for the evaluation of the outcomes of library services either on individuals, the communities that libraries serve, or on society at this time. This is an evolving area of performance measurement for libraries” (ISO 11620:2008, p.V). O recente relatório técnico normativo sobre indicadores de desempenho para bibliotecas nacionais (ISO/TR 28118:2009) faz idêntica ressalva: “This Technical Report does not include performance indicators for evaluating the outcomes or impact of library services either on individuals, on the communities that libraries serve, or on society at this time. Since this is an evolving area of performance measurement for libraries, such performance indicators can be added at a later time” (p.1). Numa comunicação em que perspetivava a situação das bibliotecas em 2026, J. Broady-Preston (2011) considerava a necessidade de demonstrar o valor e o impacto dos serviços prestados por estas organizações como uma das respostas à mudança e uma das tendências futuras⁴.

Em Portugal, o interesse dos profissionais de I-D pela medição e avaliação do desempenho de bibliotecas só começaria a despontar na década de 70 do século passado e, ainda assim, de modo errático e centrado apenas nalguns aspetos do tópico habitualmente designado por Estudos de utilizador (Pereira, 1973; Paulo e Vasconcelos, 1974; Mendes e Cepeda, 1974; entre outros). Ao retrocesso verificado globalmente na investigação e práticas nesta área nos anos 80, seguir-se-ia um período de crescimento em que, a par com o interesse pelo utilizador e pela utilização da informação nos seus diversos contextos (Barata, Rafael e Ochôa, 1992; Cardoso e Rodrigues, 1994; Amândio, 2007; Costa e Lopes, 2010; entre outros), despontariam duas novas

⁴ As outras respostas/tendências futuras apontadas por esta investigadora são: a *computação em nuvem* (riscos e desafios), a *literacia digital e digitalização* e os *clientes como ‘co-criadores’ de serviços e conteúdos* (Broady-Preston, 2011).

tendências avaliativas – uma, centrada na valorização da informação sobre o desempenho e a outra, impulsionada pela Gestão da Qualidade.

A percepção de que a existência de “estatísticas” (frequentemente irregulares, centradas nos recursos despendidos e utilizados e descontextualizadas) era insuficiente para avaliar o desempenho das bibliotecas ou tão só para apoiar a gestão destes equipamentos, levaria à elaboração, em 1992, do primeiro estudo realizado no nosso País sobre a temática da avaliação do desempenho de bibliotecas – *A medição da performance de bibliotecas públicas portuguesa* (Pinto, 1992). Na sequência deste estudo, a Direcção de Serviços de Leitura Pública do Instituto da Biblioteca Nacional e do Livro, iniciaria em 1993 o processo de implementação de um Sistema de Gestão de Informação sobre o desempenho da Rede Nacional de Leitura Pública (Pinto, 1994; 1998, 1998a). A valorização da informação sobre o desempenho de biblioteca surge refletida em diversas iniciativas, designadamente no desenvolvimento de um sistema de recolha de dados e disponibilização de informação sobre o desempenho da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa, entre 1991 e 2003 (Rodrigues e Pinto, 1994); na definição e implementação de medidas e indicadores de desempenho no quadro do Programa de Avaliação do Desempenho daquela Rede, a partir de 2003 (Pinto, 2006); e na criação do Modelo de Avaliação do Desempenho da Rede de Centros de Recursos em Conhecimento, o qual, tendo sido concebido em 2001, constitui o primeiro modelo de avaliação do desempenho desenvolvido em Portugal para o Sector da Informação e Documentação (Ochôa e Pinto, 2004a).

Se excetuarmos a experiência pioneira, inovadora e diversificada na área da Gestão da Qualidade (Total) do Centro de Documentação da Secretaria-Geral do Ministério da Educação, iniciada em 1996 com a implementação de um Programa da Qualidade (Ochôa e Pinto, 2006), e os contributos de algumas investigadoras para a divulgação desta temática junto dos profissionais I-D portugueses (Pinto, 1997, 1998c, 1999; Ochôa e Pinto, 2000; etc.), só a partir do início do novo milénio é que, fortemente impulsionada pela Reforma da Administração Pública portuguesa, a Qualidade se assumiria como uma das principais tendências na avaliação do desempenho das bibliotecas no nosso País. No caminho percorrido por estes serviços de informação em

direção à Qualidade, merecem destaque as seguintes experiências nacionais: a criação do OQSIC – Observatório da Qualidade em serviços de Informação e Conhecimento, em 2001 (Ochôa e Pinto, 2004a); o projeto de investigação sobre a Qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores das Bibliotecas Municipais de Lisboa (2004-2006), baseado na aplicação e adaptação (pioneira no nosso País) do Modelo de Discrepâncias a este tipo de organização (Neves, Vinagre, Pinto e Runkel, 2005); a aplicação da CAF - Estrutura Comum de Avaliação na Biblioteca Pública e Arquivo Regional de Ponta Delgada em 2006 (Freitas *et al.*, 2007); a certificação segundo a NP EN ISO 9001:2000 da primeira biblioteca portuguesa - a Biblioteca Municipal de Santa Maria da Feira, em 2006⁵; e a criação pelo Gabinete Rede das Bibliotecas Escolares de um modelo de auto-avaliação específico para estas bibliotecas – o MABE - em 2008 (Portugal. Ministério da Educação. Gabinete da Rede Bibliotecas Escolares, 2008).

Em Portugal, a primeira década do século XXI seria também marcada pela valorização da perspetiva holística sobre o desempenho das bibliotecas e pelo consequente desenvolvimento de modelos integrados de avaliação. Esta tendência, pouco visível a nível internacional, resultaria na criação, no último semestre de 2003, do primeiro modelo integrado específico para a avaliação do desempenho de serviços de informação no nosso País – o Modelo de Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (Pinto, Silva e Figueiredo, 2007), ao qual se seguiram outros – um modelo integrado adequado à avaliação das bibliotecas da Administração Pública Portuguesa – o SIADAP^{+B} (Pinto e Ochôa, 2006b), o Modelo misto CAF-BSC(-AHP) (Melo, 2005) e o Modelo Integrado de Avaliação do Desempenho da b-on (Pinto, Ochôa e Vinagre, 2007).

Quanto à introdução do tema dos impactos no *corpus* nacional sobre avaliação do desempenho de bibliotecas, podemos considerar que esta terá ocorrido em 1993 com a apresentação de uma tese para a obtenção do grau de Master of Science in Information Management da Universidade de Sheffield intitulada *Estudo do impacte dos projectos*

⁵ Ainda que constitua uma abordagem (ainda) residual ao nível das bibliotecas portuguesas, não podemos deixar de mencionar as certificações segundo a ISO 9001:2008 recentemente obtidas pelas bibliotecas municipais da Maia (2008), Oeiras (2009) e Portimão (2010), enquadradas numa estratégia mais ampla definida para a globalidade dos respetivos municípios.

comunitários para bibliotecas no Instituto da Biblioteca Nacional e do Livro (1989-1993) (Ochôa, 1993). Até ao final da década de 90, há apenas a assinalar a realização de um estudo pioneiro sobre o impacto da Gestão da Qualidade nas bibliotecas da Administração Pública portuguesa (Ochôa, coord., 1998) e a publicação de uma comunicação (Campos, 1994) e de um artigo (Usherwood, 1999), o que demonstra o pouco interesse que o estudo dos impactos das bibliotecas despertou junto dos profissionais de I-D portugueses durante um período em que, noutros países, esta era uma tendência em crescimento. De facto, só a partir dos últimos anos da primeira década do século XXI é que o estudo dos impactos neste tipo de serviços de informação começaria a granjear maior atenção por parte dos profissionais e investigadores portugueses. A atestar a valorização desta temática no nosso País está o aparecimento de diversos trabalhos de âmbito teórico e prático nas áreas da avaliação do impacto económico (Oliveira e Coelho, 2007; Melo e Pires, 2009, 2009a, 2009b, entre outros) e da avaliação do impacto direto em indivíduos e grupos específicos, correspondendo esta última área de trabalho às iniciativas desenvolvidas pela Rede Municipal de Bibliotecas de Lisboa a partir de 2007 no âmbito do Programa ULISSES – Programa de Desenvolvimento de Competências em Literacia da Informação para a Rede Municipal de Bibliotecas de Lisboa (Alvim *et al.*, 2008; Pinto, 2008, 2008a) e da participação da direção desta Rede no projeto comunitário ENTITLE (Fernandes *et al.*, 2009; Ferreira *et al.*, 2009; Pinto, 2009, 2009a, 2010).

A análise dos dois principais produtos de informação científica e técnica na área da Ciência da Informação editados pela BAD – Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas Portugueses, entre 1963 e 2010, confirma as tendências que identificámos no panorama nacional e permite ainda constatar que, apesar de avaliação do desempenho ter vindo progressivamente a conquistar a atenção dos profissionais e investigadores desta área, esta temática é ainda pouco representativa enquanto objeto de estudo: do total de 1.366 artigos e comunicações que foram

examinados, apenas 82 (6%) podem ser referenciados como (sub-)tópicos do universo conceptual da avaliação do desempenho de bibliotecas⁶.

O olhar panorâmico que lançámos sobre a evolução da avaliação do desempenho de bibliotecas, para além de nos permitir uma leitura sobre as principais tendências internacionais e o seu inter-relacionamento com a situação portuguesa, chama ainda a atenção para uma outra dimensão da investigação, uma dimensão em que a avaliação do desempenho pode ser, ela própria, objeto de apreciação – a meta-avaliação.

Na revisão que faz sobre a literatura sobre avaliação de bibliotecas digitais, T. Saracevic (2005, p.1) considera que esta pode ser dividida em dois grupos distintos: a *meta-literatura* (ou “*about*” *literature*), que compreende os trabalhos que sugerem conceitos, modelos, abordagens, metodologias de avaliação ou que discutem a questão da avaliação, mas não contém dados; e a *literatura de objetos* (ou “*on*” *literature*), que reporta avaliações efetivas e contém dados, sejam estes dados propriamente ditos ou impressões. Segundo este investigador, se os trabalhos dedicados às questões da avaliação destes sistemas de informação são residuais no quadro da literatura sobre bibliotecas digitais, a literatura de objetos é ainda menos significativa do que a meta-literatura (Saracevic, 2005, p.2). Ainda que não disponhamos de dados bibliométricos que permitam verificar se essa tendência é extensível à generalidade do *corpus* sobre avaliação do desempenho de bibliotecas, a revisão da literatura que realizámos parece indicar o contrário, confirmando, como referem Cullen (1998, 1999) e White (2002), que os estudos de meta-avaliação constituem ainda uma via pouco explorada.

Assim, a partir deste sub-conjunto que toma como objeto de estudo a própria avaliação do desempenho de bibliotecas, segundo um ponto de vista teórico ou teórico-prático, é possível identificarmos três tipos principais de abordagens à investigação em meta-avaliação:

- **Revisão histórica e crítica:** privilegiando uma perspetiva longitudinal, a investigação centra-se na avaliação do desempenho em geral ou em objetos

⁶ A análise ao conteúdo das atas dos Encontros e Congressos BAD e aos artigos publicados nos *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação* é apresentada e discutida no Cap. 5 deste trabalho.

específicos de avaliação (Goodall, 1988⁷; Cullen, 1999; Neuhaus, 2005; Brophy, 2005, Aabø, 2009; entre muitos outros). Frequentemente, este género de abordagem procura compreender e explicar a evolução da aplicação de práticas avaliativas.

- **Construção, análise e/ou aplicação de modelos:** esta linha de investigação tem subjacente a reflexão sobre qual é o melhor modelo para avaliar o desempenho de bibliotecas. Se extrapolarmos as características que Buckland (1999)⁸ atribuía a uma “boa” teoria, podemos dizer que um modelo é tanto melhor quanto maior for a sua adequação à nossa percepção do objecto. Os modelos podem ser utilizados para analisar processos avaliativos específicos numa biblioteca ou sistema de informação ou para examinar a evolução da avaliação do desempenho num contexto nacional ou internacional. Quando a investigação adota uma perspetiva macro e procura identificar e categorizar os modelos em determinadas classes ou tipos, poder-se-á falar em construção / análise de meta-modelos de avaliação do desempenho de bibliotecas. Inserem-se neste tipo de (meta-)abordagens os contributos de autores como Du Mont e Du Mont (1981); Cullen (1998, 1999), White (2002), Calvert (2008) e Matthews (2010), entre outros.
- **Impactos da avaliação do desempenho:** sendo o estudo dos impactos uma área ainda emergente no domínio da avaliação do desempenho de bibliotecas, como já vimos, a investigação sobre os impactos (sobretudo organizacionais) da própria avaliação do desempenho deste tipo de organizações reflete esse estado, ocupando uma posição bastante residual em relação ao *corpus* geral.

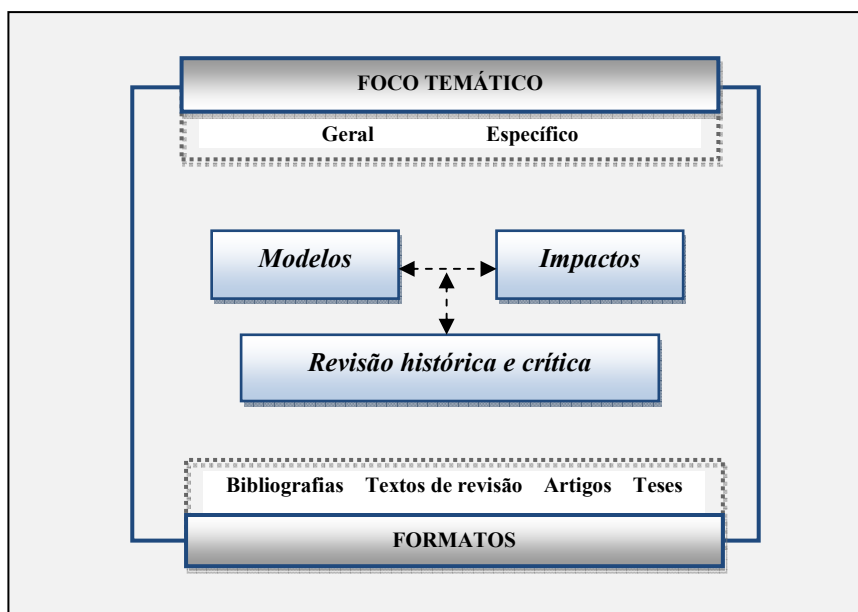
⁷ O estudo realizado por D. L. Goodall (1988) - *Performance measurement: a historical perspective* – continua a ser uma referência para o conhecimento desta temática até ao ano de 1987, ainda que segundo uma perspectiva anglófona. Desde então, esta linha de investigação não tem merecido a atenção dos profissionais e académicos do setor I-D, pelo que não dispomos de estudos deste tipo para o período que se estende de finais da década de 80 do século XX até à primeira década do corrente século. Podemos, todavia, encontrar revisões de enquadramento integradas em trabalhos sobre aspectos ou aplicações específicas da avaliação do desempenho de bibliotecas (Poll e Payne, 2006, entre outros), algumas abordagens macro que sistematizam as principais tendências (Powell, 2006, entre outros) e ainda bibliografias temáticas (Pool, 2007).

⁸ Este autor considera que uma “boa” teoria é aquela se ajusta bem à percepção que temos do(s) objeto(s) que ela representa (Buckland, 1999, cap.5).

Ainda assim, diversos investigadores têm vindo a estudar neste âmbito as questões da utilização de dados estatísticos e/ou de informação resultante da avaliação na gestão (com especial incidência no processo de tomada de decisão), dos impactos resultantes dessa utilização e dos fatores organizacionais que afetam a eficácia da avaliação do desempenho (com destaque para a questão da cultura organizacional, da liderança e da aprendizagem organizacional) (Cullen, 1999; Lakos, 1998, 2001, 2007; White, 2002; Hiller, 2002; Beck, 2003a; Hiller, Kyrillidou e Self, 2006a, 2008; entre outros). Na adoção de uma abordagem centrada na avaliação dos impactos da própria avaliação do desempenho de bibliotecas é, pois, importante contar com os contributos teóricos do Desenvolvimento Organizacional e, em particular, do Comportamento Organizacional.

Conforme surge ilustrado na Figura 1, a literatura sobre meta-avaliação do desempenho de bibliotecas revela que os diversos tipos de abordagens de investigação frequentemente cruzam-se, sendo comum, por exemplo, a inclusão de revisões históricas e críticas em estudos centrados na temática dos modelos ou dos impactos.

Figura 1 - Meta-avaliação do desempenho de bibliotecas: principais abordagens de investigação



© L. G. Pinto, 2012

Note-se, porém, que tanto quanto nos foi possível verificar através da revisão da literatura, a pesquisa dos impactos dos modelos de avaliação de desempenho constitui um domínio ainda inexplorado pela comunidade da área da I-D. Surgindo sobretudo sob o formato de bibliografias, textos de revisão⁹, artigos em publicações científicas e teses académicas, estes documentos podem incidir sobre a avaliação do desempenho em geral ou sobre uma temática específica, podendo o objeto em avaliação corresponder, por exemplo, a um tipo de biblioteca específico (bibliotecas digitais, bibliotecas públicas, etc.) ou a um dado serviço de biblioteca (catalogação, serviço de referência, etc.). A propósito das revisões sobre a literatura científica, Markless e Streatfield (2006, p.35) salientam a importância deste tipo de estudo para a prática baseada em evidências na área das bibliotecas¹⁰ ao mesmo tempo que constatarem que “Until fairly recently there was little attempt in the library world to conduct systematic or semi-systematic reviews of the research literature, so that is difficult to say what the research was telling us overall”.

Em Portugal, o conceito de meta-avaliação não está ainda sedimentado no grupo profissional do setor de I-D, não existindo, aliás, evidências da sua discussão ou operacionalização fora do domínio da Educação e da Formação Profissional¹¹. Para além desta questão com eventuais implicações metodológicas, acresce ainda o facto de, até agora, não ter sido conduzida no nosso País qualquer investigação histórica sobre a

⁹ Segundo Reitz (2004), um texto de revisão é “An evaluative account of a recent artistic performance or exhibit, or of a newly published literary or scholarly work, usually written and signed by a qualified person, for publication in a current newspaper, magazine, or journal. The account can be descriptive, reportorial, comparative, or critical or serve as a vehicle for a lengthy essay in which the reviewer discusses several recently published works (omnibus review) or a broader topic for which the works reviewed serve as a springboard”.

¹⁰ Num artigo de homenagem a F. W. Lancaster, Russell (2008, p.911) destaca a importância científica atribuída por este investigador à análise e síntese de publicações anteriores: “Lancaster is known for his creative analysis and synthesis of earlier publications; design of innovative research to augment that existing information; and his application, publication, and teaching of the new ideas and methodologies that resulted. (...) In this article I comment on how he served as a role model for his students, teaching by example the importance of reviewing the literature on important topics in order to understand, develop research areas, make good decisions, improve upon the past, and advance human knowledge”.

¹¹ São exemplos de discussão e operacionalização deste conceito neste domínio o glossário sobre avaliação da formação editado pelo INOFOR (Cardoso, coord., 2003) e a participação da Inspeção-Geral da Educação no projeto financiado pela Comissão Europeia sobre a avaliação da auto-avaliação das escolas – Projecto ESSE (Effective School Self-Evaluation) (Portugal. Ministério da Educação e Ciência. Inspeção-Geral da Educação, 2004).

avaliação do desempenho de bibliotecas. Isto não significa, porém, que à semelhança do que se passa a nível internacional, não existam revisões de enquadramento integradas em estudos sobre aspetos ou aplicações específicas da avaliação do desempenho de bibliotecas, a maioria delas integradas nas iniciativas e experiências nacionais que foram atrás mencionadas. De igual modo, se encararmos a situação portuguesa à luz das principais abordagens à investigação em meta-avaliação do desempenho de bibliotecas, conseguimos identificar alguns contributos significativos que, de outro modo, passariam despercebidos. Assim, podem ser enquadráveis nas abordagens centradas na *Construção, análise e/ou aplicação de modelos* e nos *Impactos da avaliação do desempenho* os seguintes contributos:

- *Construção, análise e ou aplicação de modelos*: o Modelo de Sistema de Gestão de Informação sobre o desempenho da Rede Nacional de Leitura Pública (Pinto, 1994), o Modelo de Avaliação do Desempenho da Rede de Centros de Recursos em Conhecimento (Observatório da Qualidade em Serviços de Informação e Conhecimento, 2002b), o Modelo da Qualidade de Serviço da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (Neves, Vinagre, Pinto e Runkel, 2005), a Estrutura de Avaliação de Impactos ENTITLE (Pinto, 2009, 2009a) e o Modelo Integrado de Avaliação do Desempenho (Pinto, Silva e Figueiredo, 2007) também desenvolvidos para esta Rede e o Modelo SIADAP^{+B} (Ochôa e Pinto, 2007), entre outros.
- *Impactos da avaliação do desempenho*: no âmbito desta abordagem de meta-avaliação, para além do projeto pioneiro realizado, em 1998, sobre o impacto organizacional da Gestão da Qualidade nas bibliotecas da Administração Pública portuguesa (Ochôa, coord., 1998; Ochôa e Pinto, 2000a, 2000b), há apenas a referir os estudos realizados a partir de meados da primeira década deste século sobre os fatores organizacionais de (in)sucesso associados à avaliação do desempenho na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (Pinto, 2006; Pinto e Ochôa, 2006) e sobre a utilização de dados estatísticos na gestão e tomada de decisão e a sua relação com a satisfação dos colaboradores e utilizadores em bibliotecas do ensino superior (Segurado, 2009).

O breve panorama que traçámos da evolução e das principais tendências da investigação e das práticas em **avaliação do desempenho de bibliotecas**, a nível internacional e nacional, permitiu sinalizar a sub-temática do estudo dos **impactos** como sendo uma área ainda emergente e em desenvolvimento. Mas é nossa convicção que será sobretudo a adoção de uma perspetiva de **meta-avaliação** que permitirá conduzir a investigação em avaliação para novas fronteiras, nomeadamente através da valorização da dimensão longitudinal, do estudo dos **modelos** de avaliação do desempenho e de um aprofundamento da investigação dos impactos da própria avaliação do desempenho. O cruzamento destas linhas de pesquisa é, também ele, potenciador de novos tópicos de investigação, como é o caso do estudo dos impactos dos modelos de avaliação do desempenho de bibliotecas.

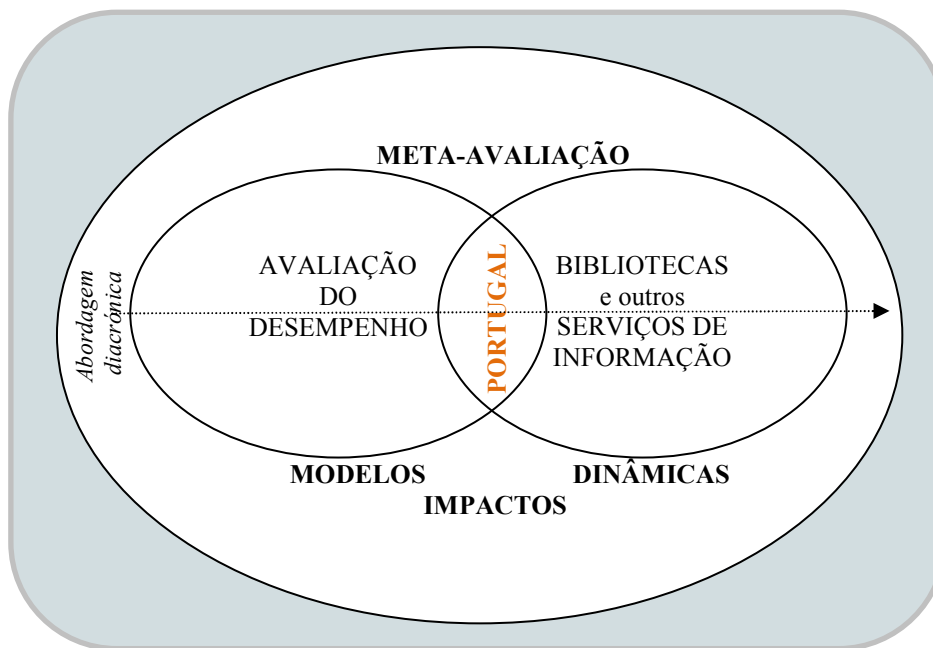
Mas, seja para apreendermos qual o modelo que está na base de uma dada experiência avaliativa, seja para avaliarmos o impacto que dela resulta, teremos sempre que examinar e procurar compreender o processo que suporta essa experiência, apurando, por exemplo: Quais os seus antecedentes e contexto? Quem são os atores? Quem são os destinatários? Quais os resultados? etc. (Portugal. Instituto para a Qualidade na Formação, 2006, p.298). Assim, afigura-se necessário individualizar um quarto tipo de abordagem à meta-avaliação do desempenho de bibliotecas, o qual podendo ser complementar dos outros três, incidirá no estudo diacrónico dos processos avaliativos, ou seja, das **dinâmicas** de avaliação do desempenho. Esta atenção ao desenvolvimento **ao longo do tempo** dos fenómenos¹² permite-nos também fazer a ponte com uma estratégia de pesquisa organizacional designada *Investigação de processos*, cujo foco, segundo A. Langley (2009, p.409), “... addresses dynamic questions about temporally evolving phenomena”.

Neste quadro, definiu-se que o tema proposto para o presente trabalho de investigação incidiria sobre a meta-avaliação de modelos, dinâmicas e impactos da avaliação do desempenho de bibliotecas, privilegiando-se a aplicação ao contexto

¹² A importância da História para compreensão das tendências do desenvolvimento da Ciência da Informação tem tido em W. Boyd Rayward um dos seus mais fervorosos defensores, considerando este académico que o estudo histórico dos vários aspetos desta ciência sugerem “... the necessary endless range of possibilities for exploration that the field presents to the curious” (2004, p.681).

português e a adoção de uma perspetiva longitudinal retrospectiva. A Figura 2 ilustra o universo conceptual que delimita esta opção temática.

Figura 2 – Delimitação do universo conceptual proposto para o estudo



© L. G. Pinto, 2012

1.2 Conceitos implicados no desenvolvimento da investigação

Grande parte das atividades desenvolvidas pelas bibliotecas tem a ver com atividades humanas: requerem mão-de-obra intensiva e estão direcionadas para a prestação de serviços às pessoas e satisfação das suas necessidades, lidando com aspetos relativamente indefiníveis do comportamento humano. Daí resulta, segundo Buckland (1999, cap.5), a dificuldade que a Ciência da Informação¹³ tem em estabelecer definições, tratando-se esta de uma área científica inerentemente *soft*¹⁴. Apesar dessas

¹³ Ribeiro e Malheiro da Silva (2002) apresentam a *Ciência da Informação* como uma ciência social que investiga os problemas, temas e casos relacionados com o fenómeno info-comunicacional perceptível através da confirmação ou não das propriedades inerentes à génese do fluxo, organização e comportamento informacionais. No âmbito transdisciplinar encontram-se a Biblioteconomia/Documentação e a Arquivística.

¹⁴ Este autor baseia esta classificação na seguinte distinção entre disciplinas *hard* e *soft*: "...hardness/softness refers to the extent to which the concepts can be unambiguously defined. "Hard"

dificuldades, a utilização de definições constitui um instrumento essencial para a comunicação científica e, por essa razão, não podemos deixar de propor uma clarificação dos conceitos essenciais à construção de um estudo na área da meta-avaliação do desempenho de bibliotecas. No presente caso, o grau de abstração destes conceitos é variável: são explanados conceitos como os de Teoria, Modelo, (Meta-) Avaliação, mas também os construtos de Biblioteca e Rede de bibliotecas e os conceitos-chave que suportam as práticas avaliativas associados aos objetos, processo e técnicas de avaliação do desempenho.

1.2.1 Teorias, modelos e bibliotecas

Ao procurar novas respostas e conhecimentos, o homem recorre não só às sensações e percepções imediatas, mas também à reflexão e ao conhecimento acumulado, através da formulação de hipóteses e da estruturação de teorias e modelos. A abstração constitui, assim, um instrumento poderoso de avanço do conhecimento. Como refere Capra (1989, p.34) “... o que torna a ciência tão bem sucedida é a descoberta de que podemos utilizar aproximações. Se nos satisfizermos com uma ‘compreensão’ aproximada da natureza podemos descrever grupos seleccionados de fenómenos, negligenciando outros que se mostrem menos relevantes. Assim podemos explicar muitos fenómenos em termos de poucos e, conseqüentemente, compreender diferentes aspectos da natureza de forma aproximada, sem precisar entender tudo ao mesmo tempo. Esse é o método científico: todas as teorias e modelos científicos são aproximações da verdadeira natureza das coisas; o erro envolvido na aproximação é, não raro, suficientemente pequeno para tornar significativa essa aproximação”.

Entre várias definições possíveis do termo **teoria**, M. K. Buckland (1999) considera que aquela que o *Webster's Third New International Dictionary of the English Language Unabridged* propõe é particularmente significativa no contexto das bibliotecas: “The body of generalizations and principles developed in association with practice in a field of activity (as medicine, music) and forming its content as an

sciences include mathematics, physics, and chemistry; whereas sociology, psychology, and education are generally regarded as "soft" sciences (Buckland, 1999, cap.5).

intellectual discipline”. De uma forma simples, poderemos dizer que as teorias são construtos mentais que procuram explicar a natureza da realidade.

Para Buckland (1999, cap.5), uma “boa” teoria é aquela que “... matches well our perception of the objects that the theory is about. The closer the match the better the theory. It is to be remembered that the matching is with our perception of the objects”. Por isso, uma teoria que era “boa” e se adequava bem ao que se sabia sobre a realidade pode ser rejeitada quando o conhecimento sobre esta aumenta. Esta alteração de “bom” para “mau” ocorre quando surge um outro construto que se ajusta ainda melhor às perceções dos objectos tidas por relevantes ou quando a descoberta de novos objectos faz com que as perceções sobre esses objectos sejam incompatíveis com a teoria original. Todas as teorias são assim, por natureza, provisórias (Buckland, 1999)¹⁵. Às teorias pode ser acometida a função de apoiar a compreensão da realidade e orientar o desenvolvimento das práticas.

O conceito de **modelo** é, também ele, complexo, ambíguo e objeto de teorização. Não enveredando aqui pela discussão da multiplicidade de utilizações, significados e funções de um “modelo”¹⁶, importa clarificar este conceito, sobretudo, por contraposição ao de teoria. Procurando ultrapassar o estado de confusão em que estes dois conceitos se encontram ao nível das Ciências Sociais, H. Kahn (2002, p.[8]) considera que um modelo é uma simplificação da realidade empírica que procura, de um modo formal, descrever, explicar e, por vezes, predizer essa realidade; uma teoria, faz o mesmo que um modelo, mas não tem de ser sempre formal. Este investigador realça ainda as seguintes diferenças: “...the model will always be simpler than the (at least partially) ordinary language theory. At the same time, the model will in general be clearer than the (more complex) ordinary language theory” (Kahn, 2002, p.[8-9]).

¹⁵ Nesta linha, este autor considera que o método científico é “...a systematic two-pronged assault on theory intended to supersede good provisional theories with better provisional theories. On the one hand, the formulation of a hypothesis is, in effect, the drafting of potentially better theory. On the other hand, scientific experiments are systematic attempts to perceive relevant objects which the theory cannot fit or match. In this way, scientific knowledge is corrected and the theoretical frameworks (...) are overthrown” (Buckland, 1989).

¹⁶ R. Müller (2010) no texto *Model history is culture: from early man to cyberspace*, disponibilizado no seu sítio web sobre Ciência, identifica e explora doze significados principais associados ao termo modelo.

Cada modelo reflecte um determinado método de abordagem da realidade, tal como cada método subentende a existência de um modelo. Como referem Mendonça de Sousa e Dodebel (cit. por Saião, 2001, p.85), os modelos podem ser categorizados de diversas formas atendendo às ideologias inerentes a cada autor, à área de conhecimento ou ainda segundo objetivos específicos. Em suma, um modelo é um construto destinado a representar uma realidade, ou alguns dos seus aspectos, com vista a torná-los descritíveis qualitativa e/ou quantitativamente.

Tal como surge definida na norma ISO11620 (2008, p.4), uma **biblioteca** é uma “... organization, or part of an organization, the main aims of which are to build and maintain a collection and to facilitate the use of such information resources and facilities as are required to meet the informational, research, educational, cultural or recreational needs of its users”. Assim, as bibliotecas são organizações sociais: existem porque a sociedade as criou para que cumprissem determinadas funções (Calvert, 2008, p.68).

Enquanto criações sociais, as bibliotecas dão corpo a um determinado conceito, ou melhor, construto. Como salienta Calvert (2008, p.68), “Whereas ‘concept’ can be purely abstract, a construct necessarily involves active participation by an individual or a group of people. If this is taken further, the implication is that whilst a concept is unlikely to alter through time and space, a construct will probably be different at different times and in different places”. Se a biblioteca é um construto social, então a avaliação do desempenho deste tipo de organizações deve ser entendida como um construto social resultante daquele (Cullen, 1999, p.27). Nesse sentido, por detrás de uma dada metodologia de recolha de dados estatísticos, poderemos pois esperar encontrar um dado modelo de avaliação do desempenho criado ou implementado em função de um determinado construto de biblioteca. Note-se que, no quadro do presente estudo, o termo biblioteca será usado numa acepção ampla que inclui também serviços de informação responsáveis pela gestão de bibliotecas nos quais frequentemente se enquadram estas organizações.

Para Van de Ven (1980, cit. por Corvelo, Moreira e Carvalho, 2001, p.66), uma **rede** pode definir-se como “... o padrão total de relacionamentos entre um grupo de

organizações que agem com vista a objectivos comuns”. Nesta, como noutras definições que encontramos na literatura especializada das áreas da Gestão, Psicologia Organizacional ou Sociologia, o cerne do conceito passa sempre pela noção de inter-relacionamento, seja ele intra-organizacional ou inter-organizacional, formal ou informal, de âmbito local, regional, nacional ou internacional. Neste sentido, quando entre várias bibliotecas existem ou se criam laços e relações sociais, de natureza e âmbito variáveis, falamos em redes de bibliotecas. Note-se que embora o conceito de *rede de bibliotecas* seja distinto do de *sistema de bibliotecas*¹⁷, no caso das bibliotecas públicas, pelo menos em Espanha e Portugal, ambos os conceitos tendem a coincidir, uma vez que “... lo que se denomina red de bibliotecas suele ser una estructura impuesta y organizada desde arriba, en la que participan elementos independientes o incluso dependientes de la misma institución” (Selgas e Armario, 2001, p.156), o que, à partida, configuraria a existência de um sistema de bibliotecas.

1.2.2 (Meta-)avaliação do desempenho

Segundo Scriven (1991, p.141), o termo **avaliação**¹⁸ refere-se ao processo de determinar o mérito ou valor de algo ou o produto desse processo. Em qualquer avaliação existem, assim, três componentes: 1) o objeto que se pretende avaliar; 2) o método usado para realizar a medição/avaliação; 3) o juízo sobre o desempenho do objeto em causa (Hernon e Altman, 1998, p.47). Para este autor (Scriven, 1991, p.141, 150), a avaliação deve ser entendida como uma área científica autónoma que tem como campos de aplicação: “... program, product, personnel, performance, proposal and policy evaluation (‘the Big Six’); other applied fields include (...) technology assessment, medical or psychological evaluation, and quality control”. A avaliação é, na

¹⁷ Segundo Selgas e Armario (2001, p.156), um *sistema de bibliotecas* desenvolve-se de cima para baixo, criando um quadro comum e mecanismos de relacionamento para organizar e tornar o serviço de biblioteca extensível a uma dada área geográfica; uma *rede de bibliotecas*, em teoria, seria uma estrutura mais igualitária, menos hierárquica e formalizada do que um sistema de bibliotecas.

¹⁸ Embora em língua inglesa, encontremos os termos *assessment* e *evaluation* e seja tão frequente depararmo-nos com autores que distinguem ambos os conceitos (por exemplo, S. Markless e D. Streatfield, 2006, p. XIII-XIV ou Reeves, Apedoe e Woo, 2003, p.5), como com autores, sobretudo norte-americanos (por exemplo, M. Scriven, 1991, p.60), que os consideram sinónimos, em língua portuguesa estes dois termos são habitualmente traduzidos por **avaliação**.

verdade, uma “transdisciplina”¹⁹ de cariz fortemente multidisciplinar, que se traduz numa área de investigação específica – a “Investigação em avaliação”.

Originalmente, o termo *Investigação avaliativa* era usado meramente para indicar que se tratava de avaliação conduzida de modo sério e científico. Esta utilização caiu, todavia, em desuso com a afirmação de uma área específica de “Investigação em avaliação”²⁰ (Scriven, 1991, p.150). A definição deste conceito não é, contudo, consensual. De acordo com R. R. Powell, “Evaluation research can be defined as a type of study that uses standard social research methods for evaluative purposes, as a specific research methodology, and as an assessment process that employs special techniques unique to the evaluation of social programs.” (2006, p.102). Nesse sentido, a aplicação da Investigação em avaliação ao campo da Ciência da Informação tem-se traduzido numa multiplicidade de estudos, teóricos e práticos, nos quais os métodos avaliativos são usados “... for everything from evaluating library collections to reference transactions” (Powell, 2006, p. 103).

Sendo a análise organizacional um dos níveis primários de aplicação da Investigação em avaliação (Hernon e McClure, 1990, p.8), muitas das definições deste conceito que surgem na literatura enfatizam o papel da avaliação no ciclo de gestão organizacional, considerando que esta corresponde à comparação do desempenho com os objetivos da organização. Ao fornecer a informação necessária para que se determine se a organização se encontra a seguir o caminho traçado e se corrijam eventuais desvios, a avaliação permite, pois, o *loop* do ciclo de gestão (Lancaster, 1977, p. VII). Reportando-se ao contexto das bibliotecas, Hernon e McClure (1990, p.1) salientam a importância da avaliação enquanto ferramenta de apoio ao processo de decisão, afirmando que esta “... is intended, primarily, to assist library staff in allocating

¹⁹ Segundo M. Scriven (1991, p.364), a avaliação é uma “transdisciplina” uma vez que, tal como a estatística ou a lógica, tem por objeto o estudo e a melhoria de ferramentas usadas por outras disciplinas.

²⁰ Segundo Scriven (1991, p.150), a *Investigação em avaliação* compreende as seguintes sub-áreas: (i) os vários campos de avaliação aplicada, em que se faz investigação teórica e aplicada, bem como o trabalho aplicado de “avaliação” de rotina; (ii) o tema-chave da avaliação (História, Sociologia, Biblioteconomia, etc.) com as suas subdivisões próprias; e (iii) certos tipos de pesquisa noutros campos em que a avaliação está na sua própria essência, como por exemplo, nas Ciências Farmacêuticas.

necessary resources to those activities and services that *best* facilitate the accomplishment of organizational goals and objectives” [itálico no original].

A avaliação deve, assim, ser entendida como um processo que, sistematicamente, fornece informação sobre a adequação, qualidade ou impacto de uma atividade ou serviço. A utilização dessa informação como base para a introdução de melhorias na eficácia e eficiência organizacionais evidencia a função assumida pela avaliação como “catalisador da mudança” (Hernon e McClure, 1990, p.18). É nesse sentido que Hernon e McClure (1990, p.19) consideram que o “Desenvolvimento Organizacional” corresponde à terceira e última fase de qualquer processo de avaliação, cujas fases antecedentes são a “Preparação” e a “Investigação em avaliação”.

Note-se que os diferentes pontos de vista sobre o conceito de avaliação que irrompem na literatura científica, não sendo na verdade incompatíveis, acabam por realçar o carácter prático da avaliação: avalia-se para se obterem dados úteis para a resolução de um dado problema ou a tomada de decisão (Lancaster, 1988, p.1). É esta vertente prática que, nas palavras de Patton (1986), a distingue da própria investigação: “Research is aimed at truth. Evaluation is aimed at action” (cit. por Bawden, 1990, p.17).

Relativamente ao tipo genérico de abordagens de avaliação, é comum estabelecer-se a distinção entre avaliação formativa e sumativa²¹: a primeira, realiza-se no decurso de uma ação com a finalidade de produzir informação que possibilite a monitorização e a eventual introdução de melhoria na mesma; a segunda, ocorre após a conclusão de uma ação e visa determinar em que medida os objetivos estabelecidos foram de facto cumpridos, efectuando para o efeito um juízo de valor. É ainda frequente diferenciar avaliação *ex-ante* (avaliação efetuada antes da implementação de uma ação), avaliação *on going* (avaliação efetuada durante o desenvolvimento de uma ação, produzindo informação para a sua monitorização e introdução de eventuais melhorias) e avaliação *ex-post* (avaliação de uma ação após a sua conclusão) (Cardoso, 2003, p.28, 30).

²¹ A introdução destes dois conceitos de avaliação deveu-se a Scriven que os utilizou pela primeira vez em 1967 (Cardoso, 2003, p.29-30).

Segundo R. Powell (2006, p.103), a avaliação é necessária porque as bibliotecas têm de:

- “1. account for how they use their limited resources
2. explain what they do
3. enhance their visibility
4. describe their impact
5. increase efficiency
6. avoid errors
7. support planning activities
8. express concern for their public
9. support decision making
10. strengthen their political position”.

O glossário trilingue da OCDE sobre avaliação e gestão baseada em resultados (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, 2002, p.29) define **desempenho** como “The degree to which a development intervention or a development partner operates according to specific criteria/standards/guidelines or achieves results in accordance with stated goals or plans”. O conceito de desempenho pressupõe, assim, a comparação dos resultados com padrões de referência ou objetivos previamente existentes.

Em síntese, no âmbito do presente estudo iremos considerar que:

A **avaliação do desempenho** é o processo de determinação dos resultados de ações desenvolvidas e de apreciação dos mesmos.

Usado com frequência e em diferentes áreas científicas, o prefixo *meta* significa “sobre a sua própria categoria” (por exemplo, metadados são dados sobre os próprios dados) ou “sobre o tema” (por exemplo, na Linguística a meta-linguagem é uma linguagem que é usada para descrever outra ou outras linguagens). Nesse sentido, se considerarmos que as avaliações realizadas podem ser elas próprias objeto de

apreciação, chegaremos ao conceito de **meta-avaliação** tal como é proposto por Scriven (1991, p.228) e pelo United Nations Development Programme (p.3):

Meta-avaliação é a avaliação de uma avaliação ou de um *cluster* inter-relacionado de avaliações.

As questões da meta-avaliação ganharam relevo no período que medeia o início da década de 80 do século XX e meados da década seguinte, incidindo sobretudo na avaliação de programas de intervenção no domínio a Educação (Cardoso, 2006, p.294). Tal como refere o guia elaborado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento para apoiar a realização deste tipo de avaliação, “Meta-evaluations aggregate findings from individual evaluations as well as corroborative evidence to determine the relevance, efficiency, effectiveness, outcomes, impact, and sustainability of programmes, policies, or projects so as to draw lessons for future management with a view to improving performance” (United Nations Development Programme, p.3).

Segundo Z. Cardoso (2003, p.89), uma meta-avaliação pode incidir sobre diversos aspectos:

- “O tipo de referencial utilizado (ex. uso de referenciais de avaliação já testados e validados)
- A experiência dos responsáveis pela aplicação do mesmo
- O tipo de actores implicados nos processos de avaliação
- O tipo de estratégias de mobilização e actores utilizado
- O grau de estruturação e sofisticação do modelo de avaliação
- O grau de flexibilidade e adequabilidade do modelo de avaliação preconizado
- O tipo de fontes de informação utilizadas nas abordagens de avaliação
- A forma como é aplicado o modelo de avaliação utilizado
- A qualidade dos resultados e impactes decorrentes da aplicação do modelo avaliativo (em idênticos ou diferentes contextos)
- A qualidade dos relatórios finais relativo a resultados de avaliações desenvolvidas

- A qualidade dos resultados para os respectivos utilizadores
- O grau de exequibilidade das recomendações produzidas (exige que seja verificada [a] respectiva devolução aos **stakeholders** (centros de decisão) respectivos)
- Os custos associados à implementação do modelo” [negrito no texto original].

A meta-avaliação deve ser entendida como uma experiência de aprendizagem (Brinkerhoff, 1985 cit, por Cardoso, 2006, p.293), pois quando se avalia a própria avaliação procura-se:

- avaliar a qualidade do modelo ou do dispositivo de avaliação implementado;
- compreender a evolução da aplicação de práticas avaliativas;
- refletir sobre os resultados do processo avaliativo;
- aprender com as reflexões e balanços efetuados de forma a introduzir eventuais melhorias nas práticas de avaliação implementadas.

A maioria das metodologias desenvolvidas para a realização da meta-avaliação tem surgido sob o formato de listas de verificação, de âmbito genérico ou específico (Scriven, 1991, p.228). O Quadro 1 destaca as dimensões ou critérios propostos por alguns dos instrumentos criados para apoiar a realização de meta-avaliação – a *KEC - Key Evaluation Checklist* (Scriven, 1991, p.230-231), a proposta de R. Brinkerhoff *et al.* (1985 cit. por Portugal. Instituto para a Qualidade na Formação, 2006, p.295-296) e a sugestão do IQF (Portugal. Instituto para a Qualidade na Formação, 2006, p.298).

Como já foi referido no sub-capítulo anterior, no domínio da avaliação do desempenho de bibliotecas, os estudos de meta-avaliação constituem uma via ainda pouco explorada (Cullen, 1998, 1999; White, 2002), apesar dos contributos (sobretudo indiretos) de diversos autores no âmbito da *Revisão histórica e crítica* e de alguns estudos que se enquadram nas outras duas abordagens à meta-avaliação que foram identificadas – a *Construção, análise e/ou aplicação de modelos* e os *Impactos da avaliação do desempenho*.

Quadro 1 – Instrumentos e dimensões de meta-avaliação

INSTRUMENTOS DE META-AVALIAÇÃO					
KEC		Proposta de Brinkerhoff		Proposta do IQF	
DIMENSÕES	1. Descrição	1. A focalização da avaliação		Momentos de intervenção	1. Os responsáveis pela gestão/acompanhamento da implementação do processo avaliativo
	2. Antecedentes e contexto	2. A construção da proposta avaliativa			2. Os actores que participam no processo avaliativo
	3. Consumidor	3. A recolha de informação			3. O modelo de avaliação
	4. Valores	4. A análise da informação	• O momentum “antes”		4. As fontes de informação utilizadas
	5. Processo	5. O feedback dos resultados	• O momentum “durante”		5. Operacionalização do modelo de avaliação
	6. Impactos	6. A gestão do processo avaliativo	• O momentum “depois”		6. Resultados do processo avaliativo
	7. Custos				7. Relatórios finais
	8. Potencial de generalização				8. Recomendações produzidas
	9. Significado				9. Custos do processo avaliativo
	10. Recomendações				
	11. Relatório (do meta-avaliador)				

© L. G. Pinto, 2012

Fonte: Scriven (1991, p.230-231), R. Brinkerhoff *et al.* (1985 cit. por Portugal. Instituto para a Qualidade na Formação, 2006, p.295-296) e IQF (Portugal. Instituto para a Qualidade na Formação, 2006, p.298)

1.2.3 Tipos de objetos de avaliação

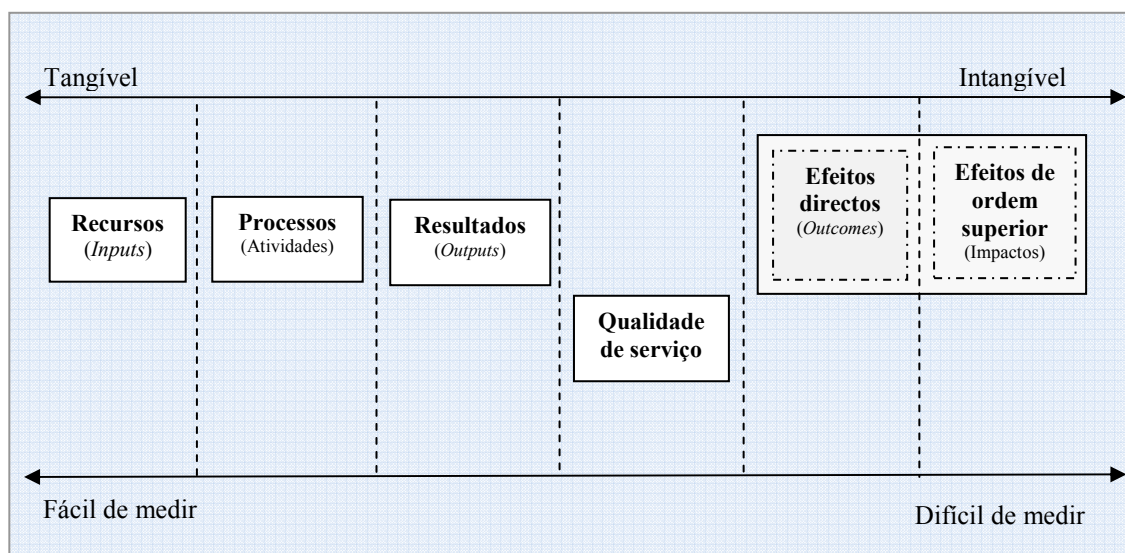
Segundo S. Wainwright (2002, p.9), a dificuldade e a falta de consenso que existem na definição de termos na área da avaliação do desempenho aumentam à medida que estes se reportam a realidades menos tangíveis. Paralelamente, quanto maior a intangibilidade de um objeto, maior a dificuldade associada à sua medição. A Figura 3 ilustra o posicionamento dos tipos de objeto de avaliação face ao seu grau de tangibilidade e dificuldade de medição. Note-se que Patton (2002, p.162) sugere a existência de um *continuum* que inclui *inputs*, processos, *outputs*, efeitos imediatos e impactos a longo prazo.

Inputs são os **recursos**²² com que as organizações contam para desenvolverem as suas actividades (pessoas, dinheiro, equipamento, etc.). Os **processos**²³ são as actividades

²² Embora a utilização dos termos ingleses *input* e *output* seja bastante comum entre nós, no âmbito deste trabalho, privilegamos a utilização das suas formas traduzidas - *recursos* e *resultados*, respetivamente.

que transformam os recursos nos produtos / serviços necessários à prossecução da missão de uma organização (por exemplo, catalogar a coleção ou preparar uma ação de animação cultural). Os *outputs* são os **resultados** diretos das atividades desenvolvidas por uma organização a partir dos recursos disponíveis (por exemplo, o número de documentos emprestados ou número de participantes em sessões de aprendizagem). De acordo com Markless e Streatfield (2006, p. XV), estes três objetos de avaliação constituem os elementos-chave daquele que é o modelo de avaliação do desempenho mais comumente usado em todos os tipos de biblioteca – o “modelo input, processo, output”.

Figura 3 - Tipologia de objetos de avaliação



© L. G. Pinto, 2012

Mais difícil de medir do que um recurso ou uma atividade, *outcome* (efeito) é um conceito que, na literatura científica (sobretudo naquela publicada em língua inglesa), surge definido de formas diversas, oscilando entre interpretações sintéticas em que é entendido, por exemplo, como um sinónimo de impacto (Scriven, 1991, p.190)²⁴ e

²³ Para o aprofundamento deste conceito, bem como para o seu enquadramento na Gestão Baseada em Processos, veja-se, por exemplo, S. Barbará (2006).

²⁴ Pool e Payne (2006, p.3), referindo-se à utilização destes conceitos na literatura profissional da área da I-D, salientam que «“Impact” and “outcome” are often used synonymously in the professional literature. “Value or “benefit” are generally broader terms».

interpretações analíticas que decompõem o conceito de efeito em diversos elementos (contando-se entre eles o impacto) como no caso daquela apresentada por R. L. Schalock. Este autor considera que a *Outcome-Based Evaluation*²⁵ compreende quatro tipos de avaliação – Programa, Eficácia, Impacto e Política, definindo os efeitos como “personal or organizational changes or benefits that follow as a result or consequence of some activity, intervention, or service”(Schalock, 2001, p.7-8).

No contexto da avaliação do desempenho de bibliotecas não existe também consenso quanto à definição de *outcome*, sendo, por vezes, feita a distinção entre “efeitos diretos” (resultantes da agregação de *outputs*) e efeitos de “ordem superior” ou de “longo prazo”, ainda que a identificação de cada um destes tipos de efeito não seja isenta de dificuldades (*vid.* Fig.3). Em 2003, Bertot e McClure reviram as inúmeras definições constantes da literatura, bem como alguns modelos que descreviam os vários objetos de avaliação e propuseram um modelo de síntese em que “... *inputs* are the resources that libraries invest (...) in order to produce *outputs* (...). *Quality assessment* involves determining the degree to which users find the library services/resources (*outputs*) to be satisfactory. *Outcomes assessment*, however, seeks to determine the impact of the library’s services/resources (again *outputs*) on the library service and resources users” (Bertot e McClure, 2003, p.594-599) [itálico no original]. Contrariando outras abordagens que vêem a **qualidade de serviço** como um efeito (por exemplo, Kyriellidou, 2002), este autores consideram-na, assim, como um objeto de avaliação distinto dos impactos.

O termo **impacto** é, nas palavras de Wainwright (2002, p.9), “...a widely used but rarely defined term in evaluation literature. Everyone wants to know how to measure their organisation's impact but without knowing quite what they mean by the term”. A proliferação e disparidade de definições deste termo já ficou patente a propósito do conceito de efeito (*outcome*), o qual, como vimos, tanto pode ser considerado equivalente a impacto, como, pela sua maior abrangência, pode integrá-lo no seu seio.

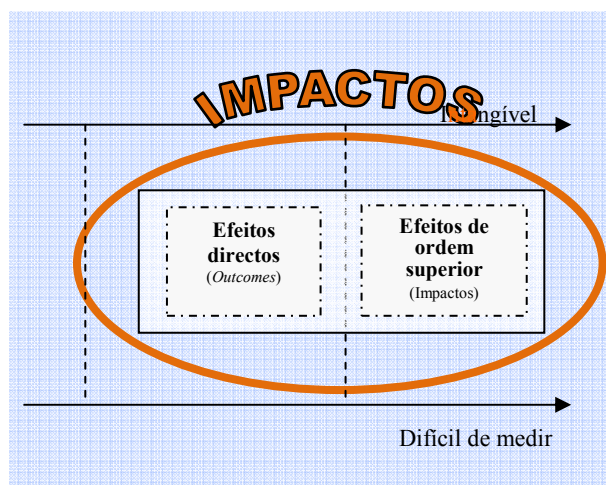
²⁵ Este autor fala em *Outcome-Based Evaluation*, definindo-a como: “A type of evaluation that uses person- and organization-referenced outcomes and their use (*program evaluation*), the extent to which a program meets its goals and objectives (effectiveness evaluation), whether a program made a difference compared to either no program or an alternative program (impact evaluation), or the equity, efficiency or effectiveness of policy outcomes (policy evaluation)” (Schalock, 2002, p. 6)[itálico no original].

Autores como Wainwright²⁶ (2002, p.10) e Markless e Streatfield (2006, p.XIV) adotam antes uma definição ampla de impacto que compreende qualquer tipo de efeito causado por uma iniciativa ou organização num indivíduo, grupo ou comunidade. Seguindo esta linha, no quadro deste trabalho iremos considerar que:

Impacto é qualquer efeito de uma atividade num indivíduo, grupo ou comunidade.

A Figura 4 ilustra o conceito de impacto por nós adotado, destacando-o em relação aos objetos de avaliação anteriormente representados na Figura 3. Qualquer tipo de efeito verificado num ou em vários beneficiários é, portanto, considerado um impacto.

Figura 4 - O conceito de impacto



© L. G. Pinto, 2012

A ACRL – Association of College and Research Libraries (1998) realça as alterações no comportamento dos utilizadores resultantes da utilização da biblioteca, afirmando que “Outcomes are the ways in which library users are changed as a result of their contact with the library’s resources and programs.” Esta perspetiva sobre a

²⁶ O conceito de impacto adotado por esta autora é até demasiado abrangente, pois inclui, em nossa opinião erradamente, o conceito de resultados (*outputs*) (Wainwright, 2002, p.10).

avaliação do impacto das bibliotecas, cujo foco se centra no cliente e na comunidade envolvente, tem como possíveis critérios de avaliação (Poll, 2005, p.3):

Mudanças nas capacidades e competências

Mudanças nas atitudes e comportamento

Mudanças na composição da clientela da biblioteca

Melhoria na inclusão social

Maior sucesso na pesquisa, nos estudos e no trabalho

Mas a avaliação dos impactos poderá ainda centrar-se na própria organização, assentando em critérios de avaliação como, por exemplo, o contributo dos serviços de informação para o sucesso da organização de tutela (De Jager, 2002) ou a mudança nas capacidades e competências dos colaboradores como resultado de programas de melhoria organizacional. Bertot e McClure (2003, p.599-602) sugerem a seguinte categorização:

- Tipos de impacto: *Económico, Aprendizagem, Investigação, Intercâmbio de informação* [competências de informação], *Cultural e Comunidade*
- Nível de impacto: *Utilizador, Biblioteca, Instituição, Sistema, Estado* [unidade administrativa regional] e *País*
- Dimensão temporal do impacto: *Previsto, Emergente e Imprevisto*

No seu livro sobre a medição da eficácia de bibliotecas públicas, Matthews (2004, p.109-110) identifica seis categorias de impactos ou benefícios: *Resultados cognitivos, Resultados afetivos, Ir ao encontro das expectativas, Realizações, Aspectos relativos ao tempo e Aspectos relativos ao dinheiro.*

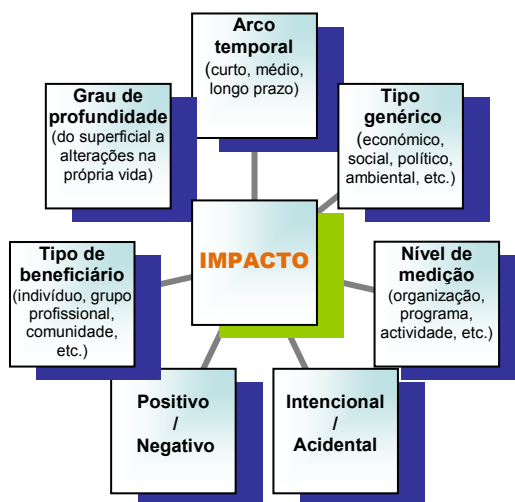
Importa ainda salientar a propósito do conceito de impacto que, na literatura da área da I-D, este é frequentemente confundido com o conceito de *valor*²⁷: usada em sentido estrito, a palavra valor reporta-se aos benefícios económicos resultantes da existência ou utilização das bibliotecas (impacto económico); em sentido mais lato, este

²⁷ Em relação à investigação sobre a avaliação do *Valor* em serviços de biblioteca merecem destaque os estudos realizados por Saracevic e Kantor (1997, 1997a) que conduziram à definição de uma taxonomia do valor da utilização de bibliotecas.

termo remete para a avaliação dos contributos sociais das bibliotecas (impacto social) (Calvert, 2008, p.49-56). J. Cram (2000, p.27), alertando para a complexidade inerente à avaliação do valor no contexto das bibliotecas, salienta que “Value is a construct that is difficult to explicate and therefore difficult to measure. It is a construct primarily of belief and thought, and only secondarily of evidence. Value is assigned and related to perception of actual or potential benefit. Thus even where your valuation model is quantitative, valuation is not objective, not timeless, and not precise, because you will not get every element of the valuation right”.

A Figura 5 representa as várias sub-categorizações conceptuais que estão associadas ao conceito e à(s) práticas de avaliação de impactos.

Figura 5 - Níveis e tipos de impacto



© L. G. Pinto, 2012

Fonte: Streatfield e Markless (2009, p.135); Wainwright (2002, p.10); Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (2002, p.24)

A escolha dos tipos e níveis de impactos a avaliar dependerá dos objetivos, técnicas e recursos definidos/disponíveis para essa avaliação, pois, como salienta Wainwright (2002, p.10), “Most organisations embarking on some sort of impact measurement will be content not to measure the full spectrum of their impact. It is important therefore, for an organisation to be selective and realistic about the types of

impact that it wants to measure, and find an approach that meets its particular needs”. A dificuldade da medição de impactos por comparação com os outros objetos de avaliação (*vid* Fig.3) é, aliás, a principal razão para a pouca atenção que esta área da avaliação do desempenho tem merecido por parte dos gestores de bibliotecas (Streatfield e Markles, 2009, p.136). Mas seja qual for a perspetiva adotada, importa ter sempre presente, tal como salientam Streatfield e Markless (2009, p.134-135), que na avaliação de impactos a mudança é sempre o elemento essencial.

1.2.4 Processos e técnicas de avaliação

Embora sejam frequentemente indissociáveis, avaliação e medição são conceitos distintos. A **medição** é a recolha, análise e organização de dados objetivos (N. Van House, 1987, p.2) e é sobre estes que é realizada a interpretação, ou seja, a avaliação em sentido estrito. Segundo Van House *et al.* (1986, p.1) o principal benefício resultante da medição do desempenho é a informação que fornece para o planeamento e a avaliação. A avaliação engloba, assim, os procedimentos de medição, os quais antecedem qualquer ato avaliativo. Só por si, a medição não ajuda ao *feedback loop* de um sistema de gestão. Como refere Lancaster (1977, p.vii), “The theory of evaluation is quite simple; you need to have specific and clear objectives, and you need to have measurement tools which are easy to apply and adequate for the purpose”.

De igual modo, apesar dos termos medida e **indicador**, com alguma frequência, surgirem tratados na literatura sobre avaliação do desempenho (sobretudo em língua inglesa) como sendo sinónimos, importa vincar a diferença entre ambos, referindo que o segundo se reporta à relação que frequentemente é necessário estabelecer entre medidas para que estas se tornem significativas. A King Research (1990, p.4) clarifica essa diferença quando afirma que ““The measures by themselves do not convey much meaning, nor are they very useful in decision making. However, the measures can be placed into a context and relationships established between them. (...) Performance indicators are derived from combinations of measures”. Ainda que preferindo falar de “estatísticas” em vez de “medidas” referindo-se à simples quantificação das atividades desenvolvidas pelas bibliotecas, C. Abbott (1994, p.8) enfatiza a diferença conceptual entre medidas e indicadores afirmando que “[Statistics] (...) are important figures for a

manager to know, providing some insight into the size and scope of a given library's operation; but they do not facilitate any judgements as to the quality or performance of that library service. (...) By contrast, a performance indicators is a quantitative expression of the use or value of an aspect of library service. Such indicators are usually derived by combining two statistics to form a ratio.”

Fins, objetivos e metas são também conceitos habitualmente associados ao ato de avaliar e que importa aqui esclarecer. Na literatura da área de Gestão (e até na de avaliação) é comum depararmo-nos com a utilização indiferenciada dos termos fins, objetivos e metas para referenciar níveis distintos na hierarquia das declarações formuladas sobre a direção que uma organização pretende seguir. Sendo apenas uma das muitas possibilidades de definição, iremos considerar, na linha de Markless e Streatfield (2006, p.XIII, XVII), que:

- **Fins** - são as declarações genéricas sobre as principais finalidades da biblioteca ou da organização em que esta se enquadra.
- **Objetivos** – especificam os fins traduzindo-os em declarações de intenções concretizáveis no espaço de um, três ou cinco anos.
- **Metas** – são objetivos de curto ou médio prazo expressos por meio de indicadores de desempenho.

No universo conceptual da avaliação do desempenho, há dois termos que merecem ainda ser destacados: **eficiência** e **eficácia**. A OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, 2002, p.15, trad. portuguesa) define estes conceitos da seguinte forma:

- **Eficiência** - “Medida segundo a qual os recursos (fundos, peritos, tempo, etc.) são convertidos em resultados de forma mais económica”.
- **Eficácia** – “Medida segundo a qual os objetivos da intervenção de desenvolvimento foram atingidos, ou se espera serem alcançados, tendo em consideração a sua importância relativa.

Nota: o termo também é utilizado como sistema de medida global (ou como apreciação) do mérito e do valor de uma actividade”.

Assim, no primeiro caso, a questão de base que se coloca é: que quantidade de *outputs* (resultados) é produzida por unidade de *inputs* (recursos)? No segundo, pretende-se saber se os resultados obtidos são aqueles que eram esperados. Enquanto a resposta à primeira pergunta é essencialmente determinada pela forma como se organizam e desenvolvem os processos, a resposta à segunda exige que os fins e objetivos organizacionais sejam relacionados com os resultados alcançados e, sobretudo, com os efeitos e impactos gerados (Brophy, 2006, p.7). Como refere B. Lynch (1983, cit. por Calvert, 2008, p.30), enquanto o desempenho é “the doing of something, an activity”, eficácia é “something which does well that which it is supposed to do”. É interessante notar que, no quadro da norma ISO 11620 (2008, p.5) sobre indicadores de desempenho para bibliotecas, a eficácia e a eficiência são considerados elementos basilares do conceito de desempenho, o qual é assim definido como “effectiveness of the provision of services by the library and the efficiency of the allocation and use of resources in providing services”.

Embora no âmbito deste trabalho se prossiga a linha conceptual acima delineada reconhecendo-se a eficácia como **uma das dimensões da avaliação do desempenho**, é importante referir a existência ao nível da Teoria Geral da Administração de muitos estudos em que o conceito de eficácia acaba frequentemente por confundir-se com a própria ideia de desempenho organizacional. É nesse âmbito que podemos, por exemplo, entender a tipologia criada por K. Cameron (1986, cit. por Cullen, 1999, p.16) para descrever as formas utilizadas pelas organizações (sem fins lucrativos) para avaliarem o seu desempenho, a qual se consubstancia em quatro “modelos de eficácia”, ou as abordagens que encaram a eficácia organizacional como um construto multidimensional (Van House, 1989, p.274; Cullen, 1998, p.7; Matthews, 2010, p.87).

1.2.5 Metodologia e método(s)

Tomando por base um conceito amplo de **metodologia** que a define como a “...maneira global de tratar o processo de pesquisa, da base teórica até a coleta e análise

de dados” (Collins e Hussey, 2005, p.61)²⁸, considerámos que a elaboração de algumas considerações de âmbito metodológico permitiria a clarificação das opções assumidas em relação à estruturação do presente projeto de investigação e que serão apresentadas no próximo capítulo, designadamente por via do seu breve enquadramento teórico e explicitação conceptual.

Metodologia de investigação eminentemente qualitativa

Não entrando aqui na discussão dos paradigmas dominantes de análise dos fenómenos sociais e da sua transposição para o campo das metodologias de investigação, importa salientar que a opção por uma abordagem eminentemente qualitativa (também designada fenomenológica ou interpretativa)²⁹ é justificada pelas conceções apresentadas por Bodgan e Biklen (1999), Mazzotti e Gewandsznajder (2004), Denzin e Lincoln (2005) e Hayati, Karami e Slee (2005) (cit. por Vilela, 2009, p.114):

- o *design* deste tipo de investigação evolui durante o seu desenvolvimento, uma vez que as estratégias que utiliza permitem descobrir relações entre fenómenos, fazendo assim emergir novos pressupostos;
- os dados são descritos e analisados por meio de uma síntese narrativa;
- utiliza uma perspetiva indutiva na análise dos dados, isto é, é o investigador que elabora generalizações a partir de observações limitadas e específicas;
- apresenta tendência para ser descritiva;
- o ambiente natural é a fonte de colheita de dados;
- o principal instrumento de pesquisa é o próprio investigador.

A propósito desta última característica, U. Flick (2005, p.6) ressalta que “Ao contrário da investigação quantitativa, os métodos qualitativos encaram a

²⁸ Apesar de ser comum a utilização indiscriminada dos termos *Metodologia* e *Método*, Collis e Hussey (2005, p.61) salientam as diferenças entre ambos, considerando que os *métodos* “... referem-se apenas às várias maneiras de colectar e/ou analisar dados.” [itálico no texto original].

²⁹ Encontra-se alguma variação na terminologia usada a propósito do paradigma de pesquisa fenomenológico, sendo os termos alternativos mais comuns: *qualitativo*, *subjetivo*, *humanista* e *interpretativo* (Collis e Hussey, 2005, p.54).

interacção do investigador com o campo e os seus membros como parte explícita da produção do saber, em lugar de a excluírem a todo o custo, como variável interveniente. A subjectividade do investigador e dos sujeitos estudados faz parte do processo de investigação”.

A opção por uma abordagem eminentemente qualitativa está, aliás, em consonância com a mudança de um paradigma predominantemente positivista para uma perspectiva predominantemente fenomenológica que se tem vindo a registar na pesquisa na área da Ciência da Informação ao longo dos últimos trinta anos (Wilson, 2002, p.[4]). Por outro, o alinhamento por um paradigma fenomenológico, vai de encontro a uma tendência para a valorização da perspectiva qualitativa que se vinha manifestando na Investigação avaliativa desde a década de 90. De facto, como refere C. H. Weiss (1998, p.252), “... the most striking development in evaluation in recent years is the coming of age of qualitative methods. Where once they were viewed as aberrant and probably the refuge of those who had never studied statistics, now they are recognized as valuable additions to the evaluation repertoire”. R. R. Powell (2006, p.111) sintetiza as principais vantagens e desvantagens da utilização de estratégias qualitativas em Investigação avaliativa do seguinte modo:

Vantagens

- Maior consciência das perspectivas dos participantes no programa e, frequentemente, maior capacidade de ir de encontro aos seus interesses
- Capacidade para compreender os desenvolvimentos que vão ocorrendo num programa à medida que este se desenvolve
- Consciência do tempo e da história
- Especial sensibilidade para a influência do contexto
- Capacidade para entrar na cena do programa que está a ser avaliado sem preconceitos ou instrumentos pré-definidos e aprender com o que vai acontecendo
- Atenção permanente a eventos inesperados ou não planeados
- Flexibilidade de perspectiva

Desvantagens

- Limitada capacidade para produzir dados objetivos
- Limitada capacidade para produzir resultados generalizáveis
- Limitada capacidade para fornecer descrições precisas dos efeitos de um programa
- Pouco adequada para gerar respostas *específicas* sobre relações entre estratégias ou aspetos particulares de um programa e os seus efeitos
- A sua aplicação exige frequentemente trabalho intenso

Triangulação

Apesar das diferenças, vantagens e desvantagens que podem ser apontadas às abordagens qualitativa e quantitativa, diversos autores têm vindo a destacar os pontos convergentes entre ambos os paradigmas. Foi nesse contexto que surgiram as noções de *triangulação*, *métodos mistos*, *modelos mistos* ou *métodos múltiplos* (Duarte, 2009, p.9). Segundo M.-F. Fortin (2003, p.322), a *triangulação* pode ser entendida como a utilização de “...uma combinação de métodos e perspectivas que permitem tirar conclusões válidas a propósito de um mesmo fenómeno”, correspondendo o modelo tipo de triangulação àquele “... em que se reúnem métodos qualitativos e quantitativos, sendo as regras processuais próprias de cada um escrupulosamente respeitadas”. Alguns autores (e entre eles, Denzin, 1989) ampliaram este conceito, considerando que existem quatro tipos básicos de triangulação: *triangulação de dados*, relativa à recolha de dados em diferentes fontes (diferentes tempos, espaços e pessoas); *triangulação do investigador*, que consiste no recurso a múltiplos investigadores para estudar um mesmo objeto; *triangulação teórica*, em que são usadas diferentes teorias para interpretar os dados de um estudo; e *triangulação metodológica*, na qual são utilizados múltiplos métodos para examinar um dado problema de investigação, podendo tal corresponder ao recurso a um mesmo método em diversas ocasiões (intramétodo) ou à utilização de diferentes métodos face a um mesmo objeto de estudo (intermétodos) (cit. por Vilela, 2009, p.345). O primeiro e último constituem os tipos de triangulação mais utilizados em investigação social.

Método(s)

Num sentido estrito, o conceito de *método* reporta-se às várias maneiras que uma pesquisa utiliza para coligir e analisar as evidências que permitirão responder às questões de investigação colocadas (Collins e Hussey, 2005, p.61). De entre as inúmeras possibilidades de escolha com que se depara um investigador, há três tipos de métodos que, por serem particularmente relevantes para o estudo do objeto da presente investigação, como iremos ver adiante, merecem ser aqui destacados: a revisão da literatura, a hermenêutica e o estudo de caso.

Revisão da literatura - É um elemento essencial em qualquer projeto de investigação, constituindo "... the foundation of the research proper" (Hart, 1998, p.26). Segundo Pickard (2007, p.26), a revisão da literatura é "...a critical discussion of all significant, publicly available literature that contributes to the understanding of a subject". Esta autora chama ainda a atenção para o facto do processo de revisão da literature implicar quatro fases distintas que requerem competências distintas: "information seeking and retrieval", "evaluation", "critical analysis" e "research synthesis".

Hermenêutica - De um modo geral, a hermenêutica pode ser entendida como sendo "Qualquer técnica de interpretação" (Abbagnano, 2000, p.497). Num contexto de discussão de metodologias de investigação, a hermenêutica deve ser encarada como um método fenomenológico de pesquisa³⁰ que envolve a interpretação do significado de um documento por meio da referência contínua ao seu contexto (Ricoeur, 1977 cit. por Collis e Hussey, 2005, p.78). Tendo como foco original a Bíblia, a hermenêutica foi sendo progressivamente aplicada a outros textos e outros tipos de documentos e até a "... built spaces, and other non-word-based artefacts (though possibly containing words) and acts treated as 'text analogues'"(Taylor, 1971; Ricoeur, 1971; cit. por Yanon e Ybema, 2009, p.40), mantendo como pressuposto essencial que existe uma relação entre esses artefactos e os significados que lhe estão subjacentes: "Each time an artefact is created, its creators embed within it what is meaningful to them. Each time an artefact is used, its underlying meanings are reinstated and sustained – or changed. The relationship is a symbolic one, with artefacts representing their associated meanings" (Yanon e Ybema, 2009, p.40).

Centrando-se no contexto histórico e social de uma ação ao interpretar um documento, este método presume, portanto, que existe uma relação entre a descrição consciente e direta da experiência e a dinâmica ou estruturas subjacentes. Nesse sentido, se um documento que fornece uma descrição de

³⁰ Tal como noutros aspetos do interpretativismo, a hermenêutica pode ser vista como sendo simultaneamente uma abordagem teórica e um conjunto de métodos para aplicar essa abordagem.

uma experiência consciente é importante, a análise e a interpretação das condições que levaram à experiência são também imprescindíveis (Collis e Hussey, 2005, p.78). Como referem Cohen e Omery (1994, p. 148), a hermenêutica como método de pesquisa assenta "... na tese ontológica de que a experiência vivida é em si mesmo essencialmente um processo interpretativo".

Estudo de caso - Segundo Eisenhardt (1989, citado por Collis y Hussey, 2005, p.72-73), o estudo de caso é "um estudo de pesquisa que foca no entendimento da dinâmica presente dentro de um único ambiente." Geralmente considerado como sendo bastante adequado à realização de investigação em Ciências Sociais, este método consubstancia-se, segundo M.-F. Fortín (2003, p.164), "... numa investigação aprofundada de um indivíduo, de uma família, de um grupo ou de uma organização". Yin (2004, p.20) realça a adequação deste método ao estudo de fenómenos sociais complexos: "...o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores económicos".

Apesar da elevada popularidade granjeada no âmbito da pesquisa organizacional nas décadas de 60 e 70 do século passado, o método de estudo de caso viria a ser alvo de diversas críticas, a maioria das quais relacionadas com a falta de rigor e controlo sobre o fenómeno que está a ser estudado, a quase impossibilidade de se fazerem generalizações a partir das conclusões obtidas e a morosidade do processo de pesquisa. Mas a quebra de popularidade não significaria o seu desaparecimento; pelo contrário, o estudo de caso viria recentemente a reconquistar um lugar de destaque no contexto da investigação organizacional, impulsionado sobretudo pelo crescente reconhecimento das vantagens associadas à realização de estudos de caso múltiplos (Buchanan e Bryman, 2009, p.711), designadamente em termos do

seu potencial para a geração de teoria (Eisenhardt, 1989). Note-se que se bem que a questão das generalizações / geração de teorias seja por muitos considerada fundamental, designadamente no âmbito da Teoria Fundamentada (*Grounded Theory*), alguns autores têm salientado que o papel deste método não é gerar teoria, mas sim ampliar teorias já existentes. Phillips (1995) e Rueschemeyer (2003) levam ainda mais longe este argumento, afirmando que os casos únicos podem mesmo ser usados para testar teorias (cit. por Buchanan e Bryman, 2009, p.712). H. Tsoukas (2009, p.286, 298), apoiando-se nos contributos de Wittgenstein (1958, 1969), propõe uma *epistemologia do particular*, segundo a qual a especificidade inerente ao estudo de um caso possibilita o *refinamento analítico* (ou *generalização heurística*): “Small-N studies help us to refine the distinctions through which we understand general processes and by so doing provides heuristic generalizations. The latter are generalizations in so far as they include conceptual abstractions from concrete data. But they are heuristic in so far as those conceptual abstractions have a radial structure, whose non-prototypical members offer opportunities for extending the radius of application of the concepts at hand, thus helping to make new distinctions”.

Entre as características comumente atribuídas a este tipo de pesquisa, destacamos as seguintes (Collis e Hussey, p.73; Vilelas, 2009, p.141-146):

- o seu objetivo é, não só explorar determinados fenómenos, mas também compreendê-los num contexto específico;
- recorre à utilização de múltiplos métodos para coligir dados que podem ser tanto qualitativos como quantitativos;
- o *caso* é uma unidade de análise que pode ser um indivíduo, um grupo, um processo, uma organização ou até uma nação;
- um caso pode ser delimitado cronologicamente (eventos que ocorreram durante um determinado período) ou espacialmente (o estudo de um fenómeno que ocorre num dado local), podendo assim refletir um fenómeno simples ou complexo;

- um estudo de caso pode ser *único* ou envolver a conjugação de *múltiplos casos*.

Leonor Gaspar Pinto

Dimensões estratégicas e emergentes da avaliação do desempenho: modelos, dinâmicas e impactos na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (1989-2009)

CAPÍTULO 2 – OBJETO, MÉTODO E FONTES DA INVESTIGAÇÃO

Research, like diplomacy, is the art of the possible.

M. Q. Patton - Qualitative research & evaluation

Qualquer projeto de investigação envolve o cumprimento sucessivo de algumas etapas. Como refere J. Bell (2004, p.13), “Será preciso seleccionar um tópico, identificar os objectivos do trabalho, planear e delinear a metodologia adequada, escolher os instrumentos de pesquisa, negociar o acesso a instituições, materiais e indivíduos; será também necessário recolher, analisar, apresentar a informação e, finalmente, produzir um relatório ou dissertação bem redigidos”. Neste processo direccionado para a construção de novo conhecimento, sobressaem três momentos essenciais que dão corpo à estrutura de desenvolvimento do presente capítulo: o estabelecimento do objeto da investigação (seguido da correspondente definição de objetivos e questões de investigação), a seleção do(s) método(s) de pesquisa e a identificação das fontes documentais que suportam a investigação. Por fim, dá-se conta da estrutura organizativa proposta para a apresentação deste trabalho de investigação.

2.1. O objeto da investigação

No momento de dificuldade que o nosso País se encontra a atravessar e em que as restrições orçamentais irão continuar a pressionar os serviços públicos para que demonstrem a utilização eficaz do dinheiro dos contribuintes, parece-nos importante investigar **os impactos dos modelos e dinâmicas de avaliação do desempenho de bibliotecas**, uma vez que este tipo de organização, em períodos de crise financeira, tende a ser fortemente penalizado. Como vimos atrás, se a pesquisa sobre os impactos

das bibliotecas corresponde a uma área ainda emergente da Investigação em avaliação, o seu enquadramento numa perspetiva de meta-avaliação poderá ajudar a enriquecer o *corpus* da avaliação do desempenho de bibliotecas e, em consequência, a melhorar as práticas desenvolvidas neste domínio, nomeadamente em Portugal.

O estudo dos impactos da avaliação do desempenho de bibliotecas, sobretudo na vertente das potenciais alterações resultantes do desenvolvimento deste tipo de dinâmicas, não só não dispensa a aplicação de uma abordagem empírica em contexto organizacional, como requer a existência de práticas avaliativas estruturadas desenvolvidas (desejavelmente) com alguma amplitude temporal. Entre as práticas de avaliação portuguesas que cumprem estes requisitos e que foram destacadas no sub-capítulo 1.1, considerámos que a **Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (RBML)** proporcionaria o cenário adequado à exploração do tema proposto para a investigação, uma vez que esta constituía um repositório de experiências de avaliação do desempenho, acumuladas, pelo menos, desde o início da década de 90 do século passado. Os critérios que presidiram à seleção deste caso serão detalhados mais adiante no sub-capítulo 2.2.3.

2.1.1 Objetivos

Assim, o objetivo central deste estudo é **determinar os impactos dos modelos e dinâmicas de avaliação do desempenho de bibliotecas na RBML no período compreendido entre 1989 e 2009**. Esta baliza cronológica é delimitada a montante pelo ano em que, em Lisboa, se inicia o ciclo político autárquico³¹ em que seria despoletado o processo de remodelação desta Rede segundo o conceito de Biblioteca Pública da UNESCO. Este marco temporal confere-nos também a possibilidade de examinar com maior acuidade o contexto sobre o qual incidiram essas mudanças. Quanto ao limite definido a montante, atendendo ao princípio genericamente aceite de que o estudo dos

³¹ Jorge Sampaio foi eleito para a presidência da Câmara Municipal de Lisboa nas eleições de 17 de Dezembro de 1989, à frente da coligação de esquerda “Por Lisboa”. Esta coligação resultou de um acordo entre o PS e o PCP, contando ainda com a adesão de Os Verdes, do MDP/CDE, da UDP e do PSR (Portugal. Presidência da República. Museu). Veja-se também o Anexo 3 incluído nesta dissertação para um mais completo entendimento da estrutura dirigente diretamente associada à RBML.

impactos necessita da média / longa duração, considerámos que um período de vinte anos nos permitiria apreender não só os impactos, mas também eventuais tendências.

Os objetivos específicos (**Oe**) que permitirão a prossecução deste objetivo central são:

- Oe1** - Identificar, caracterizar e categorizar os principais modelos e abordagens de avaliação do desempenho de bibliotecas
- Oe2** - Determinar o estado-da-arte da pesquisa sobre impactos da avaliação do desempenho de bibliotecas
- Oe3** - Identificar, caracterizar e categorizar os principais modelos e abordagens avaliativas do desempenho de bibliotecas em Portugal
- Oe4** - Caracterizar o contexto organizacional, macro e micro, da RBML, atendendo sobretudo aos tipos de construto de biblioteca e práticas de avaliação do desempenho
- Oe5** - Identificar, caracterizar e categorizar as dinâmicas de avaliação do desempenho desenvolvidas na RBML entre 1989 e 2009
- Oe6** - Identificar os impactos da avaliação do desempenho na RBML.

2.1.2 Principais questões de investigação

As principais questões de investigação (**Qi**) a serem respondidas são:

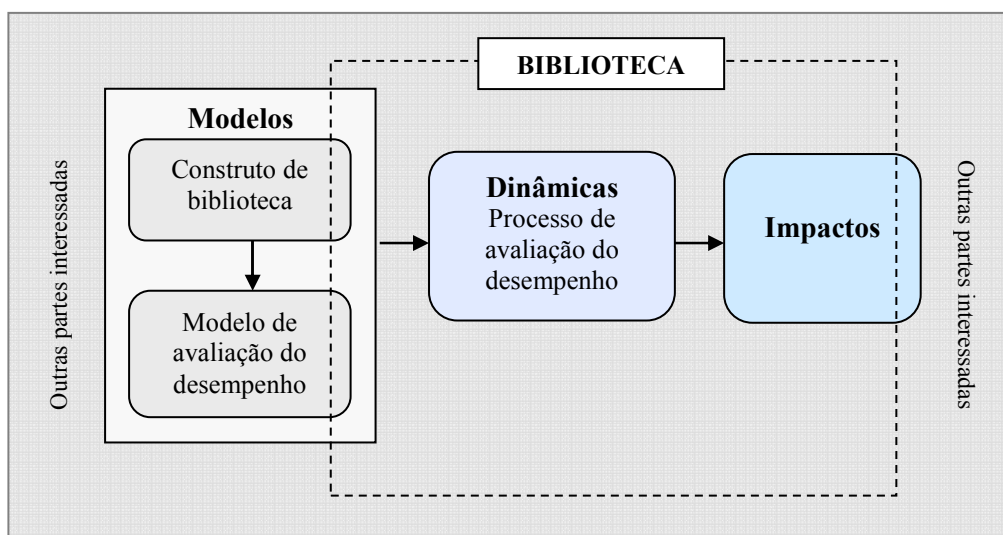
- Qi1** - Quais são e como se inter-relacionam os principais modelos de avaliação do desempenho de bibliotecas?
- Qi2** – Quais são os principais temas explorados pela pesquisa sobre impactos da avaliação de bibliotecas?
- Qi3** – Quais são as principais tendências, modelos e experiências avaliativas de bibliotecas em Portugal?
- Qi4** - Quais os construtos de biblioteca e práticas de avaliação do desempenho identificáveis ao longo da história da RBML?
- Qi5** – Quais as características das principais dinâmicas de avaliação do desempenho existentes na RBML entre 1989 e 2009?

Qi6 – Que relação existe entre os construtos de biblioteca, os modelos de avaliação do desempenho e as dinâmicas desenvolvidas na RBML entre 1989 e 2009?

Qi7 - Quais são os impactos da avaliação do desempenho na RBML?

As duas últimas questões sugerem a existência de eventuais relações de causa-efeito entre os modelos (construto de biblioteca e modelo de avaliação do desempenho), as dinâmicas e os impactos de avaliação do desempenho de bibliotecas, inspirando o desenho do seguinte modelo conceptual explicativo:

Figura 6 - Proposta de modelo conceptual explicativo das relações entre modelos, dinâmicas e impactos da avaliação do desempenho de bibliotecas



© L. G. Pinto, 2012

2.2 Opções metodológicas

Os objetivos definidos para este estudo permitem enquadrá-lo na linha de investigação que se designa por *Investigação em avaliação*. Para além disso, ao eleger os próprios modelos e dinâmicas de avaliação do desempenho de bibliotecas como objectos de investigação, esta investigação posiciona-se no (sub-)campo da meta-avaliação. Assim, do ponto de vista do enquadramento teórico macro, a presente dissertação posiciona-se na confluência da Ciência da Informação com a Investigação

em avaliação, apoiando-se fortemente nos contributos da Teoria Geral dos Sistemas e do Comportamento organizacional. Desta forma, pretende-se também tirar partido do potencial inovador da interdisciplinaridade³².

Face ao quadro teórico e objeto escolhidos, aos objetivos propostos, às questões de investigação que se pretendia responder e às condições disponíveis para a realização desta pesquisa, optámos por uma metodologia de investigação eminentemente interpretativa ou qualitativa. As características intrínsecas deste tipo de abordagem foram determinantes para esta opção³³, tendo sido particularmente relevante nesse âmbito a conceção do papel do investigador como principal instrumento de pesquisa. De facto, na pesquisa que se pretendia realizar, as ligações da investigadora ao objeto de estudo eram incontornáveis, seja pelo vínculo laboral que esta mantinha com a Câmara Municipal de Lisboa (CML) desde finais da década de 80, seja pelo seu envolvimento direto nas dinâmicas de avaliação do desempenho desenvolvidas na RBML entre 1989 e 2009. Neste caso, a investigadora atua, pois, como instrumento de pesquisa e, simultaneamente, fonte de informação e conhecimento privilegiada. Note-se que a investigação qualitativa ao permitir (e valorizar) a subjetividade do investigador na busca do conhecimento, exige também um maior controlo dessa subjetividade e uma maior diversificação nos procedimentos metodológicos usados na investigação, como iremos ver mais adiante.

Mais do que permitir a validação dos resultados³⁴, a triangulação possibilita um retrato mais completo e holístico do objeto em estudo. De facto, como ressalta Patton (2002, p.187), “One important way to strengthen a study design is through triangulation, or the combination of methodologies in the study of the same phenomena or programs. This can mean using several kinds of methods or data, including using both quantitative

³² Blackwell *et al.* (2009, p.3) definem *inovação interdisciplinar* nos seguintes termos: “Interdisciplinary innovation arises from the positive effects that result when stepping across the social boundaries that we structure knowledge by. Those boundaries include academic disciplines, government departments, companies’ internal functions, companies and sectors, and the boundaries between these domains”.

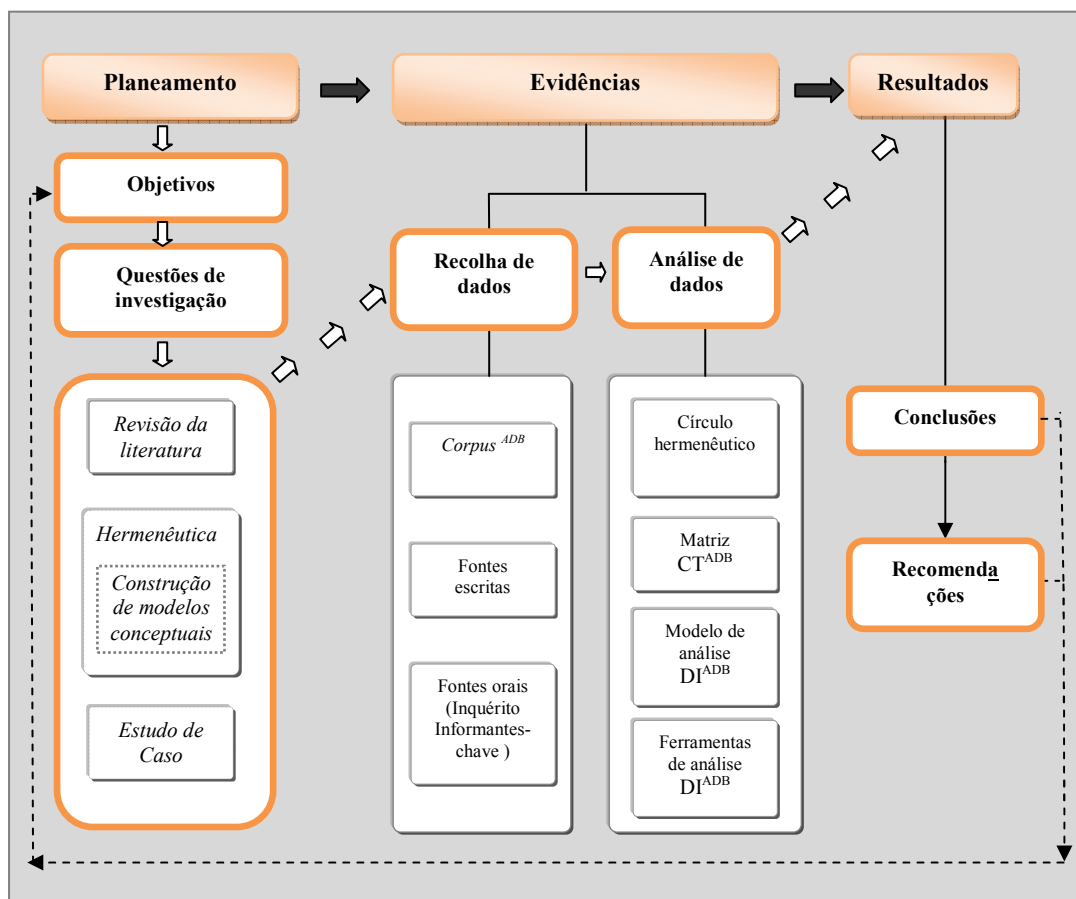
³³ *Vid.* sub-capítulo 1.2.5.

³⁴ Segundo alguns autores, por exemplo Fielding e Schreier (2001), a ideia de que os resultados obtidos com recurso a métodos diversos podem ser usados para validação mútua corresponde a uma visão clássica e ortodoxa do conceito de triangulação (cit. por Duarte, 2009, p.12-13).

and qualitative approaches”. É nesse sentido que nesta investigação nos propusemos utilizar a triangulação de dados e de métodos.

Uma vez clarificadas as opções e aspetos metodológicos de âmbito mais geral, havia que proceder ao desenho da investigação (*research design*), ou seja, “... a plan for collecting and analyzing evidence that will make it possible for the investigator to answer whatever questions he or she has posed. The design of an investigation touches almost all aspects of the research, from the minute details of data collection to the selection of the techniques of data analysis” (Ragin, 1994, p.191). A Figura 7 sintetiza as principais etapas e componentes do plano delineado para a realização desta investigação, cuja discussão será feita seguidamente.

Figura 7 - Plano da investigação



© L. G. Pinto, 2012

Como refere J. Morse (1994, p.224), “Because different ‘lenses’ or perspectives result from the use of different methods, often more than one method may be used within a project so the researcher can gain a more holistic view of the setting”. Nesse sentido, para o desenvolvimento desta investigação recorreremos à aplicação interativa de três tipos principais de métodos: revisão da literatura, hermenêutica e estudo de caso.

2.2.1 Revisão da literatura

Sendo a revisão da literatura um elemento essencial em qualquer projeto de investigação, importa salientar que, no presente caso, a revisão da literatura sobre avaliação do desempenho de bibliotecas começou muito antes da apresentação da proposta do projeto de investigação, correspondendo a uma área de interesse e de pesquisa que fomos acarinhando e prosseguindo desde o início da década de 90. Ainda assim, a atualização e aprofundamento da pesquisa de informação sobre esta área e, especialmente, sobre meta-avaliação e impactos, foi determinante para a clarificação dos objetivos do estudo, a definição do contexto da investigação, a identificação de falhas no conhecimento sobre o tema e o desenho da investigação (Pickard, 2007, p.25). Note-se que a revisão da literatura incidiu ainda sobre outras temáticas, nomeadamente Bibliotecas e outros serviços de informação e Desenvolvimento Organizacional (mais especificamente, o tema do Comportamento Organizacional).

Mas no quadro do presente estudo, a revisão da literatura foi também considerada como sendo um método de investigação, uma vez que:

- o **Corpus** da ^Avaliação do ^Desempenho de ^Bibliotecas (*Corpus^{ADB}*) resultante da revisão efetuada constituiu a principal fonte de informação para as respostas às questões de investigação Qi1 (Quais são e como se inter-relacionam os principais modelos de avaliação do desempenho de bibliotecas?), Qi2 (Quais são os principais temas explorados pela pesquisa sobre impactos da avaliação de bibliotecas?) e Qi3 (Quais são as principais tendências, modelos e experiências avaliativas de bibliotecas em Portugal?);
- a revisão da literatura serviu de base ao desenvolvimento de modelos conceptuais que, como iremos ver de seguida, apoiaram a análise dos dados

recolhidos e, conseqüentemente, permitiram encontrar respostas para as questões de investigação colocadas.

Na busca de resposta para a Qi3, sobretudo para a identificação das tendências de avaliação do desempenho em Portugal a partir da década de 60 do século XX, deu-se particular atenção à análise dos conteúdos dos dois principais produtos de informação científica e técnica nacionais na área das bibliotecas³⁵: as atas dos encontros e congressos de bibliotecários, arquivistas e documentalistas e os *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*, ambos da responsabilidade da Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas.

Note-se que a revisão da literatura foi também importante para o processo de investigação focalizado nas outras questões formuladas, ainda que nesses casos pudemos contar com outras fontes de dados, nomeadamente fontes documentais.

2.2.2 Hermenêutica

Enquanto método fenomenológico de pesquisa, a hermenêutica proporcionou o enquadramento metodológico necessário à interpretação das evidências apuradas na pesquisa. A reflexão sobre a literatura especializada e, em particular, sobre aquela que incide sobre meta-modelos de avaliação do desempenho, com destaque para os estudos de Nicholson (2004) e Calvert (2008), despertou-nos para a possibilidade de alicerçar o processo interpretativo num modelo conceptual que permitisse pôr a descoberto as principais categorias e características dos modelos de avaliação do desempenho de bibliotecas. A aplicação desse modelo - a *Matriz CT^{ADB}* (Categorização das Tipologias de ^Avaliação do ^Desempenho de ^Bibliotecas) - permitiria, assim, a emergência de respostas às questões de investigação Qi1, Qi3 e Qi6, respetivamente, por via da sua utilização na análise do *corpus^{ADB}*, do contexto da avaliação do desempenho em Portugal e das evidências resultantes do estudo do caso da RBML. Por outro lado, a opção por uma abordagem de meta-avaliação, aliada à escassez da literatura sobre os

³⁵ Este método foi utilizado no estudo das tendências de investigação e aplicações práticas na gestão de bibliotecas em Espanha (2005-2009) por A. R. Pacios Lozano (2011) e também na análise das tendências internacionais da avaliação do desempenho de bibliotecas entre 1996 e 2006 por R. Poll (2009b, p.28-31), só que neste último caso tomando por base as atas das várias edições da Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services.

impactos da avaliação do desempenho em bibliotecas e ao carácter exploratório da pesquisa que se pretendia realizar, sugeriram a elaboração de um outro modelo que retratasse o processo de avaliação do desempenho de bibliotecas segundo uma perspetiva sistémica e o relacionasse com as temáticas da meta-avaliação dos impactos, ajudando desta forma a desbravar a complexidade inerente ao estudo das dinâmicas^{ADB} desenvolvidas na RBML durante duas décadas e dos seus impactos. Assim, com base no *Novo modelo do processo de avaliação de bibliotecas* (inspirado no proposto por White, 2002)³⁶, construiu-se um modelo exploratório – o *Modelo de análise DI^{ADB}* (Dinâmicas e Impactos da Avaliação do Desempenho de Bibliotecas), o qual será detalhado na terceira parte deste trabalho dedicada ao *Estudo do caso*.

2.2.3 Estudo de caso

Considerámos que a complexidade da situação que nos propunhamos examinar seria melhor apreendida e compreendida por via da aplicação deste método, tanto mais porque se propunha adicionar ao estudo das dinâmicas e impactos da avaliação do desempenho num dado contexto organizacional uma dimensão longitudinal retrospectiva. A seleção da RBML como caso de estudo foi norteada pelos seguintes critérios:

- beneficiando de mais de um século de existência, o património organizacional desta Rede constituía um objecto privilegiado para a realização de estudos longitudinais e, por consequência, para a apreensão de eventuais impactos;
- a revisão da literatura demonstrara que a RBML, (pelo menos) desde o início da década de 90 do século passado e até ao presente, tinha sido palco de diversas experiências de avaliação do desempenho, algumas das quais de relevo no panorama nacional e internacional;
- funcionária da CML e desempenhando funções na RBML desde 1988, a investigadora possuía um conhecimento direto sobre uma parte da história mais recente desta Rede, tendo, inclusivamente, sido uma interveniente ativa em muitos dos processos de avaliação do desempenho

³⁶ *Vid.* Figura 11.

implementados; esta situação constituía também um fator facilitador no acesso a fontes de informação internas.

Para além da delimitação espacial, considerou-se ainda, sobretudo por questões de eficácia da pesquisa, que seria útil delimitar cronologicamente o estudo do caso. Assim, definiram-se como balizas temporais os anos de 1989 e 2009, criando-se deste modo a amplitude cronológica julgada adequada para a apreensão de eventuais evidências de impactos da avaliação do desempenho. Os critérios que sustentam a escolha destes marcos temporais foram já apresentados no sub-capítulo 2.1.1.

Os procedimentos metodológicos relativos ao planeamento, recolha de dados e análise do estudo de caso serão discutidos no Capítulo 6 (III Parte).

2.3 Fontes documentais

Para além da revisão da literatura especializada sobre a avaliação do desempenho de bibliotecas e temas conexos, à qual já aludimos, a busca de respostas para as questões de investigação que colocámos e as opções metodológicas adotadas apontavam para a necessidade de se recolher dados noutros tipos de fontes de informação, sejam elas primárias ou secundárias. Assim, para o estudo dos impactos dos modelos e dinâmicas^{ADB} na RBML entre 1989 e 2009, contámos essencialmente com dois tipos de fontes documentais: fontes escritas e fontes orais.

As fontes escritas correspondem maioritariamente a documentos de arquivo³⁷, isto é, a documentos que foram acumulados num processo natural, automático e orgânico, pelo Departamento de Bibliotecas e Arquivos (DBA) / Divisão de Gestão de Bibliotecas (DGB) no exercício da suas atividades, nomeadamente aquelas realizadas no âmbito das dinâmicas de medição e avaliação do desempenho. Estes documentos (não publicados) compreendem relatórios, mapas estatísticos, ofícios, informações-propostas, atas de reuniões, mensagens de correio eletrónico, folhas de cálculo, manuais, guias, folhas de recolha de dados, diapositivos de apresentações e conteúdos disponíveis no sítio web

³⁷ A. M. Baraño (2004, p.107) chama a atenção para as vantagens e desvantagens associadas à utilização deste tipo de fonte de evidências: estabilidade, exatidão e abrangência, por um lado; e difícil acesso e relatórios influenciados pelos preconceitos do autor, por outro.

Fora de Portas e na intranet do DBA/DGB. Note-se que muitos dos documentos que referimos foram também “publicados” eletronicamente para disponibilização interna via intranet. Importa ainda salientar a propósito deste tipo de fonte documental que o envolvimento direto da investigadora em muitas das práticas de avaliação do desempenho desenvolvidas na RBML foi determinante para a sua recuperação, uma vez que a documentação de arquivo do DBA/DB só muito recentemente começou a ser objeto de tratamento arquivístico e, conseqüentemente, a sua consulta seria muito difícil.

Ao nível das fontes escritas, deparamo-nos ainda com alguns documentos publicados de relevância para o estudo da RBML e, em especial, da evolução do seu contexto organizacional: as *Actas* das sessões da Câmara Municipal de Lisboa, os *Anais das bibliotecas, arquivo e museus municipais*, o *Boletim Municipal* e ainda diversas comunicações apresentadas em eventos científicos.

Optámos por incluir as referências bibliográficas das fontes escritas utilizadas na investigação numa seção autónoma designada *Fontes documentais*, citando-as no texto em nota de rodapé. As referências bibliográficas que formam a *Bibliografia* foram, todavia, organizadas segundo o critério de citação autor-data-localização. No caso das comunicações apresentadas em eventos científicos que constituem fontes documentais escritas, mas que foram também publicadas nas respetivas atas, por uma questão de facilidade na recuperação das referências bibliográficas, incluímo-las nas *Fontes de documentais*, mas também na *Bibliografia*. Na elaboração das referências bibliográficas seguiu-se a norma portuguesa NP 405, partes 1, 2, 3 e 4³⁸.

Os condicionalismos colocados ao acesso e utilização de alguns dos tipos de fontes textuais acima enunciados, aliados à proximidade cronológica do período em exame, levaram-nos a recorrer ao testemunho oral como forma de complementar ou enriquecer a informação recolhida sobre o desenvolvimento da RBML em geral ou nalgum aspecto específico. Não descorando que existem diversos problemas associados à utilização de fontes orais, que se prendem nomeadamente com a validade da

³⁸ NP 405-1. 1995 (para documentos impressos), NP 405-2.1998 (para materiais não livro), NP 405-3. 2000 (para documentos não publicados) e NP 405-4. 2002 (para documentos electrónicos).

informação recolhida, importa salientar que, nas palavras de J. Machado Pais (1984, p.519), "...as fontes orais, podem constituir-se num instrumento válido de verificação de hipóteses enunciadas e documentadas de antemão, assim como na confirmação de quadros analíticos inicialmente construídos a partir de fontes escritas (...) [S]e é difícil alcançar uma completa objectividade na informação recolhida a partir das fontes orais, também as fontes escritas se encontram sujeitas a factores de carácter subjectivo. Seja como for, a utilização de fontes orais permite a realização de uma história interpretativa a partir de uma matéria-prima (impressões, opiniões, sentimentos, crenças) que muito raramente se consegue extrair das fontes tradicionalmente utilizadas". Assim, alguns colaboradores que vivenciaram factos sobre os quais se pretendia apurar ou obter mais informações foram inquiridos com base em questões abertas, tendo o inquérito ocorrido através de entrevista presencial ou telefónica e através da colocação da(s) questão(ões) por correio electrónico.

À partida, a utilização simultânea de múltiplas fontes de evidência (triangulação de dados) deveria permitir-nos explorar um maior leque de informações e, por conseguinte, obter um conhecimento mais abrangente e profundo sobre o objeto em estudo.

2.4 Estrutura do estudo

Este estudo encontra-se organizado em três partes distintas.

A primeira centra-se na apresentação e explanação do objeto e plano metodológico propostos para esta investigação, compreendendo dois capítulos: um capítulo introdutório (Capítulo 1) que incide sobre o tema da investigação, justificando-o por via do seu enquadramento nas principais tendências da pesquisa sobre a avaliação do desempenho de bibliotecas e ainda sobre os conceitos-chave implicados no desenvolvimento da investigação; e um outro capítulo (Capítulo 2) em que são discutidos o objeto, as opções metodológicas e as fontes da investigação e que termina com a presente síntese sobre a estrutura organizativa do estudo.

A Parte II apresenta o estado-da-arte da avaliação do desempenho de bibliotecas segundo uma perspectiva de meta-avaliação, construída a partir da revisão da literatura

especializada sobre o assunto, compreendendo os Capítulos 3 a 5. O Capítulo 3 começa por percorrer os principais marcos históricos da literatura sobre avaliação do desempenho de bibliotecas, fazendo depois a revisão dos (meta-)modelos^{ADB} e, por fim, revendo e analisando os principais modelos/abordagens^{ADB} à luz de nova proposta de categorização. Dedicado especificamente à revisão da sub-temática do impacto da própria avaliação do desempenho, o Capítulo 4 inicia-se com o enquadramento deste tema na área do Desenvolvimento Organizacional, prosseguindo depois pela exploração dos principais tópicos da investigação no domínio da meta-avaliação dos impactos. No Capítulo 5, a leitura longitudinal das evidências que emergiram da análise do *corpus*^{ADB} editado em Portugal e também da autoria de profissionais portugueses, serve de ponto de partida para um exame aprofundado das tendências preponderantes na investigação e práticas de avaliação do desempenho de bibliotecas em Portugal.

A terceira parte é dedicada ao estudo de caso e inclui os Capítulos 6, 7, 8, 9 e 10. O Capítulo 6 incide especificamente sobre os procedimentos metodológicos relativos à preparação do estudo de caso, bem como à recolha de dados e análise das evidências apuradas. No Capítulo 7 é traçada a evolução da RMBL, desde a sua origem até 2009, enquadrando-a no contexto nacional e fazendo emergir os construtos de bibliotecas e as práticas avaliativas relevantes. O Capítulo 8 faz o exame e caracterização das (sub-)dinâmicas de avaliação do desempenho desenvolvidas nesta Rede durante as duas décadas em estudo, atendendo às Fases de Preparação, Desenvolvimento e Apresentação de resultados consignadas no modelo conceptual exploratório que foi criado para análise das dinâmicas e impactos da avaliação do desempenho em bibliotecas. O Capítulo 9 prossegue o estudo do caso da RMBL com base no referido modelo exploratório, incidindo a análise sobre o impacto dos modelos e das dinâmicas de avaliação do desempenho nesta Rede.

Por fim, no Capítulo 10 são apresentadas as conclusões e principais contributos desta investigação, bem como as limitações inerentes e algumas hipótese para pesquisas futuras.

Leonor Gaspar Pinto

Dimensões estratégicas e emergentes da avaliação do desempenho: modelos, dinâmicas e impactos na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (1989-2009)

PARTE II – (META-)AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE BIBLIOTECAS

Leonor Gaspar Pinto

Dimensões estratégicas e emergentes da avaliação do desempenho: modelos, dinâmicas e impactos na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (1989-2009)

CAPÍTULO 3 – NA SENDA DO “GRAAL”: MODELOS, TENDÊNCIAS E EXPERIÊNCIAS AVALIATIVAS

The fact we are here debating these issues suggests that we have not yet reached that point. In fact, the question we must ask is: are we really any closer to knowing whether performance measures lead to library effectiveness than when the debate began twenty-five to thirty years ago?

R. Cullen (1998) - Measure for measure: a post-modern critique of performance measurement in libraries and information services

A par da crescente complexificação da estrutura organizacional das bibliotecas e da conseqüente necessidade de mais e melhor gestão, tem-se vindo a assistir a um acentuar da pressão política e social para que as organizações (sobretudo aquelas financiadas pelo Estado) prestem contas do dinheiro dos contribuintes que lhes foi atribuído (Powell, 2006, p.103). Se a este cenário juntarmos a crescente tendência para que as bibliotecas desenvolvam as áreas de marketing e comunicação externa (De Saenz, 2002, cit. por Calvert, 2008, p.1) torna-se ainda mais evidente a imprescindibilidade da existência de mais e melhor gestão neste tipo de organizações. Como salienta Matthews (2004, p.23), às bibliotecas já não basta considerarem que são um “bem” social-cultural-educacional: têm de o demonstrar com base em evidências empíricas. O reconhecimento do papel essencial da avaliação no ciclo de gestão organizacional³⁹, bem como no apoio à estruturação de evidências, estimulou o desenvolvimento da investigação teórica e prática no domínio da avaliação do desempenho de bibliotecas, sobretudo a partir da década de 80 do século passado. A abundante literatura internacional sobre o assunto caracteriza-se por uma diversidade de abordagens que, como iremos ter oportunidade de ver ao longo deste capítulo, procuram refletir as mudanças ocorridas no ambiente envolvente, mas não são, todavia,

³⁹ *Vid.* sub-cap. 1.2.2.

conclusivas quanto à indicação do melhor método para se avaliar uma biblioteca (Calvert, 2008, p.10).

A aplicação de uma abordagem histórica e crítica à questão da avaliação do desempenho deste tipo de organizações permite-nos compreender a evolução da teoria e das práticas nesta área e sobretudo granjear um melhor entendimento do presente, através da apreensão das principais tendências do passado. Este tipo de abordagem consubstancia-se essencialmente na publicação de bibliografias e de textos de revisão sobre avaliação do desempenho de bibliotecas, sendo que, com frequência, ambos surgem inseridos em trabalhos sobre aspetos ou aplicações específicas desta temática. Quanto a bibliografias especificamente sobre este assunto, refiram-se aquelas elaboradas por Reynolds (1970), Ottersen (1971), Noble e Ward (1976), Ward (1982), Blagden e Harrington (1990), Booth, Dawes e Kigbo (2004), Zhang (2004), Neuhaus (2004, 2005), Poll (2007), AGLIN - Australian Government Libraries Information Network (2007) e Association of College and Research Libraries (2010). Ao nível dos inúmeros textos de revisão publicados, merecem destaque os trabalhos de Du Mont e Du Mont (1979), D. L. Goodall (1988), N. Van House (1989), R. Poll e P. Boekhorst, (1996), R. Cullen (1998, 1999, 2001, 2003a), William, Wavell e Coles (2001, 2002), L. N. White (2002), V. Saraf e M. Mezbah-ul-Islam (2002), Wavell *et al.* (2002), T. Saracevic (2000, 2004, 2005), J. C. Bertot e C. R. McClure (2003), S. Hiller e J. Self (2004), S. Nicholson (2004), C. Jilovsky (2005), P. Brophy (2005), Shi e Levy (2005), R. R. Powell (1988, 2007), Imholz e Weil (2007), Wagman (2007), Calvert (2008), Markless e Streatfield (2008), Aabø (2009), D. Bawden *et al.* (2009), R. Poll (2009b), Association of College and Research Libraries (2010), Matthews (2010) e Vullo (2010). Assim, será partindo deste tipo de documentos, mas também de uma revisão mais ampla da literatura especializada sobre a avaliação do desempenho de bibliotecas que iremos procurar identificar os principais marcos da evolução desta área de investigação seguindo um fio cronológico que se estende da década de 30 até à atualidade (sub-cap. 3.1).

Muitos dos textos de revisão referidos, ao tomarem como objeto de análise a própria produção científica e as práticas sobre avaliação do desempenho de bibliotecas,

podem ser enquadrados na área mais vasta dos estudos de meta-avaliação⁴⁰. Um dos principais *leitmotive* da investigação realizada neste âmbito tem sido a procura de respostas para duas questões inter-relacionadas: *Qual é o melhor modelo / método para se avaliar o desempenho de uma biblioteca?* e *O que é uma biblioteca eficaz?* A inter-relação nasce, num primeiro momento, da dificuldade em se encontrar um modelo / método coerente para avaliar o desempenho global das bibliotecas (Calvert, 2008, p.67), ou seja, um referencial que permitisse aferir se as atividades cujo desempenho estava a ser medido eram adequadas para determinar “...the actions, and organizational and environmental characteristics [that] distinguish effective from ineffective organizations” (Childers e Van House, 1989a, p.276). Um dos caminhos encontrados para ultrapassar esse constrangimento passaria pela associação do conceito de eficácia ao de desempenho, suscitando a necessidade de se refletir *a priori* sobre o que é uma biblioteca eficaz (Morse, 1968, 1971; Du Mont e Du Mont, 1979, 1981; Orr, 1973; Childers e Van House, 1989, 1989a, 1993; Van House e Childers, 1990; Cullen e Calvert, 1992, 1993; Calvert e Cullen, 1994; Saraf e Mezbah-ul-Islam, 2002; Calvert, 2008; Matthews, 2010, entre outros). Se à investigação sobre a eficácia organizacional se tem chamado a busca do “Santo Graal da pesquisa organizacional” (Mohr, 1982, p.179, cit.por Van House, 1986, p.262), à sua extrapolação para o contexto das bibliotecas chamou-se “The pursuit of the Grail of Library Goodness” (Buckland, 1988, p. 241, cit. por Calvert, 2008, p.1), isto é, a **busca do Graal da eficácia ou do bom desempenho de uma biblioteca**.

Seja conferindo centralidade ao conceito de eficácia, seja considerando-o uma das dimensões do desempenho (Hernon e Altman, 1996; ISO 11620, 2008; King Research, 1990, p.3, entre outros.), esta busca do “Graal” tem-se traduzido também na (re)criação de diversos modelos e tipologias de abordagens sobre a avaliação do desempenho de bibliotecas, as quais serão objeto de análise no sub-capítulo 3.3. Para já, importa salientar que, tal como refere Calvert (2008, p.10), se não se chegou ainda a uma resposta conclusiva sobre qual o melhor método de avaliação, também “There is not even agreement of what different approaches have been developed for the purpose”.

⁴⁰ *Vid.* sub-cap. 1.2.2.

Apesar dos desenvolvimentos registados no quadro da investigação em meta-avaliação, no *corpus* da avaliação do desempenho de bibliotecas são ainda escassos os estudos que incidem sobre a avaliação de uma avaliação (Calvert, 2008, p.ii) ou de um *cluster* inter-relacionado de avaliações. A presente tese, ao posicionar-se como uma meta-avaliação, visa, assim, contribuir para o enriquecimento desta sub-temática da investigação em avaliação do desempenho de bibliotecas.

3.1 Marcos históricos

Desde o tempo da antiga Biblioteca de Alexandria que a medição e a avaliação têm sido usadas pelas bibliotecas principalmente para tecerem juízos sobre a quantidade e qualidade das suas coleções. Seria, todavia, apenas nas décadas de 30 e 40 do século passado que esta tendência começaria a ser contrariada, fruto da aplicação de métodos matemáticos ao estudo das coleções e da sua interação com os utilizadores. Como salienta R. Cullen (1999, p.12), o desenvolvimento da bibliometria e a subsequente valorização do papel da biblioteca enquanto parte do ciclo de produção, organização e disseminação do conhecimento viria a contribuir para que o conceito de biblioteca estanque fosse substituído pelo conceito de biblioteca como sistema dinâmico e aberto em constante interação com o meio ambiente. Neste movimento gradual de transferência do foco da investigação da coleção para os processos que decorrem no seu seio e para as interconexões entre coleção e utilizadores, importa salientar os estudos pioneiros de W. C. Eells – *Measurement of adequacy of a secondary school library: a report on one phase of the co-operative study of secondary school standards* (1938) e S. C. Bradford – *Documentation* (1948).

Mas seria apenas a partir do final da década de 60 que a avaliação do desempenho de bibliotecas passaria a ocupar um lugar central nas preocupações dos investigadores e profissionais desta área. A publicação do livro *Library effectiveness: a system approach*, em que o seu autor P. Morse (1968) propõe um modelo matemático para a avaliação de bibliotecas e o artigo de R. Orr (1973) *Measuring the goodness of library*

*services: a general framework for considering quantitative measures*⁴¹, em que este explora o conceito de *goodness*, pelo caráter inovador das propostas apresentadas constituem momentos marcantes da história desta área de investigação. Em finais dos anos 70, o livro *Measurement and evaluation of library services* de F. W. Lancaster⁴² (1977) proporcionou a primeira revisão sistemática dos estudos sobre medição e avaliação do desempenho de bibliotecas (Hiller e Self, 2004, p.131), colocando este tema na linha da frente da investigação e prática biblioteconómicas.

Durante a década de 80, nos Estados-Unidos e também no Reino Unido, o principal propulsor do interesse dos académicos e dos profissionais da área das bibliotecas pela avaliação do desempenho foi a necessidade das organizações de financiamento público demonstrarem boa gestão e prestarem contas aos contribuintes (Ward *et al.*, 1995, p.19). É neste contexto que surgiria, em 1980, a realização de uma conferência sobre *Library effectiveness: a state of the art*, organizada pela American Library Association e, mais tarde, a publicação de diversos manuais, nomeadamente direcionados para as bibliotecas públicas - *Output measures for public libraries* (1ª edição - Zweig e Roger, 1982; 2ª edição – Van House *et al.*, 1987), *Planning and role setting for public libraries* (McClure *et al.*, 1987) e *Measuring the performance of public libraries* (Moore, 1989).

Numa breve síntese sobre o desenvolvimento da medição e avaliação do desempenho nas bibliotecas norte-americanas até aos finais dos anos 80, Van House (1989, p.270-271, 277) apontava os seguintes aspetos:

⁴¹ Aplicando e explorando o conceito de *goodness* (qualidade ou valor) em relação aos serviços de biblioteca, Orr salienta a importância de se distinguirem as questões *How good is your library?* e *How much good does this service do?* O modelo desenvolvido por Orr despertou o interesse de inúmeros autores e especialistas, materializando-se este em abordagens teóricas ou na realização de estudos empíricos: Stecher, 1975; Buckland, 1982; Ralli, 1987; Line, 1990; Maguire e Willard, 1990; Mackenzie, 1990 (cit. por Saraf e Mezbah-ul-Islam, 2002, p.84).

⁴² Importa salientar que F. W. Lancaster é um investigador e académico que teve enorme influência em inúmeros campos da investigação na área da Biblioteconomia, sendo **o autor mais citado** durante o período que se estende da década de 70 até ao início dos anos 90 (Qin, 2008, p.954)

- as bibliotecas públicas desempenharam um papel importante no desenvolvimento de medidas de resultados (*outputs*)⁴³;
- nas bibliotecas universitárias, a medição do desempenho foi usada sobretudo para estudar um serviço ou recurso específico, designadamente a coleção;
- se bem que nestes dois tipos de bibliotecas, seja através de uma única medida ou de um conjunto de medidas, o foco da avaliação tenha incidido principalmente sobre a totalidade da biblioteca, foram também surgindo outras abordagens centradas na avaliação de serviços específicos de biblioteca (coleção, serviço de referência, equipamentos, etc.);
- verificava-se uma tendência crescente para a utilização de medidas de resultados e de outras medidas de desempenho nas bibliotecas.

Importa salientar que, durante a década de 80, esta autora e C. McClure ocuparam um lugar de relevo entre os investigadores mais influentes no domínio da avaliação do desempenho de bibliotecas, trabalhando isoladamente, em conjunto ou com outros investigadores (veja-se o Quadro 10, no final deste capítulo).

Referindo-se à situação das bibliotecas francesas, P. Carbone (1993, p.197-198) destacava:

- o crescente interesse das bibliotecas universitárias pela avaliação do desempenho traduzido, por exemplo, na realização de alguns estudos orientados para um melhor conhecimento dos utilizadores (1984-1986) e a elaboração e teste de um *tableau de bord* (1986-1988);
- o interesse das bibliotecas departamentais móveis (*bibliothèques centrales de prêt*), bem como da Escola Nacional de Bibliotecas e Ciência da Informação (ENSSIB) por esta temática, visível, respetivamente, na organização de um workshop e constituição de um grupo de trabalho (1990) e na elaboração de diversos estudos de avaliação;

⁴³ Esta investigadora define *outputs* como sendo “the extensiveness and effectiveness of services delivered” (Van House, 1989, p.268). Para um melhor entendimento sobre este conceito, veja-se o sub-cap. 1.2.3 deste trabalho.

- o atraso das bibliotecas municipais nesta matéria, evidenciado pela escassez de publicações sobre avaliação do desempenho deste tipo de bibliotecas, mas sobretudo pelo facto do manual elaborado por Nick Moore (1989) para a UNESCO não ter ainda sido testado, apesar de traduzido em língua francesa.

Por isso, este autor conclui que “... library performance measures are not very much developed in France, but with the recent evolutions of all types of libraries there is a real interest, and the situation is maturing for more research and experimentation on the subject” (Carbone, 1993, p.198).

Fazendo o balanço do trabalho de investigação nesta área desenvolvido ao longo das décadas de 70 e 80, D. Goodall (1988, p.140) conclui que “It would be wrong to suggest that no real progress has been made in the field of performance measurement but one cannot help feeling that the research has been of circular nature and that although plenty has been written on the subject there is a surprisingly lack of originality in the writings. The research appears to be collateral rather than cumulative; it is too often the case that old ideas are regurgitated with modifications rather than improvements”.

A década de 90 inicia-se dando continuidade à orientação surgida anteriormente para a elaboração e divulgação de manuais e guias para orientação dos profissionais na aplicação da avaliação do desempenho às suas bibliotecas, designadamente *Evaluation and library decision making* (Hernon e McClure, 1990), *Keys to success: performance indicators for public libraries* (King Research Lda, 1990), *Measuring academic library performance* (Van House, Weil e McClure, 1990), *A manual on the evaluation of information centers and services* (Griffiths e King, 1991), *Output measures for public library service to children* (Walters, 1992), *Performance indicators for university libraries* (SCONUL, 1992) e, mais tarde, *Performance measurement in library and information services* (Abbott, 1994), *The effective academic library: a framework for evaluating the performance of UK academic libraries* (Higher Education Funding Council, 1995, cit. por Brophy, 2006, p.2) e *The TEEL IT! manual* (Zweig et al., 1996). Embora na literatura científica desta área seja notória a preponderância norte-americana e britânica, na maioria dos países europeus existiam então, ainda que em grau variável,

experiências na área das técnicas de medição do desempenho e apoio à tomada de decisão. Este panorama é comprovado pela ampla revisão da investigação e práticas existentes nas bibliotecas europeias neste domínio realizada por Ward *et al.* (1985) no âmbito de um estudo patrocinado pela Comissão Europeia⁴⁴, o qual “... has uncovered far more research on performance measurement and decision support techniques in European libraries than anticipated” (p.127). A principal razão que explica a superação dos resultados inicialmente esperados reside na dificuldade que os investigadores sentiram em obter informações: muitas dessas experiências, não tendo sido divulgadas em publicações académicas ou profissionais, apenas puderam ser rastreadas por meio de contactos pessoais. É ainda interessante notar que o facto dos manuais-chave para a avaliação do desempenho de bibliotecas se encontrarem em língua inglesa foi apontado como um obstáculo ao acesso dos próprios bibliotecários europeus a este tipo de informação especializada (Ward *et al.*, 1985, p.127).

Durante os anos 90, assistir-se-ia ao eclodir de duas tendências de avaliação que iriam marcar os anos vindouros: uma, centrada na gestão da qualidade; a outra, focalizada no emergente ambiente eletrónico / digital.

Fortemente impulsionada pela importância adquirida pelo conceito de Qualidade ao nível do setor dos serviços durante este período, a questão da avaliação do desempenho não só se tornou objeto de renovado interesse, como viu ampliado o seu contexto funcional através do enquadramento na teoria e prática genericamente designada por Gestão da Qualidade. Desenvolveram-se métodos, medidas e indicadores de desempenho para avaliar a qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas, enfatizando-se o protagonismo do cliente na conceção e operacionalização de sistemas de gestão. Neste âmbito, merecem destaque as seguintes publicações: *Implementing BS 5750 in libraries* (Ellis e Norton, 1993); *Measuring quality: international guidelines for performance measurement in academic libraries* (Poll e Boekhorst, 1996); *Implementing BS EN ISO 9000 in libraries* (Ellis e Norton, 1996); *Quality management for information and library managers* (Brophy e Coulling, 1996); o Projecto *EQLIPSE*:

⁴⁴ Este estudo apresenta um balanço sintético dos desenvolvimentos na área da avaliação do desempenho registados na Noruega, Suécia, Dinamarca, Finlândia, Bélgica, França, Alemanha, Irlanda, Itália, Holanda, Portugal, Espanha e Reino Unido (Ward *et al.*, 1995, p.31-53).

Evaluation and Quality in Library Performance: System for Europe (Fev. 95-Mar. 97 - Mac Dougall, Ofarrell e Williams, 1997); *Assessing service quality: satisfying the expectations of library customers* (Hernon e Altman, 1998) e *Improving library and information services through self-assessment* (Kinnell, Usherwood e Jones, 1999). As questões da satisfação dos utilizadores e, sobretudo, da determinação e avaliação das dimensões da qualidade de serviço conquistaram um lugar de destaque no quadro da avaliação do desempenho de bibliotecas, fortemente impulsionadas pelo Projeto LIBQUAL+ criado em 1999 pela Association of Research Libraries americana (ARL) (*vid.* sub-capítulos 3.3.2.1 e 3.3.2.2). A vitalidade e a influência desta metodologia de avaliação baseada no Modelo de discrepâncias são testemunhadas pelo número crescente de bibliotecas que integram a comunidade LIBQUAL+™, mas também pelo desenvolvimento e promoção de um conjunto de produtos complementares ou derivados para avaliação do desempenho de bibliotecas.

Constituindo o ambiente eletrónico uma realidade cada vez mais presente no quotidiano das bibliotecas, foi necessário procurar respostas adequadas à avaliação do desempenho das bibliotecas “híbridas”, isto é, de organizações que, a par dos produtos e serviços “tradicionais”, geriam e disponibilizavam também produtos e serviços eletrónicos. De entre os vários estudos, projetos e experiências que foram sendo desenvolvidos neste âmbito, importa destacar:

- a publicação do manual *Assessing the academic networked environment* (McClure e Lopata, 1996), na sequência de um amplo estudo conduzido por C. McClure nos E.U.A. sobre a avaliação do ambiente digital em rede universitário, no período de outubro de 1994 a dezembro de 1995;
- o Projeto MIEL2 - Management Information Systems and Performance Measurement for the Electronic Library, desenvolvido pelo Centre for Research in Libraries & Information Management da University of Central Lancashire, no quadro programa britânico eLib (Brophy e Wynne, 1997);
- o desenvolvimento no contexto da União Europeia de um conjunto de projetos direcionados para a investigação e desenvolvimento de indicadores de desempenho adequados ao novo ambiente eletrónico:

- o projeto CAMILE – Concerted Action on Management Information for Libraries in Europe (ag. 96-jul. 98) congregou a experiência e os resultados de quatro projetos na área do apoio à tomada de decisão em bibliotecas: DECIDE- Decision support models and a DSS for European academic and public libraries (jan. 95-mar. 98), DECIMAL - Decision making in libraries; decision research for the development of integrated library systems (jan. 95-maio 97), EQLIPSE - Evaluation and Quality in Library Performance Systems (jan. 95-mar. 97) e MINSTREL - Management Information Software Tool - Research in Libraries (fev. 95-jul. 97) (Comissão Europeia. CORDIS, 1999);
- dando continuidade àqueles projetos, o projeto EQUINOX – Library Performance Measurement and Quality Management Systems (nov. 98–set. 00) procurou desenvolver indicadores de desempenho adequados ao ambiente eletrónico, com complemento dos indicadores definidos na norma ISO 11620, dentro de um quadro de gestão da qualidade (Brophy *et al.*, 2000; Brophy e Clarke, 2001);
- o Projeto E-Metrics⁴⁵, iniciado em 1999 no âmbito do Statistics and Measurement Programme da ARL com a finalidade de investigar e desenvolver técnicas de medição adequadas ao ambiente eletrónico das bibliotecas (Blixrud, 2003a; Kyrillidou e Giersch, 2004);
- ICOLC - International Coalition of Library Consortia (ICOLC): criado em 1996, este grupo informal que reúne mais de 200 *consortia* de bibliotecas de todo o mundo, desenvolveu um conjunto de *Guidelines for statistical measures of usage of web-based information resources* (ICOLC, 2001);
- COUNTER – Counting Online Usage of Networked Electronic Resources: uma iniciativa internacional, lançada em 2002, com o propósito de facilitar o registo, a troca e a interpretação de dados estatísticos sobre a utilização de recursos eletrónicos (designadamente publicações em série e bases de dados), por via do

⁴⁵ O sitio Web da ARL disponibiliza mais informações sobre este projecto em <http://www.arl.org/stats/initiatives/emetrics/index.shtml>, bem com sobre outras iniciativas mais recentes no âmbito das estatísticas e avaliação de bibliotecas.

estabelecimento de normas e protocolos ao nível das estatísticas de utilização geradas pelos vendedores/produtores, de modo a torná-las consistentes, credíveis e compatíveis (COUNTER);

- SUSHI – Standardized Usage Statistics Harvesting Initiative: promovida pela National Information Standards Organization (NISO) dos E.U.A., esta iniciativa visava a definição de um modelo automatizado de recolha de dados estatísticos sobre a utilização de recursos eletrónicos que se articulasse com os relatórios estipulados pelo Projecto COUNTER, tendo culminado na publicação, em 2007, da norma ANSI/NISO Z39.93 - *The Standardized Usage Statistics Harvesting Initiative (SUSHI) Protocol*;
- os inúmeros estudos e projetos realizados pelos investigadores norte-americanos C. McClure e J.Bertot, em conjunto, individualmente ou com terceiros sobre avaliação do desempenho de serviços eletrónicos, nomeadamente *Evaluating networked information services* (McClure e Bertot, 2001), *Statistics and performance measures for public library networked services* (Bertot, McClure e Ryan, 2001) e *Statistics, measures and quality standards for assessing digital reference library services* (McClure et al., 2002).

Muitas destas experiências acabariam por convergir no trabalho desenvolvido pela Section on Statistics and Evaluation da IFLA e pela sub-comissão técnica TC 46 SC 8 Quality – statistics and performance evaluation da ISO - International Organisation for Standardization, reflectindo-se no processo de estabelecimento de um conjunto de medidas e indicadores de desempenho adequados ao ambiente eletrónico das bibliotecas, o qual culminaria, após a publicação em 2003 de um Relatório Técnico (ISO/TR 20983), na integração dessas medidas na edição de 2006 da ISO 2789 (ainda que sob a forma de anexo) e dos indicadores na edição de 2008 da ISO 11620.

Ao situar-se na encruzinhada entre tecnologia, avaliação, biblioteconomia e desenvolvimento do mercado (Cook et al., 2003, p.6), a avaliação de bibliotecas digitais, a partir de finais da década de 90, começou a afirmar-se como uma área específica e prolifera de investigação, nomeadamente após Saracevic e Kantor (1997)

terem procedido a uma revisão dos critérios tradicionais de avaliação de bibliotecas identificados por Lancaster (1993) e Saracevic (2000) ter sistematizado a questão segundo uma perspetiva longitudinal e crítica. Sendo múltiplos os pontos de vista sobre o próprio conceito de Biblioteca Digital (BD)⁴⁶, a principal dificuldade na sua avaliação, como salienta T. Saracevic (2000, p.358-359), está no estabelecimento das próprias fronteiras da avaliação destes sistemas de informação.

Este autor (2005) propõe uma síntese crítica da literatura sobre iniciativas e práticas avaliativas em BD alicerçada na análise de cinco aspectos:

1) Construto (o objeto da avaliação)

- *Entidades - a) Avaliação de projetos de investigação para a construção de BD*, destacando-se neste âmbito o Projecto Perseus, a BD que foi avaliada mais vezes e durante um longo período de tempo, e os estudos de avaliação realizados por Marchionini e Crane (1994)⁴⁷ (p.3); b) *Avaliação de aspetos operacionais de BD*, como por exemplo nos casos da New Zealand Digital Library (baseada em análise dos logs) ou da DL ARTEMIS (avaliação da utilização dos materiais na área das Ciências por estudantes do ensino básico); c) *Avaliação de múltiplas BD*, como por exemplo, o estudo comparativo entre seis coleções digitais de museus e bibliotecas conduzido no quadro do Projecto SOUP da Universidade de Cornell.
- *Processos* – Ainda que sem referência a uma biblioteca específica, são inúmeros os processos que têm sido alvo de avaliação, incidindo nas várias ferramentas, serviços, comportamento dos utilizadores, etc.

⁴⁶ Entre estes, podemos destacar a definição proposta por Degan e Tanner (2002, p.22):

“- A digital library is a managed collection of digital objects.

- The digital objects are created or collected according to the principles of collection development.
- The digital objects are made available in a cohesive manner, supported by services necessary to allow users to retrieve and exploit the resources just as they would any other library materials.
- The digital objects are treated as long term stable resources and appropriate processes are applied to them to ensure their quality and survivability.”

⁴⁷ Segundo Saracevic (2005, p.3), o estudo *Evaluating hypermedia and learning: methods and results from the Perseus Project* da autoria de Marchionini e Crane (1994) constitui o primeiro relatório de avaliação de uma BD.

- 2) Contexto (modelo geral de avaliação) – Os tipos de abordagens à avaliação de BD identificados na literatura, por ordem decrescente de relevância do número de estudos encontrados, são os seguintes: *Abordagem centrada nos sistemas*, *Abordagem centrada nas pessoas*, *Abordagem centrada na usabilidade*, *Abordagem etnográfica*, *Abordagem antropológica*, *Abordagem sociológica* e *Abordagem económica*.

Quanto aos níveis de avaliação de BD, estes variam entre micro-avaliações (por exemplo, de determinadas características técnicas) e macro-avaliações (como é, por exemplo, o caso da avaliação do impacto da BD Perseus na Educação na área dos Estudo Clássicos - Marchionini., Plaisant e Komlodi, 2003).

- 3) Crítérios (referenciais escolhidos para avaliar e a partir dos quais são desenvolvidas medidas de desempenho⁴⁸)

- *Usabilidade aplicada a:* a) *Avaliação do conteúdo* de um sítio Web ou portal (acessibilidade, transparência, qualidade, etc.); b) *Avaliação do processo* (execução de tarefas – pesquisa, recuperação, acesso ao recurso, etc.); c) *Avaliação do formato* (atratividade, consistência, etc.); d) *Avaliação global* (satisfação, relevância, qualidade da experiência, etc.).
- *Características do sistema:* a) *Avaliação do desempenho da tecnologia* (tempo de resposta, de processamento, etc.); b) *Avaliação do desempenho do processo/algoritmo* (clustering, taxa de erro, etc.); c) *Avaliação global do sistema* (interoperabilidade, custos, etc.).
- *Utilização:* compreende estudos sobre os padrões de utilização, a utilização dos materiais, as estatísticas de utilização e os utilizadores.

⁴⁸ Na revisão que faz dos critérios usados na avaliação de BD, Saracevic (2005, p.6) considera que “Several efforts that are devoted to developing digital library metrics have not produced, yet, generalizable and accepted metrics, some of which may be used for evaluation. Thus, evaluators have chosen their own evaluation criteria as they went along. As a result, criteria for digital library evaluation fluctuate widely from effort to effort”. Importa, todavia, referir que é previsível que esta situação tenha registado alterações na sequência da inclusão de medidas e indicadores adequados à avaliação do ambiente eletrónico das bibliotecas nas normas ISO 2789 (2006) e ISO 11620 (2008).

- *Critérios etnográficos e outros*: reportam-se a estudos que procuram determinar as conceções, práticas e ambientes, prioridades, impactos, etc. de diferentes grupos no contexto geral da BD.
- 4) *Metodologia* (medidas e técnicas de medição) – São múltiplos os métodos que têm sido usados para avaliação das BD, sendo esta seleção metodológica, à partida, determinada pelo tipo de objetivos e contextos da avaliação.
 - 5) *Resultados* – A grande variedade de aspetos cobertos pelos estudos de avaliação de BD, torna difícil sintetizar os resultados obtidos. No entanto, é possível extrair-se um resultado geral: os utilizadores têm muitas dificuldades na utilização de BD, o que sugere uma discrepância entre o modelo de BD dos utilizadores e o modelo de BD dos designers e gestores destes subsistemas de informação.

Fazendo um balanço da avaliação de BD, T. Saracevic (2005, p.10) conclui que “Evaluation is not a wide or even growing activity in digital libraries. As a matter of fact, evaluation is more conspicuous by its absence or minimal presence in vast majority of works on digital libraries, in both research and practice; evaluation seems to be an exception rather than a rule (...) There have been many works, including my own, suggesting digital library evaluation concepts, approaches, and models. It seems that they had little or no visible impact on those actually doing evaluation. It seems that evaluation theorists and evaluation practitioners do not communicate well, at least not in ways that are visible”.

Na revisão que faz da literatura sobre avaliação de BD, G. Vullo (2010, p.171-172) chama a atenção para o aparecimento de alguns trabalhos contendo linhas de orientação sobre a avaliação de BD, nomeadamente *Evaluating digital libraries: a user friendly guide* (Reeves, Apedoe e Woo, 2003) e *Introduction to digital libraries* (Chowdhury e Chowdhury, 2003), bem como para o desenvolvimento de modelos de qualidade adaptados a este tipo de biblioteca, como são os casos da estrutura teórica 5S (*Streams, Structures, Spaces, Scenarios e Societies* – Gonçalves *et al.*, 2004, 2007), dos parâmetros de qualidade investigados no quadro do DELOS Digital Library Reference

Model (Candela *et al.*, 2008) e dos projetos de investigação que serão objeto de referência no sub-capítulo 3.3.2.2.

Desde os finais do século passado que começaram a surgir sinais da necessidade de se ir para além da medição dos recursos e resultados e até da qualidade dos serviços, colocando o foco da avaliação nos vários tipos de impacto que as bibliotecas produzem nos indivíduos, nas comunidades servidas e na sociedade. Tanto assim que, em 2000, o Institute of Museum and Library Services (Estados Unidos. Institute of Museum and Library Service 2000, p.3), procurando impulsionar a mudança de paradigma traduzido na substituição da pergunta “O que fizemos para alcançar os nossos objetivos?” pela questão “O que mudou em consequência do nosso trabalho”, defendia que “... outcome based assessment is not a form of research, nor is it simple data collection. It joins both of those essential processes, however, as a powerful tool in reporting the kinds of differences museums and libraries make among their users”. Segundo P. Brophy (2006, p.55), esta atenção em relação à avaliação dos impactos radica-se, por um lado, na tendência internacional para a valorização de políticas centradas em questões como a Aprendizagem ao Longo da Vida e a Inclusão Digital (e na consequente necessidade das bibliotecas e outras instituições culturais demonstrarem o seu contributo para a prossecução de objetivos estratégicos definidos para essas áreas) e por outro, na crescente pressão para que organizações como as bibliotecas ou os museus justifiquem a forma como utilizam o financiamento público que lhes foi atribuído. Apesar de existir a consciência da importância de se avaliarem os impactos, vários autores alertavam também para as dificuldades associadas a este tipo de medição (Marchionini, 2000, p.304; Cullen, 2002, p.9; Bertot e McClure, 2003, p.604-610, entre outros), sendo a maior parte destas derivada do facto de, nas palavras de Pool e Payne (2006, p.4), “... it is nearly impossible to separate library impact from other influences and to prove that changes in competences or behaviour are indeed an effect of using library services”.

Na revisão que realizou sobre a literatura biblioteconómica na área da avaliação dos impactos, R. Cullen (2002, p.11-12) refere os estudos pioneiros de Powell (1992), Lindauer (1998), Cullen e Calvert (1995) e McClure e Lopata (1995), salientando o contributo essencial das bibliotecas da área da saúde para o desenvolvimento da

investigação sobre esta temática, nomeadamente na demonstração do impacto das bibliotecas e da informação na decisão clínica e nos resultados para os pacientes (Marshall, 1992; Wyatt, 2000; entre outros)⁴⁹. Num estudo editado em 2002, Wavell *et al.* (2002) procederam a uma ampla revisão da literatura publicada durante os últimos cinco anos, com particular ênfase nas avaliações de impacto conduzidas no Reino Unido, ainda que mencionando os principais projetos desenvolvidos nos E.U.A e Austrália. Esta meta-avaliação identificou três linhas centrais de investigação – impacto social, impacto na aprendizagem e impacto económico, chamando ainda a atenção para as questões ligadas ao acesso às bibliotecas, museus e arquivos enquanto condicionantes do seu impacto. Ainda assim, em 2003, Bertot e McClure (2003, p.605) alertavam para a necessidade de se incrementar o foco empírico da pesquisa sobre avaliação dos impactos de bibliotecas: “At present, there is no lack of opinions and views related to outcomes and outcomes assessment. But, there is a lack of empirical research related to outcomes, outcomes assessment, and conceptual frameworks that would help practitioners to understand better the basis for, application of, and use of outcomes assessment”.

Em 2006, num trabalho em que procuravam demonstrar a importância da investigação sobre os impactos das bibliotecas, Poll e Payne (2006, p.6) identificavam os seguintes (sub-)temas de investigação: *Correlação entre a utilização da biblioteca e o sucesso académico ou profissional, O impacto da biblioteca na literacia da informação, A importância da biblioteca local para a investigação, O impacto social das bibliotecas e O valor financeiro das bibliotecas*. Estes e outros sub-temas da esfera da avaliação de impactos de bibliotecas têm sido objeto de inúmeros estudos e projetos (*vid.* sub-capítulo 3.3.2.3), cujo resultado pode ser sintetizado na resposta que Markless e Streatfield (2006, p.35-36) apresentam para a questão “O que sabemos sobre o impacto de vários tipos de bibliotecas e serviços de informação?”:

“The short version is:

⁴⁹ A este nível, R. Cullen (2002, p.12-13) destaca ainda a importância da “importação” da metodologia Evidence Based Medicine para a área da Informação-documentação através do desenvolvimento da Evidence-Based Librarianship (EBL) e do seu contributo para a investigação na área da avaliação de impactos.

- a good deal if you are interested in *school libraries*
- quite a lot about *health libraries*
- rather less but in a growing volume for *further and higher education libraries*
- a patchy picture for *public libraries* – some interesting overview (macro-impact) work, a series of research projects beginning to point the way towards finding out about the social impact of public libraries and a growing body of evidence about the usefulness of reading promotion projects
- rather less if your interested in workplace libraries or mediated information service provision (where the information specialist, frequently a specialist in the relevant subject area, works with the enquirer to address the problem)” [*itálico no texto original*].

Segundo Bawden *et al.* (2009, p.63), a literatura recente sobre avaliação do impacto de bibliotecas indicia tendências para o aumento na realização de sínteses dos resultados da avaliação, bem como para criação de ferramentas de apoio à realização de estudos sobre o impacto. São exemplos destas tendências:

- o relatório do Libraries Impact Project (2004) que foi produzido pela PricewaterhouseCoopers por encomenda da Laser Foundation e procurou estabelecer um conjunto de medidas que permitissem às bibliotecas públicas identificarem os seus impactos em relação às áreas que o governo britânico de então definira como sendo prioritárias: crianças, educação, saúde e idosos (PricewaterhouseCoopers, 2005, p.5);
- as revisões da literatura *Worth their weight: an assessment of the evolving field of library valuation* (Imholz e Weil, 2007), *Bibliotekens förtjänst: En forskningsöversikt om den samhällsekonomiska nyttan av bibliotek* (Wagman, 2007, cit. por Aabø, 2009, p.5) e *The value of academic libraries: a comprehensive research review and report* (Association of College & Research Libraries, 2010), promovidas, respetivamente, pelo Americans for Libraries Council, pela Associação de Bibliotecas Suecas e pela Association of College & Research Libraries;

- o manual *Evaluating the impact of your library* de Markless e Streatfield (2006);
- os inúmeros trabalhos publicados por R. Poll sobre avaliação de impactos (Poll, 2005; Poll e Payne, 2006; entre outros) e, sobretudo, o trabalho que esta investigadora tem vindo a desenvolver no quadro do grupo de trabalho da Section for Statistics and Evaluation da IFLA com vista ao estabelecimento de linhas de orientação para a avaliação dos impactos em bibliotecas (Poll, 2005, p.11), o qual teve como primeiro resultado a compilação da bibliografia sobre esta temática (Poll, 2007);
- o projecto VAMP – Value and Impact Measurement Program (2006-) promovido pelo SCONUL com o objetivo de criar uma estrutura Web que apoiasse os gestores das bibliotecas universitárias britânicas a demonstrarem o valor e o impacto destes serviços (Town, 2006, p.[1]).

Paralelamente às tendências que temos vindo a referir, a questão da normalização da informação estatística sobre o desempenho (*vid.* sub-cap. 3.3.1.2) manteve-se muito viva no setor das bibliotecas, fruto sobretudo das exigências impostas pelos sistemas estatísticos nacionais e internacionais, mas também da necessidade de fazer com que essa informação refletisse as dinâmicas de mudança registadas neste tipo de organização. Neste âmbito, importa salientar:

- a publicação, entre 1974 e 2008, de quatro edições da ISO 2789 sobre *Estatísticas internacionais de bibliotecas*;
- o aparecimento, em 1998, de uma norma específica sobre a avaliação do desempenho de bibliotecas – a ISO 11620, a qual constituiu o corolário de um longo percurso de reflexão e experimentação em torno da questão da medição e avaliação do desempenho de bibliotecas, fazendo prova da vitalidade e proatividade deste setor;
- o desenvolvimento de novos projetos de normalização sob responsabilidade da sub-comissão técnica Quality - Statistics and performance evaluation (TC 46/SC 8) da ISO, nomeadamente sobre *Condições qualitativas e estatísticas básicas para edifícios de bibliotecas, Estatísticas e questões de qualidade para*

o arquivo da Web e Métodos e procedimentos para avaliar o impacto das bibliotecas (ISO. TC46, 2010).

Ao lançarmos um olhar longitudinal sobre a medição e a avaliação do desempenho de bibliotecas não podemos deixar de realçar o papel impulsionador assumido por algumas organizações a nível internacional:

- a ISO, através da intervenção da sub-comissão TC 46/SC 8 (a que já aludimos atrás);
- a IFLA, sobretudo por via da atividade da sua seção 22 - Statistics and Evaluation Section;
- a Universidade de Northumbria, no Reino Unido, que, desde 1995, com periodicidade bi-anual, vem organizando a Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services⁵⁰.
- a ARL que organiza, desde 2006 e com periodicidade bi-anual, a Library Assessment Conference (LAC)⁵¹, cujo principal objetivo é apoiar e estimular a comunidade de profissionais e investigadores com interesse pela avaliação de bibliotecas.

Importa ainda referir que a atitude prospetiva da ARL em relação à avaliação do desempenho de bibliotecas levou à criação, no quadro da iniciativa New Measures, de um conjunto de serviços que, sob a designação genérica de StatsQual, procuram disponibilizar métodos e instrumentos de avaliação que permitem a análise do desempenho intra e inter-organizacional e ajudam a compreender as mudanças

⁵⁰ As I, II, III, V e VI *Northumbria international conferences* realizaram-se em Inglaterra, respetivamente, em 1995, 1997, 1999, 2003 e 2005. A IV *Northumbria international conference* foi organizada em parceria com a ARL, decorrendo nos Estados-Unidos em 2001 (comunicações disponíveis em: <http://old.libqual.org/Publications/all.cfm?PubType=8>). As VII e VIII conferências decorreram, respetivamente, na África do Sul (2007, comunicações disponíveis em: <http://www.lib.sun.ac.za/Northumbria7/Programme.htm>) e em Itália (2009, apresentações em powerpoint disponíveis em: <http://librariesplus.wordpress.com/presentations/>), tendo sido organizadas conjuntamente com a IFLA.

R. Poll (2009b, p.28-31), com base nos conteúdos apresentados ao longo das várias *Northumbria international conferences*, faz uma interessante análise das tendências registadas na avaliação do desempenho de bibliotecas.

⁵¹ As atas da I (2006), II (2008) e III (2010) conferências estão disponíveis através do sítio Web da ARL.

registadas no comportamento dos utilizadores. Cada um destes serviços dá corpo a uma tendência preponderante da investigação na área das bibliotecas (Kyrillidou, 2006, p.19-20; Kyrillidou e Cook, 2008, p.900; Kyrillidou, 2010): LibQUAL+™ (permite a medição e avaliação sistemática da qualidade de serviço de bibliotecas, ao longo de tempo e entre bibliotecas), DigiQUAL (uma adaptação do protocolo LibQUAL+ ao ambiente das bibliotecas digitais), MINES for Libraries (metodologia que colige dados sobre a utilização de recursos eletrónicos e as características demográficas dos utilizadores) e ClimateQUAL (questionário em linha destinado a recolher dados sobre a perceção dos colaboradores sobre o clima organizacional)⁵².

Atendendo às crescentes dificuldades sentidas pelas bibliotecas em organizarem o seu trabalho e a prestação de serviços no quadro de um orçamento e recursos limitados, R. Poll (2009b, p.27) considera a análise de custo-eficácia como sendo uma tendência emergente, e é nesse sentido que a 2ª edição revista do manual da IFLA *Measuring quality* (2007) incorpora seis indicadores associados a rácios de custos ou despesas e sete indicadores destinados a medir a eficiência dos processos. Neste manual não constam, todavia, ainda indicadores de efeitos ou impactos dos serviços de biblioteca nos utilizadores ou na sociedade, pois “...methods and possible ‘indicators’ are still being developed and tested on projects” (Poll, 2009b, p.28).

3.2 (Meta-)modelos de avaliação do desempenho

O contexto social em que se inserem as bibliotecas é o principal determinante da sua crescente complexidade organizacional, sendo talvez esta a razão de tantos e tão variados modelos e métodos de avaliação terem vindo a ser concebidos, desenvolvidos e aplicados na prática (Calvert, 2008, p.11). Como salientam Du Mont e Du Mont (1981, p.3), “Underlying the disagreements in conceptualization are different views of the nature of libraries. Each view point implicitly or explicitly determines the assessment criteria used to define and/or determine the library’s effectiveness”. Se esta variedade dificulta a seleção do melhor ou mais adequado modelo/método para se avaliar o

⁵² O acesso a cada uma destas ferramentas de avaliação de bibliotecas pode ser feito através do portal *StatsQUAL*®, disponível em: <http://www.statsqual.org/home>.

desempenho de uma biblioteca, ao nível da própria categorização dos modelos ou abordagens gerados ao longo de sete décadas de investigação também não existe consenso, como iremos verificar de seguida.

3.2.1 Categorizações

De uma forma simples e genérica, a categorização pode ser entendida como o processo de identificação e agrupamento de entidades em classes ou tipos, atendendo a um dado fim ou critério específico. Vários autores têm procurado apresentar uma perspetiva macro sobre a avaliação do desempenho organizacional, encapsulando as inúmeras teorias e experiências recenseadas num determinado conjunto de classes ou tipos. Entre as tipologias com maior impacto científico conta-se aquela que foi criada por K. Cameron (1986, cit. por Cullen, 1999, p.16) para descrever as formas utilizadas pelas organizações (sem fins lucrativos) para avaliarem o seu desempenho e que se consubstancia em quatro “modelos de eficácia”: o *modelo de consecução de objetivos* (a eficácia obtém-se quando se atingem os fins e objetivos organizacionais); o *modelo de recursos de sistemas* (ou de sistemas externos - uma organização eficaz é aquela que consegue extrair do ambiente os recursos necessários para manter a sua existência); o *modelo de processos internos* (ou de sistemas internos – a ênfase é colocada nos sistemas internos de comunicação e na eficiência com que estes convertem *inputs* em *outputs*); e o *modelo de clientes múltiplos* (ou de satisfação dos clientes - a eficácia traduz-se na capacidade da organização em satisfazer as necessidades dos vários tipos de clientes. Na área das bibliotecas, esta tipologia foi utilizada, por exemplo, por Childers e Van House (1989, 1989a; Van House e Childers, 1990) e Calvert e Cullen (1994).

Especificamente direcionadas para a avaliação do desempenho de bibliotecas, temos as seguintes classificações:

- Du Mont e Du Mont (1981, p.3-8) identificam três tipos principais de abordagens – *Objetivos, Processos e Estrutura da biblioteca* (fatores estruturais);

- Bertot (1999, p.4-7), no âmbito de um projeto que visava estabelecer estatísticas adequadas à avaliação do ambiente eletrónico das bibliotecas públicas dos E.U.A., identificou quatro géneros de modelos – o *Modelo de componentes de rede*, o *Modelo de audiências*, o *Modelo de infra-estrutura tecnológica* e o *Modelo combinado* – e oito tipos de técnicas de medição (cinco qualitativas e três quantitativas); em 2004, fazendo uma análise geral da avaliação do desempenho de bibliotecas, este autor (Bertot, 2004, p.[4]) propõe quatro (+ uma) áreas gerais de avaliação – *Avaliação dos outputs*, *Medição do desempenho*, *Avaliação da qualidade*, *Avaliação dos outcomes*, às quais acresce o *Balanced Scorecard*;
- Saraf e Mezbah-Ul-Islam (2002, p.85) consideram sete categorias gerais – *Modelos de aquisição*, *Abordagem da disponibilidade dos livros*, *Abordagem do serviço e utilização da biblioteca*, *Abordagem da satisfação com a utilização*, *Avaliação do desempenho dos colaboradores*, *Abordagem da perspetiva sistémica* e *Tendências recentes da medição da eficácia de bibliotecas* (SERVQUAL e LIBQUAL^{+TM});
- L. N. White (2002, p.69-70), na sua tese de doutoramento, propõe um modelo para a análise do processo de medição do desempenho e da cultura de avaliação nas bibliotecas públicas da Florida constituído por seis componentes – *Planeamento e Aquisições*; *Recursos*, *Atividades*, *Resultados*, *Avaliação* e *Informação*;
- J. C. Bertot e C. R. McClure (2003) propõem um modelo de avaliação do desempenho de bibliotecas que explica o inter-relacionamento entre os diferentes objetos de avaliação, bem como uma categorização dos tipos e níveis de avaliação de impactos⁵³;
- Saracevic (2005, p. 5), ainda que atendendo especificamente à questão da avaliação de BD, defende que a análise da literatura sobre iniciativas e práticas avaliativas deve incidir sobre cinco aspectos – *Construto*, *Contexto*, *Crítérios*, *Metodologia* e *Resultados* (vid. sub-capítulo 3.1);

⁵³ Vid. sub-cap. 1.2.3.

- Powell (2006, p.105-113) identifica treze “métodos ou grupos de métodos de avaliação” – *Medição de inputs, Medição do desempenho/outputs, Avaliação de impactos/outcomes, Qualidade de serviço, Avaliação de processos, Benchmarking, Normalização, Avaliação quantitativa, Avaliação qualitativa, Análise de custos, Eficácia organizacional, Métodos de avaliação de programas e Métodos centrados na biblioteca e serviços de informação;*
- Calvert (2008, p.ii) propõe quatro (+ um) tipos de modelos de eficácia organizacional – *Medidas tradicionais de inputs, outputs e processos, Perspetivas múltiplas sobre a eficácia, Perspetiva do cliente e qualidade e Cálculo dos benefícios ou valor, acrescidos do Balanced Scorecard;*
- Matthews (2010, p.89) considera que as medidas de desempenho servem de substitutos na demonstração da eficácia, podendo assumir oito tipos de papéis numa organização – *Medidas de desempenho, Quadro de controlo (Tableau de bord), Indicadores de desempenho-chave, Fatores críticos de sucesso, Iniciativas de melhoria dos processos (Gestão da Qualidade Total; Seis Sigma), Modelos de auto-avaliação da qualidade (Malcolm Baldrige National Quality Award; Modelo de Excelência EFQM), Estruturas de medição do desempenho (Pirâmide do desempenho, Prisma do desempenho, Estrutura de desempenho do serviço) e Estruturas integradas de gestão (Matrix de resultados e determinantes, 3 Rs, Balanced Scorecard).*

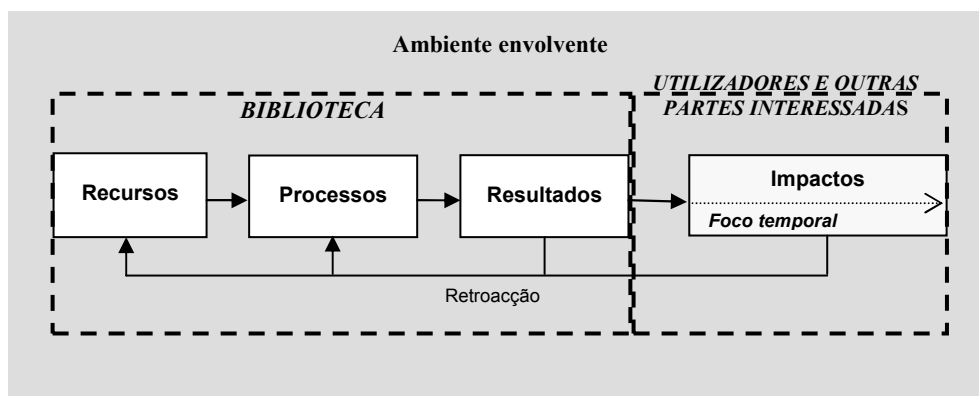
Embora a aplicação da Teoria Geral dos Sistemas à avaliação do desempenho possa ser entendida como um tipo específico de abordagem (como o fazem, por exemplo, Saraf e Mezbah-UI-Islam, 2002, p.85), iremos considerar na linha de Cullen (1998, 1999) e Calvert (2008) que a esta possibilita o enquadramento teórico macro adequado à definição e análise dos tipos genéricos de modelos/práticas de avaliação do desempenho de bibliotecas, como veremos de seguida.

3.2.2 A biblioteca como um sistema aberto

À luz da Teoria Geral dos Sistemas (Katz e Kahn, 1972, cit. por Chiavenato, 1983, p.528-533), uma organização é constituída por várias partes (unidades, serviços, equipas), interdependentes que trabalham em harmonia, com vista a alcançar uma série de objetivos, tanto organizacionais, como individuais. Juntas, as várias partes formam um todo sinérgico, em permanente interação com o ambiente externo. Enquanto sistemas abertos, as organizações possuem os seguintes parâmetros: entrada (*input*), processo, saída (*output*), retroação (*feedback loop*) e ambiente (Chiavenato, 1983, p.541). Neste tipo de abordagem às organizações, a comunicação é considerada como um elemento essencial, “...como el cemento que mantiene unidas las unidades en una organización” (Lucas Marín e García Ruiz, p.381).

A aplicação do modelo de sistema aberto às bibliotecas, permite-nos abordar a avaliação do desempenho segundo uma perspetiva simultaneamente profunda e ampla que valoriza os parâmetros sistémicos. Uma biblioteca utiliza recursos (*inputs*) para gerar resultados (*outputs*) através das atividades (processos). Estes resultados produzem determinados impactos, sejam estes efeitos imediatos (*outcomes*) ou efeitos a mais longo prazo. Note-se que, embora no quadro teórico dos sistemas abertos os impactos possam ser encarados como *feedback*, iremos considerar que um sistema de biblioteca para ser avaliado pode ser seccionado naquelas quatro partes (Calvert, 2008, p.13) (*vid.* Fig. 8).

Figura 8 – Modelo sistémico do desempenho de bibliotecas



© L. G. Pinto, 2012

É, pois, sobre estes parâmetros que a avaliação do desempenho incide de modo a que, através da retroação do sistema, a gestão possa usar essa informação para introduzir alterações na afetação de recursos e nos processos. De acordo com Saraf e Mezbah-ul-Islam (2002, p.93), para além de si próprios, Du Mont e Du Mont (1979), Childers e Van House (1993), Van House *et al.* (1990), Abbott (1994) são alguns dos investigadores que aplicaram este modelo.

Com base no modelo sistémico, é possível identificar duas abordagens macro de análise que podem ser aplicáveis à categorização dos diversos modelos de avaliação do desempenho de bibliotecas – uma abordagem **centrada na biblioteca**, e outra **centrada no utilizador** (e outras partes interessadas) (Bertot, 2004, p.[2]). Este tipo de análise foi utilizado no estudo da tipologia de sistemas de avaliação do desempenho de bibliotecas por três autores, ainda que de modo diferenciado: R. Cullen (1998, 1999), S. Nicholson (2004) e Calvert (2008).

No modelo tridimensional da eficácia organizacional proposto por Cullen (1999, p.20), um dos eixos reporta-se precisamente ao foco interno/externo. Este eixo reflete o grau de focalização e de interação de uma organização com o ambiente envolvente.

Nicholson (2004, p.3, 8) concebeu uma estrutura conceptual para a “avaliação holística e cumulativa” de serviços de biblioteca em que um dos componentes é uma *Matriz de Medição de Tópicos e Perspetivas*. As *Perspetivas* traduzem os pontos de vista interno e externo e os *Tópicos* refletem o tema/tipo de avaliação, formando-se através da sua articulação quatro quadrantes.

Quadro 2 - Matriz de Medição de Nicholson

	Tópico	
	<i>Sistema de biblioteca</i>	<i>Utilização</i>
Perspetiva <i>Interna (Sistema de biblioteca)</i>	Procedimentos Normas, padrões de referência	Interações com interfaces
<i>Externa (Utilizador)</i>	Temas Usabilidade	Estados de conhecimento Citações de documentos pelos utilizadores

Fonte: Nicholson, 2004, p.8

O Quadro 2 reproduz a matriz completa desenvolvida por este autor, contendo esta, em cada quadrante, exemplos de práticas avaliativas. O modelo de avaliação do desempenho proposto por Nicholson, tal como aquele que foi desenvolvido por Cullen, serão objeto de análise mais detalhada no sub-capítulo 3.3.3.5 dedicado aos modelos integrais.

A tese de doutoramento de P. J. Calvert (2008, p.2) tem como principal pergunta de investigação “Quais os tipos de avaliação de bibliotecas mais úteis e como é que estes se relacionam entre si?” Com base no Modelo de Sistemas Abertos, este autor desenvolveu uma matriz de quatro células, articuladas em torno de dois eixos:

- O eixo de *y* (vertical) - utiliza as *Perspetivas* interna (da biblioteca) e externa (dos clientes), refletindo a dupla dimensão do ambiente envolvente: o ambiente de controlo e o ambiente do utilizador (p.16-17, 213)
- O eixo de *x* (horizontal) - reflete o *Tópico* da avaliação – a própria biblioteca e o uso que os clientes fazem dos produtos e serviços da biblioteca; estes dois focos de avaliação radicam-se também no contributo pioneiro de R. Orr (1973) consubstanciado na distinção entre “How good the library is” e “How much good the library does” (p.14)

Calvert identifica quatro principais tipos de modelos/práticas de desempenho de bibliotecas e posiciona-os nos quadrantes respetivos, obtendo por esta via a resposta à segunda parte da sua questão de investigação – “como é que os vários tipos de avaliação se inter-relacionam?” (p.230). O Quadro 3 replica a matriz final apresentada por este autor.

Quadro 3- Matriz de inter-relacionamento das tipologias de avaliação do desempenho de bibliotecas de Calvert

		TÓPICO	
		<i>Sistema de biblioteca</i>	<i>Utilização</i>
PERSPETIVA	Interna	Utilização de recursos Procedimentos	Custo-benefício Contribuição para o capital social
	Externa	Definição de objectivos Expectativas das partes interessadas	Qualidade de serviço Redução de reclamações

Fonte: Calvert (2008, p.57)

Note-se que, apesar de Calvert não fazer na sua tese qualquer referência ao modelo desenvolvido (anteriormente) por Nicholson, a matriz que utiliza é praticamente idêntica à daquele autor, só variando o contexto de aplicação e, conseqüentemente, os exemplos de abordagens/práticas avaliativas registadas em cada quadrante. É ainda interessante salientar que, em 2000, Saracevic, ao sistematizar as tendências avaliativas no âmbito específico das BD, considerava a existência de dois níveis principais de avaliação que remetem também para o conceito de *Perpetivas*: o *nível centrado no utilizador* (social, institucional, individual ou focado na interface) e o *nível centrado no sistema* (focalizado nos aspetos de engenharia, processamento ou conteúdo) (Saracevic, 2000, p.363-364).

Quadro 4 – Matriz CT^{ADB} (Categorização das Tipologias de Avaliação do Desempenho de Bibliotecas)

		TÓPICO	
		Biblioteca	Utilização
PERSPECTIVA	Interna (Biblioteca)		
	Externa (Utilizador e outras partes interessadas)		
	Holística		

© L. G. Pinto, 2012 (adap. de Nicholson, 2004, p.8; e Calvert, 2008, p.57)

A adoção de uma abordagem sistémica permite perceber com mais clareza a natureza multidimensional da avaliação do desempenho, sugerindo que é possível desenvolver modelos de avaliação holísticos e integrados. Note-se que Calvert (2008,

p.230-231), na análise e categorização que faz das tipologias de avaliação, acaba por incluir (extra matriz) mais um modelo de avaliação “... to show how different types of measures could be brought together to provide a single view of the organisation” – o Balanced Scorecard. De forma a acomodar também este tipo de abordagem de avaliação do desempenho, parece-nos vantajoso expandir o modelo de matriz proposto quer por Nicholson, quer por Calvert, introduzindo no eixo de y a **Perspetiva holística** sobre o desempenho de uma biblioteca, conforme ilustrado no Quadro 4.

3.3 Modelos, métodos e experiências avaliativas

Será com base na estrutura conceptual da Matriz CT^{ADB} e tomando como ponto de observação os três tipos de perspetiva consignados – *Perspetiva interna* (da biblioteca), *Perspetiva externa* (do utilizador e demais partes interessada) e *Perspetiva holística* (integradora dos vários pontos de vista) - que iremos proceder à revisão, categorização e análise dos principais modelos / abordagens sobre a avaliação do desempenho veiculados pela literatura especializada de âmbito biblioteconómico. No final dos subcapítulos correspondentes à cada uma destas perspetivas apresenta-se uma proposta de categorização dos principais modelos, métodos e experiências avaliativas que foram escrutinados.

3.3.1 A perspetiva da biblioteca

A perspetiva **interna** de avaliação traduz-se em abordagens que, centrando-se na própria biblioteca e/ou também na utilização que desta é feita, não envolvem diretamente os utilizadores no processo avaliativo, como são os casos do tradicional *Modelo Input-processo-output*, da maioria das abordagens desenvolvidas no âmbito da normalização e estatísticas e também do estabelecimento de objetivos, diretrizes e padrões de desempenho e de estratégias de benchmarking.

3.3.1.1 Modelo Input-Processo-Output

Apesar da complexidade e diversidade do próprio processo avaliativo, tradicionalmente, a avaliação de bibliotecas tem-se centrado nos três primeiros parâmetros – recursos, processos e resultados, os quais formam “...the basis for

essentially all library service and resource evaluation strategies, as they provide vital baseline data regarding costs, investments, services, and resource” (Bertot, 2004, [p.2]). Segundo Markless e Streatfield (2006, p. XV), o modelo de avaliação do desempenho mais comumente usado em todos os tipos de biblioteca é precisamente o *Modelo input, processo, output*.

As medidas de **recursos** reportam-se aos recursos (*inputs*) afetos ao funcionamento destas organizações e procuram genericamente responder à questão “Quanto?”. De acordo com Matthews (2004, p.77), há cinco categorias gerais de medidas de recursos de bibliotecas - *Receitas e despesas, Colaboradores, Coleção, Sistema de gestão de informação de biblioteca e Espaço* (infra-estruturas), as quais se traduzem em medidas de desempenho como, por exemplo, o total das despesas, o número de colaboradores, o número de volumes que constituem a coleção documental; o número de computadores disponibilizados aos utilizadores ou a área útil da biblioteca. A combinação de medidas de recursos entre si ou com outros tipos de medidas, produz indicadores de desempenho como, por exemplo, a percentagem de computadores disponibilizados ao público, os documentos existentes *per capita* ou a despesa com a aquisição de livros *per capita*.

Embora sejam fáceis de medir⁵⁴, por si só, as medidas de recursos têm diminuto potencial avaliativo (Powell, 2006, p.105) e, com frequência, a sua utilização tem sido refém da tentação de insinuar que “quanto mais, melhor” (Brophy, 2006, p.90). Em termos práticos, este tipo de medida de desempenho é sobretudo utilizado nos relatórios que as bibliotecas apresentam às organizações de tutela para justificarem a forma como foi gasto o dinheiro que lhes foi atribuído em orçamento (Calvert, 2008, p.19).

Sendo os conteúdos de informação um dos pilares dos serviços de biblioteca, é natural que as coleções, nos seus diversos aspetos, ocupem um lugar de destaque no panorama da avaliação do desempenho de bibliotecas. A questão da qualidade da coleção (associada à perceção de que se esta for fraca os efeitos gerados serão igualmente fracos) tem suscitado o aparecimento de inúmeros métodos e técnicas que visam determinar se esta reflete os fins e objetivos da biblioteca e satisfaz as

⁵⁴ *Vid.* Fig. 3.

necessidades de informação dos utilizadores, reais e potenciais, designadamente: o estabelecimento de princípios de desenvolvimento da coleção⁵⁵, a definição de critérios de seleção e desbaste de documentos, a análise das estatísticas de utilização e o diagnóstico contínuo das necessidades de informação dos clientes. A importância atribuída à avaliação das coleções reflecte-se, por exemplo, na categorização dos modelos de avaliação da eficácia de bibliotecas proposta por Saraf e Mezbah-UI-Islam (2002), a qual integra uma categoria correspondente a *Modelos de aquisição* (p.85-87) e outra a *Abordagem da disponibilidade dos livros* (p.87-88). Conforme salientam estes autores, os modelos e estudos que se integram nesta última categoria (Kantor, 1984; Schofield, 1971; entre outros) procuram avaliar o desempenho de bibliotecas a partir da disponibilidade dos livros e outros materiais num determinado momento, tendo por base a premissa de que quanto maior for a disponibilidade dos documentos, melhor será a utilização qualitativa da biblioteca (Saraf e Mezbah-UI-Islam, 2002, p.87).

Mais do que os documentos, o edifício ou qualquer outro recurso, os colaboradores constituem o bem mais precioso de uma biblioteca. Como tal, “... it is important that the measurement of the organization’s performance is fully informed by knowledge of their performance, and that evidence is used to identify weaknesses and training requirements” (Brophy, 2006, p.127-128). Entre os vários métodos que podem auxiliar no processo de avaliação dos colaboradores contam-se, entre outros, a aplicação de inquéritos à satisfação do pessoal, a avaliação do desempenho individual, a realização de diagnósticos de necessidades de formação e a prática reflexiva⁵⁶. Saraf e Mezbah-UI-Islam, 2002, p.92) consideram que a temática da avaliação do desempenho do pessoal de biblioteca corresponde a uma das categorias de modelos de avaliação da eficácia por si identificadas, salientando que “...assessing the organizational climate,

⁵⁵ Segundo o *ODLIS — Online Dictionary for Library and Information Science*, **Desenvolvimento da coleção** é “The process of planning and building a useful and balanced collection of library materials over a period of years, based on an ongoing assessment of the information needs of the library’s clientele, analysis of usage statistics, and demographic projections, normally constrained by budgetary limitations. Collection development includes the formulation of selection criteria, planning for resource sharing, and replacement of lost and damaged items, as well as routine selection and deselection decisions.” (Reitz, 2004).

⁵⁶ O conceito de *prática reflexiva*, criado por D. Schön (1983), implica que se encare qualquer prática profissional numa lógica de Aprendizagem ao Longo da Vida, sendo essa aprendizagem impulsionada pela reflexão sobre cada tarefa que se realiza (Brophy, 2006, p.127).

leadership styles and job satisfaction of the librarians becomes the essential component for assessing the overall performance of any library (...) Performance appraisals also help in effectively managing the staff, which ultimately leads to effective library”. Numa comunicação recente, R. Pool (2011) chamou a atenção para a necessidade da avaliação do desempenho dos colaboradores não incidir apenas em aspetos qualitativos (por exemplo, o comportamento amigável para com o utilizador), mas centrar-se também na medição da quantidade, nomeadamente no cálculo do número de funcionários necessários ao funcionamento de um biblioteca.

Para que os recursos se transformem em resultados é necessário que a biblioteca realize um conjunto de atividades ou **processos**. Enquanto componente importante da avaliação do desempenho organizacional, a avaliação dos processos procura responder à questão: “Estamos a fazer bem as coisas?”. As medidas e indicadores de processos (também designadas medidas de eficiência) centram-se, pois, no que está a ser feito, procurando determinar se os recursos disponíveis foram aproveitados da melhor maneira, designadamente em termos de custo ou tempo.

Matthews (2004, p.79, 200-2001) considera que há três categorias de medidas de processos:

- *Eficiência* – as medidas de processos direcionadas para a avaliação da eficiência procuram determinar “Quão económica é uma dada actividade?”, incidindo, por exemplo, sobre o custo da prestação do serviço de empréstimo, o custo do processamento de documentos ou a despesa com a aquisição de documentos.
- *Produtividade do pessoal* – esta categoria de medidas recai sobre o tempo despendido na realização de uma tarefa ou atividade, atendendo, por exemplo, ao tempo de processamento dos documentos, à rapidez do processo de aquisições ou à rapidez com que os documentos devolvidos são (re)arrumados na estante.
- *Atividade dos sistemas de informação* – este tipo de medida de processos traduz-se frequentemente em medidas de fiabilidade do sistema e rede informáticos, incidindo, por exemplo, sobre o tempo em que o sistema esteve “em baixo”.

A avaliação dos processos ganha amplitude se encarada numa lógica de Gestão por Processos, ou seja, enquadrada num modelo de gestão organizacional orientado para gerir a biblioteca com foco nos processos (Barbará, 2006, p.140-141). Se à imagem da biblioteca como um conjunto de processos inter-dependentes acooplarmos uma perspetiva simultaneamente interna e externa, estaremos a introduzir nesta organização um modelo de relação cliente-fornecedor interno (Brophy, 2006, p.106-107).

Um dos princípios de Gestão da Qualidade que servem de fundamento para a família de normas ISO 9000 (NP EN 9000, no sistema de normalização português) é precisamente a abordagem por processos. Esse princípio tem por base o pressuposto que o desempenho pode ser maximizado através da monitorização da conformidade dos processos e da redução dos erros (Brophy, 2006, p.108). Note-se que, de acordo com o mapeamento das abordagens de avaliação do desempenho de bibliotecas nos modelos de eficácia de Cameron proposto por Cullen (1999, p.18), a certificação da qualidade segundo a ISO 9001 integra-se no *Modelo de clientes múltiplos*, dado o princípio do foco no cliente, mas também no *Modelo de processos internos*, no âmbito do qual são enfatizados os sistemas organizacionais de comunicação interna e a eficiência com os recursos são transformados em resultados. Apesar dos custos e dificuldades associadas à certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade, desde as experiências pioneiras desenvolvidas em bibliotecas do Reino Unido⁵⁷ no início da década de 90 que muitas bibliotecas em inúmeros países têm procurado trilhar os caminhos da certificação. N. Balangé Mola (2006), na sua tese de doutoramento sobre a família de normas ISO 9000 em bibliotecas de instituições do ensino superior, apresenta o ponto da situação exaustivo da aplicação mundial destas normas nos diversos tipos de bibliotecas. Incidindo especialmente sobre as bibliotecas de instituições do ensino superior, este estudo identificou a existência, no início de 2006, de cento e vinte e uma bibliotecas de trinta e quatro países diferentes que certificaram os seus sistemas de qualidade pela ISO 9001:2000, isoladamente ou integradas no processo de certificação das suas organizações de tutela (Balangé Mola, 2007).

⁵⁷ Em 1991, Andy Dawson foi o responsável pela primeira certificação independente segundo a BS5750 (ISO 9001) de um centro de documentação britânico – o Taywood Information Service (Balangué Mola, 2006, p.60).

Numa organização, é através dos processos que os recursos disponíveis são transformados em produtos e/ou serviços. Ainda que alguns desses **resultados** (*outputs*) possam ser contabilizados de *per se*, como é por exemplo o número de documentos catalogados, no contexto da avaliação do desempenho de bibliotecas a generalidade das definições de resultados associam-nos à utilização que os utilizadores fazem dos serviços e produtos disponibilizados pela biblioteca. Blagden e Harrington (1990, p.2) definem resultados em termos de "... any client exposure to any service component". Tal como as medidas de recursos, também as medidas de resultados ocupam um lugar de destaque nos relatórios que as bibliotecas apresentam às organizações de tutela, o que não é de admirar se considerarmos que há tendência para que os dados quantitativos sejam apresentados em conjunto (Brophy, 2006, p.113).

Contrariamente ao que se passa ao nível dos recursos, as medidas e indicadores de resultados podem espelhar uma multiplicidade de serviços e atividades desenvolvidos na biblioteca. Matthews (2004, p.84-86) categoriza as medidas/indicadores de resultados do seguinte modo:

- *Serviços* – este tipo de medidas/indicadores incide sobre resultados de serviços (por exemplo, número de empréstimos ou número de questões de referência respondidas), sendo frequente o cálculo de indicadores com base em valores *per capita* (por exemplo, empréstimos *per capita* ou número de utilizadores que frequentaram sessões de aprendizagem *per capita*).
- *Qualidade* – as medidas/indicadores de resultados baseadas na qualidade centram-se na satisfação dos clientes com serviços específicos ou com a biblioteca em geral. A questão da avaliação da qualidade será analisada em mais detalhe no sub-capítulo 3.3.2, uma vez que considerámos que esta se desenvolve segundo uma perspetiva essencialmente externa.
- *Utilização da coleção* – este tipo de medida de resultados permite identificar o volume de utilização da coleção (em suportes tradicionais e eletrónicos) de uma biblioteca e determinar se esta está a ir de encontro às necessidades dos utilizadores, como por exemplo no caso da percentagem da coleção não utilizada ou da consulta de documentos *per capita*. As medidas e os indicadores de

utilização da coleção diferenciam-se dos de serviços, uma vez que podem resultar de auto-serviço (Calvert, 2008, p.22-21).

- *Utilização do catálogo/portal da biblioteca* – estas medidas e indicadores procuram refletir o uso que é feito do catálogo em termos, por exemplo, do número de sessões de pesquisa ou do número de unidades de conteúdo descarregadas.
- *Atividade no edifício* – o número de visitas à biblioteca ou o número de lugares ocupados pelos utilizadores são exemplos deste tipo de medida/indicador de utilização.

Segundo Creaser *et al.* (2005, cit. por Brophy, 2006, p.113), o número de empréstimos e o número de visitas à biblioteca são as medidas de resultados “mais proeminentes”. F. Matarasso (1998, cit. por Matthews, 2004, p.83) afirma mesmo que “The number of books issued is the library world’s equivalent of GDP (Gross Domestic Product), the king indicator of economic performance...”

Apesar deste tipo de medidas e indicadores implicar geralmente a intervenção do utilizador final, elas refletem ainda uma perspetiva interna sobre a avaliação do desempenho da biblioteca, pois como refere Matthews (2004, p.86) “Output measures reflect an inward orientation in that they measure how much the library is used. However, there is no clear innate or implied value in activity *per se* without context”.

A utilização de medidas e indicadores de resultados é possivelmente a abordagem de avaliação do desempenho mais usada em todos os géneros de bibliotecas, devendo-se esta posição cimeira à sua facilidade de recolha e de compreensão, bem como ao facto de proporcionarem algum conhecimento sobre a eficiência e eficácia de uma biblioteca (Calvert, 2008, p.21).

3.3.1.2 Normalização

De acordo com a norma NP EN 45020: 2001 (cit. por Almacinha, 2005, p.3-4), a “**Normalização** é a actividade destinada a estabelecer, face a problemas reais ou potenciais, disposições para utilização comum e repetida, tendo em vista a obtenção do grau óptimo de ordem, num determinado contexto. Consiste, em particular, na

elaboração, publicação e promoção do emprego das **Normas**". Nesse sentido, uma norma é "... um documento, estabelecido por consenso e aprovado por um organismo de normalização reconhecido, que define regras, linhas de orientação ou características para actividades ou seus resultados, destinadas à utilização comum e repetida, visando atingir um grau óptimo de ordem, num dado contexto". Serão, pois, estas as aceções de normalização e norma⁵⁸ que usaremos neste trabalho.

A nível internacional, a função de normalização das estatísticas de bibliotecas tem sido assegurada pela ISO, mais especificamente pela sub-comissão técnica TC 46 SC 8 Quality – statistics and performance evaluation⁵⁹. A publicação da primeira edição de uma norma internacional sobre *International library statistics (ISO 2789)*, em 1974, veio por à disposição do setor de I-D terminologia normalizada sobre os serviços de biblioteca e a sua utilização, bem como descrições detalhadas sobre os métodos de recolha e análise dos dados, com vista ao estabelecimento de comparações. Note-se que esta norma foi desenvolvida por um conjunto de especialistas da IFLA e ISO por solicitação da UNESCO que necessitava de dispor de diretrizes para agregação de estatísticas de biblioteca a nível internacional (Renard, 2007, [p.2]). Tem sido também com base na norma ISO 2789 que os organismos responsáveis pelas estatísticas nacionais de bibliotecas (como é o caso, em Portugal, do Instituto Nacional de Estatística) têm procedido à recolha anual desta informação estatística.

⁵⁸ Note-se que a tradução para português do termo inglês *standard* obriga a que se distinga o termo "norma" do de "diretriz", "padrão de desempenho" ou "regra", de acordo com o contexto de aplicação desse termo. Segundo o *Online Dictionary for Library and Information Science*, *standard* é "An acceptable level or criterion according to which something is compared, measured, or judged. Also refers to an amount, extent, quality, pattern, criterion, etc., fixed by usage or convention or established as the norm by prevailing authority, as in the standard size of a catalog card used by libraries prior to the development of machine-readable cataloging. A standard may also be a specification that identifies model methods, materials, or practices" (Reitz, 2004).

⁵⁹ A Comissão Técnica 46 tem como área de intervenção a "Standardization of practices relating to libraries, documentation and information centres, publishing, archives, records management, museum documentation, indexing and abstracting services, and information science" e a sub-comissão 8 a "Standardization of quantitative and qualitative data for the management of information organizations and content providers, e.g., libraries, archives, museums and publishers" (ISO. TC46, 2010). Mais informações sobre a Comissão Técnica 46/SC8, podem ser consultadas em: http://www.iso.org/iso/standards_development/technical_committees/list_of_iso_technical_committees/iso_technical_committee.htm?commid=48826.

A necessidade de acompanhar o rápido desenvolvimento dos recursos de informação eletrónicos e de novos serviços de biblioteca levaria à publicação de mais três edições da ISO 2789. A revisão e edição em 2003 e em 2006, respetivamente, da terceira e quarta edições desta norma veio introduzir melhorias significativas no procedimento (nacional e internacional) de recolha de dados estatísticos sobre o desempenho de bibliotecas, incentivando também à utilização destas estatísticas na gestão destes serviços, designadamente através da articulação deste tipo de dados estatísticos com as medidas necessárias ao cálculo dos indicadores de desempenho preconizados na norma ISO 11620, como iremos verificar mais adiante.

Ao definir regras para a recolha e apresentação de dados estatísticos sobre bibliotecas, a norma ISO 2789 (2006, p.1) pretende:

- Garantir a existência de um formato internacional de estatísticas
- Assegurar a conformidade entre países daquelas medidas estatísticas que apesar de serem frequentemente utilizadas pelos gestores de bibliotecas, não são passíveis de comparação internacional
- Incentivar as boas práticas na utilização de estatísticas na gestão de bibliotecas
- Especificar os dados estatísticos necessários à aplicação da ISO 11620.

A ISO 2789 procura abarcar todos os aspetos de uma biblioteca: a coleção (dimensão e tipo), seja ela tradicional, eletrónica ou híbrida; a utilização dos serviços de biblioteca e os utilizadores (quantidade e tipo); e os recursos (infra-estruturas, dinheiro, colaboradores). Esta norma acaba por fazer o ponto de situação sobre o que as bibliotecas devem ser e que serviços devem prestar, veiculando uma “visão quase fisiológica sobre uma biblioteca” (Renard, 2007, p.[3]): do que é que é feita, quais são os seus órgãos, o que é que entra e o que é que sai? Como salienta R. Poll (2009a, p.27), “The last revisions show that the trend goes from collection-oriented to user-oriented data, taking up issues like reference services, library visits (physical and virtual visits), user training and events organised by the library. Special consideration is given to electronic collections and services and their use. The general demand for cost transparency and cost-effectiveness in libraries led to more detailed statistics of income and expenditure”. Apesar destas tendências, na norma ISO 2789 o enfoque na

capacidade das bibliotecas para extraírem recursos do meio envolvente continua preponderante, pelo que podemos considerar, à semelhança do que faz R. Cullen (1999, p.18), que esta abordagem à avaliação do desempenho se enquadra no *modelo de recursos do sistema* (ou de sistemas externos) proposto por Cameron (1986, cit. por Cullen, 1999, p.16) na sua tipologia da avaliação da eficácia organizacional.

A norma ISO 2789 disponibiliza também uma seção de enorme importância sobre termos e definições, já que só se pode contar correctamente aquilo que foi definido com precisão (Renard, 2007, p.[3]). São, assim, apresentadas mais de cem definições, agrupadas em seis categorias: bibliotecas (diferentes tipologias de bibliotecas ou unidades administrativas), coleção, utilização e utilizadores de bibliotecas, acesso e infra-estruturas, despesas e colaboradores. Não contendo um quadro de síntese ou um esquema referente à organização das cerca de cento e sessenta medidas de desempenho propostas, a consulta / utilização desta norma levanta algumas dificuldades. Os quadros que integram o Anexo 1 deste trabalho pretendem, assim, ajudar a ultrapassar essas dificuldades, apresentando uma visão esquemática e sintética sobre as principais medidas de desempenho propostas em cada área de medição pela ISO 2789, sem comprometer a sua lógica organizativa interna. Relativamente aos três anexos incluídos nesta norma, importa salientar que o Anexo A - *Measuring the use of electronic library services* possui grande utilidade teórica e prática, uma vez que propõe uma classificação para os serviços eletrónicos de biblioteca, bem como um pequeno conjunto de métodos de recolha de dados e medidas de desempenho.

O aparecimento em 1998 de uma norma específica sobre indicadores de desempenho para bibliotecas – a **ISO 11620** - constituiu o corolário de um longo percurso de reflexão e experimentação em torno da questão da medição e da avaliação do desempenho. A vitalidade e proatividade desta área do setor de I-D está patente no permanente esforço de atualização que se traduziu na publicação, em 2003, de um relatório técnico sobre indicadores de desempenho para os serviços eletrónicos de biblioteca (ISO/TR 20983) e, em 2008, na segunda edição da norma ISO 11620⁶⁰.

⁶⁰ Esta segunda edição veio cancelar e substituir a primeira edição (ISO 11620:1998), a Emenda 1 (ISO 11620:1998/Amd.1:2003) e o ISO/TR 20983:2003, os quais foram sujeitos a revisão técnica.

A ISO 11620 (2008) estabelece um conjunto de indicadores de desempenho direcionados para todos os tipos de bibliotecas qualquer que seja o local do mundo onde se encontrem. Para além de apresentar terminologia padronizada e definições precisas relativamente aos indicadores de desempenho, esta norma descreve e analisa os quarenta e cinco indicadores propostos de acordo com a seguinte estrutura: objetivo (do indicador); âmbito; definição; método; interpretação e fatores que afetam o indicador; fontes de informação; e indicadores relacionados. Todos os indicadores propostos foram testados e validados, encontram-se documentados na literatura e estão conformes com os seguintes critérios: conteúdo informativo, fiabilidade, validade, adequação, praticidade e comparabilidade. Comparativamente com a edição anterior, a norma ISO 11620:2008 rompe com a tradicional categorização dos indicadores e propõe uma estrutura adaptada do modelo *Balanced Scorecard* com as seguintes áreas principais de medição: *Recursos, Acesso e infraestrutura; Utilização; Eficiência; e Potencial e desenvolvimento* (p.9-11). O Quadro 5 apresenta os indicadores de desempenho propostos para cada uma destas áreas de medição.

Como refere R. Poll (2009b, p.29), “The standardisation of indicators offers the possibility for joint assessment projects, where the results can be benchmarked. Using standardized methods will also give the individual library more confidence in its measuring process and will add reliability to the data when reporting to funding institutions”. Segundo P.-Y. Renard (2007, p.[4]), a ISO 11620 é uma extensão da ISO 2789, uma vez que não indica como se avalia o desempenho, mas apenas como se fazem os cálculos num processo de avaliação do desempenho. Para além disso, é importante não esquecer que no contexto do ciclo de gestão primeiro estabelecem-se os principais objetivos traduzindo-os em ações e, só depois são definidos os indicadores, os quais, uma vez calculados, permitirão demonstrar se os objetivos foram ou não cumpridos. Os dados só devem, pois, ser coligidos quando já se sabe quais são aqueles que são necessários para construir os indicadores. A valorização do papel da ISO 11620 no ciclo de gestão torna possível também enquadrá-la no modelo de consecução de objetivos de Cameron (1986, cit. por Cullen, 1999).

Quadro 5 - Indicadores de desempenho de bibliotecas

ÁREAS DE MEDIÇÃO				
Sub-áreas	Recursos, acesso e infraestrutura	Utilização	Eficiência	Potencial e desenvolvimento
Geral		Percentagem da população-alvo atingida Satisfação do utilizador	Custo por utilizador	Percentagem do orçamento obtido através de subsídios especiais ou de receitas auto-geradas pela biblioteca Percentagem do orçamento da instituição atribuída à biblioteca
Colecção	Disponibilidade dos títulos solicitados Percentagem de títulos solicitados existentes na colecção Taxa de sucesso das pesquisas por assunto no catálogo Percentagem de sessões rejeitadas	Movimento da colecção Empréstimos per capita Percentagem da colecção não utilizada Número de unidades de conteúdo descarregadas per capita Consulta de documentos per capita	Custo por empréstimo Custo por sessão na base de dados Custo por unidade de conteúdo descarregada Custo por visita à biblioteca	Percentagem da despesa com a aquisição de documentos gasta na colecção electrónica
Acesso	Precisão da arrumação dos documentos em estante Tempo médio de recuperação de documentos em depósito Rapidez do empréstimo interbibliotecas Percentagem de empréstimos inter-bibliotecas bem-sucedidos	Visitas à biblioteca per capita Percentagem de pedidos de informação submetidos electronicamente Percentagem de utilizadores externos Percentagem do total de empréstimos correspondente a utilizadores externos Utilizadores que participaram em eventos promovidos pela bibliotecas per capita Número de utilizadores que frequentaram sessões de formação per capita	Tempo médio de aquisição de documentos Tempo médio de processamento de documentos	
Infra-estruturas	Computadores acessíveis ao público per capita Horas em que os computadores estão acessíveis per capita Área acessível ao utilizador per capita Lugares per capita Horas de abertura comparadas com a procura	Taxa de ocupação de lugares disponíveis ao público Taxa de utilização dos computadores		
Colaboradores	Colaboradores per capita		Percentagem de colaboradores colocados em serviços ao público Taxa de respostas correctas Rácio entre despesas com aquisições e custos com pessoal Produtividade dos colaboradores no processamento dos documentos	Percentagem de colaboradores afectos aos serviços electrónicos Número de horas de formação formal por colaborador

© L. G. Pinto, 2012 (adap. ISO 11620:2008 – *Library performance indicators*)

Por fim, importa referir a recente publicação de um Relatório Técnico sobre *Indicadores de desempenho para bibliotecas nacionais* (ISO/TR 28118, 2009), em resposta à necessidade destas organizações disporem de indicadores de desempenho adequados à especificidade dos serviços por si prestados (conservação do património bibliográfico nacional, publicação da bibliografia nacional, etc.)⁶¹.

Assim, adaptando alguns dos indicadores propostos na ISO 11620 e estabelecendo outros novos, este Relatório Técnico propõe trinta indicadores de desempenho agrupados pelas principais áreas de serviço das bibliotecas nacionais: *Construindo a coleção nacional; Catalogação; Acesso rápido e fácil; Utilização; Digitalização; Serviço de referência; Preservação; Gestão; e Potenciais para o desenvolvimento*. A estrutura de descrição de cada um destes indicadores é muito semelhante àquela que é apresentada na ISO 11620, tendo no entanto sido acrescentados mais dois elementos descritivos: o *Contexto* e os *Exemplos e sugestões de leitura* que enquadram e sustentam a aplicação do indicador.

3.3.1.3 Estatísticas

No setor das bibliotecas, o termo *estatísticas* reporta-se aos dados numéricos (quantitativos) que foram coligidos, classificados e organizados para apresentar factos e informações úteis sobre o desempenho de uma biblioteca ou sistema de bibliotecas, a nível local, regional, nacional ou internacional, geralmente sob a forma de um relatório periódico (Reitz, 2004). Nas estatísticas de bibliotecas, os dados sobre os recursos tendem a ser preponderantes, ainda que seja frequente apresentarem também dados sobre os resultados alcançados ao nível dos produtos e serviços disponibilizados e da sua utilização. Por outro lado, a utilização de medidas de desempenho neste âmbito é predominante face ao uso de indicadores. Note-se que, de acordo com o enquadramento das abordagens de avaliação do desempenho de bibliotecas nos modelos de eficácia de Cameron proposto por Cullen (1999, p.18), este tipo de estatísticas integra-se no *Modelo de recursos do sistema*, uma vez que a eficácia de uma biblioteca é avaliada,

⁶¹ O aparecimento deste Relatório radica-se em esforços anteriores de uniformização que foram sendo desenvolvidos no quadro da CENL – Conference of European National Libraries (Ambrozic, Jakac-Bizjak e Mlekus, 2003, p.1; Poll, 2008, 2008a).

sobretudo, em função da capacidade que esta revela em captar recursos a partir do ambiente envolvente.

Ainda que com acentuadas variações de país para país, a produção e disponibilização de estatísticas sobre bibliotecas mobiliza diversos agentes, qualquer que seja o nível ou o sub-setor de intervenção. A título de exemplo, vejamos dois casos distintos – o do Reino Unido e o da Argentina. No Reino Unido, as estatísticas nacionais sobre bibliotecas públicas estão a cargo do Chartered Institute for Public Finance and Accountancy (CIPFA), enquanto aquelas sobre bibliotecas universitárias são da responsabilidade da Higher Education Statistics Agency. Ainda assim, a agência mais importante neste contexto é, talvez, a LISU - Library and Information Statistics Unit⁶² que desenvolve diversas actividades e projetos na área da medição e avaliação de bibliotecas, nomeadamente por incumbência do Museums, Libraries and Archives Council (MLA) e da Society of College, University and National Libraries (SCONUL) (Brophy, 2006, p.91). Na Argentina, não existem dados de âmbito nacional sobre bibliotecas, embora possa existir alguma informação fragmentada a nível provincial ou mesmo local. Apesar de ser o organismo público responsável pelas estatísticas oficiais e pela coordenação do Sistema Estatístico Nacional, o Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) nunca procedeu à compilação e difusão de dados estatísticos sobre as bibliotecas argentinas. Por outro lado, a Comisión Nacional Protectora de Bibliotecas Populares (CONABIP), a quem compete apoiar e estimular o desenvolvimento das bibliotecas populares, recolhe dados sobre estas bibliotecas, mas utiliza-os apenas a nível interno, não os difundindo. Também não existem dados estatísticos sobre as bibliotecas universitárias argentinas, apesar da Secretaria de Políticas Universitarias publicar um *Anuário de Estadísticas Universitarias* (Texidor e De Lorenzo, 2009, p.45-46). Paradoxalmente, “Las estadísticas bibliotecárias de la ciudad de Buenos Aires se remontan al año 1887 y se publican en forma ininterrumpida hasta la actualidad” (Texidor e De Lorenzo, 2009, p.47).

⁶² Criada em 1987, a LISU é uma unidade de informação e investigação na área das bibliotecas e serviços de informação que, presentemente, se encontra integrada no Departamento de Ciência da Informação da Universidade de Loughborough (mais informações estão disponíveis em: <http://www.lboro.ac.uk/departments/ls/lisu/index.html>).

Note-se que os dois estudos internacionais sobre estatísticas de bibliotecas realizados em 1995 constituem excelentes fontes de informação sobre os sistemas estatísticos de diversos países, pese embora a necessidade de atualização da informação neles veiculada: um deles, conduzido por Hanratty e Sumsion (1995), faz a análise comparativa entre as estatísticas oficiais sobre bibliotecas públicas britânicas e aquelas produzidas em quinze países europeus e ainda nos E.U.A., Canadá, Austrália e Nova Zelândia; o outro, realizado por S. Ward *et al.* (1995) com o patrocínio da Comissão Europeia, apresenta uma revisão da investigação e práticas de medição e gestão do desempenho nas bibliotecas europeias.

Para além da informação estatística de âmbito nacional, existe ainda a necessidade de se dispor de dados estatísticos a uma escala mais ampla. Acima dos sistemas estatísticos nacionais, encontramos agências e estruturas, como por exemplo, a União Europeia, a IFLA e a UNESCO, que procuram recolher, analisar e disponibilizar informação estatística de âmbito global sobre as bibliotecas. Assim, ao nível da União Europeia, merecem destaque dois projetos que são reveladores, por um lado, da ausência de dados consistentes sobre o desempenho das bibliotecas dos Estados-membros e, por outro, da consciência da necessidade de se ultrapassar essa lacuna:

- O projeto LibEcon⁶³, iniciado em 1998 com o financiamento da Comissão Europeia (DG XIII), procedeu durante seis anos à recolha sistemática de estatísticas sobre as atividades das bibliotecas e outros serviços de informação de cerca de trinta e sete países, com base nas normas ISO 11620 (1998) e ISO 2780 (1991), possibilitando comparações / benchmarking entre os vários países.
- O projeto Tibidabo teve início em 2003, por iniciativa do Consorcio de Biblioteques de Barcelona e do Serviço de Bibliotecas da Diputació de Barcelona, tendo por principal objetivo disponibilizar dados estatísticos que permitissem comparar as bibliotecas públicas da cidade e da província de Barcelona com outras cidades e regiões semelhantes. O grupo de participantes

⁶³ O sítio web deste projeto (<http://www.libecon.org/>) continua ativo disponibilizando os produtos resultantes deste projeto, nomeadamente o acesso às bases de dados com a informação estatística de bibliotecas recolhida até 2001.

inicial formado por doze bibliotecas de seis países europeus seria alargado em finais de 2008, passando a integrar um total de vinte e sete cidades (Consortio de biblioteques de Barcelona, 2005, p.4). Através do sítio web deste projeto⁶⁴ acede-se a informação sobre factos e dados gerais relativos a cada região e sobre a Rede de Bibliotecas Públicas. Este último bloco de dados é constituído por indicadores de desempenho agrupados em três categorias: *Recursos*, *Coleções* e *Serviços*.

Em 2003, com vista a preparar a sua participação na primeira World Summit on the Information Society, a IFLA procurou obter dados sobre as bibliotecas à escala mundial. Desta intenção resultou o estudo *Global library statistics* (Hackett, 2003), o qual se baseou em duas principais fontes de informação: o projecto *Libecon* (ao qual já aludimos) e as estatísticas da UNESCO. Este estudo revelou a insuficiência e natureza insatisfatória das estatísticas globais disponíveis (Heaney, 2009, p.22), ao mesmo tempo que salientava as fragilidades do trabalho desenvolvido pela UNESCO nesta área desde 1952. Efetivamente, apesar da introdução de algumas iniciativas de melhoria ao nível da normalização do processo estatístico ao longo de mais de quatro décadas, a UNESCO deixou de coligir dados sobre bibliotecas a partir do momento (1999) em que foi criado um serviço específico para a área das estatísticas da Educação, Ciência e tecnologia, Cultura e Comunicação - o UNESCO Institut for Statistics (UIS). As últimas estatísticas disponíveis, como faz notar C. Lisée (2009, p.89), "...show sparse tables (...) It reveals a poor response rate causing the gathering of data to be difficult. Moreover, these statistics can hardly be qualified as 'international' when data come only from European or American countries (...) It doesn't bring out the part played by libraries in information societies. Moreover, the World Summit on Information Society 2005, Tunis, highlighted the lack of robust data on libraries". M. Heaney (2009, p.23) salienta ainda que estas estatísticas têm por base a *Recommendation concerning the International Standardization of Library Statistic* adotada pela Conferência Geral da UNESCO em 1970, ou seja, "...before the development of the internet, the Web and only at the very begining of automation in libraries." Por outro lado, se bem que as

⁶⁴ Disponível em: <http://tibi-dabo-project.gesem.net/>

normas ISO 2789 e ISO 11620 sejam usadas internacionalmente, nem todos os países recolhem os mesmos dados ou contemplam os mesmos sub-setores na área das bibliotecas (Hackett, 2003, p.2). Foi neste contexto que a Section on Statistics and Evaluation da IFLA, o UIS e a sub-comissão técnica TC 46 SC 8 Quality – statistics and performance evaluation da ISO, decidiram unir esforços para que se desenvolvesse e testasse um novo conjunto de estatísticas que pudesse ser usado pelas bibliotecas à escala mundial. Pretendia-se, pois, que as *Estatísticas Globais de Bibliotecas* fossem recolhidas anualmente a nível nacional para que pudessem existir dados estatísticos sobre bibliotecas fiáveis e comparáveis em termos internacionais.

Tomando como ponto de partida a ISO 2789 (2006) e levando em conta as preocupações do UIS com a literacia da informação e com a adequação das novas estatísticas aos países em vias de desenvolvimento, foram selecionadas vinte e duas medidas de desempenho, incidindo sete destas sobre coleções e serviços eletrónicos. Note-se que todos os parceiros envolvidos consideraram que não seria viável coligir dados sobre bibliotecas especializadas e escolares a nível mundial e, por conseguinte, apenas as bibliotecas públicas e as universitárias seriam contempladas (Poll, 2009a, p.28, 30). Tendo sido decidido que o *Questionário sobre estatísticas de bibliotecas* (UNESCO Institute for Statistics, 2007) seria testado na América Latina e Caraíbas, este foi enviado em 2007 para as entidades nacionais responsáveis pelas bibliotecas públicas e universitárias dos quarenta e um países desta região. A taxa de resposta obtida foi de 63% (26 países) (Akpabie, 2009, p.32).

Do balanço feito da aplicação deste questionário-piloto por dois técnicos do UIS - C. Akpabie e S. Ellis - ressaltam os seguintes aspectos:

- tal como em outros inquéritos anteriores da UNESCO, verificou-se falta de coordenação entre as instituições nacionais e baixa cobertura em algumas das variáveis, constantando-se também a necessidade de melhorar a clareza das definições apresentadas (Akpabie, 2009, p.39);
- as lacunas nos dados recolhidos evidenciavam a necessidade de se fortalecer a cultura de recolha de dados estatísticos sobre bibliotecas a nível nacional (Akpabie, 2009, p.39);

- muitos bibliotecários encaravam ainda os indicadores estatísticos como uma obrigação a que tinham de responder por imposição governamental ou como um meio de manutenção do sistema administrativo que regula as suas próprias coleções, sendo poucos aqueles que, por exemplo, fora dos países da OCDE possuíam um sistema de gestão básico que permitisse comparar o número de leitores com o número de empréstimos (Ellis, 2009, p.115).

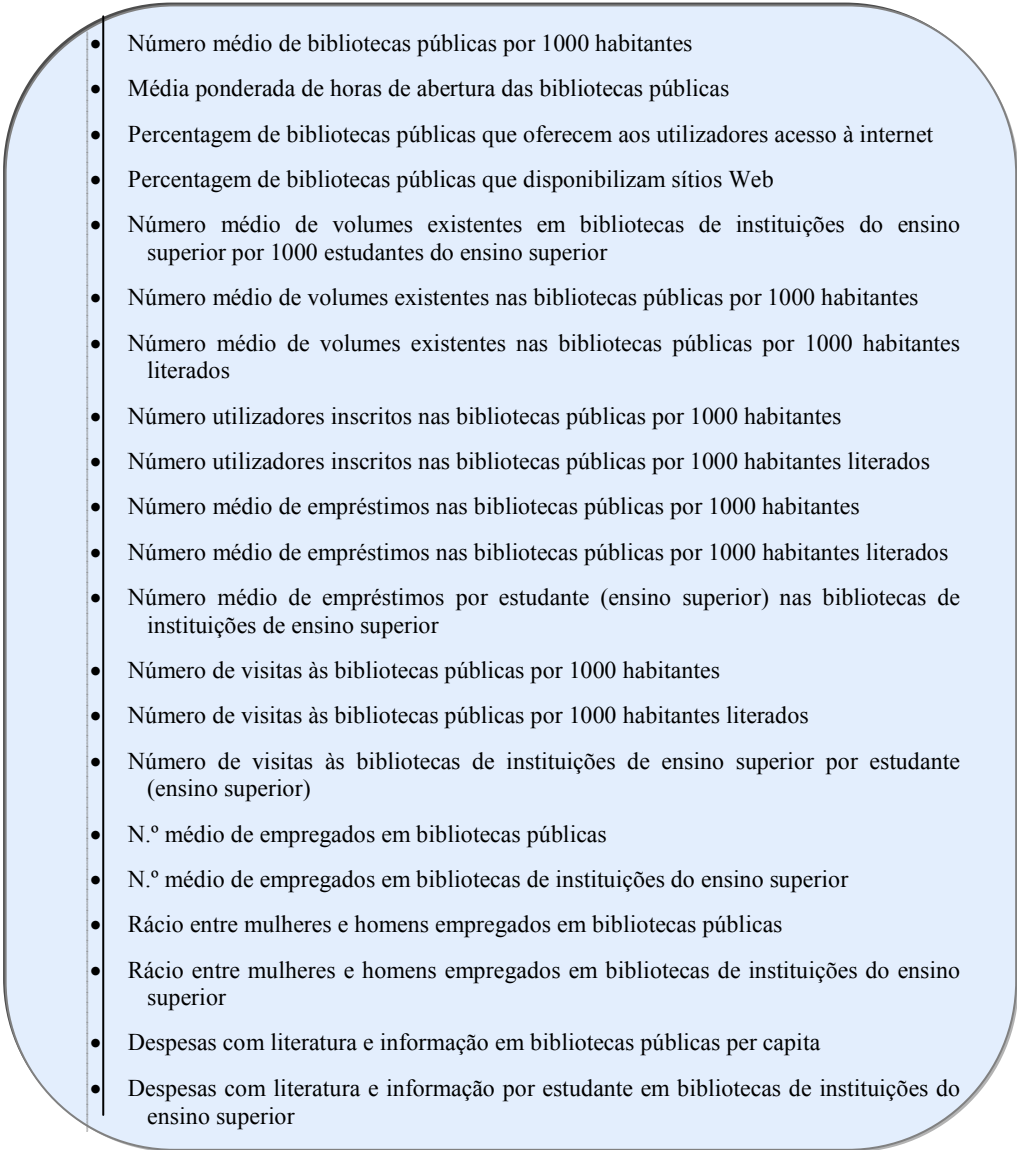
Quadro 6 - Medidas de desempenho para as Estatísticas Globais de Bibliotecas (2008)

ÁREAS DE MEDIÇÃO	MEDIDAS DE DESEMPENHO
Bibliotecas: acesso e infra-estruturas	N.º bibliotecas N.º lugares disponíveis para os utilizadores N.º de bibliotecas com horário semanal de abertura de: 20h ou menos horas, 20h-40h, 40h-60h e 60h ou mais horas N.º de bibliotecas que disponibilizam aos utilizadores acesso à Internet N.º de bibliotecas que disponibilizam aos utilizadores catálogos em linha N.º de bibliotecas que disponibilizam aos utilizadores sítio web
Coleção	N.º volumes Colecções eletrónicas N.º publicações em série subscritas (assinaturas) N.º ebooks (títulos) N.º bases de dados (compradas ou licenciadas)
Atividades e eventos da biblioteca	N.º eventos Total de participantes em sessões de formação de utilizadores
Utilização e utilizadores da biblioteca	Total de utilizadores inscritos Empréstimo e utilização N.º empréstimos (sem renovações e empréstimo inter-bibliotecas) N.º unidades de conteúdo descarregadas a partir da coleção electrónica N.º visitas
Colaboradores da biblioteca	N.º empregados N.º de mulheres em relação ao total de empregados N.º horas de formação por empregado
Despesas	Total das despesas correntes Despesas com o pessoal Despesas com literatura e informação Outras despesas

© L. G. Pinto, 2012 (baseado em: UNESCO INSTITUTE FOR STATISTICS (2007) - *Questionnaire on library statistics* e de *Appendix 1: Global Library Statistics (as amended following the trial)*). In Heaney (2009, p.296-297).

Na sequência da análise e discussão dos resultados do questionário-piloto feita por ocasião da pós-conferência da IFLA sobre *Library statistics for the twenty-first century* (Montréal, 2008), o grupo responsável pelo Projeto Global Library Statistics decidiu aumentar para vinte e três o número de medidas de desempenho, incluindo uma medida referente ao número de horas de formação dos colaboradores das bibliotecas. O Quadro 6 discrimina o conjunto de medidas de desempenho que integram as *Estatísticas globais de bibliotecas*.

Figura 9 - Indicadores de desempenho-chave para as *Estatísticas Globais de Bibliotecas*

- 
- Número médio de bibliotecas públicas por 1000 habitantes
 - Média ponderada de horas de abertura das bibliotecas públicas
 - Percentagem de bibliotecas públicas que oferecem aos utilizadores acesso à internet
 - Percentagem de bibliotecas públicas que disponibilizam sítios Web
 - Número médio de volumes existentes em bibliotecas de instituições do ensino superior por 1000 estudantes do ensino superior
 - Número médio de volumes existentes nas bibliotecas públicas por 1000 habitantes
 - Número médio de volumes existentes nas bibliotecas públicas por 1000 habitantes literados
 - Número utilizadores inscritos nas bibliotecas públicas por 1000 habitantes
 - Número utilizadores inscritos nas bibliotecas públicas por 1000 habitantes literados
 - Número médio de empréstimos nas bibliotecas públicas por 1000 habitantes
 - Número médio de empréstimos nas bibliotecas públicas por 1000 habitantes literados
 - Número médio de empréstimos por estudante (ensino superior) nas bibliotecas de instituições de ensino superior
 - Número de visitas às bibliotecas públicas por 1000 habitantes
 - Número de visitas às bibliotecas públicas por 1000 habitantes literados
 - Número de visitas às bibliotecas de instituições de ensino superior por estudante (ensino superior)
 - N.º médio de empregados em bibliotecas públicas
 - N.º médio de empregados em bibliotecas de instituições do ensino superior
 - Rácio entre mulheres e homens empregados em bibliotecas públicas
 - Rácio entre mulheres e homens empregados em bibliotecas de instituições do ensino superior
 - Despesas com literatura e informação em bibliotecas públicas per capita
 - Despesas com literatura e informação por estudante em bibliotecas de instituições do ensino superior

© L. G. Pinto, 2012 (baseado em: Lisée *et al.*, 2009, p.298-30)

A partir deste conjunto básico de medidas e de três tipos de dados sócio-demográficos nacionais – número de habitantes, número de habitantes literados e número de estudantes do ensino superior, Lisée *et al.* (2009, p. 298-299) propõem a utilização de vinte e um indicadores-chave, os quais são listados na Figura 9.

Na sequência de um contacto realizado por correio electrónico com o UIS foi possível apurar que, apesar do questionário ter sido testado com sucesso, "The UNESCO Institute for Statistics has not launched the survey world wide"⁶⁵, devendo-se este facto a duas razões principais:

- “1- Lack of human resources at UIS to prioritise all competing demands
- 2-Very weak prospects of existence of centralized and exhaustive data collection capacity in many countries”⁶⁶.

3.3.1.4 *Objetivos, diretrizes e padrões de desempenho*

De acordo com o *Modelo de consecução de objetivos* de Cameron uma organização mede a sua eficácia em função do grau alcançado na prossecução dos **fins**, **objetivos** e/ou **metas** que definiu para si. Este modelo é possivelmente o tipo de abordagem que mais tem sido utilizado para avaliar a eficácia de bibliotecas (Du Mont e Du Mont, 1981, p.3). A literatura sobre Teoria das Organizações é pródiga em estudos sobre objetivos organizacionais⁶⁷ e métodos para os relacionar com todos os segmentos de uma organização ou com determinados pontos de referência externos. Não entrando aqui na explanação dos níveis de abstração implícitos nos diversos conceitos de objetivos, refira-se apenas que, segundo Mohr (1973, cit. por Du Mont e Du Mont, 1981, p.13), há dois tipos de objetivos: *Objetivos transitivos, orientados para o exterior ou funcionais* e *Objetivos reflexivos, orientados para o interior ou institucionais*.

Assim, os objetivos tanto podem, por exemplo, explicitar o desejo de aumentar os resultados ou de criar novos serviços, como estar focalizados na consecução de **padrões**

⁶⁵ Boade, Georges – *Re: Global Library Statistics* [Mensagem em linha] para Maria Leonor Pinto. 2 Dez. 2010. [Consult. 6 Dez. 2010]. Comunicação pessoal.

⁶⁶ Boade, Georges – *Re: Global Library Statistics* [Mensagem em linha] para Maria Leonor Pinto. 3 Dez. 2010. [Consult. 6 Dez. 2010]. Comunicação pessoal.

⁶⁷ O termo é aqui usado em sentido lato. Sobre as diferenças entre os conceitos de fim, objetivo e meta, veja-se o sub-cap. 1.2.4.

de desempenho ou de *benchmarks* pré-estabelecidos. Na avaliação do desempenho de bibliotecas, esses pontos de referência têm sido principalmente usados em **diretrizes** para a implementação e/ou prestação de serviços de determinado tipo de bibliotecas. Tal como salientam Lynch e Yang (2004, p.182), «In general there are two major aspects to evaluation. The first is a description of what is being evaluated, including the collection of data that describes that. The second is the criteria or standards used to make a judgment about “value or worth”».

Segundo Lancaster (1991, p.321) “... standards have an important role to play in the evaluation of library services (...) When applied to libraries, however, *standards* refers to a set of guidelines or recommended practices, developed by a group of experts, that serve as a model for good library service” [itálico no original]. Muitas dessas diretrizes, sobretudo aquelas direcionadas para bibliotecas públicas, incidem sobre os níveis de recursos recomendados para a implementação e o desenvolvimento deste género de biblioteca. São exemplos deste tipo de diretrizes as *Ontario Public Library Guidelines* (Ontario Public Libraries Guidelines Monitoring and Accreditation Council, 2007) ou o *Programa de apoio às bibliotecas públicas* portuguesas (Portugal. Ministério da Cultura. Direcção-Geral do Livro e das Bibliotecas, 2009). A própria IFLA tem procurado incorporar nas várias diretrizes que produz recomendações quanto aos níveis mínimos de recursos, indicando, por exemplo, que uma biblioteca pública deve possuir uma coleção documental com 1,5 a 2,5 livros *per capita*, devendo o seu crescimento ao longo de um período de três anos traduzir-se num valor mínimo de 2,0 livros *per capita* e um número de colaboradores a tempo inteiro na ordem de um colaborador para cada 2.500 habitantes, correspondendo um terço do pessoal da biblioteca a bibliotecários qualificados (IFLA, 2001, p.56, 58, 66).

Embora a indicação do nível de recursos desejável seja uma contante neste tipo de abordagem à avaliação do desempenho, verifica-se também aqui uma tendência para se introduzirem padrões de desempenho centrados na perspectiva do utilizador. A experiência britânica ao nível da definição de diretrizes para as bibliotecas públicas ilustra claramente esta tendência. Introduzidos em abril de 2001 e posteriormente atualizados na sequência da publicação do relatório *Framework for the future* (Reino

Unido. Department for Culture, Media and Sport. Libraries, Information and Archives Division, 2003), os padrões de desempenho postulados nos *Public Library Service Standards* para 2007/2008 (Reino Unido. Department for Culture, Media and Sport, 2008, p.4-10) consubstanciam-se nos seguintes indicadores e metas:

- *Proporção de residentes que vive a uma determinada distância da biblioteca fixa*: por exemplo, em municípios de áreas metropolitanas 95% da população tem de residir a uma milha de um ponto de serviço fixo.
- *Total de horas de abertura programadas por 1.000 habitantes para todas as bibliotecas*: 128 horas
- *Percentagem de bibliotecas fixas que disponibilizam acesso a recursos de informação eletrónicos através da Internet*: 100%
- *Número total de computadores com acesso à Internet e ao catálogo das Bibliotecas* (disponível ao público em bibliotecas fixas e móveis, bem como noutros pontos de serviços) *disponibilizados aos utilizadores por 10.000 habitantes*: 6
- Pedidos de empréstimo de livros: a) *Percentagem de pedidos satisfeitos no prazo de 7 dias*: 50%; b) *Percentagem de pedidos satisfeitos no prazo de 15 dias*: 70%; c) *Percentagem de pedidos satisfeitos no prazo de 30 dias*: 85%
- *Número de visitas à biblioteca por 1.000 habitantes*: por exemplo, 6.000 nas áreas metropolitanas
- *Percentagem de utilizadores com idade igual ou superior a 16 anos que considera o serviço de biblioteca “muito bom”, “bom”, “adequado”, “fraco” e “muito fraco”*; o padrão sugerido é de 94% dos utilizadores a considerarem este serviço “muito bom” ou “bom”
- *Percentagem de utilizadores com idade inferior a 16 anos que considera o serviço de biblioteca “bom”, “adequado” e “mau”*; o padrão sugerido é de 87% dos utilizadores a considerarem este serviço “bom”
- *Documentos adquiridos anualmente por compra por 1.000 habitantes*: 216

- *Tempo necessário para repor a coleção de empréstimo disponível em livre-acesso ou em depósito: 6,7 anos.*

Note-se que a utilização de padrões de desempenho pelas bibliotecas públicas britânicas reflete uma tendência comum à generalidade do setor público, mas também a necessidade de garantir que as autoridades locais cumpram a obrigação legal de prestar de forma eficiente e abrangente serviços de biblioteca a todos aqueles que os pretendam utilizar, tal como preconizado no *Public Libraries and Museums Act* de 1964. Como salientam Ray, Coulson e Harrop (2002, p.190), as exigências que se colocam aos bibliotecários ao nível das competências de gestão são imensas: “In addition to bidding for funds; implementing and sustaining externally funded projects; undertaking best value audits; preparing annual library plans; meeting DCMS’s library standards; developing partnerships (with a wide range of public, private and community based interested parties, on local, regional and national stages) library managers must not forget that they also have to meet the needs of those using the service on a day-to-day basis both efficiently and effectively”.

Ainda que em nenhum outro sub-setor nos deparemos com uma proliferação de diretrizes e padrões de desempenho semelhante à que se verifica no das bibliotecas públicas, há algumas abordagens avaliativas que merecem ser destacadas, nomeadamente no contexto das bibliotecas escolares e universitárias. Assim, a título de exemplo, refiram-se *The primary school guidelines* (The Chartered Institute of Library and Information Professionals, 2002), as *Directrizes da IFLA/UNESCO para bibliotecas escolares* (IFLA. UNESCO, 2002) e as *Guidelines for colleges: recommendations for learning resources* (Eynon, 2005).

3.3.1.5 Benchmarking

O conceito de *benchmark* pode ser entendido como o ponto de referência ou padrão⁶⁸ em relação ao qual se compara o desempenho alcançado (OCDE, 2002, p.18). Se projetarmos este termo para a esfera da comparação com outras organizações,

⁶⁸ A origem deste termo reporta-se ao tempo em que os artesãos concebiam e produziam produtos nas suas oficinas: *benchmark* era um ponto na bancada de um mestre a partir do qual se efetuavam medições exactas, calculando-se intervalos precisos com base na distância em relação ao ponto inicial (Moore, 2001, cit. por Ochôa, 2004b, p.81).

chegamos ao conceito de benchmarking, o qual pode ser definido como “... the process of identifying and learning from best practices in other organisations” (European Foundation for Quality Management, 2009a, p.1). Como faz notar P. Ochôa (2004b, p.81), o benchmarking é, assim, “... uma das pedras angulares das organizações que aprendem”, sendo uma ferramenta imprescindível na maioria dos Programas de Gestão da Qualidade.

O benchmarking pode ter a si associadas diversas tipologias, as quais se diferenciam ao adotarem como foco o seu local de aplicação (dentro ou fora da organização, isto é, interno ou externo) ou a sua cultura (competitivo ou cooperativo). Para além disso, estas tipologias têm sido objeto de diferentes abordagens por parte de diversos autores (Berlenga, 2002, p.25). Assim, por exemplo, P. Brophy (2006, p.150) faz distinção entre benchmarking de dados e benchmarking de processos. O primeiro incide essencialmente na comparação externa de recursos e resultados (e também efeitos), recorrendo com frequência à análise de dados quantitativos. No setor das bibliotecas, a aplicação deste tipo de benchmarking tem-se traduzido sobretudo na produção e comparação de estatísticas (*vid.* sub-capítulo 3.3.1.3). Alguns autores têm, todavia, alertado para os riscos em se fazerem comparações deste género, sendo estes principalmente derivados de inconsistências na definição e recolha dos dados e da inexistência de relações causais entre dados em bruto (Cullen, 2003, p.3; Sumsion, 1998, p.371-370). A análise dos dados estatísticos dos vinte e quatro maiores sistemas de bibliotecas públicas dos E.U.A. realizada, em 1997 por Pratt e Altman (cit. por Cullen, 2003, p.3), demonstrou, de facto, que “... even if this differences in the definition and collection of data were eliminated, the figures still would not show whether apparent differences in performance lay in more, or less, efficient use of resources, or whether they arose from structural, cultural or strategic differences within the various organisations, their environment, or context”. Assim, a utilização deste tipo de benchmarking deve ter apenas uma função diagnóstica preliminar que não dispensa a realização posterior de uma análise em profundidade dos eventuais problemas identificados. O benchmarking de processos centra-se nos processos da organização, procurando compará-los com funções semelhantes desenvolvidas noutras organizações.

Apenas este tipo de benchmarking permite que se efetuem análises em profundidade e se identifiquem boas práticas (Cullen, 2003, p.3).

A importância do benchmarking para as práticas de gestão encontra-se amplamente documentada a nível internacional, sendo descrito como uma das maiores revoluções de gestão da década de 90, com uma popularidade crescente (Zairi, 2001, cit. por Ochôa e Pinto, 2007, p.8). O potencial deste instrumento de gestão para a área das bibliotecas e outros serviços de informação tem sido (e continua a ser) profusamente investigado e explorado, sobretudo ao nível das bibliotecas universitárias. Neste quadro, merecem destaque os seguintes estudos e iniciativas:

- Bibliotecas universitárias: o estudo realizado pelo Department of Information and Library Studies da Universidade de Loughborough (o qual também contemplou bibliotecas especializadas: 1994-1995 – Kinnell e Garrod, 1995; Kinnell e MacDougal, 1998); as diversas experiências desenvolvidas por bibliotecas universitárias britânicas e pelo próprio SCONUL descritas por J. S. Town (2000), L. Hart (2001) e C. Creaser (2009) e ainda o estudo comparativo entre um grupo de dezanove bibliotecas (Young e Lund, 2008); as inúmeras iniciativas realizadas no âmbito das bibliotecas universitárias australianas (Wilson *et al.*, 1999; Wilson, Pitman e Trahn, 2000; Wilson e Pitman, 2000; Tang e Levinge, 2006); o estudo comparativo entre bibliotecas universitárias latino-americanas e dos E.U.A. (Arenas Franco, Covarrubias Escobar e Anania Garib, 2002); a análise comparativa da qualidade das bibliotecas com base nos dados estatísticos da Rede de Bibliotecas Universitárias Espanhola – REBIUN (Avia *et al.*, 2004); o estudo conduzido por Melo *et al.* (2007; Melo, Pires e Taveira, 2008) em seis bibliotecas do ensino superior portuguesas; e as iniciativas desenvolvidas pelo National Accreditation and Assessment Council para promover a qualidade das instituições indianas do ensino superior, designadamente através das suas bibliotecas (Vyas, 2009, p.419-420; Jotwani, 2008, p.5-6).
- Bibliotecas especializadas: os estudos realizados por Allen (1993), Todd-Smith e Markwell (2002), Henczel (2002) e Polling (2002) (cit. por Cullen, 2003, p.5) e

a compilação de casos de boas práticas em bibliotecas da Administração Pública a nível mundial (Lynden e Wu, 2008)

- Bibliotecas públicas: o estudo comparativo entre vinte e cinco países conduzido por Hanratty e Sumsion (1995), bem como o *Projeto Tibidabo* já referidos no sub-capítulo 3.3.1.1; a investigação realizada por Pratt e Altman (1997, cit. por Cullen, 2003, p.3) que foi atrás mencionada; o estudo realizado por Spiller (1998) sobre práticas de benchmarking em bibliotecas públicas (e também especializadas) do Reino Unido; o estudo de um conjunto selecionado de boas práticas (Knight, June e Sutherland, 2001); a bibliografia sobre boas práticas direcionadas para a satisfação das necessidades dos utilizadores compilada pela Secção de Bibliotecas Públicas da IFLA (IFLA. Public Libraries Section, 2005).
- Bibliotecas escolares: o estudo de benchmarking entre bibliotecas escolares do Reino Unido realizado por C. Crease (2001) com base nos dados nacionais coligidos anualmente pela LISU da Universidade de Loughborough; e, mais recentemente, o programa School libraries count! desenvolvido pela American Association of School Libraries (AASL) que, desde 2007, disponibiliza dados estatísticos que permitem às bibliotecas escolares norte-americanas fazerem comparações entre si⁶⁹.
- Sobre funções/serviços específicos: benchmarking de serviços de referência (Marshall e Buchanan, 1991; Robins e Daniels, 2001) e, em particular, da referência por “chat” no Projeto de referência virtual do Estado de Oregon (Hyde e Tucker-Raymond, 2006) e o estudo comparativo sobre o empréstimo inter-bibliotecas e fornecimento de documentos conduzido pelo National Resource Sharing Working Group e pela Biblioteca Nacional da Austrália (National Resource Sharing Working Group, 2001; Moreno, 2006).

Pela sua abrangência, importa ainda salientar três iniciativas: a divulgação de boas práticas por parte do MLA – Museums, Libraries & Archives, o Índice de Bibliotecas

⁶⁹ Os relatórios anuais produzidos no âmbito deste programa estão disponíveis no sítio web desta associação, a qual é uma secção da ALA – American Library Association: <http://www.ala.org/ala/mgrps/divs/aasl/researchandstatistics/slcsurvey/slcsurvey.cfm>.

BIX e o Sistema de benchmarking das bibliotecas universitárias holandesas. O MLA, enquanto entidade responsável pela promoção da prestação de serviços de qualidade por parte dos museus, bibliotecas e arquivos britânicos, faz a divulgação das boas práticas alcançadas por este tipo de organização nas áreas da *Coleção & sustentabilidade, Envolvimento com a comunidade, Organizações eficazes, Inovação, Aprendizagem & competências, Economia local, Serviços partilhados e Normalização* (Reino Unido. Museums, Libraries & Archives). O BIX foi lançado em 1999 como um projeto de benchmarking de bibliotecas públicas promovido conjuntamente pela Associação de Bibliotecas Alemãs e pela Fundação Bertelsman. Desde a divulgação dos primeiros resultados do BIX em 2000 que o número de bibliotecas aderentes continuou a aumentar, atingindo as duzentas e oitenta bibliotecas públicas (Giersberg, 2006). A partir de 2002, o projeto foi ampliado passando a incluir também bibliotecas universitárias. Em 2006, concluída a fase de desenvolvimento do projeto, a responsabilidade pela gestão do BIX foi transferida para a Associação de Bibliotecas Alemãs (Wimmer e McLeod, 2010). O projeto de criação do Sistema de benchmarking das bibliotecas universitárias holandesas teve início em 1999 e continua atualmente a ser utilizado pelas treze bibliotecas universitárias deste país (Voorbij, 2000; 2009a).

No estudo comparativo entre o sistema de benchmarking das bibliotecas universitárias holandês e os sistemas de recolha de dados estatísticos sobre o desempenho de bibliotecas universitárias nos E.U.A. e Canadá (ARL), no Reino Unido (SCONUL) e na Alemanha (BIX), H. Voorbij (2009, p.68) concluiu que “One should be critical when interpreting benchmarking data, but that does not mean that these are without value. In fact, there is no way of knowing how good your performance is unless you compare it with the performance of others. In addition, in some cases libraries may improve by learning from best practices”.

3.3.1.6 Síntese das abordagens segundo a perspetiva da biblioteca

A matriz que se apresenta no final deste sub-capítulo (Quadro 7) procura sintetizar as principais abordagens sobre a avaliação do desempenho de bibliotecas desenvolvidas segundo uma perspetiva interna, isto é, da biblioteca, as quais foram apresentadas e discutidas ao longo do sub-capítulo 3.3.1.

Quadro 7 - Perspetiva interna sobre a avaliação do desempenho de bibliotecas: principais (sub-)tópicos

		TÓPICO	
		Biblioteca	Utilização
PERSPETIVA	Interna (Biblioteca)	Recursos – captação e utilização Processos Resultados - produtos Normalização Estatísticas Objetivos Diretrizes Padrões de desempenho Benchmarking	Resultados – utilização Normalização Estatísticas Objetivos Benchmarking
	Externa (Utilizador e outras partes interessadas)		
	Holística		

© L. G. Pinto, 2012 (adap. de Nicholson, 2004, p.8; e Calvert, 2008, p.57)

De modo a possibilitar uma categorização mais precisa, o Modelo Input-Processo-Output foi decomposto em quatro sub-tópicos de avaliação do desempenho, conforme surge indicado no Quadro 7: *Recursos – captação e utilização*, *Processos*, *Resultados – produtos* e *Resultados – utilização*. Importa salientar que quatro dos tipos de abordagem representados na matriz – a *Normalização*, a *Estatística*, os *Objetivos* e o *Benchmarking* – foram posicionados nas áreas que correspondem quer à biblioteca, quer à utilização como tópicos de avaliação. Este duplo posicionamento explica-se pelo facto destas abordagens, tendencialmente, contemplarem medidas e indicadores de desempenho centrados tanto nos recursos e processos, como na utilização que é feita pelo utilizador da biblioteca. Nos casos específicos dos *Objetivos* e do *Benchmarking*, estas poderão

até ser aplicadas num contexto que privilegie uma perspetiva externa ou holística sobre a avaliação do desempenho da biblioteca.

3.3.2 A perspetiva do utilizador e demais partes interessadas

Ainda que de, um modo geral, a eficácia das bibliotecas tenha vindo a ser avaliada por meio de medidas e indicadores “tradicionais”, como os que vimos anteriormente, estes tipos de abordagem apenas podem pressupor a eficácia ou a qualidade, uma vez que não espelham a dimensão humana implicada em qualquer relacionamento do utilizador com a biblioteca (Calvert, 2008, p.28). É esta dimensão que surge refletida no *Modelo de clientes múltiplos* (ou de satisfação dos clientes) proposto por Cameron na sua tipologia sobre a eficácia organizacional (Cameron, 1986, cit. por Cullen, 1999, p.16). Ao considerar que a eficácia também se traduz na capacidade da organização em satisfazer as necessidades dos vários tipos de clientes, este autor introduz o **ponto de vista externo** na avaliação do desempenho. Os fins e os objetivos, tal como outras formas de medir o desempenho, são definidos e utilizados em função da necessidade que a organização tem de demonstrar às partes interessadas mais relevantes em que medida as suas expectativas estão a ser realizadas. Trata-se, afinal, de um modelo de marketing (Cullen, 1998, p.17), que enfatiza a importância de se conhecerem os clientes, tanto externos, como internos, atendendo às suas necessidades e expectativas.

A participação direta dos utilizadores e demais partes interessadas das bibliotecas no processo avaliativo consubstancia-se em modelos de avaliação do desempenho como os que o estudo da satisfação dos clientes e o modelo de discrepâncias preconizam. Note-se que apesar destas duas abordagens se encontrarem enraizadas, com maior ou menor profundidade, na filosofia de Gestão da Qualidade, optámos por enquadrá-las na categoria de modelos centrados no cliente. A natureza marcadamente holística da Gestão da Qualidade Total leva-nos, todavia, a posicionar esta filosofia de gestão entre as abordagens holísticas da avaliação do desempenho, relegando a sua análise para o sub-capítulo 3.3.3.

3.3.2.1 *Clientes e satisfação*⁷⁰

Em 1931, o matemático e bibliotecário indiano S. R. Ranganathan enfatizava a importância do utilizador, bem como do conhecimento das suas necessidades, ao formular as famosas *Cinco leis da Biblioteconomia* (S. R. Ranganathan - a short biography):

1. Os livros são para serem usados
2. Todo o leitor tem o seu livro
3. Todo o livro tem o seu leitor
4. Poupe o tempo do leitor
5. A biblioteca é um organismo em crescimento

Esta ideia de conferir centralidade ao utilizador da biblioteca tem, pois, já uma longa história consubstanciada em práticas profissionais de cariz intuitivo, mas também no desenvolvimento, a partir de finais da década de 40, de uma área de pesquisa biblioteconómica designada “Estudos de utilizador” (Saraf e Mezbah-Ul-Islam, 2002, p.90). Como refere T. D. Wilson (1981, p.3), «Apart from information retrieval there is virtually no other area of information science that has occasioned as much research effort and writing as “user studies”».

Reportando-se à evolução deste tipo de estudo⁷¹, J. Barrulas (1987, p.30-31) destaca a existência de duas fases: uma fase primordial centrada exclusivamente na informação científica e técnica, na qual a técnica de investigação mais usada consistia na realização de inquéritos através de questionários elaborados segundo os métodos habitualmente aplicados nas Ciências Sociais; e uma fase de consolidação, a partir da década de 70, na qual os estudos de utilizadores principiam a orientar-se para a análise de grupos restritos e específicos, recorrendo a métodos de pesquisa que ultrapassam a mera coleta de dados quantitativos por via de questionários – observação, entrevistas,

⁷⁰ Este sub-capítulo utiliza parte do conteúdo (publicado) da minha contribuição para o projeto de investigação sobre a Gestão da Qualidade nas bibliotecas da Administração Pública portuguesa desenvolvido pelo Centro de Documentação da Secretaria-Geral do Ministério da Educação, designadamente no que respeita ao “Conhecimento do utilizador” enquanto técnica de Gestão da Qualidade (Pinto, 1999, p.66-68), ainda que com algumas reformulações.

⁷¹ Entre os vários autores que têm estudado a evolução deste tipo de estudos e feito a sua revisão, vejamo-se, por exemplo, Bettiol (1990) e Siatry (1999).

consulta de documentação das próprias organizações, etc. Para este desenvolvimento registado nos estudo de utilizador terá contribuído a ação da Organização das Nações Unidas no domínio da criação de sistemas nacionais de informação, designadamente através do projeto NATIS. Efetivamente, como referem Melo, Barcelos e Curado (1973, p.76-77), “Entre os objectivos propostos pelo NATIS, com vista a uma acção nacional, conta-se o da avaliação das necessidades dos utentes. Com efeito, a inventariação das necessidades dos utilizadores é um dos pontos básicos na organização dos sistemas nacionais de informação, pois só a partir do seu conhecimento se poderão criar as infra-estruturas necessárias e suficientes para uma informação exhaustiva e pertinente”.

O movimento de valorização do cliente / consumidor que caracterizou a última década do séc. XX veio acentuar ainda mais essa tendência, impelindo os serviços públicos a organizarem-se em torno e em função do cliente. Nas bibliotecas, esta mudança passou também por alterações ao nível da própria terminologia usada neste âmbito: se tradicionalmente estes serviços procuravam demarcar-se conceptualmente de contextos típicos de setores industriais e comerciais, onde imperavam as palavras *cliente* e *consumidor*, preferindo os termos *leitor* ou *utilizador*, começou a acentuar-se a tendência para encarar o utilizador da biblioteca de uma maneira mais próxima da do cliente do setor privado.

Ao assumir que o cliente é o eixo em torno do qual se desenvolvem todas as suas atividades, qualquer organização tem necessariamente que investir, primeiro, na identificação e, depois, no conhecimento dos seus clientes. Ainda que não seja possível considerar individualmente cada cliente, também não é viável arrogar que uma única solução possa satisfazer as necessidades da totalidade dos clientes. De facto, é assumindo que os diferentes clientes são indivíduos ou pertencem a grupos distintos que partilham características comuns, que conseguiremos aferir a qualidade de um produto ou serviço. Por outro lado, há que ter presente que, apesar de ser óbvio que os clientes potenciais não se tornam todos clientes de facto, a identificação e análise da globalidade do mercado é importante na fase de conceção de produtos e serviços (Brophy e Coulling, 1996, p.40). Neste âmbito, importa salientar que nas bibliotecas existe, desde há muito, a noção de que os serviços prestados não são utilizados por todos aqueles que

se considerava que podiam ou deviam fazê-lo. Os conceitos de *utilizadores / não-utilizadores* e de *utilizadores / população servida* são bem conhecidos pelos bibliotecários, ainda que a frequência com que, de um modo geral, as bibliotecas realizam estudos sobre a não-utilização esteja muito abaixo do que seria necessário. Mas estas questões podem ainda ser reequacionadas segundo uma ótica mais abrangente, considerando-se que, para além dos utilizadores e dos não-utilizadores, existe uma variedade de grupos e indivíduos que também têm outro tipo de interesses na organização (*stakeholders*, isto é, partes interessadas).

Identificados os clientes (externos e internos), há então que proceder à sua auscultação de forma a assim **determinar as suas necessidades e expectativas** e aferir o seu grau de satisfação com o produto ou serviço usufruído. Para além da informação que pode ser facultada pelos profissionais que têm uma relação direta com os clientes, existem outros meios de os conhecer. Reportando-se à experiência das bibliotecas públicas britânicas neste domínio, Jennings e Wheeler (1998, p.201-203) identificam as seguintes técnicas de auscultação dos clientes: a) para aferição direta – inquéritos; folhas de sugestões/reclamações; e fóruns de utilizadores⁷²; b) para aferição indireta: visitas de observação e cliente-mistério.

A **satisfação dos clientes**, geralmente considerada como o principal critério para aferir a qualidade (Brophy, 2006, 37), constitui assim um dos componentes mais importantes dos Estudos de utilizador (Saraf e Mezbah-Ul-Islam, 2002, p.90) e, sobretudo, um elemento crítico da avaliação do desempenho organizacional. Note-se que, do ponto de vista conceptual, alguns autores classificam a satisfação dos clientes das bibliotecas como sendo um resultado (*output*) (Powell, 2006, p.106; Matthews, 2004, p.89), enquanto outros associam-na à qualidade de serviço, ainda que distinguindo-a dos conceitos de efeito (*outcome*) (Bertot, 2006, p.[3]) e de impacto (Brophy, 2006, p.35-53). Em linha com a definição de impacto que adotámos e que postula que este é qualquer efeito de uma atividade num indivíduo, grupo ou

⁷² Jennings e Wheeler (1998) referem-se aqui à constituição, geralmente por convite, de pequenos grupos de utilizadores de forma a analisar em profundidade aspectos específicos dos serviços prestados pelas bibliotecas. Segundo estas autoras, este conceito compreende duas técnicas: os grupos de “amigos”, que são auto-selecionados, e os grupos de foco, que são formados atendendo, geralmente, a critérios de representatividade da população servida pela biblioteca.

comunidade⁷³, no quadro deste trabalho iremos considerar a satisfação dos clientes das bibliotecas como um resultado (ainda que indirecto) da atividade de uma biblioteca.

K. Elliott (1995, p.35, cit. por Matthews, 2004, p.96) define satisfação como “...the emotional reaction to a specific transaction or service encounter”. Nesse sentido, a qualidade de serviço pode ser entendida como um antecedente da satisfação dos clientes. De acordo com Matthews (2004, p.96), a satisfação pode ser encarada segundo duas perspetivas: a *satisfação do encontro de serviço*, que corresponde ao grau de satisfação ou insatisfação experimentado por um indivíduo com uma transação de serviço específica; e a *satisfação global com o serviço*, que traduz o nível de satisfação ou insatisfação do cliente com base em múltiplas transações ou experiências. De uma forma simples, a satisfação pode também ser definida como “... o resultado da avaliação de um serviço por um cliente, baseado na comparação de suas percepções com suas expectativas anteriores” (Johnston e Clark, 2002, p.122). Assim, as expectativas (imagens que o cliente constrói sobre um serviço mesmo antes de o utilizar ou de este ser prestado) e as percepções (impressões formadas pelo cliente durante a prestação do serviço) são componentes-chave da prestação de um serviço de qualidade (Brophy e Couling, 1996, p.44).

Note-se que, por vezes, o conceito de qualidade de serviço é usado como sinónimo de satisfação, isto é, como o grau de ajustamento entre as expectativas de um cliente e as percepções criadas sobre um serviço. Ainda que seja geralmente aceite que existe um relacionamento interativo entre satisfação e qualidade, segundo Olivier (1993, cit. por Johnston e Clark, 2002, p.126) “A qualidade é mais frequentemente usada como algo duradouro, enquanto a satisfação é específica à situação e experiência (...) A satisfação tem de ser experimentada (...), enquanto o cliente pode ter uma ideia da qualidade de serviço de uma organização sem mesmo o ter experimentado”.

3.3.2.2 Dimensões da qualidade de serviço

“Fácil de reconhecer... difícil de definir”. Assim começa a resposta da Associação de Bibliotecas do Reino Unido à questão “O que é a qualidade?” (Library Association,

⁷³ Vid. sub-cap. 1.2.3.

1994, cit. por Brophy e Couling, 1996, p.3). A dificuldade em definir o conceito de qualidade reside essencialmente no facto deste se prestar a múltiplas e diversas abordagens. Assim, segundo Reeves e Bednar (1994, p.419), a qualidade tem sido definida como valor (Abbott, 1955; Feigenbaum, 1951), conformidade com as especificações (Gilmore, 1974; Levitt, 1972), conformidade com os requisitos (Crosby, 1979), aptidão para o uso (Juran, 1974, 1988) e ir ao encontro e/ou superar as expectativas dos clientes (Gronroos, 1983; Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985).

D. Garvin foi dos primeiros teóricos a reconhecer a natureza complexa e multifacetada do conceito de qualidade, tendo identificado com base na revisão da literatura e das práticas de gestão da qualidade cinco tipos principais de abordagens (Garvin, 1984, cit. por Brophy, 2006, p.40-41):

- *Transcendental* – a qualidade é algo que está para além das definições racionais e científicas: é facilmente reconhecível, mas não é passível de definição.
- *Baseada no produto* - a qualidade baseia-se nas características ou especificações do produto.
- *Baseada no cliente* - a qualidade é a adequação aos fins do cliente ou a conformidade com os requisitos do cliente.
- *Baseada na produção* - a qualidade é a conformidade com as especificações.
- *Baseada no valor* – a qualidade depende do que o cliente está disposto a pagar por ela.

Partindo desta tipologia, Garvin identificou ainda oito dimensões ou atributos da qualidade⁷⁴, os quais, desde então, têm sido objeto de continuadas análises, refinamentos e redefinições por parte de inúmeros investigadores. A sua adaptação à área das bibliotecas e demais serviços de informação foi feita por Marchand (1990, cit. por Brophy, 2004a, p.7) e Brophy e Griffiths (Brophy, 1998; Griffiths e Brophy, 2002; Griffiths, 2003), tendo estes últimos proposto dez atributos da qualidade como base para

⁷⁴ As oito dimensões identificadas por Garvin (1987, 1988 cit. por Brophy e Couling, 1996, p.47-48) são: *Desempenho, Características, Consistência, Durabilidade, Capacidade de prestação de serviço, Estética e Qualidade percebida.*

a avaliação de bibliotecas e, inclusivamente, do seu ambiente eletrónico (Brophy, 2004a, p.7-11):

- | | | |
|---------------------------|--|-------------------------------|
| 1. <i>Desempenho</i> | 5. <i>Conformidade</i> | 8. <i>Estética e imagem</i> |
| 2. <i>Características</i> | 6. <i>Atualidade da informação</i> | 9. <i>Qualidade percebida</i> |
| 3. <i>Consistência</i> | 7. <i>Capacidade de prestação de serviço</i> | 10. <i>Usabilidade</i> |
| 4. <i>Durabilidade</i> | | |

Uma das abordagens mais influentes sobre a perspetiva do cliente sobre a qualidade dos serviços foi desenvolvida, a partir de meados da década de 80, por três investigadores americanos – Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, 1988). Estes autores identificaram dez dimensões da qualidade de serviço (em muito semelhantes aos atributos propostos por Garvin), as quais foram posteriormente refinadas e reduzidas a cinco dimensões-chave (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988, p.23):

- | | | |
|------------------------|-------------------------|----------------------------------|
| 1. <i>Consistência</i> | 3. <i>Tangibilidade</i> | 5. <i>Capacidade de resposta</i> |
| 2. <i>Segurança</i> | 4. <i>Empatia</i> | |

Estas dimensões, conhecidas pelo acrónimo RATER (formado pelas suas iniciais em inglês), constituem a base de uma metodologia abrangente designada SERVQUAL⁷⁵, a qual se consubstancia num conjunto de instrumentos normalizados direcionados para medir as discrepâncias (*gaps*) entre as expectativas dos clientes e as suas perceções sobre o desempenho do serviço. O Modelo das Discrepâncias (*Gap model*) criado por Parasuraman, Zeithaml e Berry para avaliar a qualidade dos serviços seria aplicado e adaptado à especificidade de diversos setores, nomeadamente ao setor de I-D.

Segundo Hernon e Altman (1996, p.104), o SERVQUAL tem sido aplicado em bibliotecas universitárias, públicas e especializadas nos E.U.A., Austrália e Reino Unido. Note-se que estes dois autores construíram uma lista com mais de cem afirmações que procuram refletir as expectativas dos utilizadores face a uma biblioteca e que cobrem as cinco dimensões da qualidade definidas no SERVQUAL, ainda que

⁷⁵ Para um conhecimento mais aprofundado sobre esta metodologia veja-se, por exemplo, Zeithaml, Parasuraman, e Berry (1990).

reconceptualizadas de acordo com a proposta de Manolis e Kelly (p.107-109)⁷⁶. O *Modelo Hennon-Altman* perfigura um método pioneiro de comparação das expectativas dos clientes com indicadores objetivos de qualidade de serviço, tendo sido testado por P. Calvert nos E.U.A., Nova Zelândia, Singapura (1998) e República Popular da China (2001) (Calvert, 2008, p.161).

Na comunicação apresentada em 1997 na II Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, D. Nitecki (1998, p.183) referencia oito estudos empíricos em que o SERVQUAL foi aplicado em bibliotecas: Herbert (1993, 1994), White (1994), Nitecki (1995; 1996), Edwards e Browne (1995), Coleman *et al.* (1997), Emory University (199-?), Stein (1997) e Nitecki (1997), concluindo que esta escala e os respetivos instrumentos se adaptam bem ao contexto deste tipo de organizações. Esta tendência de investigação mantêm-se ativa como o demonstram, por exemplo, a aplicação do SERVQUAL no âmbito do Programa de Avaliação da Qualidade dos Produtos e Serviços do Sistema Integrado da Universidade de São Paulo, no Brasil (Sampaio *et al.*, 2004) e, mais recentemente, na Malásia, numa biblioteca da Universidade de Malaya (Kyran, 2010) e numa biblioteca pública (Zacaria *et al.*, 2009).

No domínio das adaptações do SERVQUAL ao setor das bibliotecas merecem ainda destaque o projeto de investigação *Qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores das Bibliotecas Municipais de Lisboa* (2004-2006), o qual será descrito e analisado na Parte III deste estudo, e o Projeto LibQUAL+ criado pela ARL norte-americana, em 1999, no âmbito da New Measures Initiative (Association of Research Libraries, 2010; Cook, Heath e Thompson, 2000). Tomando o SERVQUAL como construto teórico de base, Cook, Heath e Thompson (2000, p.5) identificaram cinco dimensões relevantes para avaliar a qualidade de serviço em bibliotecas: duas propostas pelo SERVQUAL – *Efeito do serviço* e *Consistência*; e as restantes três específicas do contexto das bibliotecas – *A biblioteca como lugar*, *Disponibilização de coleções físicas*

⁷⁶ Segundo Calvert 2008, p.160) este modelo é metodologicamente semelhante ao proposto pelo SERVQUAL, variando nos detalhes: a lista de afirmações é construída na sequência da realização de entrevistas e grupos de foco para determinação das opiniões dos clientes sobre os elementos-chave da qualidade do serviço.

e *Acesso à Informação*. A realização de diversos estudos empíricos e o desenvolvimento do LibQUAL+ geraria um produto que a ARL define como uma “...suite of services that libraries use to solicit, track, understand, and act upon users' opinions of service quality” (Association of Research Libraries, 2010). Em 2003, fruto de uma parceria entre a ARL e as Texas A&M University Libraries, o LibQUAL+™ ganhou maior projeção enquanto ferramenta de avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas: nessa data estavam já envolvidas na sua aplicação 308 instituições – 258 norte-americanas, 20 inglesas, 2 canadianas e 1 holandesa (Cook, Heath e Thompson, 2003), contando atualmente com mais de mil bibliotecas participantes em dezassete países e vinte versões linguísticas (Association of Research Libraries, 2010a; Kyriallidou, 2010b). Não cabendo aqui fazer uma análise detalhada da metodologia⁷⁷ do LibQUAL+™, referiremos apenas que este disponibiliza um conjunto de ferramentas para recolha, análise e apresentação de dados. A recolha de dados processa-se por meio de um questionário web que apresenta as questões organizadas em torno de três dimensões (Brophy, 2006, p.45):

1. *Efeito do serviço* (inclui a empatia dos colaboradores, a capacidade de resposta, a segurança e a fiabilidade)
2. *Controlo da informação* (compreende a abrangência dos conteúdos disponibilizados pela biblioteca, a conveniência, a facilidade de navegação, a rapidez, o equipamento disponibilizado e a auto-confiança)
3. *A biblioteca como lugar* (inclui o espaço disponível para utilização, o edifício enquanto símbolo e a biblioteca como “refúgio”).

Tal como no SERVQUAL, a essência desta metodologia reside também na aferição, com base nos resultados dos questionários, das discrepâncias entre o serviço que o utilizador gostaria de ter (o nível “desejado”), o serviço realmente experienciado (o nível “percecionado”) e o nível mínimo de serviço aceitável (Brophy, 2006, p.46).

Pese embora o evidente sucesso da utilização do Modelo de discrepâncias para avaliar a qualidade de serviços, Brophy (2006, p.47-48) chama a atenção para algumas

⁷⁷ A este respeito, consulte-se, por exemplo, Cook (2001), Cook e Heath (2001) e Cook *et al.* (2002, 2003).

questões que este tipo de abordagem e, particularmente o LibQUAL+™, suscita, como por exemplo, o enfoque exclusivo nas perceções dos utilizadores, deixando de fora outros pontos de vista sobre a qualidade que podem ser relevantes ou o carácter restrito da marca e do sistema (de acesso pago) que se contrapõe à tradição profissional e académica de livre partilha de técnicas de avaliação do desempenho. R. Cullen (2002, p.15; 2003, p.7), fazendo eco de algumas vozes críticas, considera que o LIBQUAL+™ leva pouco em conta as diferenças individuais, contextuais e culturais entre bibliotecas que pertencem a diferentes ambientes e possuem clientes distintos e, conseqüentemente, a utilização dos resultados para benchmarking deve ser feita com reservas. Ainda assim, esta autora valoriza o facto de esta metodologia procurar fazer o benchmarking, não de recursos, processos ou resultados, mas sim dos impactos dos serviços de biblioteca em termos de satisfação e qualidade de serviço (Cullen, 2003, p.8).

Apesar da existência de uma grande profusão de estudos sobre a qualidade de serviço, em 2005, Parasuraman, Zeithaml e Malhotra (2005, p.2) alertavam para o facto de apenas um limitado número de artigos académicos se direccionarem para a avaliação da qualidade de serviços eletrónicos ou baseados na web. Pela sua especificidade, a avaliação destes serviços exige a adoção de escalas que se adaptem de forma conveniente às características e aspetos relevantes para os utilizadores. Nesse sentido, diferentes autores têm vindo a referir diversas dimensões relevantes para este tipo de serviços, como é, por exemplo o caso de Zeithaml, Parasuraman e Malhotra (2000, 2002, 2005). Estes autores desenvolveram uma escala específica - e-S-QUAL - que inclui sete dimensões:

- | | | |
|--------------------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| 1. <i>Eficiência</i> | 4. <i>Privacidade</i> | 6. <i>Compensação</i> |
| 2. <i>Cumprimento</i> | 5. <i>Capacidade de resposta</i> | 7. <i>Contacto</i> |
| 3. <i>Disponibilidade do sistema</i> | | |

A ARL, prosseguindo a sua colaboração com a Texas A&M e a Universidade do Texas, desenvolveu e adaptou o protocolo LibQUAL+™ à avaliação de bibliotecas digitais (Cook *et al.*, 2003; Kyriillidou e Gierschen, 2005). Através de sucessivos testes e análises qualitativas foi identificado um conjunto de cento e oitenta itens que refletem

doze temas (dimensões) relacionados com a qualidade das bibliotecas digitais (Lincoln, Cook e Kyrillidou, 2004, p.4-11; Kyrillidou, Cook e Lincoln, 2009, p.200-205):

1. *Acessibilidade*
2. *Navegabilidade*
3. *Interoperabilidade*
4. *Desenvolvimento da coleção*
5. *Utilização dos recursos*
6. *Avaliação das coleções*
7. *A biblioteca digital como comunidade para os utilizadores*
8. *A biblioteca digital como comunidade para os promotores*
9. *A biblioteca digital como comunidade para os auditores*
10. *Direitos de autor*
11. *O papel das federações*
12. *Sustentabilidade da biblioteca digital*

Ao nível da avaliação da qualidade de bibliotecas digitais merece ainda destaque o modelo de análise da qualidade de serviço da Biblioteca do Conhecimento Online (b-on)⁷⁸ desenvolvido com base no modelo teórico de Zeithaml, Parasuraman e Malhotra (2002), por uma equipa de investigadoras portuguesas no quadro do Programa Integrado de Avaliação da b-on (PIAb-on) (2006-2007), o qual será objeto de análise detalhada no sub-capítulo.3.3.3.5 dedicado aos modelos integrados. A aplicação do *Modelo de Qualidade de Serviço* a esta biblioteca digital permitiu a identificação de algumas discrepâncias (*gaps*) significativas, bem como de três dimensões relevantes (Pinto, Ochôa e Vinagre, 2009, p.282):

1. *Eficiência*
2. *Vantagem competitiva*
3. *Adequação da informação*

É interessante notar que a aplicação do modelo de discrepâncias às bibliotecas continua atualmente a estimular a investigação na área da avaliação deste tipo de organização, como é, por exemplo, atestado pela realização, em 2009, de uma tese de doutoramento sobre *Quality assessment of academic library performance using gap analysis model: the case of libraries of Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran* da autoria de A. Isfandyari-Moghaddam (Babalhavaeji *et al.*, 2009).

⁷⁸ A b-on é um serviço coordenado pela UMIC – Agência para a Sociedade do Conhecimento em colaboração com a FCCN – Fundação para a Computação Científica Nacional que disponibiliza às instituições de investigação e do ensino superior portuguesas o acesso ilimitado e permanente aos textos integrais de periódicos científicos internacionais e ebooks de diversos fornecedores de conteúdos, através de assinaturas negociadas a nível nacional (www.b-on.pt).

3.3.2.3 Impactos

No setor da I-D, o interesse pela avaliação dos impactos tem-se traduzido em duas principais linhas de investigação: o estudo do impacto direto nos indivíduos e em grupos específicos servidos pela biblioteca e o estudo do impacto social e económico das bibliotecas (Brophy, 2006, p.77).

No campo da pesquisa sobre o impacto nos utilizadores, há um conjunto de estudos e iniciativas que merecem ser destacados, nomeadamente aqueles que contaram com os contributos de P. Brophy, S. Markless ou D. Streatfield:

- O estudo pioneiro sobre o impacto dos serviços de apoio da biblioteca nos alunos que estudavam à distância (1993-95) (Goodall e Brophy, 1997) abriria o caminho para a realização de outros trabalhos de investigação, muitos deles promovidos pelo CERLIM – Centre for Research in Library & Information Management da Universidade Metropolitana de Manchester⁷⁹, como são os casos, por exemplo, do relatório *Value and impact of end-user IT services in public libraries* (Eve e Brophy, 2001) resultante do projeto VITAL (1999-2000) e do projeto EDNER - Formative Evaluation of the Distributed National Electronic Resource (2000-2003), cuja finalidade era investigar os impactos do JISC Information Environment (IE) (Brophy *et al.*, 2004, p.i).

Note-se que, foi no quadro deste último projeto que, pela primeira vez, ocorreu a adaptação do *Concerns Based Adoption Model* (CBAM)⁸⁰ à área das bibliotecas. Este modelo foi posteriormente desenvolvido através da definição de nove *Níveis de Impacto*⁸¹ (*Level of Impact -LoI*) para as inovações (Brophy,

⁷⁹ P. Brophy foi o fundador (e diretor) do CERLIM. Sobre os projetos que este Centro tem vindo a desenvolver, bem como para consulta dos inúmeros relatórios de investigação produzidos nesse âmbito, veja-se: <http://www.cerlim.ac.uk/projects/>.

⁸⁰ Criado nos anos 60 e 70 (Fuller, 1969; Hall *et al.*, 1975) para avaliar a adoção de inovações na área das Ciências da Educação, este modelo baseia-se em dois conceitos-chave: os *Stages of Concern* (SoC), que traduzem os sentimentos, preocupações, atenção e consideração que os participantes atribuem, por exemplo, a um novo projecto ou a uma inovação; e os *Levels of Use* (LoU), que permitem compreender e descrever o processo de implementação de uma inovação (Brophy, 2006, p.59).

⁸¹ Brophy (2006, p.60-61) propõe nove níveis para avaliação dos impactos individuais em bibliotecas, correspondendo a cada LoI um valor numa escala de -2 a 7: (-2) *Hostility*, (-1) *Dismissive*, (0) *None*, (1) *Awareness raised*, (2) *Better informed*, (3) *Improved knowledge*, (4) *Changed perception and/or ability*, (5) *Changed world view* e (6) *Changed action*.

2002) e aplicado na avaliação dos impactos do projeto The People's Network (Brophy, 2003 e 2004) e dos impactos da introdução de novos serviços nas instituições culturais parceiras do projecto comunitário CALIMERA (MDR Partners, 2005). Considerando que o Modelo LoI, apesar do seu potencial, requeria um maior desenvolvimento, o CERLIM não o utilizou, todavia, no projeto Longitude II, cujo principal objetivo era a operacionalização de uma ferramenta web para avaliação do impacto longitudinal dos serviços baseados em TIC nos utilizadores das bibliotecas públicas britânicas (Brophy, 2005, p.48).

- A vasta experiência de avaliação de bibliotecas de D. Streatfield e S. Markless levaria à sua participação em inúmeros projetos e estudos, como por exemplo:
 - a avaliação do impacto do Programa National Year of Reading junto das bibliotecas públicas britânicas (Streatfield *et al.*, 2000);
 - a publicação de obras influentes como os dois volumes resultantes do projeto The effective college library (Streatfield *et al.*, 1997; Markless e Streatfield, 2000);
 - a criação de ferramentas de auto-avaliação para bibliotecas escolares inglesas de nível básico (Streatfield e Markless, 2004) e secundário, (Markless e Streatfield, 2004a), compreendendo estas já indicadores de impacto;
 - a intervenção na SCONUL/LIRG Impact Initiative que, entre 2003 e 2005, envolveu vinte e duas bibliotecas de instituições do ensino superior britânicas num projeto cuja finalidade era medir o seu impacto na aprendizagem, ensino e investigação (Markless e Streatfield, 2005; Payne, 2006);
 - o desenvolvimento de um modelo de avaliação de impactos, o qual surge já plenamente consolidado no manual *Evaluating the impact of your library* (Markless e Streatfield, 2006); este modelo seria adotado na avaliação do impacto de programas internacionais, designadamente da Global Libraries Initiative promovida pela Fundação Bill e Melinda

Gates e da iniciativa FAFE (Free Access to Information and Freedom of Expression) da IFLA (Streatfield e Markless, 2009, p.138-139; Streatfield, 2008);

- a exploração das relações entre avaliação de impacto, advocacia e ética no quadro da avaliação de programas nacionais na área das bibliotecas (Streatfield e Markless, 2010).

Importa ainda referir, sobretudo pela sua abrangência, o projeto Counting on Results (1999-2001) que investigou o impacto das bibliotecas públicas dos E.U.A. nos utilizadores centrando-se em seis áreas – *Literacia básica, Informação sobre negócios e carreira, A biblioteca como um local, Literacia da Informação, História local e genealogia e Informação geral* (Lance et al., 2001).

O sub-tema da avaliação dos impactos das bibliotecas na aprendizagem individual tem sido preponderante em muitos dos estudos realizados por Markless e Streatfield, aos quais já aludimos, mas também noutras iniciativas, quer de âmbito mais geral, quer incidindo especificamente sobre as questões da melhoria do desempenho dos alunos ou do desenvolvimento de competências de literacia da informação. O Museums, Libraries and Archives Council (MLA) do Reino Unido desenvolveu a *Inspiring Learning* - uma estrutura para a melhoria do desempenho de museus, bibliotecas e arquivos que visa apoiar a avaliação dos impactos das bibliotecas, arquivos e museus ao nível da aprendizagem não-formal, consignando cinco *Generic Learning Outcomes* (GLOs), isto é, áreas de impacto – *Conhecimento e compreensão, Aquisição de competências, Atitudes e valores, Divertimento, inspiração e criatividade e Atividades, comportamentos e progressão* (Reino Unido. Museums, Libraries & Archives Council, 2008). Esta estrutura seria utilizada no quadro do projeto comunitário ENTITLE (2008-2009)⁸² e, decorrente da participação da Divisão de Gestão de Bibliotecas da CML neste projeto, aplicada em dois estudos de caso realizados na RBML (Pinto, 2009a). Aos GLO seriam posteriormente adicionados três *Generic Social Outcomes* (GSOs)

⁸² O principal foco deste projeto era o contributo das bibliotecas enquanto espaços de aprendizagem informal para a Aprendizagem ao Longo da Vida e para o combate à iliteracia digital e à exclusão social, dando especial atenção aos benefícios obtidos através da aplicação das TIC. Mais informações estão disponíveis no sítio web do projecto ENTITLE em: <http://www.entitlelll.eu/eng>.

destinados à avaliação do impacto destas organizações na vida social e comunitária, centrando-se estes em três áreas – *Comunidades mais fortes e seguras, Fortalecimento da vida pública e Saúde e bem-estar* (Reino Unido. Museums, Libraries & Archives Council, 2008; Reino Unido. Museums, Libraries & Archives Council. South East, 2008). Outro aspeto crítico na pesquisa avaliativa sobre impactos prende-se com a questão de saber se a utilização da biblioteca conduz a uma melhoria do desempenho dos alunos, estando este foco de pesquisa patente, por exemplo, em vários dos estudos realizados por E. Whitmire (2002). P. Brophy (2006, p.71) salienta, todavia, que “The establishment of robust evidence for a direct link between use of a library and better performance in formal education is perhaps the holy grail of librarianship – it has not yet been found!”

A convicção de que os utilizadores das bibliotecas devem desenvolver competências que lhes permitam ser consumidores e produtores de informação confiantes, seja esta informação em suporte tradicional ou eletrónico, tem servido de grande impulsionador da atenção que os bibliotecários têm vindo a dedicar à literacia da informação (Brophy, 2006, p.71). De entre os inúmeros programas de desenvolvimento de competências de literacia de informação refiram-se, por exemplo, o modelo de literacia da informação desenvolvido pelo SCONUL⁸³ e as iniciativas associadas à sua integração nos *curricula* académicos (Society of College, National and University Libraries, 1999, 2004). Neste campo merece ainda destaque o trabalho que tem vindo a ser desenvolvido pela UNESCO e pela IFLA, como o atesta a publicação, entre 2006 e 2008, das *Guidelines on information literacy for lifelong learning* (Lau, 2006), de um relatório sobre literacia da informação que faz o ponto da situação internacional⁸⁴, nomeadamente no que concerne aos vários programas de desenvolvimento deste tipo de competências que têm sido realizados pelas bibliotecas

⁸³ Sobre este modelo – o *SCONUL Seven Pillars Model* - veja-se, por exemplo, Town (2000a), bem como a respectiva página no sítio Web do SCONUL - http://www.sconul.ac.uk/groups/information_literacy/seven_pillars.html.

⁸⁴ Este relatório procurou identificar as tendências internacionais da literacia da informação atendendo a cinco tópicos principais: *Recursos para a formação de utilizadores, Publicações sobre o tema, Organizações, Programas de formação de facilitadores de literacia da informação e Eventos de divulgação*.

(Lau, 2007) e de uma estrutura conceptual que suporta a aplicação de indicadores de literacia de informação (Catts e Lau, 2008).

O impacto dos serviços eletrónicos nos utilizadores das bibliotecas tem sido também um sub-tema muito explorado ao nível da investigação e desenvolvimento de projetos, tal como o atestam os seguintes exemplos: o projeto VITAL - Value and Impact of IT Access in Public Libraries (1999-2000) conduzido por uma equipa do CERLIM (Eve e Brophy, 2001); o projeto CAPM – Comprehensive Access to Printed Materials (2000-2002) que criou uma metodologia para priorizar o desenvolvimento das bibliotecas digitais com base nas preferências dos utilizadores (Choudhury *et al.*, 2002; Heath *et al.*, 2003); o Programa MINES – Measuring the Impact of Networked Electronic Services desenvolvido pela ARL no quadro da New Measures Initiative (Kyrillidou *et al.*, 2005; Davidson e Kyrillidou, 2010); os diversos trabalhos realizados por Bertot e McClure (2003; e outros trabalhos a que já aludimos a propósito da avaliação do ambiente digital); o projeto eVALUED da Universidade de Central England (2004-) que disponibiliza no seu sítio web um conjunto de ferramentas destinadas a apoiar os profissionais dos serviços de informação das bibliotecas universitárias do Reino Unido na avaliação dos recursos eletrónicos, incidindo algumas destas sobre os impactos na aprendizagem e no ensino, nas competências dos licenciados e na investigação (eVALUED); e os projetos de avaliação do impacto dos repositórios institucionais nova-zelandeses nos gestores das bibliotecas e na comunidade académica (Cullen e Chawner, 2011).

Para além da avaliação dos impactos diretos nos indivíduos ou num grupo específico servido pelas bibliotecas, os bibliotecários têm vindo também a manifestar um crescente interesse pela avaliação dos impactos sociais e económicos dos seus serviços. No âmbito da investigação sobre os impactos sociais das bibliotecas, destacam-se alguns estudos centrados em questões associadas à inclusão social e aqueles realizados através da técnica de *auditoria social (social audit)*, nomeadamente por B. Usherwood (Brophy, 2006, p.79-82). No relatório elaborado para o MLA, a Jura Consultants sugere que a estratégia de avaliação de impactos das bibliotecas, arquivos e museus prosseguida por esta instituição seja reforçada com uma abordagem de *Social*

Return on Investment (SROI), a qual permitiria aferir o valor social gerado por um projeto ao traduzir os benefícios sociais em medidas financeiras (Jura Consultants, 2008, p.3-4)

Como referem Imholz e Weil (2007, p.8) na revisão que fazem dos estudos sobre o valor das bibliotecas, “In general discourse they are typically characterized as public goods with obvious social impact, but there is growing recognition of the need for more specific valuation. As a result, methods of economic analysis used for “intangibles” (arts, cultural organizations, environmental assets such as wetlands) have migrated to the discourse about the value of the library...” A publicação, em 2007, de dois trabalhos de revisão da literatura sobre o valor económico das bibliotecas ilustra claramente essa tendência: um, patrocinado pelo American Libraries Council dos E.U.A., faz a análise de dezassete estudos realizados em bibliotecas públicas americanas (Imholz e Weil, 2007); o outro, resulta de uma iniciativa da Associação Sueca de Bibliotecários e incide sobre quarenta e três estudos empíricos efetuados em diversos países e em todos os tipos de biblioteca (Wagman, cit. por Aabo, 2009,p.4).

Segundo Imholz e Weil (2007, p.15), a aferição do valor económico resultante dos serviços e produtos disponibilizados pelas bibliotecas tem-se baseado em dois tipos de metodologias – as que produzem estimativas sobre os benefícios diretos, e aquelas que estimam os benefícios indiretos⁸⁵. O primeiro tipo compreende os estudos que, de forma simples ou mais complexa, fazem o que genericamente se designa por análise de custo-benefício. Os resultados desta análise traduzem-se geralmente no rácio “benefícios por unidade monetária gasta”, sendo esta abordagem exemplificada pelos trabalhos de investigação realizados por G. Holt, D. Elliott e outros colegas em bibliotecas públicas dos E.U.A. e pela recente publicação do manual *Measuring your library's value: how to do a cost-benefit analysis for your public library* (Elliott et al., 2007). O segundo tipo de metodologia utiliza fórmulas e algoritmos que permitem

⁸⁵ Esta distinção surge claramente exemplificada no estudo realizado sobre *Community impacts and benefits* da Carnegie Library of Pittsburgh (Carnegie Mellon University, 2006, p.4): “When an individual uses library services to get information, there is a direct benefit to that individual. These individual benefits are only the beginning of the story. When a library helps someone to start a business or learn to read, there are further benefits to other individuals. These indirect or social benefits have far greater value than the direct benefits to individuals”.

realizar a análise do impacto económico secundário (por exemplo, o contributo da biblioteca para o mercado de emprego local).

Outras abordagens possíveis para a medição do valor económico são o Retorno sobre o Investimento (ROI – *Return On Investment*), que permite avaliar as consequências financeiras de um investimento, decisão ou ação, e o Método de Avaliação Contingencial (MAC), o qual procura estimar o valor monetário que os indivíduos estão dispostos a pagar (*Willingness To Pay - WTP*) por um dado produto ou serviço. Este último tipo de método, conforme salientam Bawden *et al.* (2009, p.64), “... seem the most acceptable means at present of evaluating cost-benefit of library services. It is likely that they will be further developed and used in the future”. Entre os vários autores que têm recorrido ao MAC para aferir o valor económico dos serviços de biblioteca, podemos referir: Holt, Elliott e Moore (1999, 2003), Morris, Sumsion e Hawkins (2002), Aabø (2005, 2006), Barron *et al.* (2005), Chung (2007) e Hider (2008) na área das bibliotecas públicas; Mc Dermott Miller Limited (2002) e British Library (2004) no âmbito das bibliotecas nacionais; Chung (2007) também na área das bibliotecas especializadas; e Harless e Allan (1999) e Melo e Pires (2009) no âmbito das bibliotecas universitárias.

Ainda que incidindo sobre o sub-grupo de estudos de avaliação do impacto económico que apresentam valores de ROI ou rácios custo-benefício, Aabø (2009, p.70), a partir da meta-análise de trinta e oito estudos, concluiu que a grande maioria desses estudos reportavam-se a bibliotecas públicas, sendo 80% destes originários dos E.U.A.⁸⁶. Apesar de a investigação económica em Ciência da Informação estar em expansão, o estudo do valor das bibliotecas corresponde ainda a uma área emergente em que “Studies differ in method, aim, and scope. Lack of consistency in methodologies and applications limits the ability to replicate research, compare valuation results, and apply the research findings” (Aabø, 2009, p.4).

Ciente desta situação, bem como da importância da avaliação do valor e do retorno do investimento nas bibliotecas, a ARL, com financiamento do Institute of

⁸⁶ É interessante notar que, a partir dos dados apurados nesses estudos, este autor conclui que por cada dólar investido pelos contribuintes nas bibliotecas públicas, o valor de retorno obtido pelos cidadãos é, em média, quatro vezes superior ao que foi investido (Aabø, 2009, p.12).

Museum and Library Services do E.U.A., iniciou em Dezembro de 2009 o projeto Lib-Value – Measuring Value and Return on Investment of Academic Libraries⁸⁷. Com base em dois estudos anteriormente realizados sobre o ROI dos subsídios em bibliotecas universitárias (Luther, 2008 e Tenopir *et al.*, 2010), este projeto amplia esse foco de pesquisa, incidindo sobre o valor das coleções e serviços das bibliotecas universitárias do ponto de vista da investigação, do ensino e aprendizagem, da sociedade e dos profissionais da área (Mays, Tenopir e Kaufman, 2010, p.36).

3.3.2.4 Síntese das abordagens segundo a perspetiva do utilizador e demais partes interessadas

Mas a possibilidade dos clientes contribuírem com a sua visão sobre aquilo que a biblioteca deve fazer para ser eficaz, não significa necessariamente que estes participem no processo de avaliação, pois, segundo Calvert (2008, p.32), “After gathering the views of stakeholders about what they expect the library to be doing, the onus for setting objectives and how those objectives are measured returns to the internal system.” Assim, na linha deste autor, na proposta de categorização das várias abordagens à avaliação do desempenho de bibliotecas que valorizam o ponto de vista do utilizador representada no Quadro 8, optámos por inscrever a determinação das necessidades e expectativas dos utilizadores e demais partes interessadas na quadrícula que corresponde ao tópico de avaliação *Biblioteca*.

Por outro lado, considerámos que as abordagens que incidem sobre a satisfação dos clientes, a qualidade de serviço e os diversos tipos de impactos centram-se essencialmente na análise da utilização das bibliotecas e dos seus efeitos segundo um ponto de vista externo.

⁸⁷ O Projeto Lib-Value tem a duração de três anos e compreende diversas sub-áreas de pesquisa: o valor da utilização de e-books, o valor ambiental da biblioteca, o valor de coleções especiais, etc. Mais informações estão disponíveis no sítio web do projeto - <http://libvalue.cci.utk.edu/>.

Quadro 8 - Perspetiva externa sobre a avaliação do desempenho de bibliotecas: principais (sub-)tópicos

		TÓPICO	
		Biblioteca	Utilização
PERSPECTIVA	Interna (Biblioteca)	Recursos – captação e utilização Processos Resultados - produtos Normalização Estatísticas Objetivos Diretrizes Padrões de desempenho Benchmarking	Resultados – utilização Normalização Estatísticas Objetivos Benchmarking
	Externa (Utilizador e outras partes interessadas)	Necessidades e expectativas dos clientes	Satisfação dos clientes Qualidade de serviço Impacto sobre os utilizadores Impacto social e económico
	Holística		

© L. G. Pinto, 2012 (adap. de Nicholson, 2004, p.8; e Calvert, 2008, p.57)

3.3.3 Abordagens holísticas

Um dos aspetos essenciais de uma abordagem holística é a assunção de que os componentes individuais podem ser combinados para gerarem algo que extravasa a soma de cada um desses componentes. No contexto da avaliação, isto significa que “...a more thorough knowledge and understanding of a system can be gained from combining different measures than can be derived than taking those measures separately” (Nicholson, 2004, p.[2]).

3.3.3.1 Gestão da Qualidade Total

A Gestão da Qualidade Total (GTQ) consiste numa abordagem abrangente e estruturada à gestão organizacional direcionada para a melhoria da qualidade global dos produtos e serviços. Reconhecida como filosofia de gestão desde os anos 50, os

princípios e métodos que suportam a GQT têm, todavia, desde então, sido desenvolvidos e revistos por inúmeros autores, tendendo cada um deles a apresentar uma versão própria veiculadora das variáveis-chave que determinam a excelência organizacional (Soltani *et al.*, 2007, p.465). Entre as perspectivas mais populares sobre a GQT contam-se os “14 pontos de Deming” (1986), a “Trilogia de Juran” (1989) e os “14 passos para a qualidade de Crosby” (1979). Waldman (1994, cit. por Soltani *et al.*, 2007, p.466) considera que os elementos-chave da GQT são: o comprometimento da gestão de topo; a atenção permanente à melhoria das competências dos empregados e dos processos de trabalho; o envolvimento de todos os membros da organização no esforço conjunto para alcançar a melhoria da qualidade; ir ao encontro das expectativas dos clientes com o menor custo; o esforço de envolvimento dos fornecedores externos e clientes nas dinâmicas da GQT; a utilização frequente de técnicas científicas e de resolução de problemas, nomeadamente o controlo estatístico do processo; a instituição de práticas de liderança orientadas para a visão e valores da GQT; e o desenvolvimento de uma cultura de qualidade. Com base numa revisão da literatura e na análise dos princípios da GQT postulados pelos vários autores, Soltani *et al.* (2007, p.467) concluem que “Although each theory is unique in the kind of processes and procedures advocated (...), the common thread is the concept of continuous improvement – central to TQM as a never-ending process – through commitment and enthusiasm from the workforce at all levels”.

Nascida em contexto empresarial, a GQT estenderia naturalmente a sua influência ao setor dos serviços e, nomeadamente, à área das bibliotecas. Como faz notar S. Pilling (1997, cit. Moghaddam e Moballeghi, 2008, p.5), muitas das principais características da GQT são de grande relevância para o setor das bibliotecas, nomeadamente a ênfase nos clientes, a delegação de tarefas, o envolvimento dos colaboradores aos vários níveis, o enfoque nos processos (em vez das funções) e a necessidade de melhoria contínua. Assim, sobretudo a partir dos anos 90, a literatura especializada é prolífera em estudos e descrições de inúmeras e variadas iniciativas desenvolvidas por bibliotecas no âmbito da GQT, com especial incidência na Escandinávia, Reino Unido e E.U.A. Entre os trabalhos que procuram fazer o ponto de situação da aplicação da GQT às bibliotecas, poderemos destacar aqueles realizados por Brophy e Couling (1996), Borchardt e

Wimmer (1998) e Klassen e Wiersma (1999), Jayamalini (1999), Wilson, Pitman e Trahn (2000) e, mais recentemente, Pool (2005a) e Moghaddam e Moballeghi (2008). A partir destes, é possível o aprofundamento das múltiplas experiências de GQT referenciadas: a Biblioteca Central de Herning (Dinamarca), o Centro Holandês para as Bibliotecas Públicas, o Department of Arts & Libraries do Condado de Kent (Reino Unido), a Biblioteca Pública de Groningen (Holanda), a biblioteca da Universidade de Michigan (E.U.A.), a biblioteca central da Universidade Técnica Nacional de Atenas, a Biblioteca da Universidade de Hainan, a biblioteca do Instituto de Gestão Indiano (IIML), entre muitas outras.

A GQT constitui a base conceptual de muitos modelos de gestão da qualidade que granjearam reconhecimento internacional. Entre estes merecem destaque os modelos de auto-avaliação organizacional, o Balanced Scorecard e o Seis Sigma. Note-se, que a família das normas ISO 9000, enquanto normativo internacional que orienta as organizações na implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade, tem em conta os valores fundamentais que encontramos nos modelos de GQT⁸⁸, todavia, neste trabalho optámos por enquadrar esta abordagem à avaliação do desempenho no tipo “clássico” preconizado pelo *Modelo input-processo-output* (vid. sub-cap. 3.3.1.1).

3.3.3.2 Modelos de auto-avaliação organizacional

A aplicação de métodos de auto-avaliação organizacional corresponde a uma estratégia de implementação da melhoria contínua adotada por alguns modelos de gestão da qualidade, sendo frequente complementarem-se os processos iniciais de auto-avaliação com práticas de avaliação externa (Tari e Madeleine, 2010, p.65). Seja qual for a abordagem de auto-avaliação proposta, esta terá sempre como objetivo prioritário a identificação de áreas de melhoria (Sharma e Hoque, 2002; Ritchie e Dale, 2000; Ford e Evans, 2006 – cit. por cit. por Tari e Madeleine, 2010, p.66) e desenrolar-se-à segundo as seguintes etapas gerais: (1) promoção do envolvimento da gestão; (2) comunicação

⁸⁸ Tal como a edição de 2000, a ISO 9001:2008 (NP EN ISO 9001:2008) encontra-se suportada em oito princípios de gestão da qualidade: *Focalização no cliente, Liderança, Envolvimento das pessoas, Abordagem por processos, Abordagem da gestão como um sistema, Melhoria contínua, Abordagem à tomada de decisão baseada em factos, Relações mutuamente benéficas com fornecedores* (Associação Portuguesa de Certificação, 2010, p.30).

dos planos de auto-avaliação; (3) planeamento da auto-avaliação; (4) estabelecimento das equipas e formação; (5) realização da auto-avaliação; (6) estabelecimento dos planos de ação; (7) implementação dos planos de ação; e (8) revisão (European Foundation for Quality Management, 2003, cit. por Tari e Madeleine, 2010, p.66).

Modelo de Excelência da EFQM

Criado pela European Foundation for Quality Management (EFQM) em 1991 com o intuito de avaliar as candidaturas ao Prémio Europeu da Qualidade, este modelo viria, todavia, a ser adotado por muitas organizações, tornando-se o principal foco da atividade da própria EFQM. Revisto pela segunda vez em 2009, o Modelo de Excelência da EFQM alicerça-se em oito conceitos fundamentais da Excelência⁸⁹, sendo constituído por nove critérios (cinco reportam-se ao que a organização faz, os *meios*; e os restantes quatro incidem sobre o que a organização alcança, os *resultados*) e trinta e dois sub-critérios que identificam todos os aspetos da GQT (European Foundation for Quality Management, 2009). A este modelo está associada a Lógica do RADAR – **R**esultados, **A**bordagens, **D**esenvolvimento (implementação), **A**valiação e **R**evisão, a qual é utilizada para a realização da auto-avaliação com base no modelo EFQM: os elementos **A**, **D**, **A** e **R** são usados para pontuar cada sub-critério de *Meios* e o elemento **R** deve ser considerado para aferir cada sub-critério de *Resultados* (Andrade, 2004, p.53). O Modelo da EFQM já foi implementado por mais de 30.000 organizações em todo o mundo (European Foundation for Quality Management, 2009), sendo usado como base para o Prémio de Excelência de vários países.

Com vista à promoção da qualidade e melhoria contínua das organizações, a EFQM desenvolveu um *Esquema de Reconhecimento* faseado que permite às organizações optar pelo nível mais adequado à sua realidade e progredir para níveis mais exigentes. O esquema é constituído por cinco *Níveis de Excelência*: no

⁸⁹ De acordo com a mais recente versão deste modelo – EFQM 2010, os conceitos fundamentais são: *Atingir resultados equilibrados, Acrescentar valor para o cliente, Liderar com visão, inspiração e integridade, Gerir por processos, Ter êxito através das pessoas, Nutrir a criatividade e inovação, Construir parcerias e Assumir a responsabilidade por um futuro sustentável* (European Foundation for Quality Management, 2009). Para saber mais sobre este modelo ou sobre a EFQM, sugere-se a consulta do sítio web desta organização europeia sem fins lucrativos (www.efqm.org).

topo, temos o Prémio de Excelência da EFQM (*EEA Award Winner*), seguido por dois níveis atribuídos igualmente em consequência da candidatura das organizações ao Prémio de Excelência (*EEA Prize Winner* e *EEA Finalist*); na base do esquema estão dois níveis aos quais as organizações se podem candidatar para obter o respetivo reconhecimento, o *Committed to Excellence* (1º nível) e o *Recognised for Excellence* (2º nível). Este segundo nível é atribuído a organizações cujas pontuações se confirmem iguais ou superiores a 300 pontos, correspondendo em função da pontuação alcançada a *3 estrelas* (300-399 pontos), *4 estrelas* (400-499 pontos) ou *5 estrelas* (acima de 500 pontos).

Importa ainda salientar a definição de avaliação do desempenho organizacional postulada pela EFQM: “[It] Is a comprehensive, systematic and regular view of an organisation’s activities and results referenced against the EFQM Excellence Model. The assessment process allows the organisation to discern clearly its strengths and areas in which improvements can be made and culminates in planned improvement actions that are then monitored for progress” (European Foundation for Quality Management, 2009b).

À semelhança do que se passa com outros modelos e ferramentas de gestão, a auto-avaliação segundo o modelo de excelência EFQM também despertou o interesse da comunidade científica e profissional da área das bibliotecas. Os resultados de um projeto (1996-1997) de investigação conduzido por Milner, Kinnell e Usherwood (1997, cit. por Evans, Jones e Usherwood, 2000, p.170) demonstraram precisamente que a auto-avaliação com base num modelo de gestão da qualidade que seja validado externamente constituía um instrumento de gestão capaz de permitir às bibliotecas públicas responderem com eficácia às pressões do meio ambiente. Assim, em 1999, surgiria um modelo de auto-avaliação, que, baseando-se no modelo EFQM e em mais outros dois modelos – The Quality Framework e The Democratic Approach, se destinava especificamente às bibliotecas e outros serviços de informação do setor público – o LISIM - Library and Information Sector Improvement Model) (Kinnell, Usherwood e Jones, 1999). Este modelo articula-se em torno de dez critérios de avaliação e, em termos gerais,

podemos dizer que a grande diferença em relação ao modelo EFQM, reside precisamente na introdução de um décimo critério – *Ênfase no Cliente* (p.77). Curiosamente, no mesmo ano em que surgiu o LISIM, foram desenvolvidas outras propostas de adaptação do modelo EFQM à especificidade das bibliotecas: o *MonitorDoc* – protótipo criado por uma equipa do Centro de Documentação da Secretaria-Geral do Ministério da Educação português para a auto-avaliação organizacional dos centros de documentação da Administração Pública (Ochôa e Pinto, 1999); e o documento *Assessment criteria for mastering quality*, que constitui uma ferramenta de auto-avaliação desenvolvida pela Biblioteca da Cidade de Hensínquia no quadro do seu programa de gestão da qualidade (Berndtson, 1999). No ano seguinte, dando corpo a uma tendência europeia (e espanhola) de incentivo à avaliação da qualidade das instituições do ensino superior, as bibliotecas universitárias da Andaluzia passaram a dispor, no quadro do Plan Piloto para la Evaluación de las Bibliotecas Universitarias, de um *Guía EFQM de autoevaluación para bibliotecas universitarias* (Baena Díaz, 2005, p.1). Note-se que a valorização desta estratégia de qualidade em contexto educacional traduzir-se-ia em Portugal na criação, em 2001, de um *Guião para auto-avaliação do desempenho* das escolas do ensino básico e secundário, construído com base no Modelo da EFQM (Leandro, 2002)⁹⁰. Mais recentemente, no âmbito do projeto Swiss Libraries for Excellence, foi desenvolvido um conjunto de ferramentas de suporte à aplicação do modelo EFQM pelas bibliotecas suíças, sendo esta dinâmica ilustrada pelos casos de uma biblioteca regional (cantão) e de uma biblioteca pública local (Herget e Hierl, 2007).

A vitalidade desta estratégia de melhoria organizacional é demonstrada pela aposta contínua e tendencialmente crescente das bibliotecas (sobretudo universitárias) no reconhecimento da excelência, como é ilustrado, por exemplo, pela atribuição do nível da EFQM *Recognized for excellence* com 3 estrelas, em 2009, à Biblioteca da Universidade do Chipre - a primeira biblioteca do Chipre e da Grécia a receber semelhante distinção (University of Cyprus, 2010) - e a

⁹⁰ O ponto da situação da auto-avaliação das escolas em Portugal até 2003 foi feito por Alaiz, Góis e Gonçalves (2003, p. 55-63) no seu guia *Auto-avaliação de escolas: pensar e praticar*.

distinção de três bibliotecas universitárias espanholas: a Biblioteca da Universidade de Cádiz, com o nível *Recognized for excellence* com 4 estrelas em 2009⁹¹ (Universidad de Cádiz, 2009); a Biblioteca da Universidade de Sevilha, com o nível *Recognized for excellence* com 3 estrelas em 2010 (Universidad de Sevilla, 2010); e a Biblioteca da Universidade de Granada, com o nível *Recognized for excellence* com 4 estrelas em 2011 (Campus BIOTIC Granada, 2011).

CAF – Estrutura Comum de Avaliação

Criada em 2000 e revista em 2002 e 2006, a CAF – Estrutura Comum de Avaliação é um modelo de auto-avaliação do desempenho organizacional, especificamente desenvolvido para ajudar as organizações do setor público dos países europeus a aplicar as técnicas da GQT, com vista à melhoria do seu nível de desempenho e de prestação de serviços. A sua construção foi inspirada no Modelo de Excelência da EFQM e no modelo da Universidade Alemã de Ciências Administrativas, em Speyer. À semelhança do primeiro, também a CAF se encontra estruturada em nove critérios - cinco referentes aos Meios e quatro relativos aos Resultados, os quais compreendem vinte e oito sub-critérios. Este modelo propõe uma abordagem holística sobre a análise do desempenho organizacional, baseando-se no pressuposto de que as organizações atingem resultados excelentes ao nível do desempenho na perspetiva dos cidadãos/clientes, colaboradores e sociedade quando têm lideranças que conduzem a estratégia, o planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos (European Institute of Public Administration, 2010).

Em finais de 2009, foi criado um Processo de Reconhecimento Externo da CAF (*CAF Recognition Procedure*) destinado a apoiar as organizações que, através da utilização deste modelo de auto-avaliação, iniciam percursos de Gestão da Qualidade. Esta avaliação externa considera o modo como as organizações vão evoluindo em direção à excelência, através de um sistema de reconhecimento

⁹¹ Trata-se da renovação do nível de excelência EFQM obtido em 2007, tendo esta sido a primeira biblioteca espanhola a granjear semelhante distinção (Paloma, 2007).

constituído por três pilares⁹², culminando na (eventual) atribuição do “selo” Utilizador Eficaz da CAF (*Effective CAF User*) (European Institute of Public Administration, 2010a). Nalguns países europeus, inclusive em Portugal, a CAF pode ser utilizada pelos serviços públicos como modelo de auto-avaliação na apresentação da candidatura ao primeiro nível do Esquema de Reconhecimento da EFQM - *Committed to Excellence*⁹³.

Embora ao longo da última década quase 2.000 organizações do setor público em toda a Europa, tenham vindo a utilizar este modelo de auto-avaliação (European Institute of Public Administration, 2010), são ainda escassas as experiências documentadas de aplicação da CAF em serviços de informação. Efetivamente, para além da integração deste modelo em abordagens holísticas à avaliação do desempenho (*vid.* sub-cap. 3.3.3.5), poderemos destacar apenas a aplicação da CAF no Arquivo Municipal de Vila do Conde, em 2001 (Pinto, 2004), na biblioteca do Centro di Riferimento Oncologico Aviano, em 2005 (Truccolo, 2005) e na Biblioteca Pública e Arquivo Regional da Ponta Delgada, em 2006 (Freitas, 2007).

3.3.3.3 *Balanced Scorecard*

Desenvolvido por R. Kaplan e D. Norton (1992) em resposta à inadequação dos métodos clássicos de avaliação das empresas às exigências da emergente Sociedade do Conhecimento⁹⁴, o *Balanced Scorecard* (BSC) afirmou-se enquanto estrutura de medição do desempenho que, adicionando medidas de desempenho não-financeiras às tradicionais métricas financeiras, proporcionava aos gestores uma visão mais

⁹² Pilar 1 – *O processo de auto-avaliação*; Pilar 2 - *O processo de ações de melhoria*; e Pilar 3 – *A maturidade em GQT da organização*.

⁹³ Em Portugal, a gestão nacional dos Níveis de Excelência compete à Associação Portuguesa da Qualidade (APQ) que é responsável por gerir o reconhecimento para os níveis *Committed to Excellence* e *Recognised for Excellence*. Mais informações sobre este processo estão disponíveis em: <http://www.apq.pt/conteudo.aspx?id=22&idcm=113>.

⁹⁴ As raízes do modelo BSC encontram-se num estudo realizado em 1990, com o financiamento do Nolan Norton Institut, e que foi intitulado *Measuring performance in the organization of the future*. Os seus autores - Robert Kaplan e David Norton, sintetizaram este estudo num artigo publicado, em 1992, na *Harvard Business Review*, o qual foi depois desenvolvido no seu livro *The balanced scorecard: translating strategy into action*, publicado em 1996 (Kaplan e Norton, 1996).

“equilibrada” (*balanced*) sobre o desempenho organizacional. O desenvolvimento da estrutura de medição inicial conduziria a um sistema de planeamento e gestão estratégicos que, apoiando-se em conceitos de GQT, permitia às organizações uma visão global e integrada do seu desempenho sob quatro perspetivas: *Financeira* (para ter êxito financeiro, como devemos ser vistos pelos nossos acionistas?), *Clientes* (para alcançar a nossa visão, como devemos ser vistos pelos nossos clientes?), *Processos internos* (para satisfazer os nossos clientes e demais partes interessadas, em que processos devemos ser excelentes?) e *Aprendizagem e crescimento* (para alcançar a nossa visão, como podemos sustentar a nossa capacidade de mudança e inovação?) (Balanced Scorecard Institute, 2010). Para cada perspetiva devem ser definidos, em conformidade com a *Visão e Estratégia* da organização, os objetivos, os factores críticos, os indicadores de desempenho, as metas e as iniciativas. Através da utilização de tabelas de registo (quadros de controlo) em todos os níveis da organização, tanto pelas equipas como pelos indivíduos, é assegurada a ligação entre o plano estratégico e o plano operacional da gestão.

Assim, segundo Kaplan e Norton (1996, p.10-11), o modelo BSC permite a gestão eficaz dos seguintes processos críticos:

- Clarificar e traduzir a visão e estratégia
- Comunicar e associar objetivos estratégicos e medidas
- Planear, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas
- Incentivar o feedback e aprendizagem da estratégia.

O BSC é uma das ferramentas de gestão mais populares a nível mundial, sendo a sua eficácia atestada, por um lado, pelo número cada vez maior de organizações que a têm vindo a adotar (empresas, mas também organizações sem fins lucrativos⁹⁵) e por outro, pelo desenvolvimento de aplicações informáticas que a operacionalizam através de um sistema de informação de gestão⁹⁶. Segundo o inquérito anual realizado em 2009

⁹⁵ O sítio web do Balanced Scorecard Institute disponibiliza informação atualizada sobre inúmeros e variados casos práticos de aplicação do BSC (<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/ExamplesSuccessStories/tabid/57/Default.aspx>).

⁹⁶ Em 1999, Kaplan e Norton fundaram uma organização – a Balanced Scorecard Collaborative (BSC), cuja finalidade é promover a utilização, a investigação, a partilha de boas práticas e a integridade do BSC, mas também certificar os vendedores de software cujas aplicações cumpram os requisitos por si

pela Barnes & Company junto de cerca de 10.000 gestores sobre a utilização e satisfação com um conjunto selecionado de vinte e cinco ferramentas de gestão, o BSC ocupava o sexto lugar da lista das *Top 10 tools* e era utilizado por 53% dos respondentes (Rigby e Bilodean, 2009, p.3, 7).

O modelo BSC pode ser implementado de variadas maneiras, mas há um pré-requisito que tem de ser cumprido: o BSC precisa de ser customizado, isto é, moldado de forma a adaptar-se à organização (Pinto, 2001). Nesse sentido, são diversas as experiências de adaptação e implementação deste modelo em bibliotecas, desde as iniciativas pioneiras dos Serviços de Informação Académicos da Universidade de Pretória (Pienaar e Penzhorn, 2000) e das várias bibliotecas alemãs participantes no projeto conduzido pelo Conselho de Investigação Alemão (1999-2001) (Ceynowa, 2000; Poll, 2001a), passando pela introdução do BSC em inúmeras bibliotecas universitárias (por exemplo, na Biblioteca da Universidade de Virgínia, E.U.A., em 2001 – Self, 2003, 2003a; na biblioteca da Universidade de Bond, Austrália – Gulcin e Hogan, 2003; nos Serviços de Biblioteca da Universidade de Hull, Reino Unido – University of Hull, 2008; e no Open Scholarship Programme da Universidade de Pretória – Hammes, 2011), em bibliotecas públicas (por exemplo, as bibliotecas públicas alemãs que participam no BIX – Mundt, 2009 - e a Rede de Biblioteca Públicas de Montréal – Meunier, 2009) e em algumas bibliotecas nacionais (por exemplo, a Biblioteca Nacional da Austrália em 2006 – Austrália, 2006; e a Biblioteca Real dinamarquesa⁹⁷ em 2000 – Krarup, 2004), até ao enquadramento dos indicadores de desempenho numa estrutura de Balanced Scorecard na 2ª edição do manual da IFLA *Measuring quality* (Poll e Te Boekhardt, 2007) e na mais recente edição da norma internacional ISO 11620:2008. A importância conferida a este modelo de gestão pela ARL é evidenciada pelo lançamento de uma nova iniciativa em 2009 – a ARL Library Scorecard Pilot, cuja finalidade é apoiar e facilitar o uso de *scorecards* num pequeno

definidos. Assim, por exemplo, os produtos desenvolvidos pela Gentia, CorVu, Oracle e PeopleSoft foram já certificados pela BSC.

⁹⁷ Esta biblioteca funciona como biblioteca nacional, como biblioteca da Universidade de Copenhaga e ainda como instituição de investigação e museu.

grupo de bibliotecas membro da ARL⁹⁸ e testar um modelo colaborativo de aprendizagem sobre a implementação da nova ferramenta de gestão (Kyrillidou, 2010, p.33).

Sendo o BSC uma metodologia marcadamente sistémica, este pode ser usado de forma complementar e em simultâneo com outros modelos⁹⁹, como é visível em alguns dos modelos integrados que irão ser analisados mais à frente (*vid.* sub-cap.3.3.3.5).

3.3.3.4 Seis Sigma

Criada pela Motorola em 1985, a metodologia Seis Sigma (*Six Sigma*, em inglês) consiste numa abordagem muito estruturada à resolução de problemas que procura ir ao encontro das necessidades dos clientes através da melhoria da qualidade dos produtos, apoiando-se fortemente em técnicas estatísticas. Schroeder *et al.* (2008, p.540), procurando ultrapassar as inúmeras variações e inconsistência existentes ao nível teórico, propõem a seguinte definição: “Six Sigma is an organized, parallel-meso structure to reduce variation in organizational processes by using improvement specialists, a structured method, and performance metrics with the aim of achieving strategic objectives”.

Esta metodologia compreende dois métodos inspirados no Ciclo Plan-Do-Check-Act de Deming, desenvolvendo-se cada um deles em cinco fases: o DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve e Control*), usado para melhorar processos já existentes; e o DMADV (*Define, Measure, Analyze, Design e Verify*), utilizado para desenhar novos produtos ou processos (Al-Zubi e Basha, 2010, p.88-89).

Segundo Kim (2006, p.7-8), a principal diferença entre o Seis Sigma e os outros movimentos de melhoria da qualidade reside na eliminação da possibilidade de defeitos: procura-se controlar a causa em vez de rever os resultados *a posteriori*. Ainda que seja vista por alguns autores como a mais recente tendência de gestão para “reembalar”

⁹⁸ O grupo-piloto de bibliotecas é, nesta fase do projeto, formado pelas bibliotecas das Universidades de Johns Hopkins, McMaster, Virginia e Washington, E.U.A. (Kyrillidou, 2010, p.33).

⁹⁹ Os resultados de um projeto de investigação, realizado em 1999, sobre a utilização de modelos de avaliação do desempenho em vinte instituições bancárias do Reino Unido revelaram que, efetivamente, algumas delas usavam em simultâneo modelos de Scorecard e de Excelência (Broady-Preston, Hayward e Preston, 2000, p.208).

velhos princípios, práticas e ferramentas/técnicas de gestão da qualidade, para Schroeder *et al.* (2008, p.537) o carácter inovador desta metodologia radica-se na sua implementação organizacional, ou seja, no desenvolvimento de uma estrutura de melhoria que promove um maior controlo e permite tirar maior partido dos esforços de melhoria.

Na área das bibliotecas, para além de alguns estudos exploratórios de âmbito teórico sobre a aplicabilidade do Seis Sigma a este tipo de organizações (Di Domenico e De Bona, 2004; Al-Zubi e Basha, 2010), destacam-se os trabalhos pioneiros do sul-coreano Dong-Suk Kim neste domínio. Na sequência da realização, em 2006, de uma tese de mestrado sobre a avaliação da qualidade numa biblioteca universitária com base no LibQUAL+, este investigador estudou, num primeiro momento, a possibilidade de aplicar esta metodologia aos itens e processos que foram identificados através do LibQUAL+ e que seriam alvo de planos de melhoria da qualidade e da satisfação dos utilizadores (Kim, 2006, p.7-8), tendo posteriormente incorporado o Seis Sigma nas práticas de gestão da qualidade da Biblioteca Universitária Sungkyunkwan. De acordo com Kim (2010, p.1), “Sungkyunkwan University Library is thought to be the first academic library to practise quality management by incorporating Six Sigma in its practice as a library. It is hoped that the experiences of this library will provide guidance for its application in other libraries, and enable them to devise appropriate policies for its successful implementation”.

3.3.3.5 Modelos integrados

A opção por um dado modelo de avaliação do desempenho não impede a utilização em simultâneo de outros modelos, sendo também possível a aplicação combinada de instrumentos de gestão diversos. Aliás, a preocupação em adotar uma perspetiva holística sobre a avaliação do desempenho de bibliotecas tem frequentemente conduzido à elaboração de modelos mistos/integrados, como os que irão ser referidos de seguida.

Modelo de objetivos da eficácia organizacional

Du Mont e Du Mont (1981, p.14-20) propõem um modelo de avaliação de bibliotecas sistémico - o *Modelo de objetivos da eficácia organizacional* - que

procura fazer a integração do conceito de objetivo com o de eficácia de bibliotecas através de dois componentes: (1) uma tipologia de objetivos (classificação); (2) um modelo de sistemas da eficácia de bibliotecas. Estes autores consideram que qualquer que seja a abordagem conceptual que se adote em relação à avaliação do desempenho, os juízos de valor acabam sempre por recair sobre a missão e os objetivos da biblioteca, pois “... it is an understanding of libraries as goal-attainment entities that constitutes the unifying conceptualization” (p.10).

Encarando a biblioteca como um sistema aberto que interage com o ambiente envolvente, este modelo valoriza as perspetivas organizacionais e comportamentais, considerando que os objetivos da biblioteca devem refletir, de forma dinâmica, as expectativas das várias partes interessadas ao longo de um dado horizonte temporal (futuro distante, intermédio e imediato). Assim, a tipologia de objetivos organizacionais contempla (p.17):

- Ponto de vista dos colaboradores:
 - *Expectativas do pessoal sobre a biblioteca*
- Ponto de vista da biblioteca:
 - *Expectativas da biblioteca sobre o pessoal*
 - *Expectativas da biblioteca sobre o ambiente*
 - Utilizadores (próximo)
 - Sociedade (distante)
- Ponto de vista do ambiente:
 - *Expectativas do ambiente sobre a biblioteca*
 - Utilizadores (próximo)
 - Sociedade (distante)

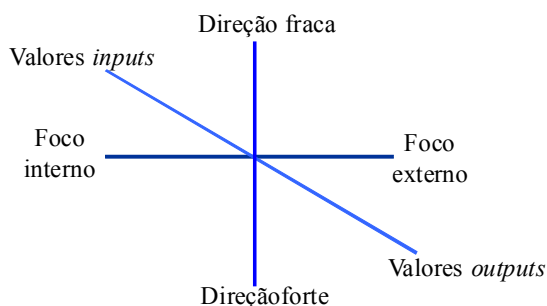
A propósito desta abordagem integrada, Saraf e M. Mezbah-ul-Islam (2002, p.99) salientam que a avaliação da eficácia de uma biblioteca exige a aferição simultânea de múltiplas variáveis, nomeadamente a estrutura organizacional da biblioteca, os estilos de liderança, a satisfação com o trabalho, as necessidades e a satisfação dos utilizadores e os recursos básicos da biblioteca (coleção, dinheiro, instalações, etc.).

Matriz de valores/foco/direção

Partindo da tipologia de Cameron, que tem, como já vimos, o mérito de nos proporcionar uma visão estruturada sobre a natureza multidimensional da avaliação do desempenho de bibliotecas, R. Cullen (1998, 1999) propõe um novo modelo de interpretação da eficácia organizacional representado por três dimensões ou eixos (Fig. 10):

- O *foco interno/externo* da organização: reflete o posicionamento de uma organização em relação ao cliente, delineando a forma como ela interage com o meio ambiente;
- *Valores inputs/valores outputs*: é representativo do sistema de valores da organização e do grau de atenção que confere aos *inputs* (recursos) ou aos *outputs* (resultados directos);
- *Direção forte/direção fraca*: aspeto da cultura organizacional que reflete a unidade e o sentido de orientação em direção a fins comuns, demonstrando, conseqüentemente, a robustez da liderança.

Figura 10 - Matriz de Cullen



Fonte: Cullen, 1999, p.22

A forma como cada biblioteca constrói o seu modelo de avaliação do desempenho e se posiciona em relação aos três eixos depende largamente da sua história e cultura organizacional. Como salienta R. Cullen (1999, p.23) “... the Values/focus/purpose matrix helps us see the relationship between various systems of performance measurement and evaluation (...) [It] demonstrates even

more clearly than the Cameron typology the element of choice and purpose that is fundamental to performance measurement. Every organisation can reposition itself on each of the three axes as it determines its relationship with its environment, its focus and its values”.

Estrutura para a medição holística e avaliação cumulativa de bibliotecas

S. Nicholson (2004) propõe uma estrutura de avaliação, em forma de pirâmide, que ilustra o processo avaliativo, identificando as etapas-chave e os atores envolvidos. Na base desta pirâmide, encontra-se uma *Matriz de Tópicos e Perspetivas de Medição*; no nível seguinte, temos os *Critérios de avaliação* (os quais podem ser determinados a partir da combinação de diferentes medidas de desempenho); e no topo, figuram os *Pontos de vista sobre a avaliação* (nomeadamente, por parte dos *utilizadores, pessoal da biblioteca e decisores*). Uma vez tomadas as decisões relativamente aos vários componentes do modelo, o processo avaliativo inicia a retroação em direção à base da pirâmide, conduzindo ao encerramento do ciclo de avaliação.

Ao nível dos fundamentos teóricos, este modelo baseia-se nos conceitos de *Perspetiva do utilizador e Perspetiva do sistema* propostos por Saracevic (2000) para análise do contexto da avaliação, na matriz e tipos de avaliação criados por Cronin (1982), na estrutura bi-dimensional de medição de Griffiths e King (1993) e nas classificações de tipos de avaliação definidas por Lancaster (1977) (Nicholson, 2004, p.[3]).

G. Vullo (2010, p.173) sublinha que a relevância do modelo holístico de Nicholson explica-se “... not only because it is the first one that aims to consider libraries’ evaluation holistically, but mostly because it takes into account the role of the administrators – who are also the decision-makers – at the head of the evaluation pyramid.”

Modelos integrados de origem portuguesa

Beneficiando dos avanços registados na aplicação a bibliotecas da Gestão da Qualidade e de outras ferramentas complementares, bem como de um contexto propício à avaliação gerado pela Reforma da Administração Pública portuguesa, a

partir de meados de 2003, começou a desenhar-se no nosso País uma tendência para o desenvolvimento de modelos integrados de avaliação do desempenho adaptados às características e necessidades específicas deste tipo de organização. Assim, ainda em 2003, surgiria o primeiro destes modelos – o Modelo de Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da RBML, seguindo-se o Modelo SIADAP^{+B} (2004), o Modelo misto CAF-BSC(-AHP) (2005) e o Modelo Integrado de Avaliação do Desempenho da b-on (2006).

O primeiro modelo, tendo sido desenvolvido no quadro da RBML, será explorado na III Parte deste trabalho dedicada ao caso em estudo; quanto aos restantes modelos, o relevo científico que granjearam a nível internacional justificava que a sua descrição fosse também aqui incluída, todavia, pareceu-nos que esta ganharia maior significado se fosse enquadrada na análise da evolução da medição e da avaliação do desempenho em Portugal e, por conseguinte, este três modelos integrados serão examinados no próximo capítulo.

Modelo Holístico de Avaliação de BD

Desenvolvido por Y. Zhang (2010), este modelo holístico procura identificar os critérios de avaliação de BD mais importantes, a partir da auscultação das várias partes interessadas (administradores, técnicos que fazem o desenvolvimento de BD, bibliotecários, investigadores e utilizadores), tomando como referência as seis dimensões de avaliação propostas por Saracevic (contexto, conteúdo, tecnologia, interface, utilizador, serviço).

Graficamente, o *Modelo Holístico de avaliação de BD* é representado por seis conjuntos de círculos concêntricos, correspondendo cada um deles a uma dessas dimensões. No centro de cada conjunto, encontramos os critérios-chave, isto é, aqueles que obtiveram o consenso dos cinco grupos de partes-interessadas; nos círculos exteriores, estão representados os critérios identificados por cada um destes grupos. O número de círculos exteriores é indicativo do grau de divergência entre os vários grupos de partes-interessadas em relação aos critérios de avaliação. Consequentemente, quanto menor for a distância dos círculos

exteriores para o centro, maior o nível de consenso inter-grupos alcançado (Zhang, 2010, p.99-101).

Segundo Zhang (2010, p.107), este modelo vem preencher duas lacunas existentes na área das BD: (a) a inexistência de uma estrutura abrangente e flexível que possa servir de referência e possibilitar o benchmarking das avaliações; (b) a incerteza que existe sobre as divergências registadas entre as diversas partes-interessadas das BD.

3.3.3.6 Síntese das abordagens holísticas

As diferentes abordagens que identificámos não são necessariamente contraditórias, pois como salienta Van House (1986, p.263) “... different approaches may be appropriated under different circumstances, such as at different organizational life-cycles stages.” Poder-se-á constatar, aliás, que a utilização conjunta de vários instrumentos ligado à GQT, permite às organizações, sejam elas públicas ou privadas, alcançar a melhoria do seu desempenho organizacional (Louro, 2009, p.18).

O registo das principais abordagens holísticas que têm sido usadas para avaliar o desempenho das bibliotecas possibilita-nos completar o preenchimento da *Matriz CT^{ADB}* e obter, assim, uma visão de síntese sobre os caminhos que têm sido percorridos pela investigação nesta área, bem como uma melhor compreensão sobre o inter-relacionamento entre as várias perspetivas e tópicos de avaliação. É essa visão de síntese que surge plasmada no Quadro 9.

A revisão da literatura realizada confirma o carácter tendencialmente redundante da investigação na área da avaliação do desempenho de bibliotecas de que falava R. Cullen (1998, p.15) em finais da década de 90 do século passado. Todavia, não é possível negar que, desde então, ocorreram avanços significativos na área da avaliação de bibliotecas, impulsionados pela advento do ambiente eletrónico e pelo despertar do interesse pela sub-área dos impactos das bibliotecas, mas também pelo desenvolvimento de modelos integrados de avaliação, fruto da exploração e combinação de diversas ferramentas de gestão. *A priori*, poderíamos afirmar que os modelos integrados de avaliação do desempenho, como são o caso do Modelo SIADAP^{+B} e do Modelo Integrado de

Avaliação do Desempenho da RBML, constituem o melhor tipo de abordagem à avaliação do desempenho de uma biblioteca ou sistema de informação, uma vez que propõem uma visão holística sobre o desempenho. Ainda assim, será preciso que este tipo de modelos cumpram o requisito básico exigível a qualquer abordagem de avaliação organizacional: satisfazer as necessidades de informação das várias partes interessadas na avaliação do desempenho, nunca perdendo de vista o seu enquadramento no ciclo de gestão.

Quadro 9 - Perspetiva holística sobre a avaliação do desempenho de bibliotecas: principais (sub-)tópicos

		TÓPICO	
		Biblioteca	Utilização
PERSPETIVA	Interna (Biblioteca)	Recursos – captação e utilização Processos Resultados - produtos Normalização Estatísticas Objetivos Diretrizes Padrões de desempenho Benchmarking	Resultados – utilização Normalização Estatísticas Objetivos Benchmarking
	Externa (Utilizador e outras partes interessadas)	Necessidades e expectativas dos clientes	Satisfação dos clientes Qualidade de serviço Impacto sobre os utilizadores Impacto social e económico
	Holística	Gestão da Qualidade (Total) BSC Seis Sigma	EFQM CAF Modelos integrados

© L. G. Pinto, 2012 (adap. de Nicholson, 2004, p.8; e Calvert, 2008, p.57)

A aplicação da *Matriz CT^{A DB}* na análise que fizemos sobre evolução geral da teoria e práticas de avaliação do desempenho de bibliotecas e a categorização que daí resultou, ao relacionar os vários tipos de modelos / abordagens com a *Perspetiva* dominante – *Interna*, *Externa* ou *Holística* – e ainda com foco (*Tópico*) da avaliação –

Biblioteca ou *Utilização*, pode constituir-se como um precioso auxiliar na escolha do modelo/abordagem mais adequado para uma dada biblioteca num determinado momento, uma vez que “... different approaches may be appropriated under different circumstances, such as at different organizational life-cycles stages” (Van House, 1986, p.263). Assim, como salienta R. Cullen (1998, p.15), “Performance measurement is an essential management tool, that may be implemented in a variety of ways. Each brings some desirable outcomes and comes with some disadvantages. Understanding the nature of each paradigm, and the underlying concept of the organisation which it implies, will help us make more effective choices from this range of methods. With this understanding, and with the leadership and organisational resolve to use measurement as a tool to increase organisational effectiveness, the possibilities are endless”.

Leonor Gaspar Pinto

Dimensões estratégicas e emergentes da avaliação do desempenho: modelos, dinâmicas e impactos na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (1989-2009)

Quadro 10- Marcos da literatura sobre avaliação do desempenho de bibliotecas

Nota: esta seleção de títulos foi baseada na revisão da literatura especializada realizada no âmbito desta dissertação. Para a revisão relativa ao período anterior a 1998, merecem destaque os artigos de Goodall (1988) e Cullen (1998,1999).

1930-1959

- 1938 ELLS, W. C. – *Measurement of adequacy of a secondary school library*
1948 BRADFORD, S. C. - *Documentation*

1960-1969

- 1965 CLAPP, V. W; JORDAN, R. T. – “Quantitative criteria for adequacy of academic collections”
1968 MORSE, P. M. - *Library effectiveness: a system approach.*

1970-1979

- 1970 BUCKLAND, M. K. [et al.] - *Systems analysis of a university library*
REYNOLDS, R. – *A selective bibliography on measurement in library and information services*
1971 OTTERSEN, S. – “A bibliography of standards for evaluating libraries”
1972 EVANS, E.; BORKO, H.; FERGUSON, P. – “Review of criteria used to measure library effectiveness”
HERSHFIELD, A. F.; BOONE, M. D. (org.) – *Approaches to measuring library effectiveness*
1973 DE PROSPO, E. R.; ALTMAN, E.; BEASLEY, K. E. – *Performance measures for public libraries*
ORR, R. – “Measuring the goodness of library services”
1974 BEELER, M. G. F. [et al.] – *Measuring the quality of library service*
ISO 2789 – *International library statistics*
REINO UNIDO. Chartered Institute of Public Finance and Accountancy – *Output measurement discussion papers*
1976 NOBLE, P.; WARD, P. L. – *Performance measures and criteria for libraries*
1977 LANCASTER, F. W. – *Measurement and evaluation of library services*
1979 DU MONT, R. R.; DU MONT, P. R. – “Measuring library effectiveness: a review and assessment”

1980-1989

- 1980 McCLURE, C. - *Information for academic library decision making*
1981 DU MONT, R. R.; DU MONT, P. R. – “Assessing the effectiveness of library service”
1982 McCLURE, C., (org.) – *Planning for library services*
ZWEIZIG, D.; RODGER, E. J. – *Output measures for public libraries*
1983 LINE, M. B. – “Performance assessment at national library level”
1984 KANTOR, P. – *Objective performance measures for academic libraries.*
1986 POLL, R.; BOEKHORDT, P. – *Measuring quality: international guidelines for performance measurement in academic libraries*
1987 McCLURE, C. [et al.] – *Planning and role setting for public libraries*
VAN HOUSE, N. [et al.] - *Output measures for public libraries.* 2nd ed.
1989 MOORE, N. – *Measuring the performance of public libraries*

1990-1999

- 1990 HERNON, P.; McCLURE, C. – *Evaluation and library decision making*
KING RESEARCH LDA. – *Keys to success: performance indicators for public.*
VAN HOUSE, N. A; CHILDERS, T. - *The public library effectiveness study*
VAN HOUSE, N. A.; WEIL, B. T. ; McCLURE, C. R. – *Measuring academic library performance*
1991 GRIFFITHS, J.-M.; KING, D. W. – *A manual on the evaluation of information centers and services*
1991 ISO 2789 – *International library statistics.* 2nd ed.
1992 POWELL, R. R. – “Impact assessment of university libraries”
SCONUL – *Performance indicators for university libraries: a practical guide.*
WALTERS, V. A. – *Output measures for public library service to children*

.../...

- 1993 CULLEN, R.; CALVERT, P. J. – “Further dimensions of public library effectiveness”
 ELLIS, D.; NORTON, B. – *Implementing BS 5750 in libraries*
 LIBRARY ASSOCIATION - *A charter for public libraries*
 OCHÔA, P. – *Estudo do impacte dos projectos comunitarios para bibliotecas no Instituto da Biblioteca Nacional e do Livro (1989-1993).*
- 1994 ABBOTT, C. – *Performance measurement in library and information service*
 DE MONFORT UNIVERSITY – *Library performance indicators and library management models*
 MARCHIONINI, G.; CRANE, G. – “Evaluating hypermedia and learning: methods and results from the Perseus Project”
- 1995 CULLEN, R.; CALVERT, P. J. – “Stakeholder perceptions of university library effectiveness”
 HIGHER EDUCATION FUNDING COUNCIL – *The effective academic library*
 LIBRARY ASSOCIATION - *Model statement of standards*
 McCLURE, C. R.; LOPATA, C. L. – “Assessing the academic networked environment: strategies and options”
 NORTHUMBRIA INTERNATIONAL CONFERENCE ON PERFORMANCE MEASUREMENT IN LIBRARIES AND INFORMATION SERVICES, 1, 1995 – *Proceedings*
 WARD, S. [et al.] - *Library performance indicators and library management tools*
 WEBB, S. P. – *Pursuing quality in special libraries*
 WILLEMSE, J. – “The impact of performance measurement on library and information services”
- 1996 BROPHY, P.; COULLING, K. – *Quality management for information and library managers*
 ELLIS, D.; NORTON, B. – *Implementing BS EN ISO 9000 in libraries*. 2nd ed.
 HANRATTY, C.; SUMSION, J. – *International comparison of public library statistics*
 HERNON, P.; ALTMAN, E. – *Service quality in academic libraries*
 McCLURE, C. R.; LOPATA, C. L. - *Assessing the academic networked environment*
 POLL, R.; TE BOEKHORDT, P. – *Measuring quality: international guidelines for performance measurement in academic libraries*
 ZWEIG, D. [et al.] – *The TEEL IT! manual*
- 1997 BROPHY, P.; WYNNE, P. M. – *Management Information Systems and Performance Measurement for the Electronic Library (MIEL2): final report*
 GOODALL, D. L.; BROPHY, P. - *A comparable experience? Library support for franchised courses in higher education*
 MAC DOUGALL, A.; OFARRELL, J.; WILLIAMS, J. – *EQLIPSE: Evaluation and Quality in Library Performance: System for Europe: final report and final functional specifications*
 STREATFIELD, D.; MARKLESS, S. – *The effective college library*
- 1998 BORCHARDT, P.; WIMMER, U. (org.) – *Performance measurement and quality management in public libraries: IFLA Satellite Meeting, Berlin, 25-28 August, 1997: proceedings*
 CULLEN, R. – “Does performance measurement improve organisational effectiveness? A postmodern analysis”
 HERNON, P.; ALTMAN, E. – *Assessing service quality: satisfying the expectations of library customers*
 ISO 11620 – *Library performance indicators*
 LINDAUER, B. G. – “Defining and measuring the library’s impact on campus wide outcomes”.
 NORTHUMBRIA INTERNATIONAL CONFERENCE ON PERFORMANCE MEASUREMENT IN LIBRARIES AND INFORMATION SERVICES, 2, Longhirst, 1997 – *Proceedings* [Ed. 1998]
- 1999 BERTOT, J. C. – “Developing national network statistics and performance measures for U. S. public libraries: models, methodologies and issues”
 FRANKLIN, B.; NITECKI, D. A. – “New measures for research libraries”
 KINNELL, M.; USHERWOOD, B.; JONES, K. – *Improving library and information services through self-assessment Performance measurement & metrics: the international journal for library and information services*. Sample issue.
- 2000-2010**
- 2000 COOK, C.; HEATH, F.; THOMPSON, B. – “LibQUAL+™: one instrument in the New Measures toolbox”
 ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Institute of Museum and Library Science – *Perspectives on outcome based evaluation for libraries and museums*
 MARKLESS, S.; STREATFIELD, F. – *The really effective college*
 NORTHUMBRIA INTERNATIONAL CONFERENCE ON PERFORMANCE MEASUREMENT IN LIBRARIES AND INFORMATION SERVICES, 3, Longhirst, 1999 – *Value and impact: proceedings* [Ed. 2000]
 PIENAAR, H.; PENZHORN, C. – “Innovative implementation of the Balanced Scorecard in an academic information service”
 SARACEVIC, T. – “Digital library evaluation: toward evolution of concepts”
- 2001 BERTOT, J. C.; McCLURE, C. R.; RYAN, J. - *Statistics and performance measures for public library networked services*
 BROPHY, P.; CLARKE, Z. (2001) – *Library performance measurement and quality management system: edited final report*
 ICOLC - International Coalition of Library Consortia - *Guidelines for statistical measures of usage of web-based information resources*
 MARCHIONINI, G. – “Evaluating digital libraries: a longitudinal and multifaceted view”
 McCLURE, C. R.; BERTOT, J. C. (eds) (2001) – *Evaluating networked information services: techniques, policy and issues*.

.../..

- 2002 COUNTER code of Practice for Journals and Databases - Release 1 (published December 2002)
McCLURE, C. R. [et al.] - *Statistics, measures and quality standards for assessing digital reference library services*
NORTHUMBRIA INTERNATIONAL CONFERENCE ON PERFORMANCE MEASUREMENT IN LIBRARIES AND INFORMATION SERVICES, 4, Pittsburgh, 2001 – *Meaningful measures for emerging realities: proceedings* [Ed. 2002]
WAVELL, C. [et al.] – *Impact evaluation of museums, archives and libraries*
WHITE, L. N. - *Does counting count: an evaluative study of the use and impact of performance measurement in Florida public libraries*
- 2003 BERTOT, J. C.; McCLURE, C. R – “Outcomes assessment in the networked environment”
CHOUDHURY, S.; CHOUDHURY, G. – *Introduction to Digital Libraries*
COOK, C. [et al.] - *Developing a National Science Digital Library (NSDL) LibQUAL+™ protocol*
ISO 2789 – *International library statistics*. 3rd ed.
NORTHUMBRIA INTERNATIONAL CONFERENCE ON PERFORMANCE MEASUREMENT IN LIBRARIES AND INFORMATION SERVICES, 5, Durham, 2003 – *Library measures to fill the void: proceedings*
REEVES, T. C. [et al.] – *Evaluating digital libraries: a user friendly guide*. Updated July 2005.
- 2004 BROPHY, P. [et al.] - *EDNER: final report*
NICHOLSON, S. – “A conceptual framework for the holistic measurement and cumulative evaluation of library services”
SARACEVIC, T. - *Evaluation of digital libraries: an overview*
- 2005 AABØ, S. – “Are public libraries worth their price? A contingent valuation study of Norwegian public libraries”
COUNTER Code of Practice for Journals and Databases: Release 2
NORTHUMBRIA INTERNATIONAL CONFERENCE ON PERFORMANCE MEASUREMENT IN LIBRARIES AND INFORMATION SERVICES, 6, Durham, 2005 – *The impact and outcomes of library and information services: proceedings*
POLL, R. – “Measuring the impact of new library services”
PRICEWATERHOUSECOOPERS – *Libraries Impact Project*
- 2006 COUNTER Code of Practice for Books and Reference Works - release 1
ISO 2789 – *International library statistics*. 4th ed.
KIM, D.-S. – “A study on introducing Six Sigma theory in the library for service competitiveness enhancement”
LAU, J. – *Guidelines on information literacy for lifelong learning*
MARKLESS, S.; STREATFIELD, D. - *Evaluating the impact of your library*.
PINTO, L. G.; OCHÓA, P. – “A new model for public library and information services evaluation: an integrated approach – SIADAP^{A,B}”
POWELL, R. R. - “Evaluation research: an overview”
- 2007 ANSI/NISO Z39.93 - *The Standardized Usage Statistics Harvesting Initiative (SUSHI) Protocol*
ASSOCIATION of College and Research Libraries - *Value of academic libraries: a comprehensive research review and report*
ELLIOTT, D. [et al.] - *Measuring your library's value: how to do a cost-benefit analysis for your public library*
IMHOLZ, S.; WEIL, J. - *Worth their weight: an assessment of the evolving field of library valuation*
NORTHUMBRIA INTERNATIONAL CONFERENCE ON PERFORMANCE MEASUREMENT IN LIBRARIES AND INFORMATION SERVICES, 7, África do Sul, 2007 - *Measuring library performance and organisational effectiveness: proceedings*
PINTO, L. G.; OCHÓA, P.; VINAGRE, M. H. – *PIAb-on: relatório final*
POLL, R. – *Bibliography «Impact and Outcome of Libraries»*
POLL, R.; TE BOEKHORDT, P. (2007) – *Measuring quality, performance measurement in libraries*. 2nd ed. rev.
ELLIOTT, D. [et al.] - *Measuring your library's value: how to do a cost-benefit analysis for your public library*
- 2008 CALVERT, P. J. – *Assessing the effectiveness and quality of libraries*
CATTS, R.; LAU, J. – *Towards information literacy indicators*
COUNTER Code of Practice for Journals and Databases - release 3
ISO 11620 – *Library performance indicators*. 2nd ed.
LUTHER, J. - *University investment in the library: what's the return?*
- 2009 AABØ, S. – “Libraries and return on investment (ROI): a meta-analysis”
ISO/TR 28118 - *Performance indicators for national libraries*
HEANEY, M. (org.) – *Library statistics for the twenty-first century world*
- 2010 IFLA library statistics manifesto
MATTHEWS, J. R. – “Assessing organizational effectiveness: the role of frameworks”
TENOPIR, C. [et al.] - *University investment in the library, Phase II : an international study of the library's value to the grants process*

Leonor Gaspar Pinto

Dimensões estratégicas e emergentes da avaliação do desempenho: modelos, dinâmicas e impactos na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (1989-2009)

CAPÍTULO 4 – IMPACTOS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO EM BIBLIOTECAS

Does measuring inputs, process, outputs tell us anything about how to make the processes work in a more uniformly successful way? What evidence is there of any real benefit from more than two decades of research and experimentation with performance measurement? What are the outputs of performance measurement itself?

R. Cullen (1999) – Does performance measurement improve organisational effectiveness? A postmodern analysis

Na sua tese de doutoramento sobre a utilização e o impacto da medição do desempenho nas bibliotecas públicas da Flórida, L. N. White (2002, p.11-12, 286) propôs um *Modelo do Processo de Medição do Desempenho* composto por seis componentes básicos: *Planeamento e Aquisições, Recursos, Atividades, Resultados, Avaliação e Informação*, cujo enquadramento macro é proporcionado pela cultura organizacional (e, em particular, pela cultura de avaliação), pelas fronteiras organizacionais e pelo ambiente envolvente mais genérico. Como salienta este investigador, “While there has been a great deal of research in the library professional research literature on the first four components of the performance measurement models (...), there has been little previous research in the actual usage and perceived impact of performance measurement, i.e. Evaluation and Information. Nor has there been study on how the results are used to report performance measurement to library stakeholders” (White, 2002, p.11-12). De facto, se a avaliação dos impactos das bibliotecas constitui atualmente uma área de pesquisa emergente, o estudo da avaliação dos impactos da própria avaliação do desempenho corresponde a uma linha de investigação em avaliação ainda menos estudada.

No quadro desta sub-área da pesquisa em avaliação, os principais temas que têm sido explorados, muitas vezes em inter-relação, são:

- a utilização de dados estatísticos e/ou de informação resultante da avaliação na gestão (com especial incidência no processo de tomada de decisão);
- os impactos resultantes dessa utilização;
- os fatores organizacionais que afetam a eficácia da avaliação do desempenho (com destaque para a questão da cultura organizacional, da liderança e da aprendizagem organizacional).

O estudo do impacto da avaliação do desempenho exige, assim, que à perspetiva sistémica de análise se adicione como enquadramento teórico macro o Desenvolvimento Organizacional, como iremos ver de seguida.

4.1 O contexto do Desenvolvimento Organizacional

São múltiplas as definições de Desenvolvimento Organizacional (DO) com que nos deparamos na literatura que versa esta temática e em que confluem disciplinas como a Gestão, a Sociologia e a Psicologia. Assim, por exemplo, para French e Bell (1999, p.25-26), o DO é “...a long-term effort, led and supported by top management, to improve an organization’s visioning, empowerment, learning, and problem solving processes, through an ongoing, collaborative management of organization culture - with special emphasis on the culture of intact work teams and other team configurations - using the consultant-facilitator role and the theory and technology of applied behavioral science, including action research”. Reportando-se à situação do DO nos E.U.A em 2003, Carnevale (2003, p.15-16) identificava oito conceitos essenciais orientadores dos esforços de melhoria da eficácia organizacional: *a satisfação dos clientes é o objetivo primordial da organização; a existência de um forte compromisso com o desenvolvimento do capital humano; a melhoria contínua habitualmente suportada em ideias resultantes de formas diversas de trabalho em equipa é um objetivo essencial do sistema; a promessa entusiástica de envolvimento e participação dos colaboradores de diversas formas; a valorização de uma visão comum; as organizações governamentais são encorajadas a serem empreendedoras; a valorização da cultura organizacional; e o empowerment*. Estas proposições, como referem Stephens e Russell (2004, p.1), não poderiam deixar de captar a atenção dos líderes, gestores e colaboradores das

bibliotecas, sendo esse interesse traduzido por “... an increase in the number of institutions that are using organizational development (OD) philosophy, processes and tools on a regular basis”. Daí que se assista, a partir de 1980¹⁰⁰, à publicação de diversos estudos sobre o DO em bibliotecas, incidindo estes sobre gestão, serviços, coleções, pessoal, *team building*, tutoria e avaliação (Russell, 2008, p.915). Fazendo o balanço da adoção do DO pelas bibliotecas, Russell (2008, p. 918) conclui que “...we are experiencing slow adoption of OD in libraries (...) Administrators and staff in libraries continue to adopt and adapt various tools and approaches from OD (often without realizing the connection to OD), as it suits their purposes, but not many are declaring publicly that “our library is an OD organization, and we live by the principles, values, and practices of that discipline”.

A amplitude do conceito de DO acima apresentado leva a considerar que qualquer programa ou iniciativa que vise melhorar uma organização é uma actividade de DO, uma vez que, segundo Stephens e Russell (2004, p.243), “OD includes almost everything we do in libraries that relates to how we treat employees, customers, and other stakeholders; how we develop and execute our plans; how we organize, learn, communicate, solve problems, and reach decisions; how we evaluate our programs, determine the need for change, and implement change; and how we consciously or unconsciously live our collective values and create effective organizational cultures”. Nesse sentido, a avaliação do desempenho, tal como o estudo da sua utilização e dos seus impactos organizacionais, são temas que podem ser analisados no quadro do DO.

O DO está intimamente relacionado com outros (sub-)campos de estudo como são os da eficácia organizacional, aprendizagem organizacional ou comportamento organizacional. Este último, como iremos ver, é particularmente relevante para a análise dos impactos organizacionais da avaliação do desempenho.

¹⁰⁰ Entre os estudos pioneiros sobre o DO em bibliotecas conta-se o trabalho de Johnson e Mann (1980) – *Organization development for academic libraries: an evaluation of the Management Review and Analysis Program* (cit. por Russell, 2008, p.915). Para o período de 2004 a 2008, Russell (2008, p.916-917) faz a revisão das principais tendências gerais de investigação em DO, bem como dos principais trabalhos de pesquisa aplicada em bibliotecas – Moran (2006), Lubans (2006), Lowery (2005) e Lowery e Hanges (2008).

Segundo I. Chiavenato (2004, p.17), o Comportamento Organizacional (CO)¹⁰¹ reporta-se ao estudo do comportamento dos indivíduos e grupos nas organizações, caracterizando-se por ser uma disciplina científica aplicada, por adotar uma abordagem contingencial¹⁰², por utilizar metodologia científica e por ajudar as pessoas a resolver problemas organizacionais. O CO pode ser abordado em três níveis (Chiavenato, 2004, p.9-15):

- *Macroperspetiva do CO* – Encara o comportamento do sistema organizacional como um todo, atendendo à dinâmica organizacional. Ao nível do comportamento macro-organizacional merecem destaque as seguintes variáveis independentes – o desenho organizacional, a cultura organizacional, os processos de trabalho e as políticas e práticas de gestão de recursos humanos. Esta perspetiva incide assim sobre temáticas como a comunicação, a liderança, o poder e política, o conflito e negociação, a aprendizagem e o conhecimento organizacionais, a mudança, inovação e desenvolvimento organizacional e a estratégia organizacional.
- *Perspetiva intermédia do CO* – Coloca o enfoque nos comportamentos dos grupos e das equipas na organização. No quadro deste nível de comportamento (designado meso-organizacional, visto que funciona como ligação entre os níveis macro e micro), as equipas e o *empowerment*, a cultura organizacional e a dinâmica grupal e inter-grupal constituem variáveis independentes. A pesquisa desenvolvida neste âmbito procura descobrir formas de socialização que estimulem a cooperação entre as pessoas, a melhoria da produtividade em grupo

¹⁰¹ O termo *Comportamento Organizacional* foi criado por Fritz Roethlisberger para sugerir o alargamento do âmbito das “relações humanas”. Na sequência deste facto, o Human Relations Group (anteriormente designado Mayo Group) da Harvard Business School foi renomeado Organizational Behavior Group e, em 1962, o Comportamento Organizacional foi reconhecido como uma área específica em Harvard, dirigida por Roethlisberger a partir de 1977 (Buchanan e Bryman, 2009, p.2).

¹⁰² No quadro das Teorias de Administração, a abordagem contingencial salienta que a eficácia organizacional não se alcança seguindo um único e exclusivo modelo organizacional, uma vez que tudo é relativo e dependente das características ambientais relevantes para a organização. O mais notável contributo dos autores da abordagem contingencial reside na identificação das variáveis que produzem maior impacto sobre a organização, designadamente o *ambiente* e a *tecnologia* (Chiavenato, 1983, p.545). Sobre as origens da Teoria da Contingência e sobre os contributos teóricos mais significativos de autores como Thompson, Lawrence, Lorch ou Perrow, veja-se, por exemplo, o manual de I. Chiavenato – *Introdução à Teoria Geral da Administração* (1983, parte 9).

e as combinações de competências entre os elementos de uma equipa que permitam aumentar o desempenho coletivo.

- *Microperspetiva do CO* – Incide sobre o comportamento dos indivíduos nas organizações. Neste nível (correspondendo ao comportamento micro-organizacional), as principais variáveis independentes são as diferenças individuais, a perceção e atribuição e a satisfação no trabalho. A investigação sobre o comportamento micro-organizacional tem incidido sobre as temáticas associadas ao estudo das características individuais (personalidade, aptidões e competências, valores, crenças), do capital humano, das perceções e atribuições, das atitudes, da tomada de decisão e da motivação.

As variáveis independentes referidas a propósito de cada um dos níveis de análise do CO, afetam outras variáveis (dependentes) que constituem fatores fundamentais para a compreensão do modo como as pessoas, os grupos e a organização como um todo se comportam: a produtividade, o absentismo, a rotatividade, a satisfação no trabalho e a cidadania organizacional.

Em suma, como referem Stephens e Russell (2004, p.243), “It is easy to see that OD is the glue that interconnects the organization as a whole and that OD efforts must take a holistic approach and recognize the library as an integrated system with a unique ecology all its own. And, of course, the library as a system (or combination of interconnected systems) must be viewed in the larger complex of organizations with which it interacts in various ways”.

4.2 A utilização da avaliação do desempenho: práticas de gestão e impactos

Segundo um estudo canadiano sobre as atitudes dos executivos seniores de grandes empresas publicado em 1999, os fatores que mais contribuíam para o sucesso organizacional eram: (1) a liderança e visão, (2) serviço de atendimento ao cliente e (3) empregados competentes e motivados. Este estudo concluiu ainda que os principais componentes da liderança eram a clareza dos objetivos, a capacidade de comunicar esses objetivos, a capacidade de criar um ambiente de trabalho positivo e a medição

cuidadosa dos resultados (cit. por Lakos, 2001, p.311-312). A medição do desempenho constitui, assim, um pré-requisito para o sucesso organizacional (Lakos e Phipps, 2004, p.347). A descrição e/ou análise dos métodos e técnicas de medição e avaliação estão presentes na maioria dos trabalhos que constituem o *corpus* sobre avaliação do desempenho de bibliotecas. Contudo, no âmbito deste sub-capítulo interessa-nos apenas aqueles estudos que incidem sobre a utilização da medição do desempenho no contexto do ciclo de gestão, relacionando-a com os impactos daí resultantes. Ainda assim, não podemos deixar de mencionar aqui a bibliografia compilada pela Secção de Estatísticas e Avaliação da IFLA sobre estudos de caso que demonstram a utilização de estatísticas em bibliotecas (IFLA. Statistics and Evaluation Section, 2009).

Embora não seja possível encontrar uma definição universalmente aceite para o conceito de gestão, existe algum consenso que aponta para que este inclua o conjunto de atividades de trabalho que procuram garantir a afetação eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização, de modo a que sejam alcançados os objetivos delineados. Ao gestor competirá, assim, garantir a otimização do funcionamento da organização através da tomada de decisões¹⁰³ racionais e fundamentadas na recolha de dados e informação relevante. Como salienta G. Dressler (2004, p.53), “Decisions are a big part of everything managers do. Planning, organizing, leading and controlling are the basic management functions. However, each of these functions call for decisions – which plan to implement, what goals to choose, which people to hire”.

Reportando-se ao contexto das bibliotecas públicas, Ihrig (1989, cit. por Wallace e Van Fleet, 2001, p.218) identifica quatro categorias importantes de decisões: (1) *Tomada de decisão no planeamento* (decisões relacionadas com o estabelecimento de direções e objetivos futuros para a biblioteca); (2) *Liderança do pessoal* (decisões sobre os objetivos e tarefas a atribuir aos colaboradores tomadas com base na avaliação das suas necessidades, competências e potencial de desenvolvimento); (3) *Financeiras* (decisões que determinam a afetação dos recursos financeiros para a prossecução dos

¹⁰³ *Tomada de decisão* pode ser definida como o processo de identificação de problemas e/ou oportunidades e resolução dos mesmos (Boddy, 2005, p.198), o qual pode ocorrer em qualquer nível hierárquico ou funcional. Diversos autores (Boddy, 2005; Hannagan, 2005; Robbins e Coulter, 2005; Hitt, Black e Porter, 2005 – cit. por Segurado, 2009, p.14) apresentam o processo de tomada de decisão como um ciclo de tarefas/funções cuja última etapa é a avaliação da eficácia da decisão tomada.

objetivos); e (4) *Liberdade intelectual* (decisões derivadas dos princípios éticos e filosóficos associados à profissão de I-D).

Na base de qualquer processo decisório encontra-se, pois, a informação gerada pela avaliação, a qual desempenha um papel semelhante ao do combustível num carro: ambos fazem o sistema andar (Gallagher e Watson, 1985, cit. por Segurado, 2009, p.16). A avaliação e a tomada de decisão são, assim, indissociáveis: por um lado, a avaliação é estéril se não conduzir a decisões eficazes e, por outro, as decisões que são tomadas sem terem por base avaliações são facilmente conotadas com atos arbitrários ou caprichosos (Wallace e Van Fleet, 2001, p.217). Em última instância, a avaliação deverá ainda incidir sobre as próprias decisões que foram sustentadas em avaliações, designadamente sobre o impacto que a utilização da avaliação do desempenho teve na tomada de decisão e noutras práticas de gestão. Conforme salientam Wallace e Van Fleet (2001, p.219), “When examination of the results of the evaluation leads to new approaches to evaluation, the circle of evaluation has been regenerated and the culture of evaluation is at its most effective”.

Numa comunicação apresentada na I Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services sobre a experiência de dez anos de utilização da medição do desempenho na biblioteca da Universidade da África do Sul, J. Willemse (1995, p.17) concluía que esta utilização tinha tido impactos positivos no planeamento e melhoria do desempenho desta biblioteca e que o tempo e os recursos dedicados a esta atividade constituíam um investimento essencial. Em 2002, Hiller referia a existência de diversos obstáculos à utilização mais intensiva pelas bibliotecas universitárias norte-americanas da avaliação do desempenho no planeamento, designadamente a estrutura organizacional e liderança desadequada, bibliotecários pouco à vontade com a análise quantitativa, carência de boas análises de dados e de competências de apresentação e a necessidade de se desenvolverem medidas de desempenho significativas (Hiller, 2002, p.12-13). Nesse mesmo ano, num relatório sobre a avaliação da utilização e usabilidade de vinte e quatro bibliotecas membros da Digital Libray Federation dos E.U.A., Covey (2002, p.58) concluía que “... individually, libraries in many cases are collecting data without really having the will,

organizational capacity, or interest to interpret and use the data effectively in library planning. Libraries have been slow to standardize definitions and assessment methods, develop guidelines and best practices, and provide the benchmarks necessary to compare the results of assessments across institutions. (...) The result is a kind of purposeless data collection that has little hope of serving as a foundation for the development of guidelines, best practices, or benchmarks”.

Entre 2001 e 2002, S. Beck (2003a, p.[1]) desenvolveu um projeto de investigação cujos objetivos eram determinar o impacto da avaliação do desempenho na tomada de decisão em bibliotecas e o grau de influência dos dados de avaliação na mudança. A pesquisa incidiu sobre nove bibliotecas universitárias associadas da ARL, recorrendo à realização de entrevistas e grupos de foco, bem como à aplicação de dois questionários - *Do you have a “culture of assessment”*, instrumento de auto-avaliação criado por Lakos e Phipps (Lakos e Phipps, 2004) e *Factors in decision-making*¹⁰⁴. Os resultados preliminares desta investigação indicaram que, por um lado, os dados de avaliação disponíveis tiveram uma influência positiva sobre a implementação da mudança e, por outro, o grau de influência da avaliação na tomada de decisão variava de biblioteca para biblioteca, aparentemente, em função da liderança, necessidades de informação, interesse pela avaliação enquanto ferramenta de apoio à tomada de decisão, cultura organizacional e pressões institucionais. Este estudo seria mais tarde replicado por Dole, Liebst e Hurych (2004-2005) em outras nove bibliotecas universitárias norte-americanas, tendo estas investigadoras concluído que o método de investigação de Beck era aplicável a outros tipos e dimensões de biblioteca e que os resultados obtidos assemelhavam-se aos que haviam sido conseguidos no primeiro estudo (Dole, Hurych e Liebst, 2005, p.130-131). Em 2006, Beck e Dole realizaram um novo estudo com base na aplicação dos dois instrumentos a trinta e dois diretores de bibliotecas membros da American Library Association e na análise comparativa entre os resultados dos três

¹⁰⁴ Ambos os instrumentos utilizam uma escala de 1 (nunca) a 6 (sempre). Os treze mecanismos de avaliação criados por Lakos e Phipps são descritos no sub-capítulo 4.3.1. O instrumento de avaliação proposto por Beck é constituído por dez factores que afetam a tomada de decisão: *Cultura, Viabilidade tecnológica, Suporte financeiro, Competências tecnológicas, Estrutura organizacional, Dados, Administração, Tempo de implementação, Apoio administrativo e Adesão dos colaboradores* (Beck e Dole, 2006).

projetos de investigação, tendo obtido a confirmação das conclusões anteriores (Beck e Dole, 2007).

Na sua tese de doutoramento, L. N. White (2002, p.281-284) investigou a utilização e o impacto percebido da medição do desempenho nas bibliotecas públicas da Flórida (E.U.A.), tendo concluído com base nas perceções da maioria dos bibliotecários responsáveis pela gestão destas bibliotecas que:

- apesar da aplicação de muitos e variados tipos de medição do desempenho, a utilização da medição do desempenho gerou pouco impacto positivo nestas bibliotecas;
- o processo de medição do desempenho era percebido como sendo impreciso, inexacto e não prioritário;
- os dados, informação e conhecimento resultantes da medição do desempenho não eram completa e consistentemente disseminados dentro da biblioteca e fora desta;
- os dados, informação e conhecimento resultantes do processo de medição do desempenho não retroagiam eficazmente sobre o próprio processo de medição (em muitas bibliotecas recolhia-se, mantinha-se e reportava-se informação sobre o desempenho desatualizada, errada e desnecessária);
- o processo de medição do desempenho criava núcleos de *Dados e Conhecimento Orfãos*¹⁰⁵ em toda a organização, isto é, “...data and knowledge generated by an organization that is inaccurate, misinterpreted, unnecessary, under-appreciated, under-accessed, or under-used and therefore does not provide recipients with the intended or potential value of the data or information” (p.284).

Num estudo de revisão publicado em 2004 sobre a utilização de dados estatísticos na gestão de bibliotecas, Hiller e Self (2004) concluíram que eram poucas as bibliotecas capazes de utilizar os dados de forma eficaz e consistente no planeamento e tomada de decisão, explicando este facto do seguinte modo: “While the availability of library-

¹⁰⁵ O termo criado por White (2002, p.284) é, na sua forma original, ‘*Orphaned Data Knowledge*’ (ODK).

related data, especially use statistics, had grown substantially with online systems, most libraries were not organized in manner to facilitate use of data. The organizational cultures were not accepting of data, and library staff did not possess the skills and abilities to utilize different research methodologies, analyze their data and present results in a way they could be used” (Hiller, Kyrillidou e Self, 2008, p.[1]). Os resultados deste estudo incentivaram a ARL a patrocinar o projeto Making Library Assessment Work: Practical Approaches to Effective and Sustainable Assessment (2005-2006), cujo objetivo era fazer o diagnóstico do estado da avaliação do desempenho, identificar os fatores organizacionais que facilitam ou impedem a utilização eficaz dos dados da avaliação e estabelecer abordagens pragmáticas que permitissem que a avaliação do desempenho florescesse em diferentes ambientes locais (Hiller, Kyrillidou e Self, 2006a). A pesquisa assentou na realização de visitas às vinte e quatro bibliotecas membro da ARL que participaram no projeto, bem como na aplicação de questionários de auto-avaliação, na observação e na consulta de fontes de informação institucionais (relatórios anuais, planos estratégicos, etc.). Os resultados preliminares deste projeto foram apresentados, em 2005, na VI Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services (Hiller, Kyrillidou e Self, 2006) e, de forma mais completa, em 2006, na Library Assessment Conference (Hiller, Kyrillidou e Self, 2006a)¹⁰⁶. As conclusões do estudo indicaram que, apesar dos progressos registados ao nível da utilização de evidências na tomada de decisão e na melhoria dos serviços, muitas bibliotecas sentiam ainda dificuldades em fazê-lo: poucas tinham colaboradores com as competências necessárias à análise e apresentação de dados, diversas não divulgaram junto dos colaboradores ou da comunidade os resultados deste estudo e, como salientam os investigadores do projeto, “... we also found that libraries in general don’t understand the evidence, don’t know to present the evidence, and don’t know what to do with the evidence” (Hiller, Kyrillidou e Self, 2008, p.6). É este panorama (ainda) desanimador que levou A. Lakos a afirmar que “This lack of a culture of assessment is most distressing since the advantages of

¹⁰⁶ Note-se que o sucesso do projeto Making Library Assessment Work levaria a ARL a prosseguir este tipo de abordagem através da criação do serviço Effective, Sustainable and Practical Library Assessment (Hiller, Kyrillidou e Self, 2008, p.2).

using assessment as a foundation for decisions will benefit the library, the goals of the parent institution, and the expectations of its stakeholders – students, parents, faculty, employers, governments, and so on” (Lakos, 2007, p.432).

Na sequência de trabalhos anteriores sobre a criação de uma cultura de avaliação em bibliotecas (Lakos, 1998, 2001; Lakos e Phipps, 2004), A. Lakos (2007) investigou a utilização da avaliação do desempenho na tomada de decisão em bibliotecas com base em entrevistas a vinte diretores de bibliotecas universitárias (a maioria das quais era membro da ARL), tendo concluído que:

- os administradores seniores das universidades estavam focalizados no corpo docente, no financiamento para investigação e na aprendizagem e outros aspetos da vida dos estudantes, não associando as bibliotecas diretamente a estas questões;
- a avaliação não constituía um eixo central da cultura das universidades;
- existia dificuldade em recrutar no seio da profissão de bibliotecário técnicos que possuíssem competências de âmbito estatístico e analítico e da área das Tecnologias de Informação e Comunicação;
- os líderes de bibliotecas conseguiram ser bem sucedidos nas suas carreiras sem disporem de uma estrutura de avaliação de desempenho;
- os líderes de bibliotecas tinham a consciência da necessidade de existir uma cultura e estrutura de avaliação, mas deparavam-se com a falta de visão e dificuldades causadas pelos sistemas vigentes e pelos colaboradores;
- os diretores das bibliotecas reagiam com lentidão à necessidade de identificar fontes externas fornecedoras de análises, relatórios e competências que colmassem as carências dos serviços locais (Lakos, 2007, p.446).

O principal objetivo da dissertação de doutoramento de N. Hommerding (2007) consistiu na explicitação dos resultados positivos da avaliação de bibliotecas digitais. Através da análise do processo de avaliação de duas bibliotecas digitais com base na estrutura de avaliação proposta por Saracevic¹⁰⁷, esta investigadora pôde “...observar

¹⁰⁷ *Vid.* Cap.3.1.

um processo avaliatório sadio, rico e detalhado, além de trabalhoso, cujos resultados palpáveis foram convertidos em alterações, ajustes ou melhorias ou, ainda, adaptações necessárias, buscando tornar a biblioteca digital mais próxima de seus objectivos e metas propostas e, conseqüentemente, torná-la relevante e útil no respectivo campo de conhecimento” (Hommerding, 2007, p.195).

Recentemente, T. Segurado (2009) examinou na sua dissertação de mestrado a utilização de dados estatísticos na gestão e tomada de decisão e a sua relação com a satisfação dos colaboradores e utilizadores em bibliotecas do ensino superior em Portugal. Este estudo apoiou-se na construção de um modelo teórico e na recolha de dados através de três tipos de questionários aplicados, respetivamente, a trinta e sete responsáveis, cinquenta e quatro colaboradores e duzentos e sessenta e nove utilizadores de oito bibliotecas do ensino superior (Segurado, 2009, cap.3). Esta investigadora concluiu que “...existe já uma cultura de dados estatísticos entre as bibliotecas portuguesas do Ensino Superior Público Universitário. O seu tratamento, embora não seja feito à totalidade dos dados recolhidos, oscila entre os 75% e 95%. A sua utilização é feita maioritariamente para avaliar serviços ou programa, para completar relatórios de actividade, para planeamento estratégico e na tomada de decisão sobre alargamento de colecções. Embora em menor percentagem é também utilizada na tomada de decisão sobre reorganização ou alargamento de espaços, alteração de horário, orçamento e contratação ou reafecção de pessoal”. Relativamente à satisfação do staff e dos utilizadores, os resultados permitiram “...verificar que a recolha de dados estatísticos que, depois de tratados e transformados em informação, são utilizados na tomada de decisão está relacionada com o nível de satisfação destes dois grupos”, ainda que, contrariando a hipótese inicial, no caso do staff essa correlação seja negativa (Segurado, 2009, p.139). Apesar de interessantes, julgamos que estas conclusões devem ser entendidas com alguma reserva, pois o (pequeno) número de bibliotecas estudadas não permite que as conclusões sejam extensíveis ao universo das “bibliotecas portuguesas do Ensino Superior Público Universitário”.

4.3 Fatores organizacionais de (in)sucesso

Na comunicação apresentada em 1997 na II Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information, R. Cullen (1998) chamou a atenção para a necessidade de se refletir sobre os efeitos ou impactos organizacionais da própria avaliação do desempenho ao perguntar: “Do performance measures improve library effectiveness?” Esta comunicação, ligeiramente modificada, seria publicada, em 1999, no número “zero” da revista *Performance measurement & metrics: the international journal for library and information services*. Relacionadas com a questão central, Cullen (1999, p.14) formulava ainda as seguintes perguntas: “Does measuring inputs, process, outputs tell us anything about how to make the processes work in a more uniformly successful way? What evidence is there of any real benefit from more than two decades of research and experimentation with performance measurement? What are the outputs of performance measurement itself?” Esta autora concluía então que as bibliotecas tiravam pouco partido do *corpus* existente sobre avaliação do desempenho de bibliotecas: em muitas destas instituições a medição não alimentava o processo de planeamento, os profissionais tinham poucos conhecimentos nesta área e pouco interesse pela investigação e poucas bibliotecas eram capazes de documentar melhorias alcançadas a partir dos dados obtidos com a avaliação. Assim, “In sum, as a professional we have not embraced performance measurement in the decisive way that we have adopted technology. Clearer benefits might provide clearer incentives, and the combination of inadequate incentives, and fuzzy outcomes has led to a level of uncertainty and indecisiveness in action. Clearer incentives, and the right incentives, would perhaps lead to more decisive action” (Cullen, 1999, p.25).

Para Cullen (1999, p.25), há três fatores-críticos que determinam o impacto positivo da medição do desempenho nas bibliotecas:

1. *A natureza política da medição do desempenho* – Ao nível macro, a medição do desempenho das bibliotecas deve atender às expectativas sociais e políticas das instituições de tutela, bem como dos seus clientes e outras partes interessadas; deve ainda ser usada para demonstrar o modo como as bibliotecas respondem ao ambiente externo e a sua disposição para alinharem

com os objetivos mais amplos das instituições em que se enquadram. Ao nível micro, é importante promover uma cultura organizacional que reconheça a natureza política da medição do desempenho.

2. *A natureza multidimensional da medição do desempenho* – O reconhecimento da natureza multidimensional da medição do desempenho, permitirá a uma biblioteca optar pelos modelos, métodos e técnicas que melhor respondam às suas necessidades de informação sobre o desempenho.
3. *Recompensas e incentivos* – Serão necessários incentivos externos (por exemplo, solicitações do governo, autarquias ou instituições de tutela para que as bibliotecas apresentem evidências do seu bom desempenho) e internos (por exemplo, recompensas pelos bons desempenhos individuais alinhados com os objetivos da organização) para possa existir uma avaliação do desempenho informada e eficaz nas bibliotecas.

Lakos tem vindo a refletir e a escrever sobre os componentes organizacionais de uma cultura de avaliação em bibliotecas, bem como sobre os obstáculos à sua implementação. Assim, em 1998, este autor identificava a existência nas bibliotecas universitárias de um conjunto de obstáculos de natureza sobretudo cultural e pessoal (Lakos, 1988):

- *Obstáculos externos*: cultura institucional (da instituição de tutela, da universidade em geral)
- *Obstáculos internos*: falta de liderança, estrutura administrativa hierárquica, ausência de abertura e de confiança, défice de competências, modelos mentais antiquados, rotinas e sobrecarga de trabalho, planeamento insuficiente, resistência à mudança, falta de apoio técnico, falta de pensamento sistémico, escassez de exemplos práticos de aplicação em bibliotecas.

Em 1998, um estudo sobre a avaliação do impacto da Gestão da Qualidade Total nas bibliotecas portuguesas, realizado por uma equipa multidisciplinar do Centro de

Documentação da Secretaria-Geral do Ministério da Educação (Ochôa, coord., 1998)¹⁰⁸, identificou quatro tipos de barreiras à implementação da GQT:

- *Barreiras sociais*: baixo valor atribuído à Sociedade de Informação na Administração Pública; reduzida valorização do papel do bibliotecários e das suas competências.
- *Barreiras Económicas*: falta de meios financeiros para a gestão dos recursos materiais e humanos.
- *Barreiras tecnológicas*: redes de informação insuficientes; predomínio dos serviços tradicionais em detrimento da atualização das novas tecnologias.
- *Barreiras organizacionais*: insuficiente sensibilização das hierarquias para o desenvolvimento dos produtos e serviços das bibliotecas; pouco poder de decisão por parte dos responsáveis pelas bibliotecas; poucos meios de gestão empresarial; insuficiente gestão de carreiras e competências (Ochôa e Pinto, 2000a, p.65).

Note-se que os resultados desta investigação foram divulgados internacionalmente na III Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services (Ochôa e Pinto, 2000b).

Noutra iniciativa portuguesa - o Programa de Avaliação do Desempenho das Bibliotecas Municipais de Lisboa (2003-) - foram identificadas diversas barreiras que obstavam à criação de uma cultura organizacional de avaliação (Pinto, 2006, p.5-6), nomeadamente:

- *Competências dos colaboradores das bibliotecas mais alinhadas com a vertente técnica da Biblioteconomia do que com o marketing e a gestão.*
- *Avaliação do desempenho percecionada como uma ameaça.*

¹⁰⁸ Esta investigação, coordenada por P. Ochôa, foi realizada ao abrigo de um protocolo de Modernização Administrativa celebrado entre a Secretaria-Geral do Ministério da Educação (através do seu Centro de Documentação) e o Secretariado para a Modernização Administrativa. Neste estudo foram aplicados os métodos de questionário (a 400 bibliotecas públicas, especializadas e universitárias) e de entrevista (a gestores dos principais ministérios e associações profissionais), tendo na análise dos dados recolhidos sido utilizada a metodologia prospetiva de cenários (Godet, 1993) (Ochôa e Pinto, 1998a).

- *Desconhecimento sobre a necessidade de se demonstrar os impactos e valor social das bibliotecas e dos profissionais que nelas trabalham.*
- *Discrepâncias entre os níveis estratégico, de coordenação e operacional.*

Sobre os componentes organizacionais de uma cultura de avaliação, Lakos (1999, p.5) salientava: “The prerequisites for a culture of assessment are supportive leadership, openness, integrity and trust. Developing positive assessment values and acceptance for assessment work is much easier in an organization where these prerequisites exist. Assessment is not about systems and tools, it is about people working together toward a common goal”. De entre esses pré-requisitos, a liderança constitui uma variável crítica: “Leadership is paramount for any organizational culture change to take hold, to be taught to the organization, to be nurtured and sustained overtime until it becomes ingrained” (Lakos, 2002, p.316).

Segundo o estudo comparativo sobre o impacto da avaliação do desempenho na tomada de decisão em bibliotecas realizado por Beck e Dole (2007, p.156), os principais fatores que afetam a utilização da avaliação do desempenho na tomada de decisão são o *Apoio financeiro*, a *Cultura*, a *Viabilidade tecnológica*, os *Dados* e o *Apoio administrativo*.

Os resultados do projeto da ARL Making Library Assessment Work: Practical Approaches for Developing and Sustaining Effective Assessment permitiram identificar nove fatores-chave necessários a uma avaliação eficaz – *Liderança da biblioteca*, *Cultura organizacional*, *Identificação da responsabilidade da avaliação*, *Prioridades da biblioteca*, *Suficiência de recursos*, *Infra-estrutura de dados*, *Competências de avaliação*, *Sustentabilidade*, *Análise e apresentação de dados* e *Utilização dos resultados para melhorar as bibliotecas*. Dois destes fatores foram, porém, considerados como sendo fatores críticos do sucesso da avaliação:

- a *Liderança da biblioteca*, que promove, suporta e utiliza a avaliação;
- a *Cultura organizacional*, que é centrada no cliente e motivada para a melhoria dos serviços das bibliotecas.

Se estiverem presentes uma cultura centrada no cliente e a liderança, então a eficácia de um programa de avaliação de biblioteca depende dos outros fatores que foram atrás mencionados (Hiller, Kyrillidou e Self, 2008, p.3).

4.3.1 Cultura de avaliação

Enquanto sistemas sociais, as organizações tendem a desenvolver uma cultura própria, a qual constitui um elemento distintivo. A cultura organizacional corresponde às normas informais e não-escritas que orientam o comportamento quotidiano dos membros de uma organização, direcionando as suas ações para a prossecução dos objetivos organizacionais. Tal como um iceberg, a cultura de uma organização possui uma parte visível, “acima do nível da água”, que acolhe componentes observáveis orientados para aspetos operacionais e de tarefas quotidianas (estrutura organizacional, objetivos, políticas, métodos e procedimentos de trabalho, medidas de desempenho, etc.) e uma parte inferior, invisível e profunda, onde se radicam os componentes afetivos e emotivos orientados para aspetos sociais e psicológicos (perceções e atitudes, valores, expectativas, relações afetivas, etc.) (Chiavenato, 2004, p.123-124). Quanto mais profunda for a camada em que se encontra o componente inferior neste iceberg, maior será a dificuldade em introduzir alterações na cultura organizacional.

Segundo Luthans (2002, p.123), a cultura organizacional apresenta seis características essenciais:

- *Regularidades nos comportamentos observados* (interações entre os membros pautadas pela utilização de uma linguagem comum, rituais relacionados com condutas, etc.)
- *Normas* (padrões de comportamento que compreendem diretrizes sobre a forma de fazer as coisas)
- *Valores dominantes* (principais valores que a organização promove e espera que os seus membros adotem, como por exemplo, o baixo absentismo ou a qualidade dos produtos)
- *Filosofia* (políticas que sustentam as crenças sobre o modo como os colaboradores ou os clientes devem ser tratados)

- *Regras* (diretrizes relacionadas com o comportamento na organização, as quais têm de ser aprendidas pelos novos membros para que estes sejam aceites no grupo)
- *Clima organizacional* (ambiente interno existente entre os elementos de uma organização, o qual influencia fortemente o seu comportamento).

Para Lucas Marín e García Ruiz (2002, p.273-285) o estudo da cultura organizacional tem sido abordado segundo três perspetivas complementares: o contexto sócio-cultural (perspetiva ecológica), a influência dos líderes (perspetiva institucional) e o ponto de vista dos colaboradores (perspetiva interpretativa).

Uma das formas possíveis de classificar as culturas organizacionais assenta na diferenciação entre culturas fortes e culturas fracas atendendo ao seu grau de implementação. Numa cultura forte, contrariamente ao que sucede numa cultura fraca, os valores centrais da organização são aceites com convicção e amplamente partilhados, existindo um consenso alargado em relação aos objetivos e ideais organizativos. Segundo R. Lozano Díaz (2006, p.72), os fatores que determinam a força ou a fraqueza de uma cultura organizacional são: 1) a estabilidade dos membros da organização; 2) a homogeneidade da equipa diretiva; 3) o tempo que o fundador ou a pessoa que exerce a direção trabalhou em conjunto com a liderança formal da organização; 4) a intensidade das experiências partilhadas pelo grupo; 5) o tipo de mecanismos de aprendizagem do grupo.

A cultura organizacional é, assim, um fator determinante para o sucesso ou insucesso de uma organização. Como refere Schein (1999, p. 14), esta é um “...powerful, latent, and often unconscious set of forces that determine both individual and collective behaviour, ways of perceiving, thought patterns, and values. (...) Cultural elements determine strategy, goals and modes of operating.” Por isso, é importante que quaisquer iniciativas e mudanças a implementar levem em conta a necessidade de mudar a cultura organizacional. Para melhorar os impactos positivos da utilização da avaliação do desempenho nas bibliotecas será preciso introduzir mudanças significativas nestas organizações, designadamente ao nível da sua cultura organizacional.

O conceito de *cultura de avaliação* foi proposto por A. Lakos e B. Wilson em 1998 em resposta ao que consideravam ser a lenta penetração das atividades de avaliação nas bibliotecas¹⁰⁹: “Culture of Assessment – a working definition: *The attitudinal and institutional changes that have to occur in order for libraries and librarians to be able to work in an environment where decisions are based on facts, research and analysis, and services are planned and delivered in order to maximize positive outcomes and impacts for the library clients. Culture of assessment is an integral part of the process of change and the creation of a customer-centred culture*” (Lakos, 1998) [itálico no original]. O conceito de cultura de avaliação, bem como os seus componentes continuariam a ser objeto de exploração e divulgação por parte de Lakos (1998a, 2002, 2007). Beneficiando da investigação desenvolvida por S. Phipps (2001) sobre os fatores determinantes para a mudança na cultura organizacional das bibliotecas académicas, Lakos, em conjunto com esta investigadora, faria a revisão e atualização deste conceito (Lakos e Phipps, 2002, 2004)¹¹⁰, propondo a seguinte definição: “A Culture of Assessment is an organizational environment in which decisions are based on facts, research and analysis, and where services are planned and delivered in ways that maximize positive outcomes and impacts for customers and stakeholders. A Culture of Assessment exists in organizations where staff care to know what results they produce and how those results relate to customers’ expectations. Organizational mission, values, structures, and systems support behavior that is performance and learning focused” (Lakos e Phipps, 2002).

Segundo Lakos e Phipps (2004, p.350-351), a criação deste tipo de cultura nas bibliotecas obriga, antes de mais, a mudanças nos valores profissionais: a crença

¹⁰⁹ Para A. Lakos, os problemas que obstavam a que a avaliação do desempenho fosse mais determinante nas bibliotecas explicavam-se do seguinte modo: “...the slow penetration of assessment activities in the service sector is mirrored in the library profession. A profession which sees itself as “doing good” is less concerned with outcomes and impacts, since it sees its activities as inherently positive. Assessment activities also require a certain amount of skill set, which has not been readily available in the profession. The evolution of the profession into functional silos such as circulation, cataloguing, acquisition, reference service, imposed an organizational structure that assigned to the periphery the activities concerned with data, planning, surveys, etc.” (Lakos, 1998)

¹¹⁰ O desenvolvimento dos princípios e práticas que suportam o conceito de *Cultura de avaliação* por Lakos e Phipps ocorreu no contexto do workshop que orientaram em 1999 sob o patrocínio da ARL norte-americana (Lakos e Phipps, 2004, p.346)

tradicional de que as bibliotecas são um “bem público” e, por conseguinte, não necessitam de demonstrar os seus resultados e impactos, tem de ser substituída pela convicção de que estas organizações, para sobreviverem, têm de ser mais eficazes e capazes de demonstrar o seu valor. Como salientam estes autores, “Assessment cannot be seen as a separate “management activity” but must be appreciated and valued by all members of the culture and assumed to be part of their regular work. Culture change will not occur until most members of the culture consciously care to know whether the intended outcomes of their efforts are indeed occurring. If measures indicate insufficient progress, analysis needs to identify problems and action steps to take in order to eliminate or reduce the causes. Lack of competence or ability is often a root cause. If organizations are serious about change, they need to invest in the development of new skills to sustain it. Designing organizational systems that ensure a focus on customers, enable shared learning, measure results, and use information from the external environment for internal decision-making is the surest path to creating a new culture of assessment” (Lakos e Phipps, 2004, p.351).

Para apoiar os profissionais das bibliotecas no processo de desenvolvimento de uma cultura de avaliação, A. Lakos (2004) criou e disponibilizou a partir da sua página web um conjunto de ferramentas constituído por uma definição de cultura de avaliação, um questionário de auto-avaliação (*Do you have a “culture of assessment”?*), orientações para a definição de objetivos SMART¹¹¹, uma bibliografia e indicação de outros recursos de informação sobre o tema. Os itens que constituem o questionário de auto-avaliação permitem avaliar se uma cultura de avaliação é forte ou fraca atendendo a treze pré-requisitos (ou *mecanismos*), sendo os seis primeiros de âmbito genérico e os restantes relativos aos sistemas de suporte à avaliação (Lakos, 2004; Lakos e Phipps, 2004, p.352-359):

- 1) *A missão, planeamento e políticas da organização estão focalizadas externamente no apoio às necessidades de acesso à informação do cliente*
- 2) *O modo como o desempenho será medido é mencionado em documentos de planeamento, como são os planos estratégicos e os objetivos das unidades*

¹¹¹ Isto é: *Specific, Measurable, Attainable, Results-Oriented e Timely* (Lakos e Phipps, 2004, p.356)

- 3) *Liderança compromete-se e apoia financeiramente as atividades de avaliação*
- 4) *Os colaboradores reconhecem o valor da avaliação e desenvolvem as atividades avaliativas no quadro das suas tarefas de rotina*
- 5) *A responsabilidade pela avaliação, a nível individual e organizacional, é assumida explicitamente (em descrições de funções/tarefas ou comunicada formalmente por outros meios)*
- 6) *Os dados relevantes e comentários dos utilizadores são habitualmente coligidos, analisados e usados para definir prioridades, alocar recursos e tomar decisões*
- 7) *As atividades de avaliação são suportadas por um Sistema de Informação de Gestão (MIS) ou Sistema de Apoio à Decisão (SAD)*
- 8) *Os serviços, programas e produtos são avaliados pela sua qualidade, impacto e eficiência*
- 9) *Os colaboradores são incentivados a melhorar continuamente a sua capacidade de servir os clientes e são recompensados por isso*
- 10) *Os funcionários são recompensados pelo trabalho e aplicação de novas aprendizagens que evidenciem melhoria da qualidade dos serviços ou melhores resultados para os clientes*
- 11) *O desenvolvimento contínuo das competências de medição e avaliação dos colaboradores é promovido e apoiado*
- 12) *As unidades que integram a biblioteca definiram os processos críticos e estabeleceram as medidas para aferir o sucesso*
- 13) *Os colaboradores desenvolvem os objetivos S*M*A*R*T centrados no cliente no quadro do processo de planeamento anual e monitorizam o desempenho regularmente.*

A importância atribuída à cultura de avaliação nas bibliotecas enquanto vetor de desenvolvimento organizacional traduzir-se-ia na exploração continuada desta temática, quer como questão central, quer como aspeto colateral da investigação, através de diversos estudos de natureza teórica e/ou empírica:

- No âmbito das pesquisas sobre o impacto da avaliação do desempenho na tomada de decisão em bibliotecas realizadas por Beck (2003, 2003a), Dole, Liebst e Hurych (2005, 2006) e Beck e Dole (2007), a aplicação do questionário *Do you have a “culture of assessment”?* levou estas duas últimas investigadoras a concluírem que os *mecanismos* que mais peso tinham na utilização da avaliação eram o 1), o 3), o 2), o 8) e o 9) (Beck e Dole, 2007, p.157).
- A investigação de L. N. White (2002) sobre a utilização e os impactos percebidos da medição do desempenho nas bibliotecas públicas da Flórida teve por base um modelo teórico do processo de medição do desempenho, ao qual já aludimos no início deste capítulo, cujo enquadramento macro é proporcionado pela cultura organizacional (e, em particular, a cultura de avaliação), pelas fronteiras organizacionais e pelo ambiente envolvente mais genérico. Para além do objetivo de investigação principal também já referido, White (2002, p.288-289) propôs-se ainda determinar se aquelas bibliotecas possuíam uma cultura de avaliação, tendo concluído que:
 - não existia uma cultura de avaliação nas bibliotecas públicas da Flórida;
 - os principais fatores que explicavam essa situação eram a falta de consenso sobre os tipos e o valor da medição do desempenho, as dificuldades na utilização e interpretação da informação sobre o desempenho, as estruturas e culturas organizacionais que impediam o processo de medição do desempenho e a falta de precisão deste processo;
 - “The culture of assessment in Florida public libraries will define itself as library staff and HLA [Head Library Administrators] better understand the PM [Performance Measurement] process and their LAU [Library Administrative Units] can best use PM” (p.294).

- O impacto da implementação do Performance Effectiveness Management System, bem como de diversas ferramentas de avaliação desenvolvidas pela ARL na biblioteca da Universidade do Arizona, foi investigado por C. Stoffle (2003, p.27), tendo esta investigadora concluído que “Developing systems and using evolving tools created by ARL-sponsored projects and others, increases the ability to measure and communicate performance outcomes and the effect of libraries on the quality of teaching and learning processes in our institutions”.
- O projeto de criação de uma cultura de avaliação na Rede Municipal de Bibliotecas de Lisboa, lançado em 2003 no quadro de uma estratégia mais ampla de melhoria contínua e valorização social destas bibliotecas foi apresentado a nível internacional, em 2006, na 72nd IFLA General Conference and Council (Pinto, 2006) e na IFLA M&M Shanghai Pre-Conference (Pinto e Ochôa, 2006, 2007).
- Um dos objetivos específicos que N. Hommerding (2007) se propôs investigar na sua tese de doutoramento consistiu em examinar o nível de enraizamento da cultura de avaliação de bibliotecas na área da Ciência da Informação. Esta investigadora, a partir do estudo das duas bibliotecas digitais selecionadas, comprovou “...a inexistência da continuidade das atividades de avaliação. Ainda que ambos os projetos avaliatórios (...) apresentassem uma estrutura replicável e sólida nas respectivas áreas de atuação, não houve desdobramento das atividades de avaliação. A avaliação da avaliação (...) é o aspecto que melhor caracteriza uma cultura de avaliação” (Hommerding, 2007, p.197).
- A inclusão no *SPEC Survey on library assessment* (White e Wright, 2007; Wright e White, 2007) de uma questão sobre a cultura de avaliação permitiu, tanto no caso das bibliotecas norte-americanas (Wright e White, 2007, p.14), como no das bibliotecas universitárias britânicas e irlandesas inquiridas (Stanley e Killick, 2009, p.14), verificar a existência de um forte

empenhamento da liderança na avaliação do desempenho que não prespassava, todavia, para a generalidade da organização.

- Os estudos realizados por Wallace e Van Fleet (2001, cap.1) e Oltmans (2004, p.171) integram e utilizam o conceito de *Cultura de avaliação*, ainda que de forma colateral.

4.3.2 Liderança

Segundo a American Management Association, os fatores-chave para uma mudança bem sucedida são, primordialmente, a liderança, e depois os valores organizacionais e a comunicação (cit. por Gill, 2003, p.309). Sendo a liderança um dos temas de DO / CO mais estudados, são inúmeras as definições de liderança com que nos deparamos na literatura especializada. Assim, por exemplo, para Chiavenato (2000, cit. por Chiavenato, 2004, p.340), a “*Liderança é uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objectivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objectivos a alcançar*” [itálico no original].

As revisões da literatura (por exemplo, Storey, 2004; Van Wart, 2003) revelam também uma profusão de teorias e práticas de desenvolvimento da liderança e poucos consensos (Stephens e Russell, 2004, p.249). Alguns autores têm estudado a liderança especificamente em bibliotecas, como por exemplo Hernon, Powell e Young (2001, 2002), Rigg (2001), Winston (2001) (cit. por Stephens e Russell, 2004, p.250) ou Pors e Johannsen (2003), sendo de destacar neste âmbito a publicação das actas do VII World Congress on Continuing Professional Development and Workplace Learning for the Library and Information Profession (Ritchie e Walker, 2007), dedicado às questões associadas à liderança e à formação profissional dos profissionais de I-D, e ainda o projeto de criação de um modelo de competências-chave de liderança para a profissão de bibliotecário da Library Leadership Administration and Management Association dos E.U.A. (Ammons-Stephens *et al.*, 2009).

Desde os anos 90, que diversas bibliotecas começaram a disponibilizar aos seus colaboradores programas de formação em liderança, utilizando muitos destes o método de avaliação de desempenho Feedback 360 Graus¹¹². Note-se que o impacto desta metodologia de avaliação na eficácia da liderança tem prendido a atenção de muitos investigadores, apontando as conclusões genericamente para uma melhoria no desempenho de liderança dos participantes, ainda que ocorram também casos de insucesso devido ao aparecimento de consequências imprevistas, como por exemplo a recusa de colaboradores em frequentar esses programas de formação por não quererem participar neste tipo de avaliação (Stephens e Russell, 2004, p.252). Ao nível da organização de programas de formação em liderança para profissionais da área I-D, destaca-se a criação, em 2004, do programa Research and Library Leadership Fellows (RLLF) da ARL dos E.U.A. direcionado para o desenvolvimento de competências de liderança em futuros dirigentes das bibliotecas associadas (Neal, Owen e Garrison, 2007, p.153).

Enquanto fator determinante do comportamento de uma organização, a liderança desempenha necessariamente um papel fundamental em qualquer processo de mudança, pois, como refere, Gill (2003, p.307) “While change must be well managed – it must be planned, organized, directed and controlled – it also requires effective leadership to introduce change successfully. It is leadership that makes the difference”. Serão a visão e os objetivos bem-articulados que, comunicados de forma clara pela liderança, guiarão a organização ao longo do processo de mudança. Os líderes mais bem sucedidos serão aqueles que se empenharem na criação de um ambiente de aprendizagem e na melhoria contínua dos serviços, procurando desenvolver uma gestão baseada em evidências. Os estudos realizados por Beck (2003, 2003a) e por Dole, Hurych e Liebst (2005) apontam, aliás, para a importância da avaliação enquanto competência-chave dos líderes de

¹¹² *Avaliação 360º, Feedback 360 graus ou Feedback com múltiplas fontes* são designações de uma importante ferramenta de Gestão de Recursos Humanos utilizada para a avaliação do desempenho dos colaboradores em função das atividades que executam, dos objetivos estabelecidos, dos resultados alcançados e dos seu potencial de desenvolvimento. Em geral, este sistema de avaliação é estruturado de modo a que o indivíduo seja avaliado pelo seu superior, pelos seus pares, por si próprio, pelos seus subordinados e por vezes até por pessoas e entidades externas com quem se relacione regularmente (por exemplo, pelos clientes). Esta metodologia de avaliação surge, com frequência, integrada em programas de desenvolvimento de competências de liderança.

bibliotecas. Por outro lado, para que a cultura organizacional mude, os colaboradores têm de se comprometer e empenhar pessoalmente na assunção dos novos valores, normas e crenças, competindo ao líder ser o guia, o formador e o motivador (Lakos e Phipps, 2004, p.356-357).

Mas as bibliotecas necessitam de líderes que sejam ainda capazes de reconhecer que a abordagem sistémica pode contribuir decisivamente para preparar uma organização para uma mudança cultural bem sucedida que seja também mensurável. Como salientam Lakos e Phipps (2004, p.358), “It is imperative for libraries and librarians to be educated about “systems thinking,” about the dynamic relationships between expectations and inputs, about seeing the big picture, about thinking outside the box. Utilizing the systems model will enable libraries to create learning environments in which understanding of the need for customer “feedback loops” (...) and appreciation of the need for assessment as an everyday, reflective, systematic activity are commonplace”.

4.3.3 Aprendizagem e conhecimento organizacionais

O conhecimento nasce dos dados: é pela combinação de dados que podem ser geradas informações significativas. O conhecimento, no entanto, existe num estágio superior ao da informação. De facto, como refere D. Foray (2000, citado por Duzert *et al.*, 2001, p.14), “La connaissance possède quelque chose de plus que l’information; elle renvoi à la capacité que donne la connaissance à engendrer, extrapoler et inférer à une “capacité d’apprentissage.”(p.14). Esta “capacidade de aprendizagem” realça o papel imprescindível dos indivíduos na aprendizagem organizacional: “Les connaissances collectives d’une entreprise sont les produits du processus d’apprentissage individuel de chacun des acteurs qui la compose. Elles sont portées et appropriées par les individus connaissant et sont donc influencées par leurs histoire, leurs cultures et leurs valeurs. Elles sont collectives car elles sont mises au service de l’organisation de façon consentie par les individus connaissant pour atteindre les objectifs que l’entreprise s’est assignés” (Duzert *et al.*, 2001, p. 16). Importa salientar que o conhecimento existe num contexto específico, uma vez que se encontra

dependente de um espaço e de um tempo próprios. É a existência de um contexto que permite à informação tornar-se conhecimento (Martins, 2010, p.17).

No seu famoso livro *The knowledge creating company*, I.Nonaka e H. Takeuchi (1997) definem dois tipos de conhecimento: o *conhecimento tácito* (conhecimento pessoal, baseado na experiência, que não pode ser expresso em palavras ou números e, portanto, não pode ser facilmente transmitido¹¹³) e o *conhecimento explícito* (conhecimento objetivo e racional que pode ser facilmente capturado, ainda que artificialmente, através de documentos, manuais, procedimentos de trabalho, etc., e, em seguida, partilhado com outros). Para estes autores, a criação do conhecimento organizacional é o resultado de uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e explícito¹¹⁴. Este processo de criação e partilha de conhecimento torna-se natural num contexto social que estimule a criatividade e cooperação voluntária dos colaboradores e incentive a aprendizagem organizacional. Assim, a gestão do conhecimento organizacional pode ser definida como “...um processo que trata essencialmente do conhecimento existente, mediante a sua aquisição, partilha e utilização eficientes” (Martins, 2010, p.22).

Segundo P. Senge (1990, p.3), *organizações aprendentes* são “...organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together”. Para que a aprendizagem organizacional se processe, os “agentes” de aprendizagem (descobertas, invenções, avaliações) devem alicerçar-se na *memória organizacional*. Entendida como um conjunto de meios através dos quais o conhecimento é transferido do passado para apoiar as atividades organizacionais do presente, a memória organizacional pode ser encontrada em cinco *estados de retenção*: (1) os colaboradores

¹¹³ O *conhecimento tácito* envolve dois tipos de elementos: os *elementos cognitivos* (modelos mentais – crenças, paradigmas e pontos de vista que ajudam os indivíduos a compreender o mundo que os rodeia) e os *elementos técnicos* (traduzem o *know-how* e as aptidões e capacidades práticas aplicadas pelos indivíduos num determinado contexto).

¹¹⁴ A conversão de conhecimento tácito em explícito desenvolve-se através do processo que estes autores designam por *Espiral do conhecimento*, a qual compreende quatro aspectos: *Socialização*, *Exteriorização*, *Combinação* e *Internalização* (Nonaka e Takeuchi, 1997).

ao nível individual; (2) a cultura organizacional; (3) as práticas e procedimentos padronizados; (4) a estrutura e funções organizacionais; e (5) a estrutura física do local de trabalho (Martins, 2010, p.35). Note-se que no processo de aprendizagem organizacional, a cultura da organização desempenha um papel essencial na articulação da aprendizagem individual e coletiva com vista à criação de um conjunto coeso e reconhecível de conhecimentos e comportamentos. Como salienta L. Cardoso (2000, p.101), “Uma organização em constante esforço de aprendizagem incorpora uma atmosfera na qual o desejo de aprender é experienciado pelos indivíduos e equipas de trabalho e é perceptível nos processos, sistemas e estruturas organizacionais. A aprendizagem é, nessas organizações, o valor central da sua cultura, sendo a inovação não só encorajada, mas celebrada e a mudança deliberadamente procurada e não evitada”. Nesse sentido, a cultura organizacional constitui também um fator-chave para a implementação bem sucedida de uma política de gestão do conhecimento, uma vez que esta requer uma cultura aberta, participativa e disposta a absorver o conhecimento, competências e ideias existentes na organização (Webb, 1998, p.38).

À partida, os profissionais de I-D parecem encontram-se bem posicionados para desempenhar o papel de gestores de conhecimento (Buttler, 2000). Contudo, Hobohm (2004) realça que a gestão do conhecimento tem sido uma área de assimilação lenta, pelo que as preocupações profissionais tentam ainda responder a questões relacionadas com a ocupação destas áreas de intervenção por outros grupos profissionais (cit. por Ochôa e Pinto, 2007, p.[5]). Daí que, segundo Koenig (2005, p.8), “...the consequences of these developments, is that the library community must actively promote itself in the knowledge management community (...) We can take advantage of this opportunity only if we take the initiative to involve ourselves in the planning and implementation of KM systems”. Neste contexto, não admira que a gestão do conhecimento em bibliotecas seja uma temática de investigação ainda pouco estudada, correspondendo a sua intersecção com a temática do impacto da avaliação do desempenho a uma área de pesquisa que se encontra num estágio ainda muito embrionário. Ainda assim, merecem destaque dois estudos apresentados em 2006 na 72nd IFLA General Conference and Council:

- *Measuring the impacts of knowledge management* (Kim, 2006): embora reconhecendo as dificuldades em se demonstrar que a gestão do conhecimento e o desempenho organizacional estão diretamente relacionados, J.-A. Kim procedeu à revisão das abordagens disponíveis para avaliação dos impactos da gestão do conhecimento no desempenho organizacional, designadamente o ROI, o BSC, o estudo de caso segundo uma abordagem qualitativa e o método de casos de sucesso.
- *Building a culture of assessment in Lisbon public libraries: a knowledge management approach* (Pinto, 2006): neste estudo é examinada a Iniciativa Gestão do Conhecimento (set. 2005-set. 2006) desenvolvida pelo Departamento de Bibliotecas e Arquivos da CML como estratégia de melhoria da cultura de avaliação da RBML, nomeadamente no que concerne à metodologia criada para gerir o conhecimento organizacional sobre avaliação do desempenho¹¹⁵.

4.3.4 Prática Baseada em Evidências

O conceito de Prática Baseada em Evidências (PBE; isto é, EBP - *Evidence Based Practice*) surgiu por iniciativa de um grupo médico da Universidade de McMaster, tendo sido definido como um processo que incide sobre “the conscientious, explicit, and judicious use of current best evidence in making decisions about the care of individuals” (Sackett *et al.*, 1997, cit. por Johnson e Austin, 2006, p.4 da versão pré-edição). Este tipo de abordagem que se consubstancia, portanto, na aplicação às práticas profissionais de resultados de estudos e pesquisas rigorosos com vista à melhoria dos serviços prestados, viria a galgar as fronteiras das Ciências Médicas e a estender-se a outras áreas como as do Serviço Social, da Educação, da Gestão de Recursos Humanos e da própria Biblioteconomia, ganhando neste caso a designação de *Evidence-Based Librarianship* (EBL, ou seja, BBE - Biblioteconomia Baseada em Evidências)¹¹⁶.

¹¹⁵ Esta iniciativa será analisada em detalhe no Capítulo 8.

¹¹⁶ Sobre a evolução do Movimento *Evidence-Based* na Medicina e a sua transposição para a área da Ciência da Informação, veja-se, por exemplo, Eldredge (2000).

A emergência da aplicação de estudos de evidências em bibliotecas é atribuída a Maurice Line, cujos trabalhos científicos e atividades profissionais, sobretudo a partir da publicação do *Parry Report* (1967), foram sempre pautados pela valorização do papel da investigação na Biblioteconomia¹¹⁷ (Naylor, 2005, p.95). Apesar do esforço pioneiro de Line, em 1997, Powell constatava o estado incipiente da investigação na área das bibliotecas: “The research record of librarianship is uneven. Those who have assessed the previous research of librarians have been of consensus that the quantity and quality leave something to be desired”. Neste quadro, a aliança da investigação científica com a necessidade urgente de resolução de problemas práticos proposta pela BBE permitiria reintegrar a “Ciência” na Biblioteconomia” (Eldredge, 2000).

Desde a publicação da primeira reflexão sobre a aplicação de uma abordagem baseada em evidências à Biblioteconomia da autoria de Eldredge (1997, 2000) que vários autores têm proposto diferentes definições de BBE, nomeadamente Booth (2000) e Crumley e Koufogiannakis (2002). Embora variem entre si, estas definições partilham de quatro critérios básicos (Gavvani, 2009, p.[2]):

- *Centralidade do utilizador*
- *Orientação para a investigação*
- *Pragmatismo*
- *Integração com a experiência e observação profissionais*

Têm sido vários os contributos para o desenvolvimento de uma estrutura conceptual para enquadramento da BBE¹¹⁸. Neste âmbito, podemos destacar a sistematização proposta por Eldredge (2000):

¹¹⁷ É particularmente significativa a seguinte afirmação de M. Line: “I believe it is one of the tragedies of post-war librarianship in Britain that, although there is great potential among the staff of university libraries, and at the same time there are so many problems in, or related to, librarianship that cry out for investigation, so little research into our own subject has been done.” (Line, 1966, cit. por Ochôa e Pinto, 2007, p.[1]). Aliás, segundo Wallace e Van Fleet (2001, p. XIX), «The need for research in librarianship has been felt at least since Beals (1942) lamented that the literature of librarianship was dominated by “glad tidings” and “testimony”, with “research” a distant third».

¹¹⁸ Para uma revisão das principais estruturas conceptuais que enquadram metodologicamente a EBL, veja-se, por exemplo, Davies (2011).

- 1) *A BBE visa melhorar as práticas biblioteconómicas através da utilização das melhores evidências disponíveis¹¹⁹ combinadas com uma perspetiva pragmática fundamentada em experiências de trabalho.*
- 2) *A BBE utiliza as melhores evidências disponíveis resultantes da aplicação de métodos de investigação quer quantitativos, quer qualitativos.*
- 3) *A BBE encoraja o desenvolvimento continuado de estratégias de investigação rigorosas para suportar a tomada de decisão em bibliotecas.*
- 4) *A BBE valoriza a investigação nas suas diversas formas e incentiva a sua difusão preferencialmente através meios cientificamente validados (por exemplo, peer-reviewed).*
- 5) *A BBE representa uma abordagem global à pesquisa de informação e ao desenvolvimento do conhecimento que envolve a investigação, mas não se restringe a esta.*
- 6) *A BBE apoia a adoção de linhas de orientação e normas de carácter prático desenvolvidas por especialistas com base nas melhores evidências disponíveis, mas sem que isso signifique a veiculação a protocolos rígidos.*
- 7) *A BBE desenvolve-se segundo uma hierarquia de níveis de evidências que enquadra a utilização das melhores evidências disponíveis, devendo ser dada prioridade à utilização de evidências de nível superior (maior rigor).*

Mas a viabilidade da BBE depende largamente da existência de profissionais de I-D com as competências necessárias à sua aplicação. Neste âmbito, como salientam Crumley e Koufogiannakis (2002, p.62), “The first and most important step in enabling librarians to practice their profession in an evidence-based manner, is to ensure they know how to ask well-structured questions”. Trinder (2000, cit. por Ochôa e Pinto, 2007, p.[2]) aconselha que o processo baseado em evidências se desenvolva em cinco etapas: identificar a questão; encontrar a melhor evidência disponível para responder à questão; avaliar criticamente as evidências; aplicar os resultados a um caso específico; e avaliar os resultados. De um modo geral, é reconhecido que os profissionais de I-D possuem competências para aplicar as duas primeiras etapas já que frequentemente

¹¹⁹ O termo original na língua inglesa é *best-available evidence*.

apoiam pesquisas dos seus utilizadores, necessitando, todavia, de desenvolver competências de avaliação das evidências pesquisadas e dos resultados obtidos, bem como a capacidade de tomar decisões sobre a aplicação das evidências à sua própria prática profissional (Pearce-Smith, 2005, p.[2]).

Os resultados do projeto Making Library Assessment Work (2005-2006) da ARL revelaram também que a maioria das bibliotecas participantes não era capaz de, facilmente, identificar tópicos de investigação, priorizá-los, desenvolver e aplicar a metodologia de investigação adequada, analisar e apresentar os resultados e agir com base nesses resultados, o que indiciava a ausência de uma “cultura de investigação” ou de uma infraestrutura institucional que encorajasse e apoiasse a tomada de decisão com base em dados (Hiller, Kyrillidou e Self, 2008, p.7). Assim, como salientam os investigadores envolvidos neste projeto, “It is difficult for library staff to engage in rigorous social science research given the lack of training, organizational infrastructure and support, and the time available to do such work” (Hiller, Kyrillidou e Self, 2008, p.9). Esta situação parece, aliás, ser comum a outras organizações, uma vez que, segundo Hodson (2003, cit. por Johnson e Austin, 2006, p.17 e 14 da versão pré-edição), as principais barreiras à implementação da PBE no setor social são: (1) *Falta de tempo para desempenhar a função PBE*, (2) *Isolamento na condução das iniciativas de PBE no seio da própria instituição*, (3) *Falta de recursos* e (4) *Carência de uma base sólida de conhecimentos*. Este autor sugere, assim, que se encare a PBE como uma inovação que requer (1) mudança cultural e ideológica, (2) mudança técnica e (3) mudança organizacional.

Para além da existência de uma liderança empenhada e de uma cultura centrada no cliente, a implementação de uma avaliação eficaz e de um processo de tomada de decisão informado obriga ainda a que os seguintes requisitos sejam cumpridos (Hiller, Kyrillidou e Self, 2008, p.10):

- *Estabelecer um programa formal de avaliação*
- *Definir e desenvolver uma agenda de investigação institucional*
- *Disponibilizar formação em metodologias de investigação e técnicas de avaliação*

- *Reconhecer e promover o valor da utilização de dados na tomada de decisão*
- *Estabelecer parcerias com outros que sejam conhecedores do processo de investigação.*
- *Alcançar o equilíbrio entre o processo de investigação e o tempo disponível para as decisões de gestão*
- *Apresentar e agir sobre os resultados da avaliação.*

Traçando um cenário prospetivo sobre a situação da avaliação do desempenho de bibliotecas, A. Lakos (2007, p.447-448) considera que, num futuro próximo, a implementação eficaz da tomada de decisão baseada em evidências dependerá dos seguintes fatores:

- *Centralidade da liderança*
- *Introdução de novas competências e práticas na profissão*
- *Transição de sistemas e serviços locais para sistemas e serviços em rede e colaborativos*
- *Outsourcing ou aquisição de serviços para análise de dados e elaboração de relatórios*

A propósito da investigação sobre a própria BBE, é interessante notar que, de acordo com a revisão da literatura elaborada por Gavgani (2009, p.[3]), são ainda escassos os estudos sobre a prática efetiva da BBE em bibliotecas: ao estudo de Lewis e Cotter (2007) de análise comparativa das semelhanças / diferenças entre as questões de investigação formuladas por bibliotecários em duas datas distintas e à pesquisa de Westwood (2009) sobre a experiência de aplicação da BBE vivenciada por um bibliotecário da área de Humanidades, somar-se-ia apenas o contributo da investigação realizada por esta autora sobre as perceções e as práticas de BBE dos bibliotecários iranianos da área da Saúde.

4.4 Impactos dos modelos de avaliação do desempenho de bibliotecas

No capítulo introdutório tivemos já ocasião de discutir os conceitos de teoria, de modelo e de biblioteca (enquanto construto social), tendo a **Construção, análise e/ou**

aplicação de modelos sido identificada como uma das principais tendências de investigação em meta-avaliação do desempenho de bibliotecas¹²⁰. Por outro lado, atendendo à importância do papel dos modelos na construção do conhecimento científico (Giere, 1999, p.[1]), parece-nos interessante cruzar esta dimensão de análise com a avaliação dos **impactos da própria avaliação do desempenho** (outra das tendências de investigação identificadas). Assim, o estudo do impacto sobre o processo de avaliação do desempenho dos modelos, designadamente do construto de biblioteca e dos modelos avaliativos de bibliotecas identificados no capítulo anterior, perfigura-se como um tema com potencial interesse para a área da meta-avaliação de bibliotecas.

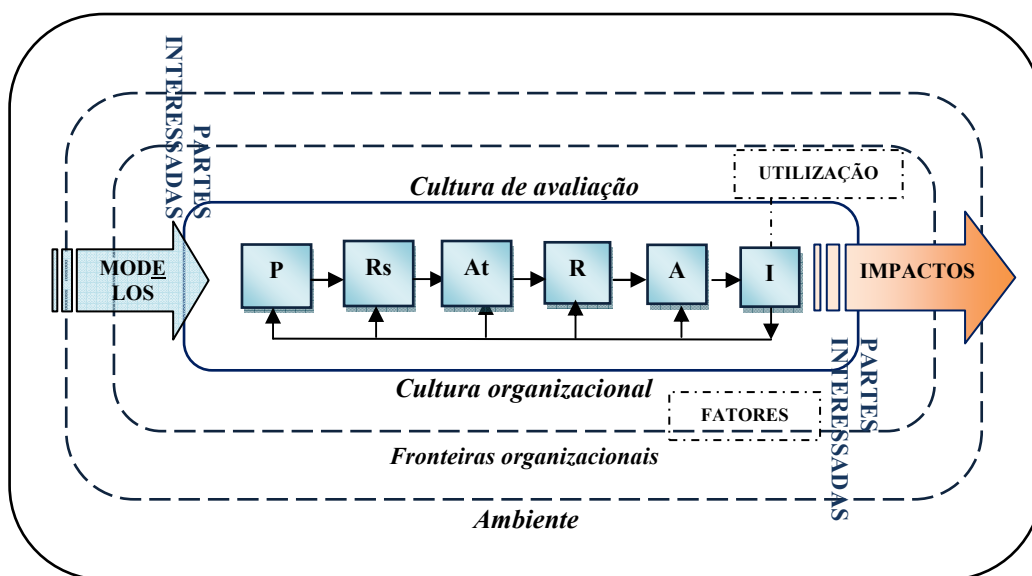
Hernon e McClure (1990, p.19) chamaram a atenção para o enquadramento organizacional (designadamente a sua ligação ao planeamento e tomada de decisão) e ambiental do processo de avaliação do desempenho, realçando que é este que “...provide a framework or a context in which the library determines the level of commitment and activity to be dedicated to a formalized, ongoing, evaluation process”. De acordo com estes autores, o processo de avaliação compreende três fases: (1) *Preparação* (articulação com os fins e objetivos organizacionais, formação dos colaboradores, etc.), (2) *Pesquisa avaliativa* (desenho da avaliação e das metodologias, implementação dos procedimentos, etc.) e (3) *Desenvolvimento organizacional* (a biblioteca avalia os resultados do processo de avaliação e toma decisões com vista à melhoria dos produtos e serviços). Estas fases surgem detalhadas no modelo do processo de avaliação que criaram (Hernon e McClure, 1990, p.19-35).

Tal como foi referido no início deste capítulo, L. N. White (2002) procurou também construir uma representação do processo de avaliação do desempenho, sendo este *Modelo do Processo de Medição do Desempenho* composto por seis componentes básicos: *Planeamento e Aquisições, Recursos, Atividades, Resultados, Avaliação e Informação*. As questões de investigação colocadas por este investigador, levaram a inclusão neste modelo do contexto ambiental das bibliotecas e, em particular, da cultura organizacional / cultura de avaliação.

¹²⁰ *Vid.* sub-capítulo 1.1.

Embora tenha por base o modelo criado por White (2002), considerámos que este deveria ser reformulado de modo a que permitisse, à luz de uma perspetiva sistémica, compreender melhor o processo de avaliação do desempenho de bibliotecas, bem como a relação das (sub-)temáticas de avaliação de impactos que temos vindo a examinar com os vários componentes deste processo. A Figura 11 ilustra a estrutura do *Novo modelo do processo de avaliação do desempenho de bibliotecas* aqui proposto.

Figura 11 - Novo modelo do processo de avaliação do desempenho de bibliotecas



© L. G. Pinto, 2012 (adap. de White, 2002, p.11-12, 286)

Legenda: **P** – Planeamento **At** – Atividades **A** - Avaliação
Rs – Recursos **R** – Resultados **I** - Informação

Note-se que, comparativamente com o modelo de White, o *Novo modelo do processo de avaliação do desempenho de bibliotecas* apresenta algumas diferenças significativas:

- não contempla o aspeto *Aquisição* no componente *Planeamento*;
- procura representar graficamente e relacionar com o processo de avaliação do desempenho (no centro) os potenciais objetos de análise de um estudo sobre impactos da avaliação do desempenho de bibliotecas, nomeadamente:

- os **modelos**, sejam estes construtos de biblioteca, ou modelos de avaliação do desempenho, que, *a priori*, condicionam o planeamento, bem como as fases subsequentes do processo de avaliação;
- a **utilização** da informação resultante deste processo;
- os **fatores organizacionais** que determinam o impacto da avaliação do desempenho.
- os **impactos** decorrentes da sua implementação organizacional;
- as várias **partes interessadas** neste processo, ou seja, os vários atores que intervêm ou são apenas destinatários do processo de avaliação do desempenho de bibliotecas.

Por fim, não será demais voltar a salientar que o contexto teórico do Desenvolvimento Organizacional e, em particular, do Comportamento Organizacional é essencial para o estudo dos impactos organizacionais da avaliação do desempenho nas vertentes de análise aqui identificadas.

CAPÍTULO 5 – AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DAS BIBLIOTECAS PORTUGUESAS

Criar práticas inovadoras constitui um objectivo urgente para que surjam as necessárias evidências da importância e vitalidade deste grupo profissional.

P. Ochôa e L. G. Pinto – Estratégias de gestão baseadas em evidências: investigação e prática em serviços de informação

Procurar resposta para a questão de investigação *Quais são as principais tendências, modelos e experiências avaliativas de bibliotecas em Portugal?* (Qi3) implicava que, à semelhança da abordagem metodológica subjacente à construção dos Capítulos 3 e 4, se procedesse à revisão da literatura especializada sobre a avaliação do desempenho de bibliotecas em Portugal. Neste âmbito, tendo em vista essencialmente a identificação das tendências de avaliação do desempenho em Portugal a partir da década de 60 do século XX, deu-se particular atenção à análise dos conteúdos dos dois principais produtos de informação científica e técnica nacionais na área das bibliotecas e outros serviços de informação¹²¹: as atas dos Encontros e Congressos de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas e os *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*, ambos da responsabilidade da BAD - Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas. É esta análise que dá corpo à leitura longitudinal das evidências que o próximo sub-capítulo consubstancia, permitindo ainda a identificação e posterior exame nos outros sub-capítulos das quatro tendências preponderantes na investigação e práticas de avaliação do desempenho de bibliotecas em Portugal: a emergência do primado do utilizador, a valorização da informação sobre o desempenho, a qualidade (total) e o desenvolvimento e implementação de modelos integrados. Note-se que, para a caracterização destas tendências, contamos ainda com

¹²¹ Sobre esta abordagem metodológica, veja-se o sub-capítulo 2.2.1.

outras fontes de informação, nomeadamente artigos e comunicações disponíveis noutras publicações periódicas e atas, de âmbito nacional e internacional.

5.1 Investigação e práticas de avaliação do desempenho de bibliotecas em Portugal: um olhar longitudinal sobre as evidências

Fundada em 1973¹²², a Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas veio conferir estrutura formal aos esforços associativos que os profissionais da área da I-D portugueses vinham desenvolvendo desde o início da década de 60 do século passado. Duas das facetas mais visíveis deste movimento profissional foram a publicação, a partir de 1963, de uma revista especializada – os *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*¹²³ – e, a partir de 1965, a organização de Encontros (e, mais tarde, congressos) de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas¹²⁴. Assim, os 450 artigos dos *Cadernos* publicados entre 1963 e 2008 e as 916 comunicações publicadas nas atas dos Encontros e Congressos BAD constituem o *corpus* primordial para a identificação de evidências sobre a investigação e práticas de avaliação do desempenho de bibliotecas e outros serviços de informação em Portugal. A propósito desta abordagem metodológica cumpre fazer aqui duas ressalvas: (1) no processo de análise não foram considerados como pertencentes ao universo conceptual^{A^{DB}} aqueles artigos e comunicações que incidissem especificamente sobre a

¹²² A luta dos bibliotecários e arquivistas portugueses pelo direito à associação e pelo direito à carreira e reconhecimento salarial foi longa, tendo tido o seu período mais intenso na década de 1960, com diversas iniciativas coletivas de chamada de atenção para a importância do grupo profissional. Integram-se nessa estratégia, o aparecimento dos *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação* e dos Encontros de Bibliotecários e Arquivistas Portugueses.

¹²³ A primeira série dos *Cadernos*, editada em Coimbra, seria publicada ininterruptamente até 1977. Após quatro anos de interregno, a segunda série dos *Cadernos* iniciou uma nova fase de publicação, a qual duraria até 1995, altura em que sofre nova interrupção, por um período de cinco anos. Em 2001, foi feita a “experiência” da publicação desta revista em formato eletrónico (CD-ROM). Todavia, no ano seguinte, seria retomada a edição em formato impresso daquela que seria a terceira série dos *Cadernos*, a qual foi suspensa em 2009.

¹²⁴ Em 1965, 1966 e 1969 decorreram, respetivamente, o I, II e III Encontro(s) de Bibliotecários e Arquivistas Portugueses. A partir de 1973, ano da criação da BAD, estes encontros assumiram a designação de Encontro(s) de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, tendo sido organizados cinco Encontros, designadamente em 1973 (IV), 1976 (V), 1978 (VI), 1979 (VII) e 1983 (VIII). Em 1985, realizou-se o I Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, ao qual se seguiriam mais nove congressos: II (1987), III (1990), IV (1992), V (1994), VI (1998), VII (2001), VIII (2004), IX (2007) e X (2010).

temática da seleção/avaliação de documentos de arquivo; (2) não foi possível consultarmos as atas do VIII Encontro dos Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas portugueses e o número 1 da nova série dos *Cadernos* iniciada em 1983 e, por consequência, os respetivos conteúdos não foram considerados no conjunto informativo analisado.

De um modo geral, considera-se que é a partir do final da década de 60 que a avaliação do desempenho de bibliotecas passa a ocupar um lugar central nas preocupações dos investigadores e profissionais desta área¹²⁵. Em Portugal, esta tendência só começaria a despontar na década de 70 e, ainda assim, de modo errático e predominantemente centrada em alguns aspetos dos estudos de utilizador, nomeadamente nos modos de utilização e na definição de perfis, como teremos ocasião de verificar mais adiante.

O Quadro 11 contabiliza os produtos de informação^{ADB} que foram identificados, organizando-os por décadas e referenciando os respetivos autores. Note-se que, por conveniência de análise, o ano de 2010 (data da realização do último Congresso BAD) foi adicionado à primeira década do século XXI. Para além da verificação do retrocesso registado na investigação e práticas na área da avaliação do desempenho de bibliotecas, nos anos 80, após o desabrochar ocorrido na década anterior, este quadro permite-nos ainda constatar o posterior crescimento desta tendência, na ordem dos 13% do total das comunicações e artigos publicados pela BAD entre 2000 e 2010. Contudo, se bem que possamos afirmar que a avaliação do desempenho tenha vindo a despertar junto dos profissionais de I-D um interesse crescente, em termos do conjunto dos produtos de informação em análise, os temas associados à avaliação do desempenho são pouco representativos enquanto objetos de estudo: do total de 1.366 comunicações e artigos editados pela BAD, apenas 6% (82) podem ser referenciados como (sub-)tópicos^{ADB}.

¹²⁵ *Vid.* sub-cap. 3.1.

Quadro 11 – Evolução dos Produtos de Informação^{ADB} em Portugal

PERÍODO	COMUNICAÇÕES E ARTIGOS	PRODUTOS DE INFORMAÇÃO ^{ADB}		
	Total	N.º	%	Autores
1960-1969	158	0	0%	
1970-1979	166	15	9%	Alves (1970), Pereira (1973), Ferreira (1974, 1974a), Paulo e Vasconcelos (1974), Pinho, Castro e Nobre (1974), Pereira (1974), Neves (1974), Rocha (1974), Mendes e Cepeda (1974), Oliveira, Cruz e Cunha (1974), Pereira et al. (1974), Melo, Barcelos e Curado (1978), Lemos (1978), Costa (1978).
1980-1989	210	5	2%	Rosa, Coito e Silva (1985), Streatfield (1985), Guedes et al. (1987), Neves e Melo (1983), Barrulas (1986).
1990-1999	472	15	3%	Pimentel (1990), Gonçalves (1991), Barata, Rafael e Ochôa (1992), Melo (1994), Pinto (1994), Pinto (1994a), Pinto (1994b), Vasconcelos (1994), Cano (1994), Pinto, Gordo e Machado (1994), Campos (1994), Cardoso e Rodrigues (1994), Valls (1995), Pinto e Ochôa (1998), Pinto (1998b), Figueiredo e Calixto (1998).
2000-2010	360	47	13%	Población e Noronha (2001), Figueiredo (2001), Pinto e Ochôa (2001), Amaral (2001), Caldeira (2003), Ochôa (2004), Ochôa e Pinto (2004), Pinto (2004), Galvão e Machado (2004), Melo (2004), Borges (2005), Herrero-Solana e Martins (2006), Eiras (2007), Paixão, Lourenço e Cardoso (2007), Freitas et al. (2007), Ochôa e Pinto (2007), Oliveira e Coelho (2007), Leite e Leite (2007), Pinto, Silva e Figueiredo (2007), Amândio (2007), Santos et al. (2007), Rodrigues e Guimarães (2007), Serra e Sá (2007), Sousa (2007), Pinto (2007), Alvim (2007), Costa (2007), Figueiredo e Proença (2007), Job, Fraga e Neto (2008), Mattos e Dias (2008), Maximino (2008), Oleiro e Heitor (2010), Terra (2010), Alvim e Nunes (2010), Lopes e Pinto (2010), Amante (2010), Amante e Segurado (2010), Barreto et al. (2010), Azevedo (2010), Pinto (2010), Bento, Martins e Silva (2010), Sousa (2010), Leitão (2010), Pombal, Wilson e Azevedo (2010), Melo e Sampaio (2010), Costa e Lopes (2010).
TOTAL	1366	82	6%	

© L. G. Pinto, 2012 [baseado em: Atas dos Encontros e Congressos BAD (1965-2010) e *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação* (1963-2008)]


A análise do conteúdo destes produtos de informação permitiu identificar os principais (sub-)tópicos^{ADB} que foram sendo explorados a partir da década de 70: *Contexto de gestão, Estatística / Normalização, Processos, Utilização, Auscultação dos utilizadores, Impactos, Qualidade de serviço, Qualidade (Total) e Modelos integrados*. O Quadro 12 apresenta os resultados da aplicação desta categorização aos produtos de informação examinados, organizando-os por décadas e enquadrando-os ainda nas três

perspetivas sobre a avaliação do desempenho de bibliotecas consignadas na Matriz CT^{ADB} – *Perspetiva interna, Perspetiva externa e Perspetiva holística.*

Quadro 12 – Principais (sub-)tópicos do corpus^{ADB} analisado (1965-2010)

PERÍODO	(SUB-)TÓPICOS ^{ADB}												
	PERSPETIVA INTERNA					PERSPETIVA EXTERNA			PERSPECTIVA HOLÍSTICA				TOTAL
	Contexto de Gestão	Normalização / Estatística	Processos	Utilização		Impactos	Auscultação dos Utilizadores	Qualidade de serviço	GQT	Auto-avaliação		Modelos integrados	
				Bibliometria	Resultados					EFQM	CAF		
1960-1969													
1970-1979	1			1	12	1							15
1980-1989				1	4								5
1990-1999	2	4	2		3	1	1	2		1			15
2000-2010	2	4	3	5	12	2	5	3	2	1	2	6	47
TOTAL	5	8	5	7	31	4	6	5	2	2	2	6	82
	55					15			12				

© L. G. Pinto, 2012 [baseado em: Atas dos Encontros e Congressos BAD (1965-2010) e *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação* (1963-2008)]

Legenda:  Sub-tópicos genericamente associados à Qualidade

O *Contexto de gestão* da avaliação do desempenho reporta-se maioritariamente à ligação e integração da avaliação do desempenho no ciclo de gestão e no funcionamento da organização, designadamente em termos da sua ligação aos objetivos, padrões de desempenho ou diretrizes. Das cinco ocorrências registadas, cumpre salientar o trabalho pioneiro apresentado em 1974 por H. N. Ferreira (1974) sobre a *Aplicação dos princípios do MBO às bibliotecas e centros de documentação*.

A categoria *Estatística / Normalização* está associada a questões de definição e cálculo de medidas e indicadores de desempenho (predominantemente centradas nos

recursos e nos resultados – produtos e utilização) e ainda de criação de sistemas de informação sobre o desempenho organizacional. Se considerarmos cada um dos sub-tópicos identificados de *per se*, a *Estatística / Normalização* constitui o segundo tópico^{ADB} mais representativo com oito ocorrências. Neste domínio, destacam-se os estudos desenvolvidos por L. G. Pinto a partir do início da década de 90 (Pinto, 1994, 1994a, entre outros).

Os *Processos* contemplam estudos sobre a avaliação de sistemas de recuperação de informação (Gonçalves, 1991; Melo, 1994) e também sobre a aplicação da abordagem por processos (Azevedo, 2010), destacando-se neste último domínio a Iniciativa Melhoria Contínua SATT da RBML (Santos *et al.*, 2007; Barreto *et al.*, 2010), a qual teve início em 2006 e será devidamente examinada na III parte deste trabalho.

Entendido em sentido abrangente, o sub-tópico *Utilização* incide sobre a medição ou avaliação dos *resultados* da utilização da biblioteca e sobre o sujeito dessa utilização (o utilizador) – o seu perfil, comportamento, interação com o sistema, etc. Os *resultados da utilização* correspondem ao principal sub-tópico do *corpus*^{ADB} examinado, com trinta e uma ocorrências. Note-se que o tema da *utilização* foi subdividido de forma a possibilitar isolar uma tendência emergente no campo da avaliação de sistemas de informação em Portugal – a *Bibliometria*. No que concerne às sete ocorrências registadas neste âmbito, importa realçar o artigo pioneiro da autoria de L. Alves (1970)¹²⁶ publicado em 1970 nos *Cadernos* e o artigo de síntese elaborado por P. Maximino (2008) publicado no último número desta mesma revista.

Vertente indissociável de alguns dos estudos de utilizador realizados desde o início da década de 70, a pesquisa na área da *Auscultação dos utilizadores*, designadamente através de questionários de opinião e de satisfação (por exemplo: Cardoso e Rodrigues, 1994 ou Leite e Leite, 2007), veio conferir lastro à tendência para a introdução do ponto de vista externo (do utilizador) na avaliação do desempenho e

¹²⁶ Este artigo corresponde a uma “lição” proferida por este professor do Instituto Superior Técnico, cuja finalidade era "... mostrar a importância fundamental que a informação cientificamente organizada, correcta e actualizada tem na resolução dos problemas de qualquer campo da actividade" (Alves, 1970, p.155).

para abordagens centradas na qualidade. As seis ocorrências registadas neste sub-tópico poderiam, aliás, ter sido adicionadas àquelas que foram categorizadas no sub-tópico *Utilização (Resultados)*, uma vez que ambas são enquadráveis na temática genericamente designada por “Estudos de utilizador”¹²⁷.

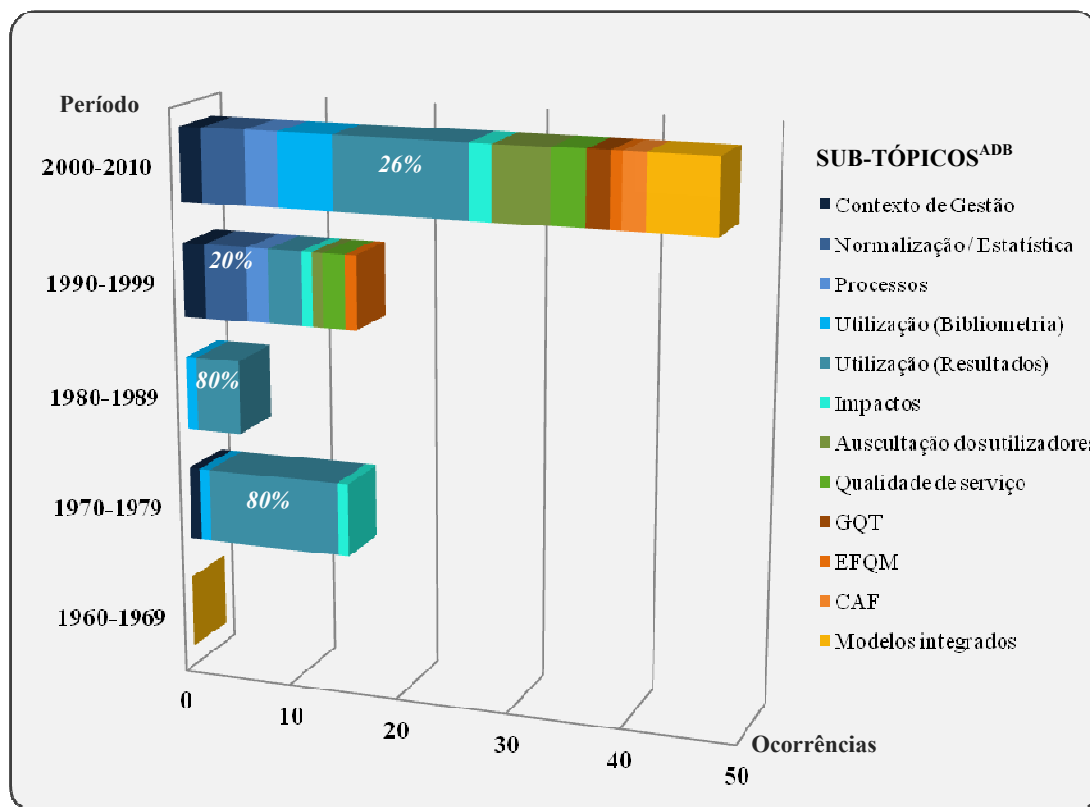
As quatro ocorrências inscritas no sub-tópico *Impactos* e, sobretudo, os vinte anos que medeiam a comunicação pioneira de H. N. Ferreira (1974) sobre a aplicação da análise de custos-benefícios a centros de documentação e a comunicação apresentada por F. Campos (1994) sobre o impacto dos projetos internacionais na gestão da informação na Biblioteca Nacional, são reveladores do carácter (ainda) fortuito desta temática na investigação e práticas em bibliotecas portuguesas.

Os sub-tópicos *Qualidade de serviço*, *Gestão da Qualidade Total* (GQT) e modelos de *auto-avaliação* (EFQM e CAF) refletem a preocupação dos profissionais de I-D com a qualidade dos serviços de informação, ainda que através da adoção de diferentes princípios e métodos. Juntos, estes sub-tópicos constituem a segunda temática mais abordada pelas comunicações e artigos escrutinados (onze ocorrências), a qual pode ser genericamente designada por Qualidade (Total) (*vid.* sub-capítulo 5.4). A valorização da qualidade, aliada a uma perspetiva holística sobre a avaliação do desempenho, seria o principal estímulo para o desenvolvimento de *Modelos integrados* (seis ocorrências), como termos oportunidade de verificar mais adiante.

O Gráfico 1 proporciona-nos uma visão clara sobre a evolução da avaliação do desempenho de bibliotecas em Portugal enquanto objeto de estudo e de interesse profissional e académico, ao longo de quatro décadas, em termos gerais e especificamente em relação a cada um dos sub-tópicos identificados.

¹²⁷ Segundo T. D. Wilson (2000), «... 'user studies' is a term which covers a very wide range of potential research, from the study of users' choices of books from a university library, through reactions to on-line search outputs, to the in-depth analysis of the underlying needs that result in information-seeking».

Gráfico 1 - Evolução das temáticas da investigação e práticas de avaliação do desempenho em bibliotecas em Portugal (1965-2010)



© L. G. Pinto, 2012

Legenda: % - Representatividade percentual do sub-tópico com maior número de ocorrências

Assim, ao período da “descoberta” da importância do utilizador nos anos 70, suceder-se-ia uma década de retrocesso no interesse pelas questões do universo conceptual da avaliação do desempenho de bibliotecas. A década de 90 trouxe consigo novamente o interesse pelos resultados da utilização dos produtos e serviços das bibliotecas e pelos utilizadores e, sobretudo, viu desabrochar duas novas tendências: o interesse pela gestão e disponibilização de informação sobre o desempenho, fortemente alicerçado nas questões da estatística e da normalização de medidas e indicadores de desempenho; e a investigação centrada na aplicação da gestão da qualidade a serviços de informação, datando de finais deste período os primeiros trabalhos realizados em Portugal neste domínio (Pinto e Ochôa, 1998; Pinto, 1998c). Entre 2000 e 2010, o

número de produtos de informação^{ADB} publicados pela BAD quase que triplicou em relação à década anterior. Mas mais do que o aumento de dezasseis ocorrências para quarenta e sete, é a diversidade de temáticas abordadas e, sobretudo a reativação do interesse pela utilização/utilizador e o crescimento dos sub-tópicos associados à perspetiva holística sobre a avaliação do desempenho (GQT, EFQM, CAF e modelos integrados) que devem ser destacados.

5.2 A emergência do primado do utilizador

As evidências sobre a emergência do primado do utilizador na área da I-D em Portugal podem ser recolhidas nas oito comunicações apresentadas, em 1973, no IV Encontro dos Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas portugueses (Paulo e Vasconcelos, 1974; Pinho, Castro e Nobre, 1974; Pereira, 1974; Neves, 1974; Rocha, 1974; Mendes e Cepeda, 1974; Oliveira, Cruz e Cunha, 1974; Pereira *et al*, 1974) e nas três apresentadas no painel *Avaliação das necessidades dos utilizadores* do V Encontro realizado em 1978 (Melo, Barcelos e Curado, 1978; Lemos, 1978; e Costa, 1978), bem como no artigo único que constitui o número 2 dos *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação* do ano de 1978 (Pereira, 1973). Numa destas comunicações, a importância do ponto de vista do utilizador é enfatizada nos seguintes termos:

- “1.º - Para a eficiência de qualquer serviço de documentação não basta atender apenas à «qualidade» desta. É indispensável que ela corresponda a necessidades reais e concretas dos seus utilizadores.
- 2.º - Impõe-se, para tanto, avaliar devidamente o modo como estes se comportam perante a informação, assim como os seus hábitos e métodos de trabalho neste domínio” (Pereira, 1973, p.6).

Não podemos deixar de referir que, se noutros países, designadamente anglo-saxónicos, a década de 70 trouxe o advento de um período de consolidação nos estudos de utilizador, pautado pelo alargamento das definições e de métodos de pesquisa (Barrulas, 1986, p.31), no Portugal de então as incursões neste domínio eram ainda predominantemente centradas no campo da informação científica e técnica e alicerçadas

na recolha de dados quantitativos obtidos por via da análise das “senhas de requisição” e de questionários. A partir das evidências apuradas é ainda possível verificar que as comunicações sobre estudos de utilizador representam apenas 5,5% (11) das cento e noventa e nove comunicações que foram publicadas nas atas dos sete Encontros de Bibliotecários, Arquivistas (e Documentalistas) portugueses realizados entre 1965 e 1979. A representatividade desta temática nos *Cadernos* é ainda mais reduzida: dos cento e vinte cinco artigos que foram publicados entre o lançamento do seu número 1 em Julho de 1963 e a edição do último número desta série em 1977, apenas um incidiu sobre *O utilizador português da documentação* (Pereira, 1973).

Nos anos 80, ainda que com menor vigor do que na década anterior, os estudos de utilizador continuam a dominar o reduzido número de trabalhos publicados que podem ser filiados na área da avaliação do desempenho de bibliotecas e outros serviços de informação em Portugal. Ainda assim, neste âmbito merecem ser destacados:

- o estudo efetuado por investigadores do Laboratório Nacional de Engenharia e Tecnologia Industrial (LNETI) e do British Council sobre o setor da indústria do vestuário e confeção em Portugal, o qual “... para além dos seus objectivos imediatos – **avaliar do grau de preparação deste ramo industrial para a introdução de conceitos inovadores sobre a utilização das tecnologias de informação e sobre a gestão de recursos de informação na gestão industrial** – apontou caminhos para o desenvolvimento futuro de investigação em aspectos mais específicos, no que concerne a **necessidades de informação e utilização da informação**” [negrito no original] (Barrulas, 1986, p.35);
- a comunicação apresentada por D. Streatfield (1985) no I Congresso de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas que chama a atenção para a necessidade de se realizarem em Portugal estudos de utilizador mais ambiciosos, centrados mais nos utilizadores do que nos sistemas de informação e conclui que “If any real development is to occur in Portuguese library and information service provision, it can only come about through a massive expenditure on structural change (which seems unlikely), or by

taking advantage of the stimuli (such as the rapid growth in the application of information technology) to ‘promote’ sensitive and effective development of library and information services, based on a greater and growing understanding of the behaviour requirements of information users” (p.115).

Na década de 90, o interesse pelo estudo da utilização e do utilizador da informação manteve-se, sendo de referir neste âmbito os contributos de Barata, Rafael e Ochôa (1992), Vasconcelos (1994) e Cardoso e Rodrigues (1994).

O novo século trouxe o recrudescimento do foco nos resultados da utilização dos serviços de informação e, particularmente, no conhecimento do utilizador nas suas diversas vertentes. Neste âmbito, merecem destaque a crescente tendência para a realização de estudos sobre a utilização e os utilizadores no novo ambiente digital, como são, por exemplo, os casos dos trabalhos publicados por Amândio (2007); Pinto *et al.* (2007), Sousa (2007), Bento, Martins e Silva (2010); Costa e Lopes (2010) e Leitão (2010).

Embora as suas origens remontem à década de 90 do século XIX¹²⁸ e o seu desenvolvimento tenha trilhado um caminho científico autónomo, distinto do dos Estudos de utilizador, a Bibliometria constitui uma área conexas, cujas afinidades com os estudos de utilizador derivam essencialmente do foco que aquela coloca na análise da utilização da informação. A Bibliometria define-se, assim, pelo recurso a métodos matemáticos e estatísticos para estudar e identificar padrões na utilização de materiais e serviços numa biblioteca ou para analisar o desenvolvimento histórico de um determinado núcleo de literatura, especialmente em termos de autoria, publicação e utilização (Reitz, 2004). Se exceptuarmos o já mencionado artigo pioneiro da autoria L. Alves (1973) e um outro artigo de bibliotecários brasileiros (Neves e Melo, 1983) editado nos *Cadernos* em 1983, no nosso País, o interesse profissional pela Bibliometria é muito recente e ainda pouco significativo. Não podemos, todavia, deixar de realçar a inclusão de três artigos desta temática no mais recente (e último) número publicado dos

¹²⁸ Para uma perspetiva histórica e revisão da literatura sobre Bibliometria, veja-se, por exemplo, Osareh (1996, 1996a).

Cadernos¹²⁹ e, sobretudo, a realização de uma tese de doutoramento sobre o *Contributo das revistas jurídicas para a comunicação e criação de conhecimento: uma perspectiva bibliométrica* da autoria de uma bibliotecária portuguesa (Martinho, 2011).

A emergência do primado do utilizador e a valorização da perspectiva externa sobre o desempenho acabaria por despertar alguns profissionais e investigadores portugueses para o estudo dos impactos, ou seja, dos efeitos de uma actividade num indivíduo, grupo ou comunidade, no contexto das bibliotecas. Para além da já mencionada comunicação de âmbito teórico sobre a aplicação da análise de custos-benefícios a centros de documentação apresentada no IV Encontro BAD (Ferreira, 1974), é a tese de mestrado de P. Ochôa (1993) sobre o *Estudo do impacte dos projectos comunitários para bibliotecas no Instituto da Biblioteca Nacional e do Livro (1989-1993)* que marca a introdução deste sub-tópico no *corpus*^{ADB} nacional. É importante salientar que este trabalho inovador, no qual são examinados os impactos organizacionais dos projetos EROMM e CD-BIB na perspectiva da aprendizagem, inovação e mudança organizacionais, emergiu da dinâmica de transferência de conhecimento gerada pela realização em Portugal, entre 1991 e 1993, do Master of Science in Information Management da Universidade de Sheffield¹³⁰. Se bem que no contexto da implementação de um Programa de Qualidade num centro de documentação da Administração Pública central, esta investigadora seria também responsável pela coordenação de um estudo pioneiro sobre o impacto da Gestão da Qualidade nas bibliotecas da Administração Pública portuguesa (Ochôa, coord., 1998).

Na década de 90, há ainda a registar a comunicação apresentada por F. Campos (1994) no V Congresso Nacional BAD sobre *O impacto dos projectos internacionais na gestão da informação: o caso da Biblioteca Nacional* e o artigo de B. Usherwood (1999) publicado na revista *Liberpolis*, em que este, com base em investigações

¹²⁹ Job, Fraga e Neto (2008), Mattos e Dias (2008) e Maximino (2008).

¹³⁰ Este mestrado, sustentado numa parceria com o Departamento de Estudos da Informação da Universidade de Sheffield (Reino Unido), correspondeu a uma das estratégias desenvolvidas pelo INETI/CITI (Instituto Nacional de Investigação e Tecnologia Industrial/Centro de Informação Técnica para a Indústria) com vista ao desenvolvimento do mercado da informação em Portugal (Correia e Wilson, 1992, 1993; Correia, 1994).

anteriores baseadas na técnica de auditoria social, reflete sobre as tecnologias de informação e comunicação e o impacto social das bibliotecas públicas.

O estudo do impacto económico dos produtos e serviços disponibilizados pelas bibliotecas é ainda uma novidade no nosso País, sendo de referir neste domínio a comunicação de âmbito teórico apresentada por Oliveira e Coelho (2007) no IX Congresso BAD sobre a aplicação do método de avaliação contingencial a bibliotecas e, sobretudo, os estudos sobre o valor económico das fontes de informação eletrónicas no ensino superior em Portugal, com base na aplicação desse mesmo método, que L. Melo têm vindo a publicar no âmbito do seu projeto de doutoramento (Melo e Pires, 2009, 2009a, 2009b). É também muito recente o desenvolvimento de estudos sobre o impacto direto dos produtos e serviços disponibilizados pelas bibliotecas portuguesas nos indivíduos e grupos específicos, correspondendo esta linha de investigação, tanto quanto nos foi possível apurar, exclusivamente às iniciativas desenvolvidas pela RBML a partir de 2007 no âmbito do Programa ULISSES – Programa de Desenvolvimento de Competências em Literacia da Informação para a Rede Municipal de Bibliotecas de Lisboa (Alvim *et al.*, 2008; Pinto, 2008, 2008a) e da participação do DBA/DGB da CML no projeto comunitário ENTITLE (Fernandes *et al.*, 2009; Ferreira *et al.*, 2009; Pinto, 2009, 2009a, 2010). Note-se que estas iniciativas irão ser objeto de análise pormenorizada no capítulo dedicado às dinâmicas de avaliação do desempenho desenvolvidas naquela rede entre 1989-2009 (Cap.8).

Importa ainda salientar que os contributos de investigadores portugueses especificamente para a temática da avaliação dos impactos da própria avaliação do desempenho, nomeadamente P. Ochôa (coord., 1998), L. G. Pinto (2006), Ochôa e Pinto (2000a, 2000b; Pinto e Ochôa, 2006) e T. Segurado (2009), por terem sido considerados numa perspetiva de meta-avalição, foram já referenciados no capítulo anterior consagrado à revisão desta sub-temática do *Corpus*^{ADB}.

5.3 A valorização da informação sobre o desempenho

Na síntese que fazem sobre a evolução das práticas de avaliação do desempenho de bibliotecas, Shi e Levy (2005, p.267) consideram que a existência de procedimentos

irregulares de recolha de dados estatísticos encontra-se na raiz da avaliação do desempenho de bibliotecas. Esses procedimentos eram frequentemente considerados como resultados finais, não sendo, portanto, seguidos por qualquer análise adicional ou medidas complementares. De um modo geral, esta etapa do desenvolvimento da avaliação do desempenho apresenta três características: “first, it is a perception of the service provider (e.g., the librarians or library staff); second, it is a description of phenomena (e.g., how many books are checked out on a given day); and third, it is a one-way application that ends at statistics collection”, concluindo estes autores que “Although it may provide managers and librarians with valuable information (e.g., the price increases of serials over a given year), these sporadic statistics alone do not provide any meaningful guide for systematic service improvement” (Shy e Levy, 2005, p.267).

Em Portugal, a consciência de que este tipo de estatísticas, irregulares e descontextualizadas, era insuficiente para avaliar o desempenho das bibliotecas ou tão só para apoiar a gestão destes equipamentos, só começaria a despertar no início da década de 90. Nesse percurso de valorização profissional e organizacional da informação sobre o desempenho das bibliotecas, destacam-se quatro iniciativas: o projeto de implementação de um Sistema de Informação de Gestão sobre o desempenho da Rede Nacional de Leitura Pública (RNLP), criado em 1993; o Modelo de Avaliação do Desempenho da Rede de Centros de Recursos em Conhecimento (RCRC), o qual tendo sido concebido em 2001 constitui o primeiro modelo de avaliação do desempenho desenvolvido em Portugal para o Sector da Informação e Documentação; o desenvolvimento de um sistema de recolha de dados e disponibilização de informação sobre o desempenho da RBML, entre 1991 e 2003; e a definição e implementação de medidas e indicadores de desempenho no quadro do Programa de Avaliação do Desempenho daquela Rede, a partir de 2003. Note-se que enquanto as duas primeiras iniciativas serão explanadas aqui neste sub-capítulo, as outras duas, reportando à Rede Municipal de Bibliotecas de Lisboa, serão objeto de análise na III Parte deste trabalho dedicado ao estudo do caso.

Sem a longevidade ou influência noutras iniciativas nacionais na área da avaliação do desempenho das experiências desenvolvidas no âmbito da RNLP ou da RCRC, nos primeiros anos do século XXI surgiram no nosso País duas experiências de avaliação do desempenho centradas na aplicação de referenciais normativos, designadamente a ISO 11620 (1998) na Universidade Lusíada do Porto (Melo, 2001) e as normas ISO 11620 (1998) e ISO 2789 (1991), bem como o manual *Measuring quality: international guidelines for performance measurement in academic libraries* da autoria de Poll e Boekhorst (1996) na Biblioteca Nacional (Galvão e Machado, 2004). Note-se que um estudo recente sobre *Modalidades de avaliação de serviços em bibliotecas universitárias* portuguesas (Machado, 2012) constatou que apenas 10% das bibliotecas inquiridas utilizava a norma ISO 11620 na sua avaliação, sendo ainda menor (5%) a percentagem daquelas que recolhiam dados estatísticos segundo a ISO 2789.

Entre 2001 e 2003, foi aplicado em seis bibliotecas municipais portuguesas o Programa de Análise de Bibliotecas (PAB), fruto de um acordo de cooperação entre a Fundação Calouste Gulbenkian e a Fundação Bertelsman, sediada em Barcelona. Esta experiência-piloto replicou em Portugal a metodologia de avaliação e análise comparativa do desempenho de bibliotecas públicas espanholas desenvolvido pela Fundação Bertelsmann entre 1994 e 2000¹³¹ (Fundação Calouste Gulbenkian e Fundação Bertelsmann, 2002). A metodologia assenta na recolha diária e mensal de dados, em formulários informatizados, junto das bibliotecas participantes e na subsequente derivação de trinta indicadores de desempenho individuais. Com base nestes indicadores, obtém-se a Estrutura Básica de Análise (EBA) composta por vinte indicadores-chave, a qual possibilita, assim, a análise do desempenho individual de uma biblioteca ou rede, bem a observação das evoluções e tendências registadas ao longo do tempo (Gonzalez, coord., 1997; Fundación Bertelsmann, 2012).

De um modo geral, a valorização da informação sobre o desempenho das bibliotecas acabaria por estimular o desenvolvimento de práticas de benchmarking, bem

¹³¹ Em 2002, esta Fundação deu continuidade a esta iniciativa através do Projeto PAB-Redes, mediante um acordo de cooperação firmado com as instituições que tutelam redes de bibliotecas, visando estimular a melhoria do desempenho das bibliotecas através da partilha de experiências e conhecimento (Fundação Bertelsmann, 2012).

como de novas abordagens avaliativas direcionadas não só para o envolvimento do utilizador na avaliação, mas também para a adoção de perspetivas holísticas nas quais o sistema de informação estatística sobre o desempenho se constitui como um elemento estruturante.

5.3.1 O Sistema de Informação de Gestão sobre o desempenho da RNLP

Em 1992, foi apresentado à Universidade de Sheffield para obtenção do grau de Master of Science in Information Management o primeiro estudo realizado em Portugal sobre a temática da avaliação do desempenho de bibliotecas – *A medição da performance de bibliotecas públicas portuguesa* (Pinto, 1992). Segundo este estudo, a medição do desempenho era então encarada com indiferença pela maioria bibliotecários portugueses, devido “... à investigação biblioteconómica ser praticamente inexistente entre nós, à falta de conhecimentos teóricos, mas sobretudo de capacidade de aplicação prática de princípios basilares de gestão, nomeadamente de gestão por objectivos”. Desta situação resultava, assim, a “...inexistência de estudos publicados, em língua portuguesa ou da autoria de bibliotecários portugueses” sobre medição ou avaliação do desempenho de bibliotecas (Pinto, 1992, p.17). A indiferença em relação à medição do desempenho era ainda extensível às Autarquias Locais e aos organismos da Administração Central, fruto do tipo de gestão praticado nestas instituições (gestão financeira/orçamental) e também do facto de o espectro dos cortes orçamentais parecer não ter começado ainda a pairar sobre elas. Foi considerando esta situação e incidindo especificamente sobre o caso das bibliotecas da jovem RNLP¹³², que o referido estudo procurou estabelecer “... procedimentos básicos para a recolha e apresentação de dados sobre a performance das bibliotecas públicas portuguesas, consideradas numa óptica individual, mas sobretudo enquanto parte integrante da Rede Nacional de Leitura Pública ou de sistemas – municipais ou regionais – de bibliotecas públicas” (Pinto, 1992, p.ii).

¹³² Embora o processo de constituição desta Rede tenha sido formalmente iniciado em dezembro de 1987 com assinatura dos primeiros contratos-programa entre o Instituto Português do Livro e da Leitura (em representação da Secretaria de Estado da Cultura) e cinquenta e cinco câmaras municipais, o ano de 1988 é geralmente considerado como o da criação da Rede Nacional de Leitura Pública.

Segundo L. G. Pinto (1994, p.148), “Em 1992 (e possivelmente ainda no ano seguinte) o panorama das bibliotecas públicas portuguesas em termos de medição da performance caracterizava-se, de um modo geral, pela ausência de procedimentos normalizados para a recolha e apresentação dos dados sobre o desempenho destas organizações e por uma utilização primária das medidas seleccionadas e da informação assim obtida”. De facto, o diagnóstico da utilização da medição do desempenho nas bibliotecas públicas realizado no âmbito dessa investigação¹³³ permitiu extrair algumas ilações:

- quase todas as bibliotecas procuravam medir a quantidade de utilização dos seus serviços/produtos em termos do número de documentos emprestados e/ou consultados e do número de utilizadores que solicitaram o empréstimo e/ou a consulta de documentos;
- apenas metade dessas bibliotecas dispunha de informação sobre o assunto (segundo a CDU) dos documentos emprestados e/ou consultados e sobre o sexo e as idades dos utilizadores;
- a segunda medida mais utilizada era o número de utilizadores inscritos;
- apenas duas bibliotecas relacionavam algumas das medidas referidas com o número de pessoas residentes no concelho ou nas freguesias que serviam, utilizando assim indicadores de desempenho (todas as outras encaravam as medidas de forma isolada);
- alguns bibliotecários utilizavam a informação resultante das medições realizadas como forma de tornar mais fácil a comunicação com os destinatários dos relatórios que elaboraram, nomeadamente, representando-a em gráficos ou quadros e fazendo mesmo comparações com valores registados em anos anteriores ou com os de outras bibliotecas que integravam o mesmo sistema de leitura pública (Pinto, 1992, p.23-24).

¹³³ Este diagnóstico foi realizado com base na análise das folhas usadas para a recolha de dados estatísticos e nos planos e relatórios de atividades relativos ao ano de 1991 ou, na ausência destes últimos, os planos de atividades para 1992, de uma amostra de cinquenta e seis bibliotecas públicas que integravam então a Rede Nacional de Bibliotecas Públicas. Note-se que a taxa de resposta foi da ordem dos 33,9% (dezanove bibliotecas) (Pinto, 1992, p.22).

Por outro lado, importa ter presente que, em Portugal no início da década de 90, a única fonte de informação com carácter sistemático então disponível sobre (o desempenho de) bibliotecas eram as estatísticas do Instituto Nacional de Estatística, as quais utilizavam parâmetros de recolha de dados inadequados ao contexto da leitura pública, sobretudo por falta de especificidade (Pinto, Gordo e Machado, 1994, p.309-310). Assim, a necessidade de se dispor de informação sobre o desempenho das bibliotecas que integravam a RNLP¹³⁴, associada à urgência em dotar os bibliotecários que nelas trabalhavam com ferramentas que tornassem o processo de gestão mais eficaz, levaria a Direcção de Serviços de Leitura Pública do Instituto da Biblioteca Nacional e do Livro, em 1993, a dar início ao processo de implementação de um Sistema de Gestão de Informação sobre o desempenho desta Rede (Pinto, 1994, p.148). Este processo desenrolou-se em cinco etapas (Pinto, Gordo e Machado, 1994, p.310-317):

- 1) *Diagnóstico da situação* (compreendendo esta fase preparatória o estabelecimento do enquadramento conceptual da medição do desempenho com base nos manuais da King Research Lda. (1990) e de Moore (1989).
- 2) *Definição dos princípios básicos e critérios de seleção* de medidas e indicadores de desempenho¹³⁵.
- 3) *Estabelecimento de procedimentos normalizados para a recolha e apresentação dos dados*, a partir de um conjunto selecionado de medidas de

¹³⁴ A este propósito, na comunicação apresentada em 1994 no V Congresso Nacional BAD, Pinto, Gordo e Machado (1994, p.309) salientavam: “Neste momento, com a entrada em funcionamento de um número apreciável destes equipamentos, revela-se cada vez mais a necessidade de se dispor de informação sobre a performance dos vários tipos de bibliotecas, no sentido de permitir, de uma forma mais precisa, actualizar e rectificar os modelos de implementação de bibliotecas, quer sob o ponto de vista de áreas por secção, como do número e tipo de fundos documentais a adquirir e também a adaptação dos quadros de pessoal a uma nova realidade”.

¹³⁵ Foram estabelecidos seis princípios básicos: (i) *a medição da performance deve ser parte integrante e uma etapa essencial do processo de gestão*; (ii) *a performance deve ser relacionada com as necessidades da população servida pela biblioteca pública*; (iii) *a performance deve ser medida no contexto dos objectivos da biblioteca*; (iv) *apesar do nível de medição dever ser determinado pelo grau de detalhe requerido, privilegia-se uma abordagem geral da performance*; (v) *é privilegiada a medição dos serviços básicos comuns a todas as bibliotecas da Rede*; (vi) *a comparação é um aspeto essencial da medição da performance* (Pinto, 1992, p.30-33).

Quanto aos principais critérios usados na seleção das medidas de desempenho, foram considerados cinco: (i) *reprodutibilidade* (fiabilidade); (ii) *comparabilidade*; (iii) *praticabilidade*; (iv) *simplicidade*; e (v) *utilidade* (Pinto, 1994, p.149-150).

desempenho. Foi considerado que utilização de um inquérito (questionário) anual constituiria a forma prioritária de recolha de dados junto das bibliotecas que integravam a RNLP. Nesse sentido, após a realização do teste do inquérito-piloto junto de trinta e uma bibliotecas, procedeu-se à aplicação generalizada (de resposta não obrigatória) do *Inquérito às Bibliotecas da Rede Nacional de Leitura Pública*, referente ao ano de 1994. Nesta fase inicial do processo de recolha de informação sobre o desempenho das bibliotecas da RNLP foram considerados seis tipos de medidas de desempenho divididos por quatro grupos – **Medidas de custo de input**: (1) *Quantias dispendidas*; **Medidas de Output**: (2) *Quantidade de output*; (3) *Disponibilidade da biblioteca*; **Medidas de eficácia**: (4) *Quantidade de utilização*; **Medidas de área de influência**: (5) *Dimensão da área geográfica servida*; (6) *População servida* (Pinto, 1994, p.152).

De acordo com o *Inquérito* relativo a 1995, o conjunto de medidas de desempenho selecionado era constituído por um total de cinquenta e cinco medidas, excluindo as desagregações de dados (Pinto, 1994a). Com base nestas medidas e em linha com o modelo conceptual da King Research Lda (1990) foram derivados quarenta e oito indicadores de desempenho¹³⁶ (Pinto, 1998a, p.250) distribuídos por seis classes – *Performance operacional*, *Eficácia*, *Custo-eficácia*, *Impacto*¹³⁷, *Nível de custo do input* e *Nível de output* (Pinto, 1994, p.153).

- 4) *Tratamento da informação coligida*: em meados de 1995, com base numa aplicação informática, procedeu-se ao carregamento dos primeiros dados disponíveis.
- 5) *Avaliação do desempenho*: neste âmbito, previa-se fazer “...a interpretação dos resultados obtidos, designadamente submetendo-os a um processo de

¹³⁶ Note-se que do total de indicadores selecionados apenas vinte (42%) eram sugeridos por N. Moore no seu manual (Pinto, 1998a, p.250).

¹³⁷ Importa esclarecer que o conceito de *impacto* utilizado no quadro deste Sistema de Gestão de Informação sobre o desempenho é distinto daquele que é utilizado no presente trabalho, sendo ali considerado que os *indicadores de impacto* são aqueles que “... relacionam a utilização real da biblioteca com o seu uso potencial, ou seja, com a população servida por esta” (Pinto, 1994, p.154).

comparação a nível externo (entre bibliotecas/sistemas municipais de leitura pública) e supra-organizacional (com base em modelos de âmbito nacional ou internacional) ” (Pinto, Gordo e Machado, 1994, p.313). A principal estratégia de divulgação consistiu na elaboração e difusão junto dos bibliotecários da RNLP e de outras partes interessadas de relatórios anuais sobre o *Desempenho das Bibliotecas da Rede Nacional de Leitura Pública*. A propósito, L. G. Pinto (1998a, p.252) salienta que “When the 1994 and 1995 information on public libraries performance became available to the staff working in the Public Libraries Office, an essential step in the fulfilment of the last stage – integration of performance information into the decision-making process and its dissemination – was reached. In fact, this information not only provides a clearer picture on the performance of the libraries being supported, but it also contributes to the improvement of the *Public Libraries Programme*, namely in what concerns an eventual introduction of standards for performance evaluation at a national level. Besides that, the available performance information is also expected to help librarians working in Portuguese public libraries in the decision-making process, contributing to the accomplishment of a more effective management”.

Note-se que, em paralelo com o processo de desenvolvimento do Sistema de Informação de Gestão sobre o desempenho da RNLP e visando quebrar o desinteresse e desconhecimento dos profissionais desta Rede sobre as questões da avaliação do desempenho, a Direcção de Serviços de Leitura Pública integrou na I Acção de Formação para Bibliotecários da Rede Nacional de Leitura Pública, realizada em 1993, um módulo sobre *A avaliação dos serviços em bibliotecas de leitura pública* (Pinto, Gordo e Machado, 1994, p.310).

O carácter inovador do projeto de criação de um Sistema de Gestão de Informação sobre o desempenho da RNLP despertou o interesse da comunidade de I-D nacional e internacional tendo este sido apresentado, em 1994, no V Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas (Pinto, 1994b; Pinto, Gordo e Machado,

1994), em 1997, no Encontro Satélite da 69th IFLA International Conference dedicado à *Performance measurement and quality management in public libraries* (Pinto, 1998a, 1998e) e em 1998, na II Northumbria International Conference on Performance Measurement (Pinto, 1998). Importa ainda salientar que foi este projeto, pioneiro à escala nacional, que possibilitou a Portugal participar e ver refletido o seu trabalho na área da avaliação do desempenho de bibliotecas no estudo patrocinado pela Comissão Europeia sobre *Library performance indicators and library management tools* nas bibliotecas europeias (Ward *et al.*, 1995)¹³⁸.

Em 1999, a estrutura do *Inquérito às Bibliotecas da Rede Nacional de Leitura Pública* foi alterada, passando esta a contemplar apenas vinte e três medidas de desempenho (sem contar com as desagregações), distribuídas por dois grupos: *Recursos e Utilização dos recursos* (Portugal. Instituto Português do Livro e das Bibliotecas, 2003). Atendendo sobretudo “... ao desenvolvimento de recursos e serviços de informação neste período [1988-2008], nomeadamente os serviços electrónicos...”, o questionário estatístico enviado anualmente a todas as bibliotecas da (renomeada) Rede Nacional de Bibliotecas Públicas (RNBP) foi revisto, tendo sido aplicada uma nova versão a partir de 2009 (Portugal. Ministério da Cultura. Direcção-Geral do Livro e das Bibliotecas, 2009, p.2). O *Questionário de recolha de dados estatísticos* compreende agora um total de quarenta e oito medidas de desempenho, excluindo as respetivas desagregações, agrupadas em três classes principais – *Infraestruturas e recursos, Utilizadores e Serviços*. Tal como a sua antecessora, esta nova estrutura de recolha de dados reflete a preocupação de conformidade com a norma ISO 2789. No que concerne à utilização de indicadores de desempenho, a Direcção-Geral do Livro e das Bibliotecas disponibiliza presentemente através do Portal da Rede de Conhecimento das Bibliotecas Públicas (<http://rcbp.dglb.pt>) um conjunto de doze indicadores de *Recursos e serviço (por 1000 habitantes)*.

¹³⁸ A coordenadora deste estudo, S. Ward, contactou em 1/03/1994 o Conselho Superior das Bibliotecas Portuguesas para recolha de dados sobre a situação portuguesa, o qual encaminhou o pedido de informação para L.G. Pinto, à data consultora do I.P.L.L. para as questões relacionadas com a medição do desempenho das bibliotecas públicas. Em 17/06/1994, esta investigadora, na qualidade de perita, foi convidada por S. Ward para comentar o conjunto inicial de indicadores de desempenho apurado a partir da fase de diagnóstico.

Apesar dos ajustamentos à estrutura de recolha de dados, a longevidade do Sistema de Informação de Gestão sobre o desempenho da RNBP permitiu a constituição daquela que, se exceptuarmos os dados recolhidos pelo Instituto Nacional de Estatística¹³⁹, deverá ser a maior e mais consistente série estatística sobre o desempenho das bibliotecas públicas portuguesas. Foi com base nos dados apurados desde 1993 através do inquérito anual às bibliotecas públicas da RNBP que, a pedido da Direcção-Geral do Livro e das Bibliotecas, uma investigadora do Instituto Superior de Economia e Gestão realizou um estudo estatístico com o objetivo de aferir o cumprimento das recomendações do Programa de Apoio às Bibliotecas Municipais e analisar a evolução destas bibliotecas, nomeadamente em termos dos recursos (coleção, recursos humanos e recursos tecnológicos) e do serviço de empréstimo (novos utilizadores inscritos, utilizadores ativos, pedidos de empréstimo domiciliário e monografias emprestadas) (Oleiro e Heitor, 2010).

5.3.2 O Modelo de Avaliação do Desempenho da RCRC

Em finais de 2001, o Centro de Documentação da Direcção de Serviços de Arquivo e Documentação da Secretaria-Geral do Ministério da Educação e o Centro de Recursos em Conhecimento do INOFOR – Instituto para a Inovação na Formação estabeleceram uma parceria de conhecimento consubstanciada na criação do Observatório da Qualidade em Serviços de Informação e Conhecimento (OQSIC). Visando posicionar-se como facilitador da inovação organizacional entre serviços de informação e conhecimento, o OQSIC assumiu como missão concorrer para a melhoria

¹³⁹ Para além da já mencionada desadequação destes dados à especificidade das bibliotecas públicas, é importante realçar que, a partir de 2003, as bibliotecas portuguesas deixaram de receber o inquérito anual. Inquiridos por alguns bibliotecários que, na altura, estranharam a situação, os técnicos do Instituto Nacional de Estatística responsáveis pelas Estatísticas da Cultura informaram que esta interrupção se destinava à atualização da estrutura do inquérito de acordo com a nova edição da norma ISO 2789 (3ª ed., 2003). Tanto quanto sabemos, até hoje esse procedimento não foi retomado, como o atesta, por exemplo, o facto de nenhum dos oito instrumentos de notação apresentados em anexo às *Estatísticas da cultura 2008* incidir especificamente sobre as bibliotecas, contrariamente ao que se passa com as áreas dos museus, galerias de arte e espaços de exposições temporárias, publicações periódicas (edições, tiragens), espetáculos ao vivo, recintos culturais e financiamento público das atividades culturais das Câmaras Municipais (Portugal. Instituto Nacional de Estatística, 2008).

contínua da qualidade destes serviços, tendo nesse âmbito desenvolvido dinâmicas de atuação diferenciadas¹⁴⁰ (Ochôa e Pinto, 2004a, p.2).

No quadro da dinâmica de inovação centrada na avaliação da qualidade da RCRC, prosseguida pelo OQSIC entre 2001 e 2002, foi criado o *Modelo de Avaliação de Desempenho da RCRC*. O processo de concepção e implementação do painel de medidas e indicadores de desempenho desenrolou-se segundo cinco etapas: 1) *Referenciais*; 2) *Princípios e critérios de seleção*; 3) *Estratégia de desenvolvimento*; 4) *Plano de ação*; 5) *Relatório final* (Observatório da Qualidade em Serviços de Informação e Conhecimento, 2002b, v.2, p.5-12).

1) Foram definidos quatro tipos de *Referenciais*:

- a) *Análise da situação* – efetuou-se o diagnóstico da situação por via de pesquisas na literatura especializada sobre medição e avaliação do desempenho de serviços de informação, com vista a apurar as principais tendências e linhas de força da investigação sobre este tema.
- b) *Normas internacionais* – foram particularmente consideradas as recomendações em termos de avaliação do desempenho de bibliotecas as normas ISO 11620 (1998) e ISO 2789 (1991) e os respetivos projetos de revisão – ISO/DIS 11620:1998/DAM 1 e ISO/DIS 2789:2001.
- c) *Boas práticas* - em matéria de avaliação do desempenho de bibliotecas e outros serviços de informação, deu-se destaque a dois projetos financiados pela Comissão Europeia que complementam o referencial anterior: o projecto ECLIPSE – Evaluation and Quality in Library Performance: System for Europe (fev. 1995-mar. 1997) e o projeto EQUINOX – Library Performance Measurement and Quality Management Systems (nov. 1998-nov. 2000).
- d) *Contributos dos parceiros* – fruto essencialmente das entrevistas realizadas pelo OQSIC junto dos responsáveis de topo e diretos dos CRC¹⁴¹ no âmbito

¹⁴⁰ O caso do OQSIC é objeto de exame mais detalhado no subcapítulo que adiante dedicamos à qualidade (sub-capítulo 5.4.2.1).

da metodologia de construção do conceito de qualidade para a RCRC, este referencial funcionou como o elemento aglutinador de todo o *corpus* de referência e também como garante da adequação deste à realidade da RCRC.

- 2) Quanto aos *Princípios e critérios de seleção*, a equipa do OQSIC considerou que os indicadores de desempenho a seleccionar deveriam procurar um posicionamento na *Matriz de valores/foco/direção* (Fig. 10) proposta por R. Cullen (1998, 1999) que fosse equilibrado. O posicionamento desejado para a RCRC implicava que a postura centrada no interior da organização assumida pela maioria dos CRC fosse alterada através de uma deslocação em direção ao foco externo, garantindo o primado do cliente (interno e externo), e aos valores de *output* referentes a todo o tipo de transações (presenciais e à distância) e com uma determinação forte capaz de responder eficazmente à mudança. Embora fosse este o posicionamento ambicionado, foi considerado que, durante a fase de consolidação da RCRC, seria ainda importante continuar a valorizar os *inputs* (recursos). Estes princípios foram complementados com o estabelecimento dos seguintes critérios para a selecção das medidas e indicadores: a *fiabilidade*, a *comparabilidade*, a *praticabilidade* e a *simplicidade*.
- 3) *Estratégia de desenvolvimento*: o processo de conceção e implementação das medidas e indicadores de desempenho seleccionados implicou o estabelecimento das prioridades, da temporização, dos níveis de aplicação e dos compromissos.
- 4) *Plano de ação*: a apresentação do modelo de avaliação aos parceiros da RCRC foi feita no Seminário *Avaliação do desempenho dos Centros de Recursos em Conhecimento da RCRC*, realizado em 8 de Março de 2002, tendo deste seminário emergido o grupo-piloto que iria proceder ao teste de um painel composto por trinta e três medidas e dez indicadores de desempenho (Pinto e Ochôa, 2002).

¹⁴¹ Note-se que muitos dos responsáveis pelos CRC entrevistados manifestaram interesse e vontade em aplicar um dispositivo de avaliação do desempenho que correspondesse às suas necessidades no terreno, designadamente que permitisse conferir uma maior atenção para com os clientes. Na altura, eram raros os CRC onde se fazia a análise da satisfação dos clientes ou se procedia a qualquer outro tipo de recolha sistemática de dados sobre o desempenho (Observatório da Qualidade em Serviços de Informação e Conhecimento, 2002b, v.2, p.11).

Durante o mês seguinte, este grupo desenvolveu uma experiência comum de reflexão, aprendizagem, aplicação dos indicadores de desempenho e benchmarking que possibilitou a validação / melhoria deste painel inicial de medidas e indicadores. Importa salientar que o painel de medidas e indicadores foi avaliado pela equipa de investigação do OQSIC com base num questionário que incidu sobre o tipo de procedimento de recolha de dados e o respetivo grau de dificuldade e sobre o grau de utilidade de cada medida e indicador aplicado (Observatório da Qualidade em Serviços de Informação e Conhecimento, 2002), tendo este sido ainda utilizado para a elaboração de um *Quadro de benchmarking* relativo ao grupo-piloto (Observatório da Qualidade em Serviços de Informação e Conhecimento, 2002a). A reflexão deste grupo-piloto em torno da experiência de aplicação destes instrumentos de avaliação constituiu um dos principais temas de debate no segundo seminário organizado pelo OQSIC – *O futuro da RCRC: a Qualidade dos serviços e produtos na RCRC*, realizado em 28 de Junho de 2002.

5) *Relatório final*: a descrição detalhada do *Modelo de Avaliação do Desempenho da RCRC*, com particular incidência nas medidas e indicadores de desempenho que foram testados e validados, foi divulgada junto dos parceiros da RCRC através do relatório *A qualidade para a Rede de Centros de Recursos em Conhecimento* (Observatório da Qualidade em Serviços de Informação e Conhecimento, 2002b), o qual foi também disponibilizado na Internet.

5.4 Em busca da Qualidade (Total)

A Gestão da Qualidade nas bibliotecas portuguesas está diretamente relacionada com a história da qualidade na Administração Pública no nosso País. Em 1986, um ano após a adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia, foi criado o Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA), constituindo este o primeiro passo para a mudança administrativa inspirada no sucesso do modelo de gestão inglês. Visando criar uma Administração Pública menos burocrática, centrada na satisfação dos cidadãos e capaz de lidar com a mudança organizacional, o SMA introduziu então um

conjunto de medidas administrativas direcionadas para a melhoria da prestação de serviços ao público: normas de atendimento ao público, identificação dos funcionários em contacto com o público, sistemas de reclamações e sugestões, etc. A partir de 1992, a principal estratégia do SMA assentou na implementação nos serviços públicos de um Sistema da Qualidade, a qual se esperava que, apoiada em medidas complementares, conduzisse à Gestão da Qualidade. Assim, no ano seguinte, foi lançada a *Carta da Qualidade nos serviços públicos*, destinada a fomentar o aparecimento de Cartas setoriais, instituíram-se os *Padrões dos serviços públicos* e criou-se o Conselho da Qualidade. Em 1994, foi lançado o *Prémio de Qualidade em Serviços Públicos* como estímulo ao desenvolvimento de Programas da Qualidade (Ochôa e Pinto, 2000a, p.61).

Em 1997, J. A. Oliveira Rocha (1997), fazendo o balanço destas iniciativas na área da qualidade, considerava que apesar de se ter registado alguma mudança na imagem da Administração Pública portuguesa, genericamente, os objetivos não tinham sido atingidos, porque não tinha ainda sido possível envolver os funcionários públicos, nem flexibilizar a sua gestão ou motivá-los para a participação na mudança. Neste contexto, não é de admirar que, enquanto noutros países europeus (por exemplo, no Reino Unido e nos países nórdicos) a década de 90 é pródiga em experiências de aplicação em bibliotecas de diversos modelos, métodos e técnicas de Gestão da Qualidade (Total)¹⁴², em Portugal esta tendência só começasse a eclodir no final deste período.

5.4.1 A conquista da visibilidade para a Gestão da Qualidade nas bibliotecas

Em setembro de 1996, em resposta à necessidade de imprimir uma nova orientação à sua atividade gestonária, a Chefe de Divisão do Centro de Documentação da Secretaria-Geral do Ministério da Educação deu início a uma experiência

¹⁴² O ponto da situação da GQT nas bibliotecas britânicas foi apresentado, em 1997, por L.G. Pinto (1997) no Seminário Internacional “As bibliotecas públicas e a Sociedade de Informação”. A comunicação *Medição do desempenho e Gestão da Qualidade em bibliotecas públicas: uma estratégia para o séc.XXI* (Pinto, 1998c) faz o balanço das experiências nesta área (bem como na da medição do desempenho) das bibliotecas deste país, mas também das da Dinamarca, Finlândia, Noruega, Países Baixos, E.U.A., Bélgica, Alemanha, França, Espanha e Portugal.

inovadora¹⁴³ alicerçada em estratégias de gestão focadas nas necessidades dos clientes, que viria a ser intitulada Programa da Qualidade (Pinto e Ochôa, 1998, p.14). A aprendizagem organizacional, entendida como “... um processo contínuo de aprendizagem e desenvolvimento de capacidades, competências e conhecimentos, detectando e corrigindo erros para aumentar a eficácia da organização” (Ochôa, 1998a, p.25), constituiria um dos elementos estruturantes deste Programa. No ano seguinte, o Centro de Documentação concorreu com este projeto ao *Prémio de Qualidade em Serviços Públicos* organizado pelo SMA, tendo ficado entre os candidatos finalistas.

O desenvolvimento do Programa de Qualidade levaria o Centro de Documentação, a partir de 1998, a explorar diversos caminhos de melhoria contínua: reengenharia e gestão dos processos, definição da primeira Carta de Qualidade, elaboração do Cartão de Valores, introdução da norma ISO 11620 na avaliação do desempenho, nomeação de um Provedor do Cliente e aplicação do Modelo de Excelência da EFQM (Ochôa, 1998a, p.27; 2004, p.29; Ochôa, coord., 1998, p.88-89). Tendo apresentado novamente candidatura ao *Prémio de Qualidade em Serviços Públicos*, o Centro de Documentação da Secretaria-Geral do Ministério da Educação foi, desta vez, um dos serviços premiados (Ferreira, 2000, p.3), sendo de realçar que, nesse ano, o SMA havia introduzido no regulamento de candidatura os critérios de auto-avaliação estabelecidos no Modelo EFQM. Note-se que em abril e maio de 1999 seriam publicadas duas leis de previsível importância no âmbito da política nacional de qualidade: a primeira, o Decreto-Lei n.º135/99, estabeleceria medidas de modernização administrativa, designadamente em termos de simplificação de procedimentos, audição de clientes e gestão de sistemas de informação; a segunda, o Decreto-Lei n.º 166A/99, implementaria o Sistema Nacional de Qualidade para Serviços Públicos, consignando o modelo da EFQM como padrão de referência para a certificação. Os *Prémios de*

¹⁴³ O estudo do papel desempenhado pelos *pioneiros* é fundamental para a compreensão da Ciência da Informação enquanto campo de investigação, bem como das práticas profissionais e estruturas organizacionais que a integram. Segundo Rayward (2004, p.673), *pioneiros* são “...those who have been in some way important in the field either in terms of their research and theoretical writings or in terms of institutional developments of various kinds for which they were primarily responsible (...) They are those from whom , in a complex, potentially anonymous processo of transmission, we inherit documents, ideas, complex problems , and technology – the four aspects of heritage relevant to LIS according to Buckland (2004, p.17)”.

Qualidade em Serviços Públicos '98 foram entregues no dia 13 de maio de 1999 no Congresso da Modernização Administrativa e, desta maneira, como salientam Ochôa e Pinto (2000a, p.61), "... o Centro de Documentação da Secretaria-Geral do Ministério da Educação deu visibilidade à gestão da qualidade em bibliotecas..."

Segundo um estudo efetuado em 1993-1994 sobre os serviços de informação públicos e privados dos países nórdicos, os serviços mais avançados encontravam-se associados a políticas de Gestão da Qualidade, tendo esta sido considerada como um elemento-chave para a mudança no setor das bibliotecas. Outra das conclusões desta investigação apontava para a aplicação (simplificada) do Modelo da EFQM, recomendando-a como base para realização de estudos exploratórios e análise comparativas (Johannson, 1995). Estes resultados, aliados à perceção da realidade portuguesa em termos de Modernização Administrativa, levaram o Centro de Documentação a empreender um projeto de investigação visando determinar o impacto da Gestão da Qualidade nas bibliotecas da Administração Pública portuguesa (públicas/municipais, especializadas e universitárias). Este projeto foi desenvolvido por uma equipa multidisciplinar de oito investigadores, entre julho de 1998 e janeiro de 1999, com o financiamento conjunto do Ministério da Educação e do SMA, tendo originado um relatório de investigação (Ochôa, coord., 1998). As conclusões apuradas revelavam que, no final de 1998, "... a aplicação da Gestão da Qualidade nas Bibliotecas da Administração Pública tem sido insignificante, em parte por desconhecimento, mas também, por ser igualmente raro nos restantes sectores da Administração Pública" (Ochôa, coord., 1998, p.141). Para além disso, constatava-se ainda que a maior parte das bibliotecas especializadas detinham um posicionamento reativo face à dinâmica dos outros tipos de bibliotecas – públicas e universitárias. Enquanto estas últimas se posicionavam mais próximas da Gestão da Qualidade e da avaliação do desempenho, as bibliotecas especializadas mantinham-se indiferentes a uma estratégia que as diferenciasse no mercado da informação.

As deficiências diagnosticadas ao nível das competências avaliativas dos profissionais das bibliotecas, aliadas à ideia de reforçar a função da avaliação na sua componente formativa, levariam ao desenvolvimento, em 1999, de um novo projeto de investigação co-financiado pelo SMA – *MonitorDoc: Monitorização da Qualidade nos*

Centros de Documentação. O seu objetivo principal visava o aprofundamento do conhecimento sobre o modelo de excelência EFQM através da criação de um referencial em que as bibliotecas portuguesas se revissem e que permitisse efetuar benchmarking, bem como identificar traços comuns nas suas formas de gestão. Este protótipo, “feito à medida” deste tipo de biblioteca, inspirou-se também no trabalho realizado pelo SMA de auto-avaliação nos serviços (1999) e no manual para monitorização da qualidade organizacional dos Centros de Saúde (1998), tendo sido testado através da sua aplicação em doze centros de documentação (Ochôa e Pinto, coord., 1999, p.7). No final desta metodologia de intervenção ficou demonstrado que a escolha do modelo de diagnóstico e avaliação era, cada vez mais, um fator competitivo, já que a escolha do melhor modelo é algo que traz inúmeros avanços organizacionais. Embora já o tenhamos feito a propósito da análise que realizámos no Capítulo 3 sobre os modelos de auto-avaliação organizacional, não podemos deixar de salientar novamente que o relatório *MonitorDoc* surgiu (de modo autónomo) em simultâneo com a edição do LISIM - Library and Information Sector Improvement Model, um modelo de auto-avaliação destinado especificamente às bibliotecas e outros serviços de informação do setor público da autoria de Kinnell, Usherwood e Jones (1999).

As estratégias de aprendizagem desenvolvidas pelo Centro de Documentação no âmbito do seu Programa de Qualidade e, sobretudo, os resultados dos dois projetos de investigação conduzidos entre 1998-1999, levariam à identificação de outros aspetos pertinentes para o aprofundamento do conhecimento existente sobre a Gestão da Qualidade na Administração Pública portuguesa. Nesse sentido, entre novembro de 1999 e novembro de 2000, foi realizado um estudo sobre os *Prémios da Qualidade em serviços públicos: análise dos comportamentos organizacionais, imagem e efeitos multiplicadores (1997-1998)* (Ochôa, 2001b)¹⁴⁴.

Em novembro de 1998, os ministros da Administração Pública dos países da UE assumiram o compromisso conjunto de promover a Qualidade nos Serviços Públicos

¹⁴⁴ No quadro desta investigação foi apresentada no II Encontro INA (março de 2000) uma comunicação sobre *Processos de liderança num Programa da Qualidade: estudo de caso* (Ochôa, 2000), sendo posteriormente publicado um artigo de síntese na revista *Inovação organizacional - Prémio da Qualidade: dinâmicas em serviços públicos* (Ochôa, 2003), o qual foi distinguido com o *Prémio Inovação organizacional 2002*, atribuído pelo Instituto para a Inovação na Formação (INOFOR).

Europeus. Foi criado um grupo de trabalho – o Steering Group – com membros de todos os países, da Comissão Europeia e do Instituto Europeu de Administração Pública (EIPA) cuja missão era desenvolver uma estrutura comum de auto-avaliação. Em Maio de 2000, por ocasião da I Conferência da Qualidade das Administrações Públicas Europeias, realizada em Lisboa, o grupo de trabalho apresentou oficialmente o resultado de dois anos de árduo trabalho: a Common Assessment Framework (CAF), uma Estrutura Comum de Avaliação que permitiria, com base na auto-avaliação, a identificação das melhores práticas a nível europeu. Em 2000, prosseguindo a sua estratégia de experimentação e desenvolvimento de modelos e ferramentas da qualidade, o Centro de Documentação implementou a CAF, tendo sido, assim, um dos primeiros serviços públicos a aplicar este modelo de auto-avaliação comum a toda a União Europeia e a primeira biblioteca a fazê-lo em Portugal (Ferreira, 2000; Ochôa, 2004c, p.30). Esta abordagem à Gestão da Qualidade foi reconhecida como uma boa prática no nosso País e a nível europeu, tendo a bibliotecária responsável pela gestão do Centro de Documentação representado Portugal em diversos eventos europeus na área da qualidade, nomeadamente no Seminário Internacional Galego-Luso *La calidad en los servicios públicos administrativos* (Pontevedra, maio de 2003), no I Evento Europeu da CAF dedicado ao tema *Self-assessment and beyond* (Roma, Novembro de 2003) e na III Conferência da Qualidade das Administrações Públicas Europeias intitulada *Making opportunities work* (Roterdão, setembro de 2004).

Um estudo realizado pelo EIPA, no segundo semestre de 2003, sobre a utilização da CAF nas Administrações Europeias estimava que este modelo de auto-avaliação tivesse sido aplicado em cerca de quinhentas organizações de vinte e dois países europeus, situando-se entre seis e dez o número de utilizações da CAF em Portugal (Evaristo, 2004, p.60). Em 2010, num outro estudo de balanço sobre a aplicação da CAF, concluía-se que esta era utilizada, na Europa e fora desta, por mais de dois mil utilizadores, encontrando-se Portugal entre os países de topo na aplicação desta ferramenta, com cento e doze utilizadores registados (Staes e Thijs, 2010, p.15). Ao longo de dez anos, este esforço (aparentemente bem sucedido) de desenvolvimento da Gestão da Qualidade no setor público português por via da aplicação da CAF, não parece ter tido um impacto significativo no campo das bibliotecas, pois, se excluirmos o

caso do Centro de Documentação da Secretaria-Geral do Ministério da Educação, apenas três serviços de informação terão adotado este caminho de Gestão da Qualidade: o Arquivo Municipal de Vila do Conde, em 2001 (Pinto, 2004, p.74), a Biblioteca Pública e Arquivo Regional da Ponta Delgada, em 2006 (Freitas *et al.*, 2007) e a Biblioteca Municipal de Alcochete (European Institute of Public administration, 2012). Talvez a razão da diminuta adesão das bibliotecas portuguesas a este modelo possa ser encontrada na diluição da visibilidade destes serviços em iniciativas de aplicação da CAF que são lideradas pelas entidades de tutela, nomeadamente no quadro das prioridades definidas pela Reforma da Administração Pública, iniciada no segundo semestre de 2003, e do (novo) Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho (dezembro de 2007)¹⁴⁵, mas esta deverá ser uma questão a explorar em investigações futuras.

Nesta caminhada pela visibilidade das bibliotecas no domínio da Gestão da Qualidade, importa ainda destacar três iniciativas nacionais: o projeto de investigação sobre a Qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores das Bibliotecas Municipais de Lisboa (2004-2006), baseado na aplicação e adaptação (pioneira no nosso País) do Modelo de Discrepâncias a este tipo de organização, cuja análise pormenorizada será feita na III Parte deste trabalho dedicada ao estudo de caso; a certificação segundo a NP EN ISO 9001:2000 da primeira biblioteca portuguesa - a Biblioteca Municipal de Santa Maria da Feira (2006); e a criação pelo Gabinete Rede das Bibliotecas Escolares de um modelo de auto-avaliação específico para estas bibliotecas – o MABE (Portugal. Ministério da Educação. Gabinete da Rede Bibliotecas Escolares, 2008), com a finalidade de “... dotar as escolas/ bibliotecas de um quadro de referência e de um instrumento que lhes permita a melhoria contínua da qualidade e a transformação das bibliotecas escolares em organizações capazes de aprender e de crescer através da

¹⁴⁵ C. Evaristo (2010, p.39) salienta que no âmbito do SIADAPI (avaliação dos serviços) está legalmente previsto que “... os serviços devem recorrer a metodologias e instrumentos de avaliação consagrados no plano nacional e internacional”, o que abre espaço para a utilização da CAF. Por outro lado, sendo obrigatória a avaliação dos serviços com base num QUAR (Quadro de Avaliação e Responsabilização) e a produção de um relatório de auto-avaliação, no qual se procede, entre outros, ao confronto entre os objetivos previstos e resultados alcançados, os meios (recursos) utilizados, a identificação dos pontos críticos e de medidas corretivas a implementar, a utilização da CAF pode revelar-se igualmente útil, uma vez que estes são, também, alguns dos critérios que constam desta estrutura de auto-avaliação.

recolha sistemática de evidências, conducentes a processos regulares de auto-avaliação” (Conde e Martins, 2009, p.[3]). Sendo o resultado de uma análise efetuada sobre outros modelos existentes¹⁴⁶ e sobre a realidade da escola portuguesa, o MABE é constituído por quatro *Domínios*, divididos em *Sub-Domínios*¹⁴⁷, aos quais são associados *Indicadores* temáticos ou critérios, *Fatores críticos de sucesso*, possíveis instrumentos de *Recolha de evidências* e sugestões de *Ações de melhoria* (Portugal. Ministério da Educação e Ciência. Gabinete da Rede Bibliotecas Escolares, 2011, p.12-13). Como salientam Conde e Martins (2009, p.[3]), com a criação deste modelo “Pretende-se (...) que as bibliotecas escolares ganhem visibilidade e obtenham a plena integração na escola com a qual interagem e mantém uma relação orgânica. A assumpção e reconhecimento por toda a comunidade, a integração no processo avaliativo e no relatório da escola, bem como a inclusão da biblioteca escolar na avaliação externa a realizar pela Inspeção Geral de Educação são factores de integração e melhoria que estamos certos serão alcançados através deste processo”.

Ainda a propósito do MABE, importa salientar que a sua criação foi precedida pela conceção, em 2005, de um Modelo Integrado de Auto-avaliação das Bibliotecas do Ministério da Educação - MIABME (Pinto e Ochôa, 2005), o qual constituía o móbil de um projeto que foi candidatado a financiamento do POAP – Programa Operacional da Administração Pública, mas que, não tendo sido selecionado, acabou por não ser implementado.

No âmbito das iniciativas de promoção da Gestão da Qualidade junto dos profissionais de I-D, não podemos deixar de realçar os contributos de L. G.Pinto, e P. Ochôa, quer individualmente, quer em colaboração, nomeadamente em termos da ligação da qualidade a modelos de avaliação do desempenho (Pinto, 1997, 1998c,

¹⁴⁶ Entre esses referenciais, contam-se os manuais para a (auto-)avaliação das bibliotecas do ensino primário e secundário britânico *Improve your library* (Markless e Streatfield, 2004, 2004a) e das bibliotecas escolares dos E.U.A. (Everhart, 1998).

¹⁴⁷ Os Domínios e Sub-Domínios contemplados são: *A. Apoio ao Desenvolvimento Curricular (A.1 Articulação curricular da BE com as estruturas pedagógicas e os docentes; A.2. Desenvolvimento da literacia da informação); B. Leitura e Literacia; C. Projectos, Parcerias e Actividades Livres e de Abertura à Comunidade (C.1. Apoio a actividades livres, extra-curriculares e de enriquecimento curricular; C.2. Projectos e parcerias); D. Gestão da Biblioteca Escolar (D.1. Articulação da BE com a Escola/ Agrupamento. Acesso e serviços prestados pela BE; D.2. Condições humanas e materiais para a prestação dos serviços; D.3. Gestão da coleção).*

1998d, 1999, 1999a, 1999b; Ochôa e Pinto, 2000, 2000c), ao Balanced Scorecard (Pinto, 2001a, 2001b) e à certificação (Pinto e Ochôa, 1998; Pinto; 2000, 2001). O balanço das várias experiências de Gestão da Qualidade em serviços de informação portugueses foi publicado em 2001 nos *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação* (Ochôa e Pinto, 2001) e, após atualização, apresentado em 2005, no Seminário Qualidade e Excelência na Sociedade da Informação, promovido pela Faculdade de Letras da Universidade do Porto (Ochôa e Pinto, 2005a), e em 2007, no IX Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas (Ochôa e Pinto, 2007). Importa ainda salientar que o caso do Centro de Documentação da Secretaria-Geral do Ministério da Educação foi objeto de um estudo longitudinal (1996-2006) por parte da INCITE – Associação Portuguesa para a Gestão da Informação, o qual foi apresentado em 2006 na 72nd IFLA General Conference and Council (Ochôa e Pinto, 2006) e posteriormente publicado na revista *Information Outlook*, editada pela Special Libraries Association norte-americana (Ochôa e Pinto, 2007a).

Mas, como iremos ver de seguida, a aposta dos profissionais de I-D na Gestão da Qualidade iria prosseguir por novos caminhos, explorando áreas colaterais, como a gestão do conhecimento e das competências, e interligando a qualidade a outros modelos e ferramentas de gestão.

5.4.2 Estratégias de aprendizagem e partilha de conhecimento

Entre 1996 e 2004, a equipa do Centro de Documentação da Secretaria-Geral do Ministério da Educação foi convidada a divulgar a sua experiência em várias publicações periódicas¹⁴⁸, a apresentá-la em inúmeros eventos¹⁴⁹ e a partilhá-la com diversos serviços públicos – a Biblioteca Municipal de Oeiras, a Biblioteca Municipal de Leiria, a Biblioteca da Universidade de Aveiro, a Universidade de Santiago de

¹⁴⁸ São os casos das revistas *Biblioteca* (Ochôa, 1998a), *Cidade solidária* (Mendes *et al.*, 2000), *Noesis* (Ochôa, 2002), *Cadernos BAD* (Ochôa, 2004c) e *Sinequanon* (Ochôa, 2004a).

¹⁴⁹ De entre os vários eventos em que esta equipa participou, destacam-se as 1^{as} Jornadas das Bibliotecas da Universidade de Coimbra (Ochôa, 1999), XXIX Colóquio Nacional da Qualidade APQ (Ochôa, 1999a), o II Encontro INA (Ferreira, 2000; Ochôa, 2000), o I Congresso Nacional da Qualidade (Ochôa, 2000a; Ferreira e Figueiredo, 2000), a I Conferência Nacional sobre documentação e informação na Administração Pública (Ochôa, 2001a; Figueiredo, 2001) e o evento O Modelo CAF na perspetiva da avaliação integrada dos serviços públicos (Ochôa, 2004).

Compustela, a Biblioteca de Pontevedra, entre outros. Entre 1998 e 2003, esta equipa organizou ainda cinco jornadas de reflexão sobre qualidade em bibliotecas, várias sessões de sensibilização para colegas de centros de documentação da Administração Pública (Ochôa, 2004c, p.32) e um Ciclo de Benchlearning (Ochôa, coord., 2000). A valorização da aprendizagem enquanto estratégia de melhoria contínua da qualidade, impulsionada pela própria estrutura conceptual do Modelo EFQM, sensibilizou o Centro de Documentação para a importância do benchmarking e do estabelecimento de parcerias enquanto formas privilegiadas de potenciar as competências, saberes e recursos organizacionais (Ferreira, 2000, p.5-6).

Embora durante os anos de 1997 e 1998 o Centro de Documentação tivesse promovido parcerias esporádicas e de curta duração com diversas organizações, a aposta num maior envolvimento da equipa neste tipo de estratégia de aprendizagem só se afirmaria a partir de 1999, com o estabelecimento de um acordo de cooperação com a Divisão de Bibliotecas e Documentação (DBD) da Câmara Municipal de Lisboa tendo como referencial programático a Gestão da Qualidade (mar. 1999-fev. 2000). No planeamento definido para o ano de 1999, o Centro de Documentação, antecedendo a própria criação do Sistema de Qualidade em Serviços Públicos¹⁵⁰, havia já contemplado nos seus objetivos iniciar o projeto de certificação segundo a norma ISO 9000. Tendo sido considerado que seria uma mais-valia incluir nesta equipa de projeto uma bibliotecária, com sólidos conhecimentos na área da Gestão da Qualidade aplicada a serviços de informação, que pertencia ao quadro da Câmara Municipal de Lisboa, entendeu-se que o estabelecimento de um acordo de cooperação seria o caminho mais proveitoso para ambas as partes, tanto mais que da parte da DBD daquela instituição existia interesse em sensibilizar os funcionários para a Gestão da Qualidade e melhoria dos serviços prestados aos munícipes. Uma vez que, em termos de Gestão da Qualidade, as duas organizações se encontravam em estádios de evolução diferentes, foram definidas estratégias diferenciadas capazes de gerar benefícios mútuos, designadamente um Programa de Desenvolvimento de Competências na Área da Gestão da Qualidade Total, direcionado para os funcionários da DBD e assegurado pela equipa do Centro de

¹⁵⁰ Decreto-Lei nº 166-A/99 de 13 de Maio.

Documentação e a participação do técnico superior especializado em Gestão da Qualidade em serviços de informação no Programa de Certificação de Qualidade, tendo este ainda colaborado no projeto de investigação *Monitordoc* (Pinto, 2000a, p.7).

Uma das ilações extraídas desta experiência de partilha e transferência de conhecimento foi que “...os benefícios das parcerias são maiores para as organizações que possuem um Programa de Qualidade do que para aquelas que se alicerçam em modelos de gestão burocráticos e estruturas administrativas tradicionais” (Pinto, 2000a, p.8). Do lado da DBD, efetivamente esta parceria não parece ter gerado alterações nos processos e práticas de gestão internas, indicando as evidências disponíveis que o foco na realização de ações de formação na área da qualidade se manteve em 2001 (Granja, 2001).

5.4.2.1 Observatório da Qualidade em Serviços de Informação e Conhecimento

A partir de 2001, o Centro de Documentação, tutelado pela Direcção de Serviços de Arquivo e Documentação da Secretaria-Geral do Ministério da Educação, aliou a Gestão da Qualidade à Gestão do Conhecimento, estabelecendo uma parceria de conhecimento com o Centro de Recursos em Conhecimento do INOFOR – Instituto para a Inovação na Formação e criando o Observatório da Qualidade em Serviços de Informação e Conhecimento (OQSIC)¹⁵¹. Assumindo como missão contribuir para a melhoria contínua da qualidade destes serviços, o OQSIC estabeleceu como objetivos estratégicos: concorrer para o desenvolvimento do conhecimento colaborativo, promover a aprendizagem com base em parcerias, aumentar a flexibilidade no relacionamento interorganizacional e criar valor (Ochôa e Pinto, 2004a, p.2). Tendo desenvolvido a sua atividade entre 2001 e 2003, o OQSIC, sobretudo devido às características dos seus públicos-alvo, gerou dinâmicas de inovação diferenciadas, mas que em comum tinham o foco estratégico na melhoria da qualidade organizacional: *Qualidade* (2001-2002); *Modelo de gestão de competências* (2002-2003); e *Referencial URSE* (2003).

¹⁵¹ A formalização desta parceria de conhecimento entre dois organismos da Administração Central ocorreu (simbolicamente) em 25 de Outubro de 2001 – Dia Nacional da Desburocratização.

O público-alvo visado com atuação do OQSIC, no período de 2001 a 2002, foi a Rede de Centros de Recursos em Conhecimento (RCRC) e cada um dos Centros de Recursos em Conhecimento que integravam esta Rede considerados de *per se*, tendo sido estabelecido como móbil de atuação a procura de resposta para a questão: *Como construir um conceito de Qualidade para a RCRC?* (Ochôa e Pinto, 2002, p.6). Como ponto de partida, o OQSIC considerou que a Qualidade da RCRC seria o processo de confirmação/desconfirmação de expectativas, pois este pressuposto implicava que os CRC sentissem a necessidade de aprender com a experiência dos seus clientes e dos clientes da RCRC e que fossem capazes de manter essa dinâmica de aprendizagem como valor da sua melhoria organizacional.

Adotando uma abordagem qualitativa e exploratória, a pesquisa incidiu sobre duas vertentes (Observatório da Qualidade em Serviços de Informação e Conhecimento, 2002b, p.16):

- o *Modelo de Observação*: permitiu realizar um diagnóstico exaustivo, entre Dezembro de 2001 e Junho de 2002, de todas as fontes de informação disponíveis, conduzindo à identificação dos elementos estruturantes do conceito de Qualidade para a RCRC – *Percursos organizacionais, Relacionamentos na RCRC, Qualidade nos serviços prestados, Visão da qualidade para a RCRC e Expectativas de funcionamento organizacionais*
- o *Modelo de Avaliação de Desempenho*: foi desenvolvido como complemento do *Modelo de Observação*, assumindo-se como um instrumento de gestão válido para a melhoria global dos serviços prestados alicerçado na medição e avaliação do desempenho, tanto a nível de cada CRC como da RCRC. Sendo o primeiro modelo de avaliação do desempenho desenvolvido em Portugal para o Sector da Informação e Documentação, este modelo foi já objeto de análise no sub-capítulo 5.3.

Após 2002, a atividade do OQSIC ampliou-se, focalizando-se em qualquer cidadão-cliente que, a nível nacional e internacional, fosse enquadrável na sua missão e objetivos. É neste período que seriam prosseguidas duas dinâmicas de inovação diferenciadas: o desenvolvimento de um modelo de gestão de competências e o projeto

de construção de um referencial de competências para a avaliação da Utilização de Recursos e Serviços Electrónicos (URSE) (Ochôa e Pinto, 2004a, p. 5-6). O alargamento das atividades do OQSIC ao cidadão-cliente permitiu o estabelecimento de contactos com outros grupos profissionais, no âmbito dos quais se destaca a parceria informal com uma escola secundária do Norte do País, com quem foi desenvolvido um modelo de gestão de competências, integrado numa perspetiva de aprendizagem em interação em contexto de trabalho. Nesta experiência, os bibliotecários funcionaram como facilitadores da mudança de procedimentos, interagindo com o grupo profissional dos serviços administrativos dessa escola. A metodologia utilizada implicou a identificação das competências organizacionais necessárias, definindo os critérios de desempenho (conhecimentos e atitudes) adequados a um determinado contexto de trabalho, através de um processo dinâmico, interativo e partilhado. A propósito desta experiência que teve a duração de um ano, Ochôa e Pinto (2004a, p.5) salientam o papel que os bibliotecários podem desempenhar ao nível do relacionamento social, potenciando a criação de contextos que condicionam e enquadram a cognição e o comportamento dos indivíduos: “Interessa aqui realçar a sua capacidade de conferir coerência a processos de aprendizagem a vários níveis – indivíduos, grupos e organizações. *A aquisição de novos conhecimentos, provenientes de outras organizações ou de informação do exterior, pode ser efectuada pelos bibliotecários que as podem partilhar e difundir no seio das organizações, já que esse processo requer uma linguagem comum, uma codificação dos conhecimentos para facilitar a sua difusão e a sua incorporação nos procedimentos correntes, criando comunidades de práticas internas e externas*” [itálico no original].

Em 2003, refletindo uma especial preocupação com a transmissão das boas práticas no sector da I-D, o OQSIC pôs em marcha uma estratégia de aprendizagem em interação direcionada para os seguintes objetivos: sinalização de projetos de potencial inovador, susceptíveis de serem objeto de disseminação para outros contextos; identificação do potencial de transferibilidade das inovações através da caracterização das dinâmicas relacionais que as geraram e implementação de processos de disseminação a partir de estudos de caso; e construção e validação de uma matriz de fatores e critérios relativos à identificação, emergência e transferência de inovação

(Ochôa e Pinto, 2004a,p.6). Um dos projetos sinalizados foi o da construção de um *Referencial para a Avaliação da URSE - Utilização de Recursos e Serviços Electrónicos* - em bibliotecas, o qual foi apresentado em 5 de novembro de 2003 no Info-Workshop *Como avaliar a utilização de recursos e serviços e electrónicos em bibliotecas* (Pinto e Ochôa, 2003). O Referencial URSE compreende um conjunto recomendado de níveis de desempenho para a avaliação da utilização de recursos e serviços eletrónicos¹⁵², bem como definições, métodos de recolha de dados, ferramentas de diagnóstico e sugestões de utilização.

Um olhar panorâmico sobre a experiência do OQSIC faz sobressair o contributo dos bibliotecários para o sucesso na implementação de estratégias de qualidade e inovação em serviços de informação e conhecimento, as quais geraram diferentes dinâmicas de aprendizagem - interorganizacional (2001-2002), interprofissional (2002-2003) e interpares (2003). O modelo de atuação do OQSIC, nos seus diversos aspetos, despertou o interesse dos profissionais da área da I-D, bem como de outros setores da sociedade, tendo sido apresentado em nove eventos nacionais e internacionais: na American Libraries Association Annual Conference (Atlanta, E.U.A., 2002 – Ochôa e Pinto, 2002c), no painel “Knowledge Management from the perspectives of libraries and information services professionals” da 68th IFLA General Conference and Council (Glasgow, Escócia, 2002 - Ochôa e Pinto, 2004b), no Seminário “Redes e parcerias: estratégias de inovação na gestão da informação e do conhecimento” (Évora, 2002 – Ochôa e Pinto, 2002b), no III Encontro INA (Lisboa, 2002 – Ochôa e Pinto, 2002a), no European Business Schools Librarian’s Group Continental Meeting (Lisboa, 2003 – Ochôa e Pinto, 2003), na XII Nordic Conference on Information and Documentation (Aalborg, Dinamarca, 2004 – Ochôa e Pinto, 2004c), no III Congresso Nacional de Administração Pública (Lisboa, 2005 – Ochôa e Pinto, 2005) e no Seminário “Profissionais da Informação, uma mais-valia” (Aveiro, 2005 - Ochôa e Pinto, 2005a).

¹⁵² São quatro os níveis de competência consignados: Nível 1 – *Diagnóstico dos Recursos e Serviços Eletrónicos*; Nível 2 – *Avaliação de base quantitativa URSE*; Nível 3 – *Avaliação de base quantitativa e qualitativa URSE*; Nível 4 – *Avaliação e plano de melhoria URSE* (Ochôa e Pinto, 2004a,p.6).

5.5 Os modelos integrados

Embora existam à disposição dos responsáveis pelas bibliotecas e outros serviços de informação diversos instrumentos para avaliação do desempenho, muitos deparam-se com inúmeras dificuldades quando tentam aplicá-los. Para D. Goodall (1988, p.140-141) esta situação radica-se nas seguintes causas:

- se já é difícil desenvolver medidas de desempenho para cada serviço da biblioteca, essa dificuldade aumenta exponencialmente quando se procura medir o desempenho de toda a biblioteca;
- os colaboradores da biblioteca não têm tempo para incorporar técnicas complexas nas suas rotinas, mas, por outro lado, a utilização de métodos simples e rápidos muitas vezes não gera informação útil;
- os gestores de bibliotecas têm relutância em medir o desempenho, antes de mais, devido ao esforço envolvido na recolha e análise dos dados, mas também porque temem as comparações com outras bibliotecas.

No contexto português, estas dificuldades surgem refletidas, por exemplo, na diminuta representatividade dos temas associados à avaliação do desempenho no conjunto de comunicações e artigos editados pela BAD entre 1963 e 2008, tendendo a agudizar-se no momento em que, por iniciativa do Estado ou dos organismos de tutela, são impostos novos modelos de avaliação do desempenho.

A medição e a avaliação do desempenho das bibliotecas, tal como a Gestão da Qualidade, estão diretamente relacionadas com a evolução deste tema na Administração Pública portuguesa, sendo particularmente relevante neste âmbito a atual Reforma da Administração Pública. O processo de reforma iniciou-se em 2003 com a aprovação em Conselho de Ministros (Resolução n.º95/2003 de 30 de Julho) das grandes linhas orientadoras de uma Reforma que visava prestigiar a Administração Pública, racionalizar e modernizar as estruturas, reavaliar as funções do Estado e promover uma cultura de avaliação e responsabilidade que premiasse o mérito e a excelência (Rocha e Dantas, 2007, p.117). Esta valorização formal da avaliação do desempenho iria constituir-se como um dos principais estímulos para a criação no último semestre de

2003 do **primeiro modelo integrado específico para a avaliação do desempenho de serviços de informação em Portugal** – o Modelo de Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da RBML, o qual será objeto de exame detalhado na III Parte deste trabalho, dedicada ao estudo de caso.

Entre os vários dispositivos legais que foram publicados em 2004, com vista à implementação do novo modelo de gestão previsto na Reforma da Administração Pública, cumpre destacar a Lei n.º10/2004, de 22 de março, que cria o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP)¹⁵³, e a Resolução do Conselho de Ministros n.º53/2004 de 21 de abril, a qual, estando direcionada para a operacionalização da Reforma, impõe a gestão por objetivos como a grande matriz de mudança e faz a integração da avaliação dos organismos públicos e da avaliação do desempenho individual (Rocha e Dantas, 2007, p.118-124).

Fazendo o balanço da Reforma da Administração Pública em 2005, o Secretário de Estado da Administração Pública G. C. Santos apontava a inexistência de avaliação dos serviços e a existência de uma minoria de trabalhadores sujeitos a efetiva avaliação entre os problemas que então caracterizavam a Administração Pública Portuguesa. Como salienta Toonen (2003, p.473), “Reforms are often associated with lack of results and undelivered promises” e assim, em finais de 2007, a Lei n.º 66-B/2007 instituiria o chamado SIADAP de segunda geração. Consagrando e regulamentando três subsistemas – Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública (SIADAP 1), Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública (SIADAP 2) e Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3), este novo Sistema Integrado de gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública preconiza a integração efetiva e o alinhamento, pelo menos em tese, dos desempenhos do serviço, dos dirigentes superiores e intermédios e dos trabalhadores, “...constituindo-se, ao nível do modelo, como um marco na avaliação do desempenho organizacional da Administração Pública” (Ochôa e Barata, 2010, p.5).

¹⁵³ Esta lei veio revogar o sistema de avaliação anterior datado do começo dos anos oitenta (Rocha e Dantas, 2007, p.157).

“Quando a avaliação é integrada, como acontece com o actual sistema para a Administração Pública, já que envolve a avaliação dos funcionários, dirigentes e da própria organização, então, a sua importância é determinante” (Rocha e Dantas, 2007, p.7). A consciência da relevância do SIADAP para as bibliotecas portuguesas, aliada às dificuldades sentidas pelos profissionais destes serviços em lidar com questões do âmbito da avaliação do desempenho, iriam conduzir à criação de um modelo integrado de avaliação do desempenho específico para as bibliotecas da Administração Pública Portuguesa – o SIADAP^{+B}, bem como ao desenvolvimento no nosso País de outros modelos integrados que traduzem uma perspetiva holística avaliativa adaptada ao desempenho de serviços de informação específicos, nomeadamente o Modelo misto CAF-BSC(-AHP) e o Modelo Integrado de Avaliação do Desempenho da b-on.

5.5.1 Modelo SIADAP^{+B}

Foi num contexto marcado pela Reforma da Administração Pública portuguesa e, em particular, pelo aparecimento do SIADAP que emergiu a necessidade de se desenvolverem duas questões de intervenção: *Qual o melhor modelo de avaliação de desempenho adaptado às bibliotecas da Administração Pública?* e *Como promover o pioneirismo na customização de uma ferramenta para a avaliação do desempenho e melhoria contínua destes serviços e dos profissionais que neles trabalham?* (Ochôa e Pinto, 2010, p.[3]). Em 2004, no seguimento de um estudo realizado por P. Ochôa e L. G. Pinto (2004d), o setor de investigação da INCITE – Associação Portuguesa para a Gestão da Informação estabeleceu o campo teórico de referência para o desenvolvimento de um modelo para a avaliação do desempenho das bibliotecas da Administração Pública, tomando como principais vetores de pesquisa quatro vertentes de avaliação organizacional - a auto-avaliação (CAF), a avaliação estratégica (Balanced Scorecard), a avaliação de micro-nível e o SIADAP.

Assim, a primeira etapa do processo de construção do Modelo Integrado de Avaliação do Desempenho das Bibliotecas da Administração Pública - SIADAP^{+B}, traduziu-se na identificação e caracterização dos elementos essenciais de quatro estruturas de avaliação:

- *Estrutura Comum de Avaliação CAF*, visando realizar um diagnóstico exaustivo dos pontos fortes e fracos de cada biblioteca.
- *Estrutura de Avaliação Estratégica Balance Scorecard*, visando criar um instrumento de gestão estratégica válida para a melhoria do desempenho organizacional
- *Estrutura de Avaliação de Processos*, visando criar um instrumento de avaliação de micro-nível alicerçado em indicadores de desempenho que avaliem os inputs, o processamento, os *outputs* e *outcomes* da biblioteca.
- *SIADAP*, visando a avaliação do desempenho da organização de forma integrada, contemplando os resultados organizacionais e individuais.

Desta investigação nasceria o Modelo Integrado SIADAP^{+B}, cujos elementos básicos se aproximam dos elementos do Modelo Integrado EFQM & BSC de Trullenque e Liqueste (2001), ainda que reequacionados em função das três estruturas de avaliação supra referidas e, conseqüentemente, da especificidade do sector das bibliotecas da Administração Pública portuguesa. Assim, o Modelo SIADAP^{+B} é constituído pelos seguintes *elementos básicos* (Ochôa e Pinto, 2007, p.[3-4]):

- *Foco estratégico* - Tomando como ponto de partida a visão estratégica da organização e, no seu alinhamento, a da biblioteca, é definido o posicionamento estratégico (foco estratégico) que possibilitará a criação sustentada de valor, com base na análise externa do meio envolvente e análise interna das competências diferenciadas que a biblioteca possui e levando em conta todas as partes interessadas.
- *Mapa estratégico* – É o elemento que permite a visualização gráfica da estratégia da biblioteca e a sua fácil tradução em atividades/ações concretas. Por este meio, consegue-se o alinhamento do esforço organizacional, garantindo-se que as direções escolhidas para a geração de valor estão explicitadas de forma clara e coerente. O *Mapa estratégico* possui como sub-elementos:
 - a) *Perspetivas* – Resultados, Clientes-Cidadãos e Sociedade, Processos Internos, Comportamento Organizacional e Renovação e

Desenvolvimento são as cinco perspectivas que organizam, de forma equilibrada, a estrutura básica necessária à criação de valor.

- b) *Sub-perspetivas* – correspondem aos critérios de (auto-)avaliação definidos na Estrutura Comum de Avaliação CAF.
 - c) *Objetivos estratégicos* – são os sub-elementos que, dentro de cada perspectiva, conferem as orientações específicas a partir das quais se devem desenvolver as ações (iniciativas).
- *Indicadores de desempenho* - Permitem detalhar a estratégia, funcionando como elementos de medição dos objetivos que figuram no mapa estratégico, devendo ser selecionados a partir das normas internacionais constantes da *Estrutura de Avaliação de Processos (EAP)*.
 - *Metas* – Marcam o ritmo e velocidade desejados para a evolução estratégica da biblioteca.
 - *Iniciativas* – Correspondem às ações ou atividades que se prevê realizar para alcançar as metas definidas. Uma vez que é a este nível que a tradução da estratégia em ação é mais óbvia, será necessário garantir que os resultados previsíveis dessas iniciativas estão alinhados com a estratégia, contando, por exemplo, com o apoio de ferramentas de Gestão de Projetos.
 - *Alinhamento das pessoas e recursos* – Uma vez assegurada a definição do contexto de gestão com base no Mapa estratégico, nos Indicadores, nas Metas e nas Iniciativas, é necessário garantir o alinhamento das pessoas e dos outros recursos existentes na biblioteca, bem como a avaliação do desempenho individual. A avaliação do desempenho individual deve assentar na criação de um modelo complementar de desenvolvimento de competências, alicerçado em ferramentas como o *Referencial Europeu de Informação e Documentação* (European Council of Information Associations, 2001, 2005).

O Modelo Integrado de Avaliação do Desempenho das Bibliotecas da Administração Pública – SIADAP^{+B} - foi apresentado publicamente em Bergen, em 2005, no Encontro-satélite da LXXI Conferência e Conselho Geral da IFLA,

subordinado ao tema *Management, marketing, evaluation and promotion of library services based on statistics, analyses and evaluation in your own library* (Pinto e Ochôa, 2006b) e, mais tarde, em Ponta Delgada, no IX Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas (Pinto e Ochôa, 2007).

5.5.2 Modelo misto CAF-BSC(-AHP)

Em 2005, na sua dissertação de mestrado, L. Melo (2005) propôs um modelo misto CAF-BSC para a avaliação do desempenho das bibliotecas da Universidade do Porto. Com base neste modelo foi adotado um conjunto de critérios a que foram associados os respetivos indicadores de desempenho em conformidade com as normas internacionais ISO11620 e ISO 2789 (então em vigor) e alguns indicadores assumidos em iniciativas de avaliação de desempenho realizadas em universidades da Alemanha, Austrália, Áustria, Suécia, Reino Unido e Holanda (Melo et al., 2007, p.[2]). Segundo L. Melo (2005), este modelo misto apresenta os seguintes pontos fortes:

- Desenvolvimento de um modelo organizacional baseado no trabalho em equipa
- Avaliação do desempenho
- Identificação de áreas a melhorar
- Incorporação de técnicas de benchmarking para o reconhecimento de boas práticas
- Definição de um conjunto de objetivos estratégicos relativo às medidas e iniciativas a avaliar.

O Modelo CAF-BSC foi utilizado num projeto de benchmarking desenvolvido em parceria por seis bibliotecas universitárias portuguesas (Melo et al., 2007; Melo, Pires e Taveira, 2008), tendo sido ampliado através da introdução do Processo Hierárquico de Análise (AHP – Analytic Hierarchy Process), um método desenvolvido por T. Saaty (1990, cit. por Melo e Pires, 2008, p. [4-6]) para lidar com problemas de decisão complexos. No modelo CAF-BSC-AHP, este último componente permite determinar a importância relativa de cada indicador de desempenho (dentro de cada critério de

medição) e a importância relativa de cada critério (no quadro da avaliação de desempenho global) (Melo e Sampaio, 2006, p.[4]; Melo e Pires, 2008).

5.5.3 Modelo Integrado de Avaliação da b-on

Criada em março de 2004, a b-on (Biblioteca do Conhecimento Online) é uma biblioteca digital que disponibiliza à comunidade científica e académica portuguesa o acesso aos principais conteúdos científicos eletrónicos internacionais, bem como a diversos serviços de suporte. Dois anos mais tarde, por iniciativa da direção desta BD, teve início o Programa Integrado de Avaliação da b-on (PIAb-on), cujo principal pilar metodológico residiu na conceção, desenvolvimento e implementação de um *Modelo Integrado de Avaliação* (Pinto, Ochôa e Vinagre, 2007, p.4). Note-se que esta constitui a primeira iniciativa desenvolvida em Portugal especificamente para a avaliação de uma biblioteca digital, a qual entronca numa tendência internacional de investigação de convergência disciplinar que começou a ganhar peso a partir de finais da década de 90 do século passado.

Tendo como principais referenciais teóricos o modelo holístico desenvolvido por Nicholson (2004), o Balanced Scorecard de Kaplan e Norton (1992, 1996) e diversos instrumentos normativos internacionais na área da avaliação do desempenho de bibliotecas e de serviços eletrónicos (ISO 11620, ISO 2789, COUNTER, etc.), este modelo propôs uma abordagem estratégica, holística e integrada da avaliação do desempenho que incorporava, de forma faseada e ascendente (da base para o topo), cinco componentes essenciais: (a) *Diagnóstico*; (b) *Grupos estratégicos e necessidades de informação sobre o desempenho*; (c) *Perspetivas de avaliação sobre o desempenho*; (d) *Critérios e métodos de avaliação*; (e) *Pontos de vista sobre a avaliação* (Pinto, Ochôa e Vinagre, 2009).

Não entrando na descrição de cada um dos componentes do *Modelo Integrado de Avaliação da b-on*, importa salientar dois aspectos:

- Ao nível das *Perspetivas de avaliação* sobre o desempenho que constituem o BSC da b-on foram identificadas cinco *Perspetivas* estratégicas: *Recursos e parcerias*, *Clientes*, *Resultados*, *Aprendizagem e crescimento* e *Processos*

internos. Para cada uma delas, desenvolveram-se Quadros de Controlo que suportavam o registo das várias *Áreas* estratégicas de medição e os respetivos indicadores de desempenho que foram considerados adequados às necessidades de informação dos vários grupos estratégicos da b-on.

- A importância atribuída pela direção da b-on à qualidade enquanto critério de avaliação, levou ao desenvolvimento de um *Modelo de Qualidade de Serviço* específico com base no modelo conceptual e-SERVQUAL de Zeithaml, Parasuraman e Malhotra (2000 e 2002), bem como à construção e aplicação de questionários web (*b-onQUAL*) (Vinagre, Pinto e Ochôa, 2011, 2011a).

Investigação recente conduzida sobre este modelo integrado levou à exploração do seu potencial em termos da avaliação dos impactos, designadamente através do cruzamento das dimensões emergentes do *Modelo de Qualidade de Serviço* e dos respectivos itens constantes do questionário *b-onQUAL* com os níveis de impacto do *IPA Road Map* de Markless e Streatfield (2006) (Pinto, Ochôa e Vinagre, 2012).

5.6 Categorizações segundo a Matriz CT^{ADB}

Partindo da revisão feita sobre as principais abordagens (teóricas e práticas) à avaliação do desempenho desenvolvidas em Portugal desde a década de 70 do século passado, recorreremos à Matriz CT^{ADB} para obter uma visão global do posicionamento da investigação e práticas prosseguidas neste domínio, nomeadamente através do enquadramento dos (sub-)tópicos^{ADB} identificados nas três perspetivas avaliativas consignadas nesta matriz: *Perspetiva interna*, *Perspetiva externa* e *Perspetiva holística* (Quadro 13).

Na análise do conteúdo desta Matriz, há alguns aspetos que devem ser tidos em conta:

- alguns (sub-)tópicos, como no caso dos *objetivos*, *diretrizes* e *padrões de desempenho*, foram registados apesar de, individualmente, apresentarem diminuta representatividade;

- enquanto principal produto dos sistemas de informação sobre o desempenho, as *Estatísticas* têm incidido essencialmente sobre a captação e utilização de recursos e os produtos resultantes da atividade das bibliotecas, razão pela qual se optou pelo registo deste tópico em detrimento dos outros dois;
- embora sejam também um dos focos das *Estatísticas* (e da *Normalização*), a *Utilização - resultados* foi também inscrita na Matriz, pois, correspondendo, em grande medida, à temática habitualmente designada por Estudos de Utilizador, é, como já vimos, o principal (sub-)tópico dos *corpus*^{ADB} examinado;
- a *Bibliometria* é igualmente enquadrável no (sub-)tópico *Utilização - resultados*, todavia, foi inscrita individualmente na Matriz por se tratar de uma tendência emergente com alguma representatividade ao nível do *corpus*^{ADB} analisado.

Os principais (sub-)tópicos^{ADB}, inscritos na Matriz a azul e negrito, refletem as quatro principais tendências no desenvolvimento da investigação e das práticas de avaliação do desempenho de bibliotecas no nosso País nos últimos quarenta anos:

- a *emergência do primado do utilizador* - patente essencialmente na realização de Estudos de utilizador (análise das diversas formas de utilização da informação, do perfil, comportamento, necessidades e expectativas do utilizador, etc.), mas também na recente atenção à questão da avaliação do impacto das bibliotecas;
 - a *valorização da informação sobre o desempenho* – estando na raiz do desenvolvimento da avaliação do desempenho de bibliotecas, as *estatísticas* são o principal produto dos Sistemas de Informação de Gestão sobre o desempenho destes serviços, alicerçando-se na medição da captação e utilização de recursos, dos processos e dos resultados e na conformidade com normas e outros referenciais;
 - a *qualidade* – neste tópico convergem diversas abordagens que enfatizam a centralidade do cliente (Qualidade de serviço, Gestão da Qualidade Total,
-

modelos de auto-avaliação) e que são um dos principais propulsores para o desenvolvimento de modelos integrados de avaliação do desempenho;

- os *modelos integrados* – a atenção que este (sub-)tópico^{ADB} tem merecido por parte dos investigadores portugueses é a principal responsável pelo desenvolvimento da perspetiva holística sobre a avaliação do desempenho de serviços de informação registada na última década.

Quadro 13 - Categorização segundo a Matriz CT^{ADB} dos (sub-)tópicos^{ADB} verificáveis em Portugal

		TÓPICO	
		Biblioteca	Utilização
PERSPETIVA	Interna (Biblioteca)	Processos Normalização Estatísticas [Recursos – captação e utilização, Resultados – produtos] Objetivos Diretrizes Padrões de desempenho Benchmarking	Resultados – utilização Bibliometria [Resultados – utilização] Normalização Estatísticas [Resultados – utilização] Objetivos Benchmarking
	Externa (Utilizador e outras partes interessadas)	Necessidades e expectativas dos clientes	Satisfação dos clientes Qualidade de serviço Impacto sobre os utilizadores Impacto social e económico
	Holística	Gestão da Qualidade (Total) BSC	EFQM CAF Modelos integrados

© L. G. Pinto, 2012 (adap. de Nicholson, 2004, p.8; e Calvert, 2008, p.57)

Legenda: [] correspondência com os principais (sub-)tópicos identificados no *corpus*^{ADB}
Cor azul (sub-)tópicos de maior relevância

Relativamente à inscrição do *Benchmarking* na Matriz CT^{ADB} importa esclarecer que este, apesar de não ter sido considerado como uma das principais tendências na avaliação do desempenho de bibliotecas em Portugal, é, desde o início dos anos 90, um fenómeno tendencialmente crescente, transversal à maioria dos modelos e sistemas de informação de gestão sobre o desempenho e de iniciativas na área da Gestão da Qualidade (Total).

Se, desta vez, utilizarmos a Matriz CT^{ADB} para categorizar os principais modelos^{ADB} que emergiram da abordagem histórica à avaliação do desempenho de bibliotecas no nosso País que empreendemos neste capítulo, obteremos um panorama idêntico ao que surge representado no Quadro 14.

Tanto este quadro como o anterior permitem verificar, de forma inequívoca, que a *Perspetiva interna* sobre a avaliação do desempenho das bibliotecas tem sido e, possivelmente continua a ser, dominante em Portugal. Se excetuarmos o caso pioneiro do Programa da Qualidade do Centro de Documentação da Secretaria-Geral do Ministério da Educação, bem como das suas iniciativas de investigação na área da Gestão da Qualidade, a perspetiva do utilizador e demais partes interessadas sobre o desempenho só ganharia algum peso na avaliação das bibliotecas a partir do dealbar do novo século, sob o impulso da qualidade. Neste âmbito, assumem um lugar de relevo as iniciativas prosseguidas pelo OQSIC (2001-2003) e pela direção da RMBL (2004-2006). Será também durante esse período, capitalizando reflexões e experiências anteriores sobre a aplicação de vários modelos e ferramentas de gestão, que começará a consolidar-se a perspetiva holística sobre a avaliação do desempenho de bibliotecas, nomeadamente alicerçada na construção de modelos integrados de avaliação.

Quadro 14 - Categorização segundo a Matriz CT^{ADB} dos principais Modelos^{ADB} desenvolvidos em Portugal

		TÓPICO	
		Biblioteca	Utilização
PERSPETIVA	Interna (Biblioteca)	<p>Modelo de Sistema de Gestão de Informação sobre o desempenho da RNLP (1993) [Processos, Resultados – produtos, Estatísticas, Benchmarking]</p> <p>Sistema de recolha de dados e disponibilização de informação RBML (1991) [Recursos – captação e utilização, Resultados – produtos, Estatísticas, Benchmarking]</p> <p>Normalização (1998-)</p> <p>Modelo de Avaliação do Desempenho da RCRC (2001) [Recursos – captação e utilização, Processos, Resultados – produtos, Estatísticas, Benchmarking]</p> <p>PAB- Portugal (2001) [Recursos – captação e utilização, Processos, Resultados – produtos, Benchmarking]</p> <p>Certificação ISO 9001 (2006) [Processos]</p> <p>Iniciativa Melhoria Contínua SATT (2006) [Processos]</p>	<p>Modelo de Sistema de Gestão de Informação sobre o desempenho da RNLP (1993) [Resultados – utilização, Estatísticas, Benchmarking]</p> <p>Sistema de recolha de dados e disponibilização de informação RBML (1991) [Resultados – utilização, Estatísticas, Benchmarking]</p> <p>Normalização (1998-)</p> <p>Modelo de Avaliação do Desempenho da RCRC (2001) [Resultados – utilização, Estatísticas, Benchmarking]</p> <p>PAB- Portugal (2001) [Resultados – utilização, Benchmarking]</p>
	Externa (Utilizador e outras partes interessadas)	<p>Modelo de Observação RCRC (2001) [Necessidades e expectativas dos clientes]</p> <p>Modelo de Avaliação da Qualidade de Serviço RBML (2004) [Necessidades e expectativas dos clientes]</p>	<p>Modelo de Observação RCRC (2001) [Qualidade de serviço]</p> <p>Modelo de Avaliação da Qualidade de Serviço RBML (2004) [Satisfação dos clientes, Qualidade de serviço]</p> <p>Estrutura de Avaliação de Impactos ENTITLE - RBML (2008) [Impacto sobre os utilizadores]</p>
	Holística	<p>Programa da Qualidade do Centro de Documentação (1996) [GQT, EFQM, CAF]</p> <p>MonitorDoc (1999) [Modelos de auto-avaliação - EFQM]</p> <p>MABE (2008) [Modelos de auto-avaliação]</p>	<p>Modelo do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho RBML (2003) [Modelos integrados]</p> <p>Modelo SIADAP^{+B} (2004) [Modelos integrados]</p> <p>Modelo misto CAF-BSC(-AHP) (2005) [Modelos intergrados]</p> <p>Modelo Integrado de Avaliação do Desempenho da b-on (2006) [Modelos integrados]</p>

© L. G. Pinto, 2012 (adap. de Nicholson, 2004, p.8; e Calvert, 2008, p.57)

Legenda: [] correspondência com os principais (sub-)tópicos identificados no *corpus*^{ADB}

PARTE III – ESTUDO DE CASO

Leonor Gaspar Pinto

Dimensões estratégicas e emergentes da avaliação do desempenho: modelos, dinâmicas e impactos na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (1989-2009)

CAPÍTULO 6 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Particular cases are opportunities for potentially extending our hitherto understandings of phenomenon at hand. The particular is not subsumed into the general; it rather further specifies the general.

H. Tsoukas – Craving for generality and small-N studies

Tendo esta investigação como objetivo central determinar os impactos dos modelos e dinâmicas de avaliação do desempenho de bibliotecas, considerou-se, que o estudo de caso constituiria o principal método de pesquisa, tal como já tivemos ocasião de referir e fundamentar no Capítulo 2. O estudo aprofundado da realidade da RBML ao longo de duas décadas (1989-2009) deveria, assim, permitir-nos prosseguir esse objetivo por via da emergência das respostas às seguintes questões de investigação:

- Qi4** - Quais os construtos de biblioteca e práticas de avaliação do desempenho identificáveis ao longo da história da RBML?
- Qi5** – Quais as características das principais dinâmicas de avaliação do desempenho existentes na RBML entre 1989 e 2009?
- Qi6** – Que relação existe entre os construtos de biblioteca, os modelos de avaliação do desempenho e as dinâmicas desenvolvidas na RBML entre 1989 e 2009?
- Qi7** - Quais são os impactos da avaliação do desempenho na RBML?

Por outro lado, as respostas às Questões 6 e 7 (Qi6 e Qi7) poderão comprovar a possibilidade já enunciada¹⁵⁴ da existência de relações (causa-efeito) entre modelos, dinâmicas e impactos da avaliação do desempenho em bibliotecas.

¹⁵⁴ *Vid.* sub-cap. 2.1.2 e, particularmente, a Fig.6.

Antes de nos debruçarmos sobre os procedimentos metodológicos implicados no desenvolvimento do estudo de caso, importa ter presente a opção metodológica inicial pela utilização de uma abordagem multi-métodos na investigação. Nesse sentido, os métodos *Revisão da literatura* e *Modelos conceptuais de análise*, essenciais no processo de pesquisa associado às três primeiras questões de investigação (Qi1-Qi3), suportam também a realização do estudo de caso, sendo mesmo incorporados no plano de desenvolvimento deste terceiro tipo de método de investigação, como iremos ver de seguida.

6.1 A preparação

No planeamento de um estudo de caso, a construção de uma abordagem teórica preliminar relacionada com o tema da investigação, alimentada pela revisão da literatura, é um dos elementos essenciais. Com refere A. M. Barañano (2004, p.104), “O objectivo desta abordagem teórica inicial é fornecer informações suficientes para a compreensão dos aspetos mais importantes do tópico e que orientam o projeto de investigação como um todo, pois determinam os dados a ser recolhidos e as estratégias para analisá-los”, sendo esta ainda “... o principal veículo para generalizar os resultados que derivam de estudos de caso”. A revisão da literatura sobre (meta-)avaliação do desempenho de bibliotecas, aliada ao conhecimento direto da investigadora sobre a RBML e, em particular, sobre as iniciativas prosseguidas na área avaliativa, conduziu à elaboração do seguinte plano de desenvolvimento do estudo de caso:

- 1) Levantamento e análise preliminar das fontes de informação disponíveis
- 2) Clarificação / definição dos eixos orientadores da pesquisa
- 3) Recolha de dados
- 4) Análise dos dados
- 5) Conclusões

Assim, o levantamento e análise preliminar das fontes de informação disponíveis sobre o objeto deste estudo, enquadrados pelas questões de investigação que foram definidas, permitiram orientar a pesquisa em função de três eixos principais:

- o contexto organizacional, macro e micro, da RBML (das origens até 2009);
- as dinâmicas^{ADB} desenvolvidas na RBML entre 1989 e 2009;
- Os impactos^{ADB} na RBML.

Do ponto de vista da estrutura deste trabalho, o aprofundamento de cada um desses eixos deu origem, respetivamente, a três capítulos distintos – o Capítulo 7, o Capítulo 8 e o Capítulo 9.

As terceira e quartas etapas previstas no plano de desenvolvimento do estudo de caso irão ser discutidas no próximo sub-capítulo dedicado às *Evidências*. Quanto à última etapa, importa referir que, para além das interpretações que são feitas a partir das evidências apuradas relativamente a cada um dos eixos de análise, as *Conclusões* são apresentadas e explanadas no capítulo final deste trabalho (Capítulo 10).

6.2 As evidências

Etimologicamente, a palavra *evidência* radica-se no conceito de experiência associada àquilo que é manifesto e óbvio (Upshur 2001 cit. por Rycroff-Malone et al., 2001, p.82). Num contexto de Prática Baseada em Evidências, uma evidência é, segundo Higgs e Jones (2000, p.311), “... knowledge derived from a variety of sources that has been subjected to testing and has found to be credible”. Como iremos ver, neste estudo de caso pudemos contar com várias fontes de evidência.

6.2.1 A recolha dos dados

O processo de recolha de dados principiou com a identificação e reunião de todas as fontes escritas disponíveis sobre a RBML, com especial incidência no período de 1989 a 2009. Estas fontes correspondiam maioritariamente a documentação de arquivo, em papel e em suporte eletrónico, de acesso reservado, nomeadamente relatórios, mapas estatísticos, ofícios, informações-propostas, atas de reuniões, mensagens de correio eletrónico, folhas de cálculo, manuais, guias, folhas de recolha de dados, diapositivos de apresentações e conteúdos disponíveis no sítio web Fora de Portas e na intranet do DBA/DGB. Ao nível das fontes escritas, recorreu-se ainda a alguns documentos

publicados de relevância para o estudo da RBML e, em especial, da evolução do seu contexto organizacional: as *Actas* das sessões da Câmara Municipal de Lisboa, os *Anais das bibliotecas, arquivo e museus municipais*, o *Boletim Municipal* e ainda diversas comunicações apresentadas em eventos científicos.

A. Langley (2009, p.413), a propósito da investigação sobre processos, salienta as vantagens dos estudos retrospectivos em termos metodológicos: “One advantage of excavating the past is that the outcome is known in advance, and the researcher has an idea of what a process model will have to explain. This focuses the data collection effort onto precisely those elements that seem directly linked to the outcome”. Nesse sentido, dificuldades no acesso e utilização de alguns dos tipos de fontes textuais acima enunciados, aliados à proximidade cronológica do período em exame, levaram-nos a recorrer ao testemunho oral como forma de complementar ou enriquecer a informação recolhida sobre o desenvolvimento da RBML em geral ou nalgum aspecto específico. Assim, alguns colaboradores que vivenciaram factos sobre os quais se pretendia apurar ou obter mais informações foram inquiridos com base em questões abertas, tendo o inquérito ocorrido através de entrevista presencial ou telefónica e através da colocação da(s) questão(ões) por correio electrónico. Os colaboradores foram seleccionados atendendo ao conhecimento/vivência que tinham sobre esses factos, tendo sido designados Informantes-chave (IC). O Quadro 15 apresenta a identificação e caracterização genérica dos cinco informantes-chave inquiridos.

Note-se que a própria investigadora, dado a sua ligação institucional à RBML e ao seu envolvimento direto na construção de muitas das dinâmicas de avaliação do desempenho desta Rede foi também considerada uma Informante-chave, identificada como IC1. Através do registo das respostas apresentadas pela IC1 procurou-se introduzir na investigação um dispositivo de controlo da subjetividade, o qual permite também uma maior clareza na distinção entre as evidências e a sua interpretação.

A transcrição das respostas apresentadas pelos Informantes-chave às vinte e nove questões (Q) que foram formuladas pode ser encontrada no Anexo 4. As referências feitas a este tipo de fonte de informação no corpo do texto são complementadas pela

indicação em nota de rodapé do número de identificação do Informação-chave e da questão respondida (por exemplo, “IC5, Q16”).

Quadro 15 - Caracterização genérica dos Informantes-chave

INFORMANTES-CHAVE		
Identificação	Ingresso na CML	Dados relevantes para a investigação
IC1	1988	Bibliotecária. Especialista em avaliação do desempenho de bibliotecas, participou e coordenou a maioria das iniciativas e projetos desenvolvidos na área da medição / avaliação do desempenho na RBML.
IC2	1972	Bibliotecária. Possui conhecimento direto e experienciado sobre a evolução da RBML, tendo realizado ainda algumas pesquisas sobre a história das BLX e, em particular, das bibliotecas móveis.
IC3	1978	Técnica profissional de I-D. Possui conhecimento direto e experienciado sobre a evolução da RBML, especialmente no que concerne ao processo de informatização do catálogo da RBML.
IC4	2003	Bibliotecário. Especialista em Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação e tratamento e análise estatística de dados. Participou em muitas das iniciativas e projetos desenvolvidos na área da medição / avaliação do desempenho na RBML a partir de 2003, sendo co-coordenador do PAD-BLX.
IC5	1974	Assistente técnica administrativa, especializada na área da contabilidade. Possui conhecimento direto e experienciado sobre a evolução da RBML ao longo de mais de três décadas.

6.2.2 A análise

Segundo Weiss (1998, p.271), “The aim of analysis is to convert a mass of raw data into a coherent account. Whether the data are quantitative or qualitative, the task is to sort, arrange, and process them and make sense of their configuration. The intent is to produce a reading that accurately represents the raw data and blends them into a meaningful account of events”. A abordagem eminentemente interpretativa assumida por esta investigação e, em particular, a adoção do método hermenêutico determinaria que a análise dos dados se centrasse mais nos significados do que nos factos em si mesmos (Forghieri, 1993 cit. por Coltro, 2000, p.42). De um modo geral, a análise desenvolve-se de modo circular (*círculo hermenêutico*) de acordo com as seguintes etapas: (1) *Compreensão* – reunião de dados relativos ao fenómeno em estudo; (2) *Interpretação* – análise / constituição de uma interpretação desses dados; e (3) *Nova compreensão* – formula-se uma nova proposta, reiniciando-se o círculo (Coltro, 2000,

p.42). É nesse sentido que C. T. Beck (1994, cit. por Coltro, 2000, p.42) afirma que “... a reflexão hermenêutica consiste na dialética da interpretação do significado dos dados de pesquisa como um movimento dinâmico para compreensões mais profundas”.

Enquadrado pela revisão da literatura realizada, o processo interpretativo dos dados recolhidos sobre a RBML a partir das fontes documentais iniciou-se com a definição de um modelo conceptual exploratório para análise das dinâmicas e impactos da avaliação do desempenho de bibliotecas – o *Modelo de análise DI^{ADB}* (Dinâmicas e Impactos da ^Avaliação do ^Desempenho de ^Bibliotecas). A dialética gerada pela utilização deste modelo conduziria à construção e aplicação de *Ferramentas DI^{ADB}* para apoiar o tratamento e análise dos dados.

Note-se que a opção por uma análise fenomenológica das evidências não obstaria a que, em relação a alguns géneros de dados, como por exemplo os tipos de relatórios ou a tipologia de objetos de avaliação e de métodos de disseminação de produtos de informação, se procedesse também à sua quantificação informal.

6.2.2.1 Modelo de análise DI^{ADB}

O modelo criado para a análise das dinâmicas e impactos da avaliação do desempenho de bibliotecas (Modelo DI^{ADB} – Fig. 12) resulta da reflexão e síntese elaborada a partir das seguintes abordagens / instrumentos de avaliação:

- o *Novo Modelo do Processo de Avaliação do Desempenho de Bibliotecas*¹⁵⁵, o qual corresponde, na sua essência, a uma adaptação do *Modelo do Processo de Medição do Desempenho* de L. N. White (2002);
- os contributos da *Abordagem por processos* (ISO 9001: 2008) e da *Investigação de processos* (Langley, 2009), que complementam o modelo de White;
- o instrumento de meta-avaliação *KEC - Key Evaluation Checklist* (Scriven, 1991, p.230-231, 204-211)¹⁵⁶;

¹⁵⁵ Vid. sub-capítulo 4.4 e, em particular, a Figura 11.

¹⁵⁶ As dimensões que constituem este instrumento, constam da Figura 1.

- a versão de 2007 do questionário de diagnóstico utilizado pela ARL no âmbito do programa, iniciado em 2004, que visa apoiar as bibliotecas no processo de avaliação dos serviços - o *SPEC Survey on library assessment* (White e Wright, 2007, Wright e White, 2007), enriquecida pelos resultados da sua aplicação às bibliotecas universitárias britânicas e irlandesas (Stanley e Killick, 2009);
- as cinco dimensões da meta-avaliação de bibliotecas digitais propostas por Saracevic (2000, 2005)¹⁵⁷.

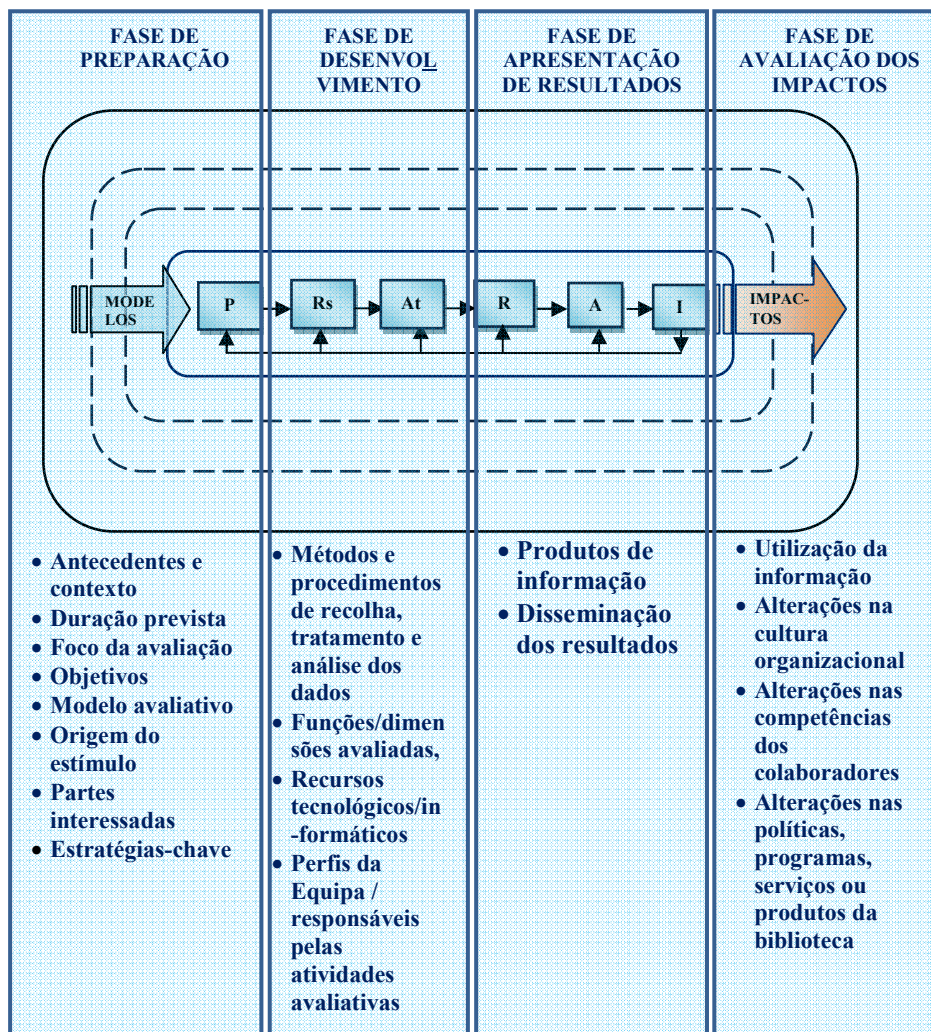
Para além destes contributos, optámos ainda por seccionar a análise em função das seguintes fases do processo de avaliação do desempenho:

1. **Fase de preparação** – compreende o planeamento (P) da atividade avaliativa e diversos aspetos a este associados como são os antecedentes e contexto (enquadramento, constructos), a duração prevista, o foco da avaliação, os objetivos, a seleção do(s) modelo(s) avaliativo(s), a identificação da origem do estímulo para iniciar a atividade de avaliação¹⁵⁸ e a definição do público-alvo (partes-interessadas) e das estratégias-chave.
2. **Fase de desenvolvimento** – centra-se nas atividades de avaliação (At) desenvolvidas em termos da recolha, tratamento e análise dos dados (métodos, funções/dimensões avaliadas, procedimentos), bem como nos recursos (Rs) tangíveis e intangíveis que suportam a sua realização, nomeadamente no que concerne aos meios tecnológicos/informáticos e às pessoas (perfis da equipa e dos responsáveis pela coordenação das atividades avaliativas).

¹⁵⁷ Vid. sub-capítulo 3.1.

¹⁵⁸ Na análise da origem do estímulo para a realização das atividades de avaliação foram tomados como referência os itens que constam do *SPEC survey*, designadamente: *Necessidade de prestar contas junto da entidade de tutela, Vontade de identificar objetivos ao nível do desempenho da biblioteca, Vontade de saber mais sobre os clientes, Vontade de saber mais sobre os processos, Processo de certificação da organização de tutela, Investigação sobre potenciais novos serviços ou recursos, Necessidade de reafetar recursos da biblioteca, Proposta de membro do staff com conhecimentos de avaliação, Outros (Reorganização dos serviços, Novos edifícios ou ampliação de espaço, Novo website, Novo diretor que queria conhecer as expectativas dos clientes e Vontade de fornecer evidências sobre as atividades da biblioteca.*

Figura 12- Modelo de análise DI^{ADB} (Dinâmicas e Impactos da Avaliação do Desempenho de Bibliotecas)



© L. G. Pinto, 2012 (adap. White, 2002)

Legenda: P – Planeamento At – Actividades A - Avaliação
 Rs – Recursos R – Resultados I – Informação

3. **Fase de apresentação de resultados** – os resultados (R) do tratamento e análise dos dados recolhidos que são sujeitos a juízos de valor (avaliação – A) convertem-se em informação significativa (I); nesta fase podem enquadrar-se as questões da identificação e caracterização dos produtos de informação e público-alvo, bem como dos métodos usados para a sua disseminação.
4. **Fase de avaliação de impactos** – incide sobre quaisquer efeitos do processo de avaliação do desempenho sobre os indivíduos, grupos ou comunidade,

designadamente ao nível de alterações na utilização da informação sobre o desempenho na gestão, na cultura organizacional, nas competências dos colaboradores e nas políticas, programas, serviços ou produtos de uma biblioteca.

A propósito dos elementos constitutivos que foram identificados ao nível da Fase de apresentação de resultados, importa salientar que do desenvolvimento de uma dinâmica de avaliação do desempenho devem, em princípio, resultar dados, os quais ao serem organizados e ganharem sentido, em princípio, transformar-se-ão em informação significativa sobre o desempenho da RBML. Essa informação deverá consubstanciar-se em produtos direcionados para as várias partes interessadas e ser disseminada por meio de um “conjunto de actividades que facilitam a apropriação dos resultados [da avaliação] pelos seus clientes” (Cardoso, 2003, p.37). No exame da disseminação dos resultados da avaliação revelou-se útil a aplicação da tipologia proposta por Z. Cardoso (2003, p.37):

- *Disseminação primária* - divulgação dos resultados detalhados de um processo de avaliação a audiências associadas diretamente à sua execução).
- *Disseminação secundária* - divulgação dos resultados sumariados e simplificados de um processo de avaliação junto de públicos não diretamente associados à sua execução.
- *Disseminação horizontal* - transferência para outras organizações similares.
- *Disseminação vertical* - transferência e integração da totalidade ou de parte dos resultados no plano institucional, político, regulamentar ou administrativo.

De acordo com Modelo de análise DI^{ADB}, o estudo das dinâmicas de avaliação do desempenho na RBML implicará o exame aprofundado das três primeiras fases (Capítulo 8), sendo a última analisada no âmbito da pesquisa sobre os impactos dessas dinâmicas (Capítulo 9).

6.2.2.2 Ferramentas DI^{ADB}

Uma vez que a aplicação do Modelo de análise DI^{ADB} implica que cada uma das dinâmicas identificadas seja seccionada de acordo com as fases definidas para análise de um processo de avaliação do desempenho de bibliotecas e dos seus impactos e, posteriormente, decomposta nos elementos-chave constitutivos, considerámos que seria útil desenvolver algumas ferramentas que permitissem apoiar a análise, sobretudo nas situações em que fosse maior o volume de dados apurados. Note-se que o *mapeamento visual*, ou seja, a representação de processos (ou dos seus elementos) com recurso a diagramas, quadros ou outros dispositivos visuais constitui uma das sete estratégias para a construção de significado a partir dos dados de processos (Langley, 2009, p.417)¹⁵⁹.

O Quadro 16 identifica as várias Ferramentas DI^{ADB} que foram desenvolvidas, enquadrando-as na respetiva fase do processo meta-avaliativo e destacando o foco de análise correspondente.

Quadro 16 - Ferramentas de apoio à análise das dinâmicas e impactos da avaliação do desempenho de bibliotecas

Ferramentas	Fases do Processo	Foco de análise
$DI^{ADB}1$	Preparação	Elementos constitutivos da Fase de preparação da dinâmica
$DI^{ADB}2$	Desenvolvimento	Perfil da equipa que assegura o desenvolvimento da dinâmica
$DI^{ADB}3$	Desenvolvimento	Perfil dos principais responsáveis pela equipa que assegura o desenvolvimento da dinâmica
$DI^{ADB}4$	Preparação Desenvolvimento Apresentação de resultados	Objetos de avaliação
$DI^{ADB}5$	Desenvolvimento	Métodos de avaliação do desempenho
$DI^{ADB}6$	Apresentação de resultados	Produtos de informação sobre o desempenho
$DI^{ADB}6.1$	Apresentação de resultados	Produtos de informação sobre o desempenho – métodos de divulgação
$DI^{ADB}7$	Avaliação dos impactos	Evidências de uma cultura de avaliação – identificação e avaliação do grau de importância

© L. G. Pinto, 2012

¹⁵⁹ As outras seis estratégias identificadas por A. Langley (2009) são: *Estratégia de narrativa, Estratégia de quantificação, Estratégia de modelos alternativos, Estratégia de Teoria Fundamentada, Estratégia de fracionamento temporal e Estratégia sintética.*

Conforme foi atrás referido, o conteúdo do *SPEC Survey on library assessment* (White e Wright, 2007, Wright e White, 2007), enriquecido pelos resultados da sua aplicação às bibliotecas universitárias britânicas e irlandesas (Stanley e Killick, 2009), constituiu uma das fontes que estiveram na origem do Modelo de análise DI^{ADB}. Este conjunto de documentos serviu também de base para o desenvolvimento das ferramentas de análise DI^{ADB}, ainda que tenham sido adaptadas ao contexto do caso em estudo. Neste âmbito, importa destacar as seguintes adaptações / alterações:

- Ferramenta DI^{ADB}3: à lista de doze funções passíveis de serem desempenhadas pelos coordenadores da avaliação do desempenho que integram a questão número oito do *SPEC survey*, foi adicionado um novo item para cobrir uma função que não fora aí contemplada – *Concebe / adapta modelos de avaliação*.
- Ferramenta de análise DI^{ADB}5: para além de ligeiras adaptações terminológicas, a lista de métodos de avaliação utilizada no *SPEC Survey on library assessment* (questão quatro) foi ainda desenvolvida ao nível categoria genérica *Outros métodos* de forma a permitir a identificação específica de métodos usados na RBML. Note-se que alguns desses itens, como por exemplo, a certificação ISO 9000 ou o benchmarking, poderão também ser considerados modelos de avaliação do desempenho.
- Ferramentas de análise DI^{ADB}6 e DI^{ADB}6.1: o elenco de métodos de distribuição dos dados/ análises/ resultados das atividades de avaliação (questão catorze) foi muito ampliado, tendo sido integrado numa ferramenta destinada à análise dos produtos de informação que cruza os métodos de disseminação com uma tipologia de produtos de informação (DI^{ADB}6.1). Relativamente à tipologia de produtos de informação sobre o desempenho, há que salientar a inclusão do tipo *Ferramentas de gestão* (englobando as *Ferramentas de captura do conhecimento*, *Ferramentas de gestão estratégica* e *Ferramentas da qualidade*) pois apesar de estas terem sido consideradas métodos de avaliação (*vid.* DI^{ADB}5), a sua aplicação gera

também informação essencial ao decurso do processo avaliativo, sobretudo nos casos das Dinâmicas 3c e 3d.

- Ferramenta de análise DI^{ADB}7: partindo da premissa de que uma organização que tenha desenvolvido uma cultura de avaliação terá “mecanismos internos” que farão incorporar e reforçar o foco no cliente, a melhoria contínua e a utilização da avaliação do desempenho no planeamento e na tomada de decisão (Lakos e Wilson, 1998; Lakos e Phipps, 2002), construiu-se um instrumento complementar de diagnóstico da cultura de avaliação organizacional com as seguintes características:
 - São enumerados os treze mecanismos que evidenciam que uma cultura de avaliação está em “funcionamento” (*vid.* Quadro 17), dos quais os seis primeiros são de âmbito genérico e os restantes correspondem a mecanismos de suporte. Note-se que, visando uma maior clareza do conteúdo, a partir da confrontação com os dez itens constantes da questão catorze do *Spec survey* (White e Wright, 2007) foram introduzidas algumas alterações no enunciado dos mecanismos inicialmente proposto por Lakos e Wilson (1998) e Lakos e Phipps (2002), nomeadamente nos Mecanismos 2, 3, 9 e 10.
 - Tratando-se de um instrumento para auto-avaliação com base em evidências, esta ferramenta permite a identificação e registo de evidências relativas a cada mecanismo a partir das características das dinâmicas de avaliação do desempenho já apuradas e ainda a apreciação e pontuação do grau de importância das evidências no contexto dos respetivos mecanismos da cultura de avaliação.
 - O grau de importância, ou melhor, a força / fraqueza da cultura de avaliação em relação a cada mecanismo é medido através de uma escala de 1 (nunca / sem evidências) a 6 (sempre) à semelhança do procedimento utilizado no inquérito sobre a cultura de avaliação organizacional aplicado no contexto de dois projetos sobre o impacto da avaliação na tomada de decisão, um realizado em 2002 em

bibliotecas associadas da ARL e o outro, em 2004-2005, nas bibliotecas da Carnegie MA I (Beck e Dole, 2007, p.146-157)¹⁶⁰. Os resultados desses projetos foram posteriormente objeto de um estudo comparativo da autoria de Beck e Dole (2007) que incidiu, assim, sobre três grupos distintos da população académica com forte interesse na avaliação - bibliotecários membros da ARL, bibliotecários das bibliotecas da Carnegie MA I e bibliotecários de diversos tipos de bibliotecas universitárias, tendo sido recolhidas respostas de vinte e três diretores e de cento e um administradores de bibliotecas universitárias (p.156).

Quadro 17 - Mecanismos de suporte a uma cultura de avaliação em bibliotecas

Mecanismos de uma cultura de avaliação	
1)	A missão, planeamento e políticas da biblioteca estão focalizadas externamente no apoio às necessidades de acesso à informação do cliente
2)	A avaliação do desempenho é evidente nos documentos de planeamento da biblioteca, como são os planos estratégicos e os objectivos das unidades
3)	Liderança está empenhada no apoio às actividades de avaliação
4)	Os colaboradores reconhecem o valor da avaliação e desenvolvem as actividades avaliativas no quadro das suas tarefas de rotina
5)	A responsabilidade pela avaliação, a nível individual e organizacional, é assumida explicitamente (em descrições de funções/tarefas ou comunicada formalmente por outros meios)
6)	Os dados relevantes e comentários dos utilizadores são habitualmente coligidos, analisados e usados para definir prioridades, alocar recursos e tomar decisões
7)	As actividades de avaliação são suportadas por um Sistema de Informação de Gestão (MIS) ou Sistema de Apoio à Decisão (SAD)
8)	Os serviços, programas e produtos são avaliados pela sua qualidade, impacto e eficiência
9)	Os colaboradores que realizam actividades avaliativas são apoiados e/ou recompensados
10)	Os resultados da avaliação são utilizados para melhorar o desempenho da biblioteca
11)	O desenvolvimento contínuo das competências de medição e avaliação dos colaboradores é promovido e apoiado
12)	As unidades que integram a biblioteca definiram os processos críticos e estabeleceram as medidas para aferir o sucesso
13)	Os colaboradores desenvolvem os objectivos S*M*A*R*T centrados no cliente no quadro do processo de planeamento anual e monitorizam o desempenho regularmente.

© L. G. Pinto, 2012 [baseado em: Lakos e Wilson (1998), Lakos e Phipps (2002), White e Wright (2007) e Beck e Dole (2007, p.146-157)].

Todas estas ferramentas de análise encontram-se reproduzidas no Anexo 7.

¹⁶⁰ Note-se que no *Spec survey* (White e Wright, 2007) recorreu-se a uma escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) para medir o grau de concordância dos inquiridos com as dez afirmações referentes à cultura de avaliação de uma biblioteca.

Leonor Gaspar Pinto

Dimensões estratégicas e emergentes da avaliação do desempenho: modelos, dinâmicas e impactos na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (1989-2009)

CAPÍTULO 7 - BIBLIOTECAS MUNICIPAIS DE LISBOA: 126 ANOS DE AVANÇOS, RECUOS E EQUÍVOCOS

As bibliotecas municipais de Lisboa foram um projecto atribulado desde a sua génese. Desde logo pelo défice de recursos e condições. Depois pela sua indefinição estratégica e funcional, vogando entre a biblioteca popular e a biblioteca escolar, entre a biblioteca erudita, especializada e profissional. Por fim, pela falta de vontade política, apesar das boas intenções dalguns e das contradições doutros.

D. Melo – A leitura pública na I República

Sendo o principal objetivo desta investigação estudar os impactos dos modelos e dinâmicas de avaliação do desempenho na RBML no período de 1989 a 2009, esta análise não dispensa a compreensão do contexto nacional e municipal, designadamente ao nível da evolução das bibliotecas públicas / municipais.

Se a história do livro e da leitura em Portugal é uma temática que tem prendido a atenção de historiadores e sociólogos, bem como de outros especialistas da área das Ciências Sociais e Humanas¹⁶¹, no âmbito específico da investigação sobre a história das bibliotecas no nosso País os progressos são, todavia, ainda incipientes sobretudo no que respeita ao conhecimento destas bibliotecas no século XX. Ainda assim, importa referir os contributos dos seguintes investigadores para a exploração desta temática: para o período anterior ao Liberalismo, R. Proença (1922), M. Domingos (1992, 1994,

¹⁶¹ O balanço dessa investigação foi realizado em dois artigos publicados em finais dos anos 90, um da autoria de J. L. Lisboa (1997) e o outro da responsabilidade de A. Anselmo (1997), no catálogo de uma mostra bibliográfica organizada pela Biblioteca Nacional em Abril de 2000 (Portugal. Biblioteca Nacional, 2000) e, mais recentemente, ainda que de âmbito cronológico e temático mais restrito, nas revisões críticas de bibliografia realizadas por M. L. Cabral (2008, 2009).

1995), T. Espanca (1980-1981), F. Vaz (2004, 2005 e 2007) e L. Cabral (2008); para o período do Liberalismo, P. Barata (2003); entre os finais da Monarquia e a I República, C. A. Rebelo (1997, 2002), P. Leite e R. Machaqueiro (2000), D. Melo (2010); de 1926-1987, D. Melo (2002, 2004, 2004a) e F. Ribeiro (2008); a partir de 1986, H. Barreto Nunes (1987, 1990, 1990a, 1991, 1996, entre outros), P. Ochôa (1998), E. Freitas (1998) e J. A. Barroco (2004).

No que concerne especificamente à RBML, é recente o interesse que esta tem merecido enquanto objeto de investigação, sendo este essencialmente o resultado de estratégias de atuação definidas pelos dirigentes responsáveis por esta Rede e que se materializaram em algumas iniciativas marcantes:

- a publicação sob responsabilidade da Divisão de Bibliotecas e Documentação (DBD) da CML da *Biblioteca: revista das Bibliotecas Municipais de Lisboa* (1997-2002), destacando-se no âmbito do conhecimento da própria RBML e das suas coleções os contributos de Dias (1998), Paiva (1999), Figueiredo (1999) ou Rêgo e Sá (2002);
- a organização da exposição *Bibliotecas Municipais de Lisboa: um percurso 1883-2006* (Oliveira e Sá, 2006);
- as conferências, curso livre, sessões de reminiscência com antigos profissionais e exposição desenvolvidas no quadro da iniciativa *O Mês da Profissão de Informação-Documentação* na CML (2008)¹⁶².

Para além de breves referências às bibliotecas populares e municipais em Lisboa no contexto de dois estudos sobre a leitura pública em Portugal nas últimas décadas do século XIX (Rebelo, 2002, p.123-127) e durante a I República (Melo, 2010, p.59-64), importa ainda salientar as comunicações apresentadas em eventos técnicos e científicos e artigos publicados sobre a RBML por Freitas (1992), Pinto e Rodrigues (1993), Rodrigues e Pinto (1994), Pinto (1999, 2006), Matos (2002), Neves, Vinagre, Pinto e Runkel (2005), Pinto e Ochôa (2006), Santos *et al.* (2007), Pinto, Silva e Figueiredo

¹⁶² A linha de investigação desenvolvida, entre 2007 e 2008, por C. Castelo no âmbito da atuação da Divisão de Gestão de Bibliotecas da C.M. Lisboa, foi essencial para a realização desta iniciativa e para a identificação de muitas das fontes de informação primárias referentes ao período do Estado Novo que são mencionadas neste capítulo.

(2007), Fernandes e Ferreira (2009), Vinagre, Pinto e Neves (2009) e Barreto *et al.* (2010).

Tendo em conta a sua já longa história – quase 130 anos, a RBML constitui um ponto privilegiado de observação da evolução dos construtos, políticas e estratégias definidos para estes equipamentos culturais, mas também, como refere C. Castelo (2008), das próprias “...práticas profissionais que têm constituído o cerne da profissão, seja na sua componente técnica (a selecção / aquisição do fundo documental, o tratamento técnico), seja no relacionamento com os leitores / utilizadores (pesquisa e recuperação da informação / referência) e no trabalho de difusão e animação da leitura” (p.1). Nesta linha, poderemos ainda acrescentar que esta Rede permite também observar de forma privilegiada a evolução da componente técnica associada à organização / gestão, nomeadamente no que concerne aos processos de medição / avaliação do desempenho das bibliotecas. Note-se que o aprofundamento desta temática, sobretudo para o arco temporal que vai dos primórdios do século XX até aos finais da década de 70 deste século, não dispensará a consulta de fontes primárias impressas¹⁶³ e, sobretudo, arquivísticas que se encontram à guarda do Arquivo Municipal de Lisboa. A ausência de tratamento arquivístico da generalidade da documentação produzida pelas unidades orgânicas diretamente responsáveis pela RBML ao longo dos anos 80, 90 e, principalmente, da primeira década do século XXI, coloca, aliás, inúmeras dificuldades à utilização de documentação de arquivo para o estudo deste período, impelindo à adoção de métodos de investigação complementares ou alternativos¹⁶⁴.

Assim, neste capítulo procura-se, com base nas fontes de informação disponíveis, traçar **em linhas gerais** o panorama da evolução da RBML, desde as suas origens até 2009 (limite definido para o estudo deste caso), procurando vislumbrar os construtos de biblioteca subjacentes e descortinar eventuais práticas avaliativas. Procura-se ainda fazer o enquadramento deste percurso de âmbito local no contexto histórico da evolução

¹⁶³ Entre as fontes impressas com previsível interesse para a história das bibliotecas municipais de Lisboa contam-se: as *Actas das sessões da Câmara Municipal de Lisboa*, o *Boletim cultural e estatístico* (1937), os *Anais do Município de Lisboa* (1938-1958), a *Revista municipal* (1939-1973), *Lisboa: revista municipal* (1979-1988) e os *Anais das bibliotecas, arquivo e museus municipais* (1931-1936).

¹⁶⁴ Vejam-se os sub-capítulos 2.3 e 6.2.1.

do setor das bibliotecas em Portugal, com particular destaque para a situação das bibliotecas públicas. O percurso histórico da RBML é, assim, apresentado em função de três eixos evolutivos: o período de formação, marcado pelo aparecimento das primeiras bibliotecas municipais; a fase de maturação, que se estende do advento da República até aos primeiros anos do regime democrático; e o período de intensas mudanças que se iniciam nos anos 80 e que se prolongam pelas décadas seguintes.

7.1 As primeiras bibliotecas municipais

Seguindo uma tendência europeia, em Portugal, a segunda metade do séc. XIX trouxe consigo o recrudescer da preocupação com a instrução e a cultura das classes populares acarinhado pela crescente afirmação das ideias republicanas. Os elevados níveis de analfabetismo da população portuguesa e a pobreza cultural vigente ofereciam um panorama desolador. Tanto assim que, em 2 de Agosto de 1870, numa representação ao rei feita por vários Ministros e Secretários de Estado, é expresso o atraso português no que toca à implementação de bibliotecas populares¹⁶⁵. Servindo como repositório dos “conhecimentos elementares para as classes mais necessitadas”, a biblioteca popular era entendida como garante do progresso: “A bibliotheca popular completa d’este modo a escola popular, porque a boa leitura moralista, eleva a alma e aperfeiçoa o trabalho de todos em geral, e de cada industria ou officio em particular”¹⁶⁶. Validada pelo soberano e publicada em Diário do Governo, esta proposta daria, assim, origem à instituição de Bibliotecas Populares em Portugal. O decreto de 2 de Agosto iria dar corpo, como refere P. Barata (2003, p.213), a “uma verdadeira política integrada de bibliotecas” ao complementar as bibliotecas públicas já existentes com bibliotecas populares: as primeiras, vocacionadas para estudos superiores ou para ensino técnico e as segundas, para o desenvolvimento dos conhecimentos das classes mais necessitadas. Note-se que,

¹⁶⁵ Note-se que apesar de, antes de 1870, se terem registado algumas tentativas dispersas para criar bibliotecas destinadas às classes operárias, só com a publicação deste decreto essas bibliotecas passariam a ter existência legal. Efetivamente, a primeira referência à criação de uma biblioteca de características populares data de 1863, estando esta “Livreria dominical”, como era designada, instalada na Escola Normal de Marvila, em Lisboa (Rebello, 2002, p.106).

¹⁶⁶ **Decreto 2 de Agosto de 1870**, cit por Rebello (2002, p.178). Este decreto foi publicado no *Diário do Governo* n.º181, de 16 de Agosto.

contrariamente ao mundo anglo-saxónico em que, desde meados do século XIX, se afirmou um modelo único de biblioteca (pública)¹⁶⁷ direcionado para todos os públicos, em Portugal, como em outros países da Europa continental, estes dois tipos de biblioteca dirigidos a públicos distintos iriam continuar a existir e a reforçar-se.

A publicação do *Regulamento das bibliothecas populares*, em 20 de Janeiro de 1871¹⁶⁸, seria determinante para a implementação em Portugal das bibliotecas populares. Este modelo de biblioteca dirigido às classes populares assentava em alguns princípios simples, mas essenciais:

- **“Administração e fiscalização”**: **constituição da coleção** – através do fornecimento de livros pelo Estado¹⁶⁹ e da compra, oferta ou doação promovida pela entidade responsável pela biblioteca (Cap. I, art. 2º); **tratamento técnico dos documentos** - obrigatoriedade da existência de dois catálogos feitos “segundo o modelo adoptado na bibliotheca nacional de Lisboa” (um acessível na “casa da leitura” e outro interno) e do tratamento preliminar dos livros (colocação de marcas de posse) (Cap. I, art. 3º a 5º); e **fiscalização** - os presidentes das corporações ou associações a cargo de quem estivessem as bibliotecas populares tinham a obrigação de remeter ao governo, de seis em seis meses, a estatísticas dos leitores e anualmente uma breve exposição sobre o desenvolvimento destas bibliotecas (Cap.IV, art.

¹⁶⁷ Fazendo a “arqueologia” do modelo anglo-saxónico de biblioteca pública a partir do seu nascimento em Inglaterra com o *Public Libraries Act* (1850), D. Melo (2010, p.6-8) salienta os seguintes traços distintivos em relação a outros modelos coevos de bibliotecas: alicerçava-se numa estrutura estatal descentralizada (local) e com autonomia e suportes logísticos; disponibilizava gratuitamente coleções atualizadas e renováveis de livros e jornais para recreação e formação profissional e moral dos cidadãos; procurava salvaguardar num mesmo espaço as necessidades de diferentes grupos de público leitor; e oferecia empréstimo domiciliário. De um modo geral e salvaguardando algumas exceções e variações, este modelo de biblioteca só se enraizaria na Europa continental a partir dos anos de 1960/70 (Melo, 2010, p.8).

¹⁶⁸ **Portaria de 20 de Janeiro de 1871**, publicada no *Diário do Governo* n.º28, de 30 de Janeiro (transcrita por Rebelo, 2002, p. 184-188). Esta portaria segue de perto o modelo espanhol fixado na *Ordem Ministerial* de 28 de Setembro de 1869, traduzida por Rebelo (2002, p.194-197).

¹⁶⁹ Os livros fornecidos pelo Estado para a constituição do fundo inicial das bibliotecas populares provinham do depósito das livrarias dos extintos conventos (Rebelo, 2002, p.113). Era-lhes colocado no rosto o carimbo com a inscrição *Propriedade do Estado* e eram entregues às entidades responsáveis pelas bibliotecas populares mediante assinatura de um termo de recebimento. Caso uma dessas bibliotecas fosse encerrada, os livros cedidos deveriam voltar para a posse do Estado (*Regulamento das Bibliothecas Populares*, Cap. I, art. 2º).

15º). A propósito deste último aspeto é interessante notar que poucas foram as bibliotecas populares portuguesas que cumpriram essa obrigação (Rebelo, 2002, p.115).

- **Leitura de presença:** institucionalização do serviço de “leitura na bibliotheca” e responsabilização das entidades que administram as bibliotecas populares pelo estabelecimento do horário de funcionamento, “...podendo ser de manhã, de tarde ou de noite” (Cap. II, art. 7º).
- **Empréstimo domiciliário:** criação do **serviço de “leitura nos domicílios”** e definição das respetivas **regras de funcionamento**, bem como do **procedimento técnico de suporte** a esta atividade (registo do empréstimo lançado em livro próprio) (Cap.III, art. 9º a 12º).

A segunda metade do século XIX português é também marcada pela afirmação da descentralização e do municipalismo. Neste contexto, os poderes municipais começam a ser chamados a assumir um papel ativo na criação de instituições educativas e culturais. Aliás, o Decreto de 2 de Agosto de 1870, atribui aos municípios, a par das juntas gerais de distrito e juntas de paróquia, a obrigação de criação e manutenção de bibliotecas populares, “[...] devendo haver uma pelo menos na capital de cada concelho”¹⁷⁰. É neste âmbito que, em 1872, surgiria o projeto de abertura da primeira escola pública municipal em Lisboa, o qual daria origem à Escola Municipal nº1, instalada na freguesia da Pena. Nos anos subsequentes, sobretudo na década de 80, os diferentes bairros da cidade vão sendo dotados com escolas primárias, assistindo-se, em paralelo, à criação de pequenas bibliotecas escolares. Contudo, como salientam Oliveira e Sá¹⁷¹, estas bibliotecas, destinadas ao uso exclusivo de professores e alunos das respetivas escolas, “...não devem ser confundidas com as Bibliotecas Populares também designadas Bibliotecas Municipais, embora estas últimas começassem por ser instaladas, na maioria dos casos em edifícios escolares”.

¹⁷⁰ Artº. 5 do **Decreto de 2 de Agosto de 1870**.

¹⁷¹ Oliveira, J. C.; Sá, L. – *Exposição «Bibliotecas Municipais de Lisboa: um percurso 1883-2006»*, p.[1].

O projeto de criação em Lisboa de pequenas bibliotecas destinadas ao povo seria apresentado pelo Vereador Joaquim José Alves na sessão municipal de 16 de Setembro de 1873¹⁷², sendo posteriormente retomado, na sessão de 31 de Maio de 1880¹⁷³, a pretexto das comemorações do tricentenário de Camões¹⁷⁴. No ano seguinte, José Maria de Moura Barata Feio Terenas¹⁷⁵ foi admitido no cargo de Bibliotecário Geral das bibliotecas da CML. Em 1883, por iniciativa de Teófilo Ferreira, que desempenhava então funções de Vereador do Pelouro da Instrução, seriam finalmente inauguradas três bibliotecas populares: em 2 de Fevereiro, a primeira (anexa à Escola Municipal nº4, no Bairro Oriental, Rua do Paraíso); em 8 de Abril, a segunda (anexa à Escola Municipal nº11, no Bairro Ocidental, Rua de São Domingos à Lapa); e, em 5 de Agosto, a Biblioteca Central (anexa à Escola Municipal nº1, na Rua da Inveja), renomeada em 1938 Biblioteca Municipal de São Lázaro¹⁷⁶. Sucede-se a criação de novas bibliotecas e, em 1891, Lisboa contava com sete bibliotecas (Melo, 2010, p.61). Em consonância com o modelo de biblioteca popular determinado pelo Estado, nestas primeiras bibliotecas municipais lisboetas era disponibilizada leitura de presença, diurna e noturna, e leitura domiciliária¹⁷⁷.

De acordo com C. A. Rebelo (2002, p.164-166), as bibliotecas populares portuguesas entram em crise no final dos anos 80. A escassez de recursos, os horários reduzidos, os equipamentos medíocres, a desadequação e falta de atualização dos fundos, o aumento do interesse pelos periódicos¹⁷⁸ e a afetação de funcionários que,

¹⁷² AML – Arquivo Histórico, Casa de Santo António, Caixa 355, Doc. 123, cit. por Rebelo (2002, p. 124).

¹⁷³ *Arquivo Municipal de Lisboa*, 1880, p.310, cit. por Rebelo (2002, p. 124).

¹⁷⁴ As comemorações do Tricentenário de Camões, em 1880, tal como as do Centenário da morte do Marquês de Pombal em 1883, serviram de pretexto para a inauguração de bibliotecas populares em diversos concelhos do País (Rebelo, 2002, p.129).

¹⁷⁵ Feio Terenas foi fundador do Partido Republicano Português, jornalista e o primeiro bibliotecário das bibliotecas municipais de Lisboa. Para mais informações sobre esta figura, veja-se, por exemplo, a nota bibliográfica elaborada por J. Trigo (2008).

¹⁷⁶ A BM de São Lázaro é, atualmente, a biblioteca mais antiga do Município de Lisboa em funcionamento.

¹⁷⁷ Castelo, C. - *A evolução das práticas profissionais nas bibliotecas municipais de Lisboa*, p.[13].

¹⁷⁸ A especialização crescente do saber e a rapidez com as inovações começaram a surgir, criou no público a necessidade da atualização permanente dos conhecimentos. A procura de resposta para essa

muitas vezes, não possuíam as competências adequadas à ação educativa tornaram ainda mais evidente a sua desadequação às novas necessidades de informação e às realidades da educação de massas. Por outro lado, a estas bibliotecas acorriam não só os antigos eruditos e investigadores, mas também uma pequena e média burguesia (professores, profissionais liberais, empregados, militares) posicionada no limiar do público popular. Tudo isto aponta, afinal, para o facto deste novo tipo de biblioteca estar mal concebido de raiz (Melo, 2010, p.9).

Em Lisboa, no final do século, seriam sobretudo as dificuldades financeiras a ditarem o recuo do projeto de expansão da rede de bibliotecas municipais, obrigando à sua reorganização e à redução efetiva no número de bibliotecas em funcionamento (Rebelo, 2002, p.124-125).

7.2 O desenvolvimento da Rede

7.2.1 O legado da Primeira República

A instauração da República em 5 de Outubro de 1910 e a subsequente aposta política na área da instrução teriam efeitos significativos no setor das bibliotecas e arquivos em Portugal. Em 18 de Março de 1911, é promulgado um decreto¹⁷⁹ que reorganiza os serviços das bibliotecas e arquivos tutelados pela Direcção Geral da Instrução Secundária, Superior e Especial, criando as figuras do Inspector das Bibliotecas Eruditas e Arquivos e do Inspector das Bibliotecas Populares e Móveis (de nomeação governamental e a título vitalício) e instituindo uma secção popular junto da Biblioteca Nacional de Lisboa, com a finalidade de providenciar leitura de presença e domiciliária para um determinado tipo de público, a qual se viria a constituir como biblioteca autónoma em 1918, com a designação de Biblioteca Popular de Lisboa.

Recuperando os propósitos do decreto de 2 de Agosto de 1870, este diploma atribuía às Câmaras Municipais o dever da criação de Bibliotecas Populares, salientando

necessidade levaria as bibliotecas a criarem no seu seio hemerotecas, uma vez as publicações periódicas eram o tipo de documento que melhor conseguia veicular informação atualizada (Rebelo, 2002, p. 165).

¹⁷⁹ **Decreto de 18 de Março de 1911**, cit. por: Rebelo (2002, p.166), Ribeiro (2008, p.3-4) e por Oliveira e Sá (2006, p.[2]).

que “nos centros populosos, de Lisboa e Porto, as câmaras municipais devem estabelecer sucursais da Biblioteca Central, de forma a facilitar a frequência” (cit. por Oliveira e Sá, p.[2]). O referido Decreto preconizava também a criação de bibliotecas móveis, que ficariam na dependência das bibliotecas populares, constituindo estas, desejavelmente, um estímulo para a fundação de bibliotecas populares nos concelhos mais carenciados. Contrariando o alheamento que caracterizara até então a postura do Estado em relação à criação de bibliotecas populares pelos municípios e outras entidades, a instituição da Inspeção das Bibliotecas Populares e Móveis, responsável pela dinamização de um serviço nacional metropolitano de bibliotecas populares e móveis, parece indiciar a intenção da Administração Central participar de forma ativa e auxiliar o poder local nesse processo (Melo, 2010, p.14). O Decreto de 18 de Março de 1911 prescrevia ainda a implementação de salas e coleções especiais para crianças a partir dos seis anos, o empréstimo domiciliário e o alargamento do horário de funcionamento (10h-16h e 19h-23h) (Melo, 2010, p.46).

O ideário republicano propunha, assim, uma nova tipologia de bibliotecas, denotando uma maior atenção às necessidades dos vários tipos de leitores¹⁸⁰:

- *bibliotecas eruditas*: “aquelas que, pelo carácter do seu depósito bibliográfico, se prestam ao desenvolvimento da cultura científica, literária e artística ou se apresentam como excelentes repositórios de obras e documentos históricos”;
- *bibliotecas populares*: “aquelas que reúnem os livros e publicações necessárias á instrução do povo, á rápida informação e ao entretenimento”;
- *bibliotecas móveis*: “aquelas que utilizam manuais, resumos, compêndios, pequenas enciclopédias e, no geral, todas as obras de vulgarização e distracção”.

O *Regulamento das Bibliotecas Móveis*, publicado em 30 de Setembro de 1915, para além de realçar a ligação destas bibliotecas à educação e à formação, estabelecia as regras de cedência e funcionamento destes equipamentos e atribuía à Inspeção das

¹⁸⁰ Decreto de 18 de Março de 1911, art. 3-5, cit. por Melo (2010, p.45).

Bibliotecas Populares e Móveis a responsabilidade pela sua criação e gestão, colocando-as na sua dependência administrativa direta¹⁸¹. O modelo de biblioteca móvel adotado inspirava-se no modelo alemão das *Kreisbibliotheken*, que prescrevia o acondicionamento do recheio bibliográfico em armários transportáveis e contemplava variações na sua composição definidas em função das necessidades de cada comunidade (Melo, 2010, p.52-53)¹⁸².

Mas estes três tipos de bibliotecas – eruditas, populares e móveis - acabariam por se confundir em termos de filosofia de serviço, fruto sobretudo de uma teia intrincada de dependências (Melo, 2010, p.51): as bibliotecas móveis estavam sujeitas à dinâmica das populares, as quais poderiam ser também municipais; as bibliotecas populares estavam dependentes da capacidade de ação da Inspeção das Bibliotecas Populares e Móveis; as bibliotecas móveis deviam servir de base para a criação de bibliotecas populares nos concelhos mais carenciados; e as unidades móveis, com frequência, eram instaladas em escolas e usadas como complemento do ensino oficial.

De um modo geral, durante o período da I República (1910-1926) assiste-se a um notável incremento nas bibliotecas e arquivos portugueses, sendo este dinamismo em grande parte protagonizado pela Biblioteca Nacional. De facto, como salienta F. Ribeiro (2008, p.3), “A visão republicana para este sector de actividade, enquadrado no amplo campo da instrução pública foi, sem dúvida, muito fecunda em estudos, produção de textos e promulgação de leis com vista à afirmação de uma área considerada estratégica para o regime político em vigor”. Todavia, a falta de meios humanos e financeiros iria obstar a que muitas das ideias e projetos republicanos fossem efetivamente implementados, nomeadamente a ideia da criação de uma rede de bibliotecas populares e móveis que cobrisse a totalidade do território nacional (Ribeiro, 2008, p.3). Por outro lado, esta linha política acabaria também por prolongar a dicotomia entre bibliotecas

¹⁸¹ A esta Inspeção competia a promoção deste serviço, a catalogação dos livros, o estabelecimento de um depósito único de retaguarda, o envio e receção das “caixas-estantes” que acondicionavam os livros e ainda um catálogo e livros de expediente e de registo de leitores que compunham estas unidades, a promoção da desinfestação dos livros emprestados e a fiscalização dos procedimentos associados a este serviço (Melo, 2010, p.52).

¹⁸² Em Portugal, foram criadas três variantes de recheio bibliográfico, correspondendo a três modelos distintos de caixas-estante. Para um melhor conhecimento das características de cada um destes modelos, bem como sobre os movimentos de leitura destas bibliotecas, veja-se Melo (2010, p.53-59).

eruditas e populares¹⁸³, pese embora o facto de o “...reforço das unidades municipais e distritais (ditas «públicas»)” e a “...maior acessibilidade das «eruditas» (resultante da maior escolarização e da maior pressão dos novos leitores)” terem gerado alguma erosão neste paradigma dualista (Melo, 2010, p.122).

Apesar do escasso conhecimento que temos da situação das bibliotecas municipais de Lisboa durante a I República, parece dado assente que as orientações político-ideológicas de âmbito biblioteconómico não deram os frutos que seriam necessários para inverter o estado deplorável em que se encontrava a leitura pública na capital do País. Diversos planos para a reestruturação das bibliotecas municipais, de maior ou menor ambição, não chegariam a passar do papel¹⁸⁴. Em 1923, o vereador da Instrução e Assistência, Alexandre Ferreira assumia publicamente que as bibliotecas municipais não cumpriam o fim educativo que lhes estava destinado, não possuindo catálogos para localizar os livros nas estantes e pessoal com a preparação adequada. Para ultrapassar esta situação propunha-se então a criação de bibliotecas nos locais mais afastados da cidade (Belém, Alcântara, Poço do Bispo, Beato, etc), a renovação da coleção documental (através de doações e compra), uma nova fonte de financiamento (sobretaxa de 50% pela venda de vinho a copo nas tabernas) e a extensão da leitura noturna a todas as bibliotecas municipais, em articulação com a educação popular e a infantil¹⁸⁵. Em 10 de Setembro de 1924, Alexandre Ferreira proporia em sessão de Câmara a reinstalação da biblioteca popular de Alcântara, que se encontrava encerrada há cerca de seis anos, numa sala da Escola Asilo de S. Pedro de Alcântara e, no ano seguinte, na sessão de Câmara de 23 de Dezembro, apresentaria a proposta de criação da primeira biblioteca

¹⁸³ D. Melo (2010, p.47) salienta que esta dicotomia entre o erudito e popular ao nível biblioteconómico, para além dos fundamentos funcionais e administrativos (dois organismos centrais coordenadores distintos – a Inspeção das Bibliotecas Eruditas e Arquivos e a Inspeção das Bibliotecas Populares e Móveis), radicava-se sobretudo numa dicotomia filosófica, ideológica.

¹⁸⁴ Ainda em 1918, na sessão de Câmara de 25 de Novembro, foi aprovada por unanimidade a proposta para a criação de novas bibliotecas populares apresentada por Dário da Costa Cabral (Castelo, 2008, p.3). Mais tarde, em 1921, seria proposta uma solução mínima baseada na existência de uma biblioteca em cada um dos quatro bairros administrativos de Lisboa, a qual também não avançou de imediato (Melo, 2010, p.62).

¹⁸⁵ *Sessão de 24 de Abril de 1923 e Sessão de 30 de Abril de 1923* transcritas em: **Algumas propostas de Alexandre Ferreira, enquanto Vereador do Pelouro da Instrução da Câmara Municipal de Lisboa**. In LISBOA. Câmara Municipal. Biblioteca-Museu República e Resistência (2000) - *José Gomes Ferreira, Alexandre Ferreira a revolução é um sonho*.p.103.

infantil municipal num pavilhão do Jardim da Estrela¹⁸⁶. Sendo de assinalar o interesse deste vereador municipal pelas revitalização das bibliotecas populares do Município, alicerçado na convicção que “...de todas as obras pós-escolares é a que tem maior alcance educativo e social”, todas estas propostas não parecem ter chegado a ser concretizadas¹⁸⁷. Assim, debatendo-se sempre com várias dificuldades, os planos republicanos que viam nas bibliotecas um instrumento de promoção da educação popular e almejavam reestruturar a rede municipal de leitura pública da capital, ficariam mais no domínio das intenções do que das concretizações (Castelo, 2008, p.3-4).

7.2.2 Do Estado Novo aos primeiros tempos em democracia

Com o golpe militar de 28 de Maio de 1926 tem início uma mudança de regime político cujas consequências ao nível das políticas direcionadas para a instrução e a cultura far-se-iam sentir necessariamente no setor das bibliotecas e arquivos. Escudadas na necessidade de restrições financeiras e racionalização de recursos, mas também em motivos velados de natureza político-ideológica, as primeiras iniciativas legislativas surgiriam logo em 1927 visando a remodelação da Biblioteca Nacional¹⁸⁸, a reforma da Inspeção das Bibliotecas Eruditas e Arquivos e dos serviços dela dependentes¹⁸⁹ e a reestruturação dos serviços da Inspeção das Bibliotecas Populares e Móveis¹⁹⁰. Note-se que, embora esta última reforma tenha vindo a colocar a ênfase na atribuição de uma

¹⁸⁶ *Sessão de 10 de Setembro 1924 e Sessão de 23 de Dezembro de 1925* transcritas em: **Algumas propostas de Alexandre Ferreira, enquanto Vereador do Pelouro da Instrução da Câmara Municipal de Lisboa**. In LISBOA. Câmara Municipal. Biblioteca-Museu República e Resistência (2000) - José Gomes Ferreira, *Alexandre Ferreira a revolução é um sonho*.p.118, 120.

¹⁸⁷ Com base na transcrição das propostas apresentadas por Alexandre Ferreira em sessões de câmara realizadas entre 1923 e 1925 (Lisboa. Câmara Municipal. Biblioteca-Museu República e Resistência, 2000, p.103, 105 e 120), D. Melo (2010, p.62) considera que a Biblioteca de Alcântara teria sido reativada em 1924 e que teriam sido criadas a Biblioteca do Beato e uma biblioteca infantil no Jardim da Estrela (1925). Em nossa opinião, o conteúdo dessas transcrições permite-nos apenas apurar INTENÇÕES, cuja eventual concretização exige confirmação por meio de um aprofundamento da pesquisa. Refira-se ainda que esses factos apontados por Melo também não são mencionados por Oliveira e Sá (2006).

¹⁸⁸ **Decreto n.º 13.151**, de 15 de Fevereiro de 1927; **Portaria n.º 4.825**, de 3 de Março de 1927; **Decreto n.º 13.240**, de 4 de Março de 1927; **Decreto n.º 13.420**, de 2 de Abril de 1927; e **Decreto n.º 13.490**, de 18 de Abril de 1927 (cit. por Ribeiro, 2008, p.5).

¹⁸⁹ **Decreto n.º 13.724** [de 27 de Maio de 1927] (cit. por Ribeiro, 2008, p.5).

¹⁹⁰ **Decreto n.º 13.726** [de 27 de Maio de 1927] (cit. por Ribeiro, 2008, p.7).

maior autonomia às bibliotecas populares, na prática, esta mudança de perspetiva traduziu-se, como refere F. Ribeiro (2008, p.7), “...numa desresponsabilização do Estado relativamente a este sector, que tão caro havia sido à República, e acabou por não favorecer o desenvolvimento da rede de bibliotecas populares, que ficaram entregues a si mesmas e sem o apoio financeiro imprescindível para funcionarem adequadamente”.

Em Lisboa, a Comissão Administrativa que, na sequência do golpe militar, assumiu o governo do Município, traçava um retrato pessimista da situação das bibliotecas municipais, salientando que estas “... nunca passaram da comedia modéstia que lhes fora berço, e em que viveram até ao definhamento em que à Comissão Administrativa que governa o Município de Lisboa se depararam em 1926” (cit. por Oliveira e Sá, 2006, [p.8]). Tendo em vista uma posterior reorganização, procedeu-se ao encerramento de três das quatro bibliotecas que existiam a essa data (uma em cada um dos Bairros da Cidade): a do 1º Bairro, na Travessa de São Vicente; a do 2º, no Largo do edifício da Escola Municipal; a do 3º, na Rua da Boa Vista; a do 4º na Calçada da Tapada, em Alcântara. Só se manteve em funcionamento a biblioteca do 2º Bairro (a futura Biblioteca Municipal de São Lázaro).

O início da década de 30 foi marcado pela introdução de grandes reformas nos serviços bibliotecários e arquivísticos, à escala nacional, mas também do Município de Lisboa. O Decreto n.º 19.952, de 27 de Junho de 1931, foi um instrumento determinante para a reorganização destes serviços à luz das novas ideias do Estado Novo: a diluição “formal” da distinção entre os conceitos de bibliotecas eruditas e bibliotecas populares, consubstanciou-se na “natural” extinção da Inspeção das Bibliotecas Populares e Móveis e na criação da Inspeção das Bibliotecas e Arquivos, dotada de funções muito alargadas de orientação e fiscalização e de reforçado poder centralizador, a cargo de um Inspector e de um Sub-inspector¹⁹¹. Este diploma, que F. Ribeiro (2008, p.11) considera uma verdadeira “lei de bases” para o setor bibliotecário e arquivístico, esteve em vigor durante mais de trinta anos regulando todos os aspetos da vida das bibliotecas e

¹⁹¹ Este decreto também tornou vitalícios estes dois cargos, os quais foram desempenhados, respetivamente, por Júlio Dantas (1912-1946) e António Ferrão (1929-1946) (Ribeiro, 2008, p.9).

arquivos portugueses. Em Lisboa, estava também a ser preparada a reforma das bibliotecas municipais. Em 31 de Dezembro de 1930, em sessão da Comissão Administrativa, seria aprovada por unanimidade a *Organização das Bibliotecas Municipais*¹⁹², sob proposta de Joaquim Leitão, Inspector das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais. Apesar de ambicioso, este projeto de reorganização iria avançar gradualmente.

O ano de 1931 foi determinante para que se erguessem os alicerces que sustentariam a reorganização da RBML. Em 5 de Julho, seria inaugurada no Palácio Galveias, conjuntamente com o Arquivo e Museus municipais, a Biblioteca Municipal Central (BMC)¹⁹³, contando esta, desde logo, com o ingresso de documentos por via do Depósito Legal, prerrogativa que surge também consagrada no referido Decreto n.º 19.952, de 27 de Junho. Em 24 de Dezembro, a Comissão Administrativa aprovaria (novamente por unanimidade) a *Definitiva Organização e Regulamento das Bibliotecas, Arquivo e Museu Municipais*¹⁹⁴. Neste documento, composto por cinquenta e um artigos dispostos em doze capítulos, são definidas as atribuições, deveres e competências da Inspeção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais e do seu pessoal, bem como os horários de funcionamento e normas relativas à leitura presencial e domiciliária. No final do ano, teria ainda início a edição de uma publicação em série dedicada exclusivamente à temática das bibliotecas, arquivo e museus municipais – *Anais das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais (1931-1936)*¹⁹⁵.

¹⁹² Leitão, Joaquim – **Organização das bibliotecas municipais.**

¹⁹³ **Auto da inauguração da biblioteca, arquivo e museu do Palácio Galveias.** Note-se que, entre as várias individualidades presentes, contava-se o Inspector das Bibliotecas Eruditas e Arquivos, também Presidente da Academia das Ciências de Lisboa, Júlio Dantas.

¹⁹⁴ Leitão, J. - **Definitiva organização e regulamento das bibliotecas, arquivo e museu municipais.** É interessante notar que, até hoje e apesar da imprescindibilidade da aprovação de um novo regulamento adequado ao(s) novo(s) conceito(s) de biblioteca pública municipal, este regulamento, não tendo sido suspenso ou substituído por outro, **legalmente** continua em vigor!

¹⁹⁵ *A Ficha histórica* (Correia, 2007), acessível através da Hemeroteca Digital, disponibiliza informações de contexto úteis para a leitura / análise desta publicação. Estas merecem-nos, todavia, uma ressalva no que concerne à indicação do aparecimento desta publicação “no segundo semestre de 1931”, pois a inclusão no seu primeiro número (duplo) de dados estatísticos referentes a 31 de Dezembro torna imperativo que a publicação tenha surgido no último dia desse ano ou mesmo no princípio do ano seguinte, apesar da indicação expressa de 1931 como sendo a sua data de edição (Mapa de movimento de leitura, durante o ano de 1931, da biblioteca do 2º bairro. In *Anais das bibliotecas, arquivo e museus municipais*. A.1, v.1 n.1-2 (Jul.-Dez. 1931).

Importa salientar que a inauguração da BMC constitui uma etapa essencial na prossecução do plano de organização e do próprio processo de (re)construção da RBML, pois, tal como refere o Inspector Geral das Bibliotecas e Arquivos, Júlio Dantas, no discurso proferido nessa ocasião, este foi o “primeiro e indispensável passo” para que a CML “...se ocupasse da organização de uma rede, quanto possível vasta, de bibliotecas populares com ou sem carácter profissional, fixas ou circulantes, acompanhadas ou não de Hemerotecas, porque se fazia e se faz ainda sentir entre nós a falta desses poderosos instrumentos de educação do povo, cuja criação depende de iniciativas que, não deixando de pertencer ao Estado, tradicionalmente incumbem às autarquias”¹⁹⁶. Efetivamente, a esta *biblioteca central* de perfil *erudito*, com fundos olisiponenses e municipalistas e municipalistas nacionais e internacionais, competiria a centralização dos serviços bibliotecários de organização, orientação, registo, catalogação e fiscalização e seria a partir dela que irradiariam:

- *bibliotecas profissionais* (a primeira a ser criada deveria ficar junto às Oficinas Gerais, em Alcântara, devendo este processo ser extensível a todos os bairros da cidade;
- *bibliotecas especiais* (especializadas), compreendendo dois organismos: a Biblioteca de Numismática, adstrita ao Museu Municipal e a Biblioteca de Cerâmica e Belas Artes, instalada no Museu Bordalo Pinheiro;
- *bibliotecas populares*, que seriam formadas “...mediante o estudo que o Inspector das *Bibliotecas, Arquivo e Museu Municipais* apresentará acompanhando-o na notícia dos meios que julga obter para ampliação e enriquecimento dos respectivos catálogos”¹⁹⁷.

Este construto de rede, apoiado no ingresso da bibliografia nacional por via do depósito legal e numa tipologia de serviços de biblioteca ambiciosa, mas que encerrava contradições ao nível conceptual e funcional, é revelador da persistência de uma indefinição estratégica que, desde a sua génese, vinha acompanhando o percurso das bibliotecas municipais de Lisboa. Como salienta D. Melo (2010, p.63), estes equívocos

¹⁹⁶ **Discurso do Ex.mo Sr. Dr. Júlio Dantas**, p.62.

¹⁹⁷ Leitão, J. – **Organização das bibliotecas municipais**, p.12.

quanto à estratégia bibliotecária municipal são visíveis num “...plano onde a coerência quanto à construção do acervo bibliográfico municipal se tornava de difícil discernimento (...); onde se esbatera a continuidade com a herança republicana das *bibliotecas populares*; e que omitia o ideal das bibliotecas generalistas para todos. Afastada a convergência, a prioridade era a feição erudita e a diferenciação (ou segregação) de públicos” [itálico no original]. O conteúdo do *Regulamento das bibliotecas, arquivo e museus municipais* no que à BMC concerne remete-nos efetivamente para um modelo de biblioteca restritiva, cuja disponibilidade dificultava o acesso aos estudantes e, sobretudo, a quem fosse empregado: o horário para a leitura pública decorria apenas nos dias úteis e das 12h às 16h50m; a consulta de documentos só podia realizar-se mediante o preenchimento e entrega de uma senha de requisição ao servente ou contínuo de serviço (a qual fora entregue ao leitor pelo porteiro à entrada no Palácio) e após autorização do Presidente da sala; e o empréstimo domiciliário era então uma prerrogativa exclusiva dos funcionários do Município¹⁹⁸.

Assim, a partir de 1933 (data em que inaugura a BM de Alcântara, instalada num dos edifícios dos Serviços Industriais da CML¹⁹⁹ e reabre ao público a Biblioteca do 2º Bairro, após remodelação) e durante a década seguinte, irão surgir bibliotecas populares fixas em diversos pontos da cidade – Poço do Bispo (1934), Boa Vista (1937), Duque de Loulé (1939), Alvito (1945) e Encarnação (1947). Com exceção da BM do Alvito que, desde a sua inauguração, possibilitava aos utilizadores fazerem o empréstimo domiciliário²⁰⁰ de livros e da BM da Encarnação que, em 1956, o terá igualmente feito em virtude do encerramento das suas instalações para leitura de presença, as bibliotecas populares que começaram a funcionar no início do Estado Novo deixaram de disponibilizar à população o serviço de empréstimo domiciliário, o qual só seria retomado de forma generalizada na década de 60²⁰¹.

¹⁹⁸ Leitão, J. – **Definitiva organização e regulamento das bibliotecas, arquivo e museus municipais**, p.19-20.

¹⁹⁹ **Auto da inauguração da Biblioteca de Alcântara.**

²⁰⁰ Oliveira, J. C.; Sá, L. – *Exposição «Bibliotecas Municipais de Lisboa: um percurso 1883-2006»*, p.[9].

²⁰¹ Castelo, C. - **A evolução das práticas profissionais nas bibliotecas municipais de Lisboa**, p.[13].

A criação do serviço de Bibliotecas Móveis, em 1935²⁰², pelo seu potencial de complementaridade relativamente ao papel desempenhado pelas bibliotecas populares fixas, seria o berço de uma dinâmica que se revelaria importante para o futuro desenvolvimento da RBML. As Bibliotecas Móveis eram coleções de livros acondicionadas em caixas ou armários que eram colocados em juntas de freguesia²⁰³, em jardins²⁰⁴, a partir de 1941, em bairros de casas económicas e, mais tarde, em cadeias, refeitórios, hospitais, etc. da capital. Note-se que, ainda em 1938, surgiria a primeira biblioteca móvel infantil, instalada no Jardim da Estrela²⁰⁵.

Na década de 50, a Leitura Pública parece ter tido no nosso País um impulso significativo com o *Plano de Educação Popular* (1952) e a subsequente *Campanha Nacional de Educação de Adultos*²⁰⁶ e com a criação, em 1958, da rede de bibliotecas itinerantes da Fundação Calouste Gulbenkian²⁰⁷. Ao nível do concelho de Lisboa, para

²⁰² Tem sido frequentemente apontada a data de 1937 para a criação do Serviço de Bibliotecas Móveis (Castelo, 2006; Correia, 2010 – baseadas essencialmente em: Lisboa. Câmara Municipal - **25 anos de Serviços Culturais: exposição comemorativa** e Lisboa. Câmara Municipal - **Acção cultural da Câmara Municipal de Lisboa: 1933-1970**), todavia, os *Anais das bibliotecas, arquivo e museus municipais* mencionam explicitamente que esta terá ocorrido em 25 de Outubro de 1935 [A.6, n.21 (Out.-Dez. 1936), p.164]. Consideramos assim que esta última corresponde à data da criação do Serviço de Bibliotecas Móveis (então designadas “itinerantes”), salvaguardando a necessidade do posterior esclarecimento desta dissonância com recurso a outras fontes, designadamente arquivísticas.

²⁰³ As primeiras bibliotecas móveis do Município de Lisboa foram criadas em 25 de Outubro de 1935 consistindo em caixas-bibliotecas colocadas nas sedes das Juntas de Freguesia. Em 31 de Dezembro de 1936, tinham sido instaladas doze destas bibliotecas (*Anais das bibliotecas, arquivo e museus municipais*. A.6, n.21 (Out.-Dez. 1936), p.164).

²⁰⁴ Das doze bibliotecas móveis de jardim que funcionaram até 1980, somente na época de Verão, a biblioteca instalada no Jardim da Estrela é a única que se mantém ativa (Lisboa. Câmara Municipal. Departamento de Bibliotecas e Arquivos - **Biblioteca Quiosque Jardim da Estrela**). Criada em 1937, esta biblioteca foi reativada e reestruturada em 1993, tendo sido colocada em local mais acessível e adotando a designação de Biblioteca Quiosque Jardim da Estrela (Oliveira, J. C.; Sá, L. - **Exposição «Bibliotecas Municipais de Lisboa: um percurso 1883-2006»**, [p.31]). Para mais informações sobre o desenvolvimento das bibliotecas móveis de jardim, veja-se a Cronologia constante do Anexo 2.

²⁰⁵ Oliveira, J. C.; Sá, L. – **Exposição «Bibliotecas Municipais de Lisboa: um percurso 1883-2006»**, p.[31].

²⁰⁶ Apesar de efémero, este Plano terá deixado um legado relevante na área da leitura pública e das bibliotecas, nomeadamente ao permitir concebê-las como instrumentos complementares da alfabetização / educação de adultos, ao integrá-las juridicamente no campo de intervenção específico da Direcção-Geral do Ensino Primário e ao apresentar as vantagens da articulação entre bibliotecas fixas e itinerantes (Melo, 2004, p. 43).

²⁰⁷ A primeira biblioteca itinerante do País surgiu, em 1953, no Município de Cascais por iniciativa de António Branquinho da Fonseca, escritor e bibliotecário do Museu e Biblioteca Conde de Castro Guimarães. A ele deve-se também a criação do serviço de bibliotecas móveis da Fundação Calouste Gulbenkian.

além da instalação em bairros sociais de quatro *bibliotecas* (móveis) *para crianças* em 1951 e da inauguração de uma nova biblioteca popular fixa em Pedrouços, em 1955, há apenas a assinalar a disponibilização nas bibliotecas da Rede Municipal de salas de estudo “...onde os estudantes em ambiente propício podem utilizar os seus próprios livros e, assim, realizarem os trabalhos escolares”²⁰⁸.

A década seguinte corresponderia, todavia, a um período de grande investimento autárquico na expansão e reestruturação dos equipamentos da RBML conforme evidenciado pelos seguintes factos:

- Inauguração de oito novas bibliotecas populares fixas: Fontes Pereira de Melo, Poço do Bispo e Alvalade - 1960; Bairro das Furnas e Bairro Padre Cruz - 1962; Penha de França - 1964; Belém - 1965; Bairro da Cruz Vermelha - 1969. Note-se que neste dez anos foram criadas tantas bibliotecas quantas as que foram inauguradas durante as três décadas anteriores²⁰⁹.
- Por influência da experiência pioneira da Fundação Calouste Gulbenkian, em 1961 entram em funcionamento duas “bibliotecas em viaturas automóveis”²¹⁰, de marca Citroën, com capacidade para novecentos livros cada uma, que percorriam todos os bairros de Casas Económicas, bem como vinte e quatro outros locais da Cidade. Quatro anos mais tarde, o Serviço de Bibliotecas Móveis contava já com quatro carrinhas, com paragens em quarenta e oito locais²¹¹.
- Em 1969, estavam em funcionamento onze bibliotecas móveis instaladas em jardins.
- Em 14 de Junho de 1963, o serviço Biblioteca Pública para Cegos, a funcionar então nas instalações da Biblioteca Municipal de Belém, inaugura a sua primeira biblioteca no Jardim da Estrela com base nas cerca de quarenta

²⁰⁸ Lisboa. Câmara Municipal - *Acção cultural da Câmara Municipal de Lisboa: 1933-1970*, p.195-196.

²⁰⁹ *Vid. Cronologia da Rede Municipal de Bibliotecas de Lisboa* (Anexo 2).

²¹⁰ Lisboa. Câmara Municipal - *Acção cultural da Câmara Municipal de Lisboa: 1933-1970*, p.195.

²¹¹ Oliveira, J. C.; Sá, L. - *Exposição «Bibliotecas Municipais de Lisboa: um percurso 1883-2006»*, [p.28]

publicações em Braille que haviam sido oferecidas pela Embaixada do Brasil, sendo esta uma iniciativa pioneira à escala nacional²¹². Dez anos mais tarde, este serviço seria transferido para o Palácio Valada-Azambuja, sito no Largo do Calhariz. Seria neste local que, em 6 de Outubro de 1981, numa perspectiva de integração cultural dos deficientes, seria inaugurada a Biblioteca Municipal Camões destinada simultaneamente a pessoas cegas e normovisuais.

A informação de síntese sobre os trinta e seis anos de actividade dos Serviços Culturais²¹³ da CML, preparada por esta autarquia para apresentação no II Colóquio dos Municípios que iria ter lugar em Lourenço Marques em Abril de 1971²¹⁴, permite-nos vislumbrar a estrutura e organização da RBML existente em 1969, conforme surge ilustrada na Figura 13. Do ponto de vista administrativo e técnico, a RBML mantém os dois pólos essenciais de organização definidos no início da década de 30: de uma parte, a BMC, de carácter erudito e de conservação; e de outro, as bibliotecas populares, subdivididas em Bibliotecas Fixas e Móveis.

A partir das datas de inauguração das bibliotecas fixas que se encontravam então em funcionamento e que surgem indicadas nesta figura, é interessante constatar que a média de “idades” destes equipamentos era de 18 anos, tendo a mais antiga 86 anos (S. Lázaro) e a mais recente menos de 1 ano (Bairro da Cruz Vermelha). Nesta altura, estariam ainda ativas as duas “Bibliotecas Privativas” que haviam sido criadas no Batalhão de Sapadores Bombeiros e na Polícia Municipal em 1945, bem como diversas “bibliotecas itinerantes” instaladas em vários locais/entidades da Cidade. Note-se que as bibliotecas móveis instaladas estão representadas sob a designação de “Bibliotecas Itinerantes” (apesar da RBML contar então já com “viaturas automóveis”, ou seja, bibliotecas itinerantes propriamente ditas), porque é nesses termos que a

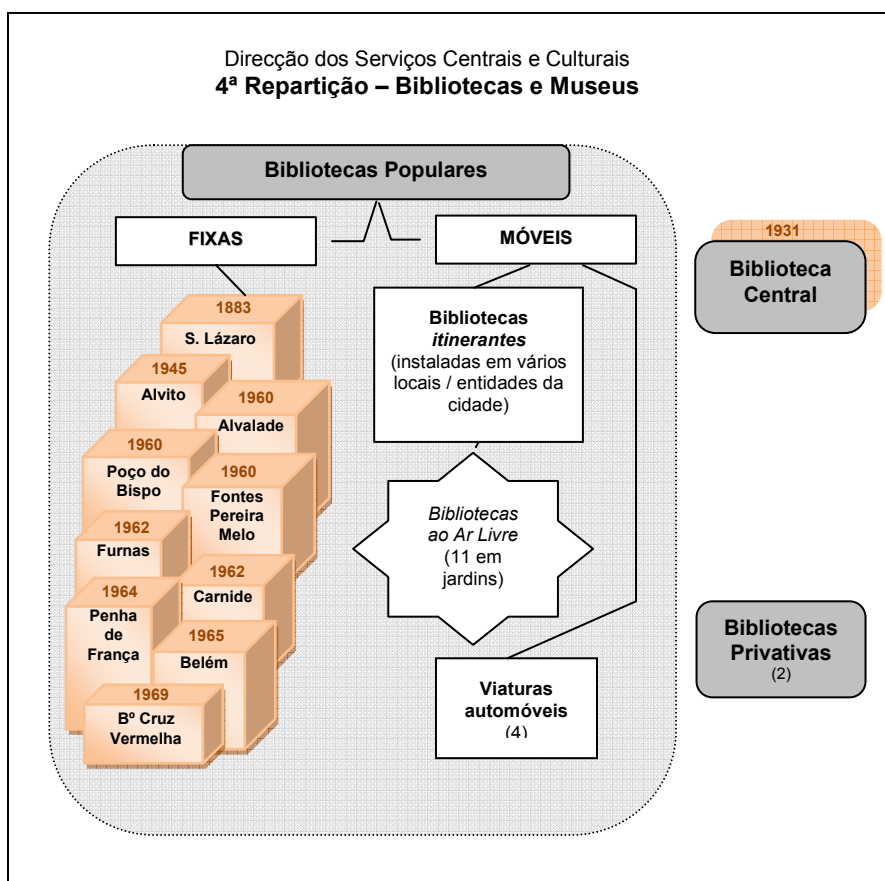
²¹² Oliveira, J. C.; Sá, L. - *Exposição «Bibliotecas Municipais de Lisboa: um percurso 1883-2006»*, [p.17]).

²¹³ Estes serviços foram criados em 1933 por Luís Pastor de Macedo, conceituado olisipógrafo, à data Vice-presidente da CML.

²¹⁴ Lisboa. Câmara Municipal - *Acção cultural da Câmara Municipal de Lisboa: 1933-1970*.

informação de base surge apresentada no balanço que é feito da atividade das bibliotecas até 1969.

Figura 13 - A Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa em 1969



© L. G. Pinto, 2012 (baseado em: Lisboa. Câmara Municipal - *Acção cultural da Câmara Municipal de Lisboa: 1933-1970*; Oliveira, J. C.; Sá, L. - *Exposição «Bibliotecas Municipais de Lisboa: um percurso 1883-2006»*)

No início dos anos 70, seriam ainda inauguradas mais duas bibliotecas: a Hemeroteca e a Biblioteca Municipal dos Olivais (1973). É curioso notar que muitos dos novos equipamentos culturais que foram sendo criados ao longo de mais de um século de vivência da RBML com a finalidade de servirem a instrução do povo, teriam, todavia, uma existência efémera, vindo mais tarde a ser encerrados e as suas coleções documentais integradas noutras bibliotecas municipais, como é evidente na sucessão de

factos patentes na *Cronologia da RBML* elaborada no âmbito deste estudo e que figura no Anexo 2.

A vitalidade da RBML, sobretudo durante os anos 60, parece contrastar com o imobilismo que vinha grassando o setor das bibliotecas e dos arquivos em Portugal, o qual acabaria por conduzir à reforma legislativa de 1965 (Decreto-Lei n.º 46.350, de 22 de Maio) e à conseqüente extinção da Inspeção das Bibliotecas e Arquivos, passando os serviços que desta dependiam para a tutela direta da Direcção-Geral do Ensino Superior e Belas Artes (Ribeiro, 2008, p. 18). Neste clima generalizado de estagnação, a ação da Fundação Calouste Gulbenkian revelar-se-ia determinante ao aliar ao processo de expansão da sua rede de bibliotecas itinerantes pelo território nacional, a criação de uma rede de bibliotecas fixas instaladas em edifícios municipais ou de associações. As redes de bibliotecas itinerantes (sessenta em 1972) e de bibliotecas fixas (cento e sessenta e seis em 1972) da Fundação Calouste Gulbenkian²¹⁵ foram, nas palavras de H. B. Nunes (2004, [p.4]), "...uma autêntica pedrada no charco estagnado do salazarismo, e que, embora com certos condicionalismos, permitirá levar o livro (não todos os livros) à procura do leitor e promover, estimular a leitura nos mais remotos pontos do país".

Com a Revolução de 25 de Abril de 1974 e o fim de quarenta e oito anos de ditadura, o País entraria num período de grande instabilidade política, económica e social, ficando as questões de âmbito cultural relegadas para segundo plano. Em 1976, G. W. Jenks, um bibliotecário norte-americano que veio a Portugal dar vários cursos durante o primeiro trimestre desse ano, fazia as seguintes observações de ordem geral a propósito do nosso sistema biblioteconómico: "Um facto bastante flagrante é que à entrada da maioria das bibliotecas não há nem livros nem pessoas à vista (...) Há demasiados obstáculos entre o leitor e o livros e entre o leitor e os bibliotecários. (...) Esta atitude tem a ver com a opinião sobre livre acesso às estantes. O aspecto mais frustrante da minha estadia em Portugal talvez tenha sido a dificuldade do empréstimo de livros. Os livros estão lá – o catálogo demonstra-o – mas tentar chegar-lhes foi uma

²¹⁵ As grandes modificações registadas no Poder Local após 1974 e, a partir de 1986, o empenhamento do Governo na construção de uma Rede Nacional de Bibliotecas Públicas, coincidiram com mudanças na política cultural desta Fundação (orientadas para a redução dos custos fixos) que se traduziram no estabelecimento de acordos com as Autarquias para transferência dos fundos bibliográficos e das respetivas bibliotecas itinerantes que eram anteriormente da sua responsabilidade (Moura, 1996).

tarifa morosa que desencoraja todos salvo os mais pacientes e persistentes (...) Há um interesse e uma preocupação generalizada pelas novas técnicas de automatização. Infelizmente os computadores são dispendiosos e Portugal tem muitas outras prioridades urgentes. Por isso poucas bibliotecas têm acesso ao “hardware” necessário para desenvolver os sistemas de automatização.” (Jenks, 1976, p.163-164).

A análise da complexa evolução jurídico-legal registada na área cultural, entre 1974 e 1980, dá conta de inúmeras transferências de serviços e competências no setor do Estado, indiciando a existência de uma certa indefinição estratégica e ineficiência na intervenção ao nível da Cultura, com necessárias consequências ao nível das bibliotecas. Paralelamente, assiste-se à progressiva afirmação de um processo de democratização cultural alicerçado essencialmente em três pilares: educação popular, poder local e bibliotecas públicas municipais (Melo, 2004, p.53, 55).

7.3 Novos modelos de organização

A análise sistémica da evolução do sistema biblioteconómico nacional nas últimas três décadas (Pinto e Ochôa, 2010, p.[1]) permite-nos identificar um conjunto de marcos de crescimento²¹⁶ e, a partir destes, destacar aqueles cujos objetivos e estratégias possuem elevado potencial de impacto sobre a RBML, designadamente a criação da Rede Nacional de Bibliotecas Públicas e da Rede de Bibliotecas Escolares. Para além das linhas de força geradas por estas iniciativas, há ainda a assinalar um impulso de âmbito transversal e de crescimento contínuo que irá determinar o desenvolvimento da generalidade das bibliotecas portuguesas e contribuir também para a geração de novos modelos organizacionais: a introdução e progressiva apropriação das *Tecnologias de Informação e Comunicação* (TIC) nestas organizações.

²¹⁶ Os marcos de crescimento identificados por Pinto e Ochôa (2010) são: a criação da Rede Nacional de Leitura Pública (1987), ainda em fase de crescimento; a criação da Rede de Bibliotecas Escolares (1996) e sua estabilização em 2008; o alargamento do número de bibliotecas do Ensino Superior; a diminuição do número de bibliotecas especializadas (desde 2006); o alargamento da oferta de Cursos de Especialização em Ciências Documentais (1984) e, recentemente, a sua adaptação a Mestrado(s) (2007); o aparecimento da b-on – Biblioteca do Conhecimento Online (2004); e a criação do Plano Nacional de Leitura (2006).

Se bem que nunca tenha alcançado, a nível nacional, a amplitude de qualquer um dos impulsos já mencionados, a avaliação do desempenho, pela importância que adquiriu no quadro da RBML, poderia também ser referida neste contexto. Optámos, todavia, por o fazer de forma detalhada no capítulo seguinte cujo foco é a análise das principais dinâmicas de avaliação do desempenho identificáveis no período de 1989 a 2009.

7.3.1 A criação de bibliotecas de leitura pública modernas

No âmbito específico da leitura pública, foi sobretudo, a partir de 1983, que começaram a surgir alguns sinais de que existia vontade de mudar a situação em que se encontravam as bibliotecas públicas portuguesas, vindos essencialmente de alguns bibliotecários, da BAD – Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas e de alguns municípios interessados em disponibilizar aos seus habitantes serviços de leitura pública. A divulgação de um Manifesto sobre a leitura pública em Portugal, onde se afirmava, sem hesitação, que no nosso País não dispúnhamos de “... um verdadeiro sistema de bibliotecas públicas, mas sim de um conjunto de instituições mortas, sem qualquer tipo de relação entre si ou com o meio” (A Leitura Pública em Portugal: manifesto, 1983, p.12), tornou inequívoca a necessidade de mudança²¹⁷. Na continuidade desta dinâmica, iria surgir um documento de intenções para as bibliotecas públicas portuguesas (BAD-GTBP, 1983) preparado pelo Grupo de Trabalho das Bibliotecas Públicas, criado no seio da BAD em Abril desse ano.

O despacho 23/86 de 11 de Março de 1986 da Secretaria de Estado da Cultura, ao nomear um Grupo de Trabalho²¹⁸ cujo objetivo era a apresentação de uma proposta de política nacional de leitura pública, é demonstrativo do elevado comprometimento político do Governo nesta matéria, constituindo, assim, um marco na história das bibliotecas públicas no nosso País. A apresentação por este Grupo de Trabalho, em

²¹⁷ Como faz notar D. Melo (2004, p. 63), neste *Manifesto* é assumido o recente exemplo francês de políticas públicas e de um modelo de desenvolvimento de bibliotecas públicas sustentado na liderança dos municípios e na participação financeira da Administração Central.

²¹⁸ Este Grupo de Trabalho foi formado por Maria José Moura (coord.), Pedro Vieira de Almeida, Joaquim Macedo Portilheiro e Maria Teresa Calçada.

Julho de 1986, do relatório *Leitura pública: rede de bibliotecas municipais* (Moura, 1987) abriria novas perspetivas à leitura pública²¹⁹ em Portugal, apontando o caminho para a construção de uma rede nacional de bibliotecas públicas modernas, assente nos princípios consagrados pela UNESCO no seu *Manifesto sobre as Bibliotecas Públicas*²²⁰. O relatório apresentava algumas linhas de orientação relativas às áreas funcionais, fundos documentais e pessoal necessários à criação de uma nova biblioteca, estabelecendo ainda dois programas-tipo (BM1 e BM2) com base na dimensão populacional de cada concelho e um terceiro tipo para situações especiais (BMD – Biblioteca Municipal em Desenvolvimento)²²¹.

Todos estes esforços levariam à reestruturação do Instituto Português do Livro e à sua transformação em IPLL - Instituto Português do Livro e da Leitura (Decreto-Lei n.º 71 de 11 de Fevereiro de 1987), organismo com competência para prosseguir os objetivos de uma política nacional de leitura pública, e ao estabelecimento de um instrumento legal – o contrato-programa – que permitiria a concretização do apoio técnico e financeiro do Estado à criação de bibliotecas públicas municipais (Decreto-Lei n.º 111 de 11 de Março de 1987), consagrando assim a responsabilização estatal e a articulação de diferentes níveis administrativos neste domínio de intervenção²²². Como salienta D. Melo (2004, p.63), “A proposta de uma estrutura nacional de bibliotecas estatais de âmbito municipal representa um cruzamento construtivo, um corolário lógico da evolução de dois movimentos: o da democratização política (com o reforço do poder local municipal e a aceitação pelo estado central de uma maior partilha de poderes e

²¹⁹ O conceito de *leitura pública* é aqui entendido como sinónimo de **biblioteca pública** no sentido veiculado pelo modelo pioneiro anglo-saxónico (D. Melo, 2010, p.6) e também no sentido postulado pelo *Manifesto sobre as bibliotecas públicas* da UNESCO.

²²⁰ Estamos a referir-nos à 2ª edição deste Manifesto publicada em 1972, já que a 1ª edição deste documento que sintetiza os fins e objetivos-chave da biblioteca pública, surgiu em 1947 e a 3ª edição seria publicada em 1994 (Abid, 1996; Niegaard, 1994).

²²¹ Em 1989, foram introduzidos alguns ajustamentos nas tipologias e diretrizes funcionais no Programa Nacional de Leitura Pública, os quais se traduziram nos seguintes programas-tipo: BM1 < 20.000 habitantes; BM2 de 20.000 a 50.000 habitantes; BM3 > 50.000 habitantes; BMD (para situações especiais) (Portugal. Instituto Português do Livro e da Leitura, 1989).

Note-se que, para grandes centros urbanos, como Lisboa, que não se enquadravam nesta tipologia, estava previsto o desenvolvimento de projectos específicos designados BIBLIOPOLIS.

²²² A entrada de Portugal na CEE teve um impacto positivo no reforço das políticas públicas, nomeadamente estimulando a cooperação técnica e financeira entre o Estado e os municípios no quadro da utilização dos fundos estruturais comunitários (Melo, 2004, p.63-64).

competências) e o da democratização cultural (apostando no desenvolvimento individual e social, numa estrutura difusora de várias modalidades culturais e próxima das populações e das necessidades)”.

Em 19 de Março, o IPLL enviaria a todas as Câmaras Municipais do País um ofício-circular dando a conhecer o projeto de criação de uma Rede de Bibliotecas Municipais de Leitura Pública. A semente assim lançada, iria germinar a ritmo intenso: dos cento e setenta e oito municípios que manifestaram interesse imediato em aderir a este projeto, em Dezembro de 1987, cinquenta e cinco câmaras municipais assinaram contratos-programa com o IPLL (em representação da Secretaria de Estado da Cultura). Foi deste modo que, a partir de 1988, como faz notar H. Barreto Nunes, eclodiu “...esta revolução silenciosa e tranquila (...) que está a modificar radicalmente o panorama da leitura pública no país” (Nunes, 1998, p.2).

Mas este processo de mudança não se faria sem sobressaltos e mesmo recuos. Em 1992, M. Villaverde Cabral (1992, p.15) fazia o seguinte balanço do projeto de alargamento e consolidação da Rede Nacional de Leitura Pública: “...para além da sua complexidade e de notórias insuficiências conceptuais, já que é evidente que a Rede de Leitura Pública não se pode limitar à construção de edifícios para as bibliotecas municipais, este projecto dependia (...) da vontade política e, em última instância, do dinheiro posto à sua disposição. (...) Em conclusão, (...) nada leva a pensar que a Rede de Leitura Pública, uma vez inauguradas com pompa e circunstância as obras em curso, venha a constituir uma prioridade efectiva da SEC [Secretaria de Estado da Cultura]”.

No âmbito de um processo de reestruturação orgânica de organismos na área das bibliotecas, em finais de 1995, o Ministro da Cultura nomearia um Grupo de Trabalho para a realização de um estudo conducente a propostas na área da política de bibliotecas públicas²²³. No relatório apresentado por este grupo em Março do ano seguinte, a situação das bibliotecas públicas em Portugal era retratada da seguinte maneira:

- “a Biblioteca Pública tem já, entre nós, um impacto social que é revelador da lacuna cultural que representa a sua ausência;

²²³ Criado pelo Despacho n.º55/95 de 12 Dezembro, este Grupo foi constituído por Maria José Moura (coord.), Gabriela Lopes da Silva, Fernanda Eunice Figueiredo, Eloy Rodrigues e Rui Casteleiro.

- o Bibliotecário é um elemento chave no papel desempenhado pela biblioteca;
- nem todas as Câmaras Municipais revelam a mesma sensibilidade para compreender a acção da biblioteca;
- os custos da biblioteca não são vistos como investimento mas, quase sempre, apenas como despesas que devem ser reduzidas ao mínimo;
- o recurso à informática para gerir a biblioteca ainda é limitado, e é raríssimo o acesso a ligações a redes de informação.” (Moura, 1996, p.7)

Em termos da execução do Programa Nacional de Leitura Pública, este relatório concluía que, dos 275 municípios do continente, 124 (45%) tinham já sido apoiados e 20 (7%) nunca se candidataram ao Programa Rede de Leitura Pública (Moura, 1996, p.7).

Volvidos vinte anos sobre o lançamento desta Rede, são duzentos e sessenta e um os Municípios apoiados, quer no Continente, quer nas Regiões Autónomas, estando cento e noventa e uma bibliotecas inauguradas (Portugal. Ministério da Cultura. Direcção-Geral do Livro e das Bibliotecas, 2008). Importa salientar, todavia, que para além da expressividade destes números, que denotam o triunfo no nosso País do conceito de Biblioteca Pública postulado pela UNESCO²²⁴, há ainda muito a fazer ao nível do desenvolvimento, mas também da sustentabilidade desta Rede Nacional de Bibliotecas Públicas (Nunes, 2008; Furtado, 2008).

Em jeito de balanço, podemos dizer que, apesar da abundância legislativa registada durante a Ditadura e o Estado Novo, só a partir de 1986/87, o nosso País conheceria um programa verdadeiramente consistente para a constituição de uma rede

²²⁴ H. B. Nunes (2008, p.11), com a clareza que lhe é habitual, ilustra este conceito de seguinte modo: “A Biblioteca Pública é o único lugar no mundo onde simultaneamente, livremente, gratuitamente, todos os cidadãos, independentemente da sua idade, raça, sexo, religião, nacionalidade, língua ou condição social, podem ler livros, revistas, jornais e outros documentos de todos os géneros, libertos de qualquer tipo de censura; ouvir discos; ver filmes; utilizar computadores; navegar na NET; consultar o correio electrónico; aceder a outras fontes e suportes de informação; recorrer a diversos meios multimédia de autoformação e aprendizagem; utilizar serviços de informação à comunidade; visitar exposições; participar em debates, conferências, encontros com escritores e outros criadores; assistir a espectáculos, recitais e demais formas das artes do espectáculo; ouvir contos; ter um atendimento personalizado; conviver com diversos tipos de pessoas, com diferentes interesses e formações; dispor de formação nas novas tecnologias da informação e comunicação; levar documentos emprestados para casa”.

nacional de bibliotecas de leitura pública. De facto, só em pleno regime democrático, seria efetiva a conjugação de três fatores essenciais: a partilha de responsabilidades (nomeadamente financeiras) entre a Administração Central e o Poder Local; a existência de um organismo central (IPLL), encarregue da coordenação, planificação e dinamização da Rede; e a defesa do conceito de biblioteca pública consagrado no *Manifesto da UNESCO* - uma instituição democrática de ensino, cultura e educação dirigida a todos (Melo, 2004, p. 63).

7.3.1.1 Novas bibliotecas para a Cidade de Lisboa: sonho e realidade

O desafio lançado em 1987 pela Secretaria de Estado da Cultura aos municípios portugueses com vista à construção de uma Rede Nacional de Leitura Pública também teria eco na capital do País, designadamente por via da criação do *Projecto Bibliopolis*²²⁵ destinado a apoiar técnica e financeiramente bibliotecas públicas em grandes centros urbanos. A possibilidade de contar com apoio (sobretudo financeiro) da Administração Central para a construção de uma nova biblioteca municipal central veio, aliás, trazer novo alento a uma intenção que, seguramente desde meados dos anos 50 do século XX²²⁶, se radicava na urgência de se ultrapassarem os problemas derivados da exiguidade e inadequação do Palácio Galveias para continuar a acondicionar uma coleção documental predominantemente alimentada pelo Depósito Legal. Seria assim que, no final do segundo mandato do engenheiro Krus Abecasis como Presidente da CML, surgiria o projeto de construção de uma nova biblioteca municipal central na Praça de Martim Moniz. Embora esta iniciativa tenha sido suportada pela assinatura de um protocolo entre esta edilidade e o IPLL²²⁷, este projeto concreto seria abandonado pelo executivo socialista saído das eleições autárquicas de 17 de Dezembro de 1989.

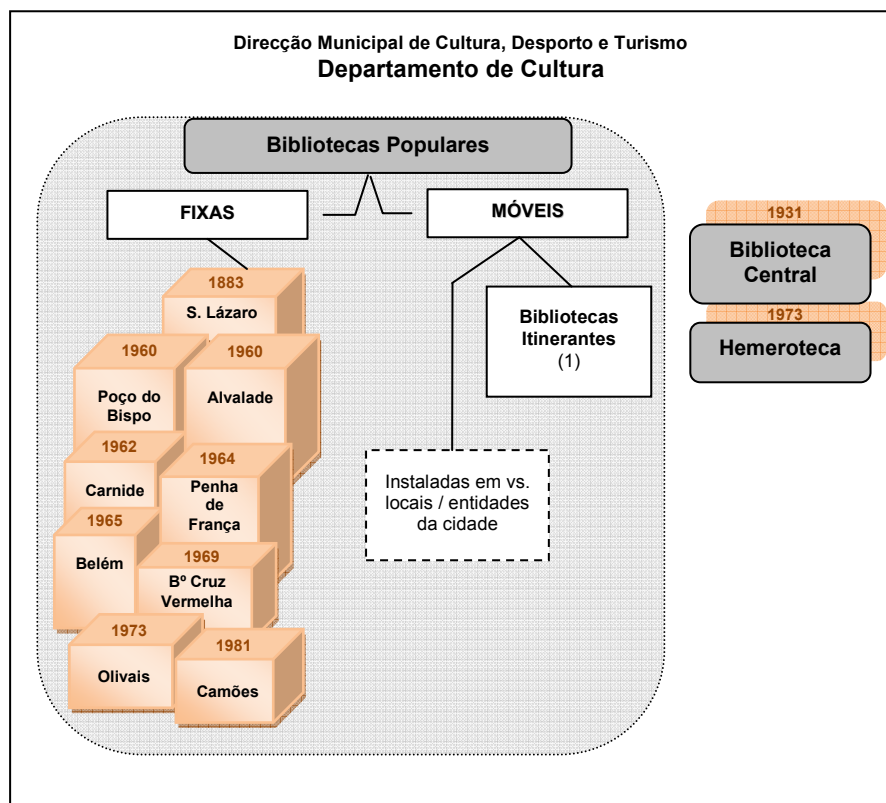
²²⁵ Publicado no *Diário da República*, II série, N.º 241, de 18/10/1988.

²²⁶ Lisboa. Câmara Municipal. Departamento de Bibliotecas e Arquivos – **Historial** [do novo edifício da Biblioteca Central e Arquivo Municipal de Lisboa].

²²⁷ Não conseguimos aceder a este documento, por via, quer do arquivo da CML, quer do IPLL (agora DGLB), todavia, a existência deste protocolo é referida na comunicação apresentada no IV Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas pela Chefe de Divisão de Bibliotecas e Documentação da CML, Vanda de Freitas: “Quanto à nova Biblioteca Municipal Central existe um protocolo com o I.P.L.L. no âmbito do programa Bibliopolis” (Freitas, 1992, p.3).

Em finais da década de 80, a RBML apresentava do ponto de vista da sua composição a configuração que a Figura 14 ilustra.

Figura 14 - A Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa em 1989



© L. G. Pinto, 2012 (baseado em: Oliveira, J. C.; Sá, L. - *Exposição «Bibliotecas Municipais de Lisboa: um percurso 1883-2006»* e Informantes-chave: IC1, IC2 e IC3).

Comparativamente com a situação registada trinta anos atrás (*vid.* Fig.13), esta Rede parece encontrar-se numa fase de regressão: há menos uma biblioteca popular fixa²²⁸ em relação ao número existente em 1969; só se encontra em funcionamento uma

²²⁸ A BM do Alvito, localizada no Bairro Doutor Oliveira Salazar, terá sido extinta possivelmente antes do início da década de 80 (Informante-chave: IC2, Q5). Nas instalações da antiga Biblioteca Municipal e Escola Primária do Alvito está atualmente instalado o *Teatro A Lanterna Mágica*, o qual foi fundado em 1980 (mais informações sobre esta companhia teatral poderão ser consultadas em <http://www.lanterna-magica.com/>). A BM do Bairro das Furnas foi extinta em 1989 (Oliveira e Sá, 2006, [p.28]) e, por esse motivo, não surge representada nesta figura. A registar, todavia, a inauguração em 1973 da Hemeroteca e da BM Olivais e em 1981 da BM Camões.

biblioteca itinerante, ainda que seja uma viatura nova, de marca Renault Master T²²⁹; e as bibliotecas móveis instaladas em jardins foram extintas no início desta década, mantendo-se, todavia, a prática da oferta de “bibliotecas” (isto é, armários com livros) a entidades diversas da Cidade²³⁰. Acresce ainda o facto das bibliotecas fixas que formavam esta rede estarem, do ponto de vista da idade dos edifícios, ainda mais envelhecidas do que em 1969: a média de “idades” que era então de 18 anos, agora é de 33 anos, tendo a mais antiga 106 anos (S. Lázaro) e a mais recente 8 anos (Camões).

Em 1992, justificando a necessidade de se reestruturarem as bibliotecas públicas da CML, Vanda de Freitas (a primeira Chefe de Divisão de Bibliotecas e Documentação²³¹) refere a falta de investimento no setor nos últimos anos, bem como a existência na RMBL de “... algumas patologias, nomeadamente os seus equipamentos inadequados, parte dos seus fundos documentais “envelhecidos”, circuito documental pouco eficaz entre a Biblioteca Municipal Central e as anexas”. E acrescenta: “Deste modo o pelouro da Cultura no prosseguimento de uma política de modernização das infra-estruturas culturais da cidade, ampliando a oferta de produtos culturais, traçou entre os seus objectivos:

- Construção de uma nova Biblioteca Municipal Central
- Optimização das bibliotecas anexas (populares fixas)”²³².

A prossecução do primeiro objetivo traduziu-se em (nova) análise do projeto de construção de uma nova BMC por parte de um grupo de trabalho constituído por elementos da CML e do IPLL, tendo-se decidido que seria mais viável proceder-se à adaptação de um edifício municipal (no caso, o edifício da Standard Eléctrica, em Alcântara) do que construir-se uma biblioteca de raiz. Quanto às bibliotecas ditas anexas, a partir de 1991, foi efetivamente encetado um esforço de modernização alicerçado na implementação do conceito de biblioteca pública tal como preconizado no

²²⁹ Oliveira, J. C.; Sá, L. - *Exposição «Bibliotecas Municipais de Lisboa: um percurso 1883-2006»*, [p.28]).

²³⁰ Informadores-chave: IC1, IC2 e IC3 (Q2).

²³¹ *Vid. Estrutura dirigente da RMBL: 1989-2009* (Anexo 3), bem como os *Marcos de desenvolvimento da RMBL: 1989-2009* (Quadro 19).

²³² Freitas, M. V. V. – *Bibliotecas públicas da Câmara Municipal de Lisboa – reestruturação*, p.457.

Manifesto da UNESCO, o qual teve a sua expressão mais visível na organização e disponibilização das coleções documentais em livre-acesso e na criação de setores audiovisual e infanto-juvenil no espaço destas bibliotecas²³³. Nos bastidores, sustentando a remodelação física e funcional destas bibliotecas, destaca-se a introdução de um conjunto de inovações ao nível dos processos²³⁴, designadamente:

- Criação do *Núcleo Coordenador das Bibliotecas Populares Fixas* (setembro, 1991), responsável pela articulação entre a Chefia de Divisão e os coordenadores das bibliotecas fixas e pela implementação das políticas de modernização da RBML.
- Criação do *Núcleo de Animação* (1991)
- Conceção e implementação de um sistema de armazenamento e recuperação da informação para os materiais impressos com base na CDU – Classificação Decimal Universal.
- Conceção e implementação de sistemas de armazenamento e recuperação da informação específicos para os fonogramas e videogramas baseados, respetivamente, na classificação utilizada nas Bibliothèques Discothèques de la Ville de Paris (BDVP) e na classificação por géneros proposta pela Federação Internacional de Arquivos de Filmes (FIAF), em articulação com a descrição bibliográfica em formato UNIMARC e a aplicação da CDU (Rodrigues e Pinto, 1994). Note-se que esta última opção técnica definida pela DBD para a RBML viria a ser, mais tarde, adotada e desenvolvida pelo IBNL, sendo a sua utilização recomendada enquanto instrumentos normalizadores no seio da Rede Nacional de Bibliotecas Pública (Portilheiro e Rodrigues, 1994).
- Informatização do catálogo da BMC: constitui o embrião do catálogo coletivo da RBML e a génese de uma linha de desenvolvimento de base tecnológica

²³³ Pinto, L. G.; Rodrigues, J. V. (1993) - **Análise do processo de mudança nas organizações**, p.224-225.

²³⁴ *Ibidem*.

que se prolongará até aos nossos dias e que será analisada mais adiante (sub-cap.7.3.1.1).

- Definição de um conjunto de medidas de desempenho adequado ao novo conceito de biblioteca pública e criação de um sistema informatizado de recolha de dados de suporte. Esta iniciativa corresponde a uma das dinâmicas de avaliação do desempenho que são objeto de análise no capítulo seguinte.

A reabertura da BM da Penha de França, em Maio de 1992, marcaria assim o início de um processo de modernização das bibliotecas populares fixas (entendidas como *anexos* à luz do modelo de Rede veiculado pelo *Programa de Apoio às Bibliotecas Municipais*), o qual se consubstanciaria em três tipos principais de intervenção:

- a) **Modernização de equipamentos existentes:** as BM da Penha de França (1992), S. Lázaro (1993), Belém (1996)²³⁵ e Camões (2000) e sofreram remodelações e reorganizações profundas. Na medida das possibilidades oferecidas por cada um dos espaços e também das disponibilidades financeiras da autarquia, todas as bibliotecas fixas foram sendo alvo de intervenções direcionadas para uma aproximação ao modelo desejado. A remodelação das bibliotecas municipais existentes é, aliás, uma linha de ação que está patente ao longo de toda a história da RBML e que se radica essencialmente na necessidade de se manter e valorizar o património imobiliário municipal, mas também em opções de investimento que, com frequência, relegam a construção de novas bibliotecas para segundo plano ou, quando incidem sobre estes equipamentos culturais, tendem a enveredar por soluções de menor custo ainda que em espaços sem as valências ou as características físicas necessárias. Os factos constantes da *Cronologia da RMBL*²³⁶ e dos *Marcos do desenvolvimento da RMBL* (Quadro 18) ilustram

²³⁵ No *Relatório de actividades* da DBD relativo a 1995 é referido que estariam ainda em curso "...obras de beneficiação no primeiro piso da Biblioteca Municipal de Belém..." com vista à "...criação nesse espaço do novo setor infante-juvenil, bem como a sala polivalente para actividades de animação cultural, nomeadamente exposições e conferências" p.[4]. Nesse sentido, podemos assumir que estes novos espaços tenham sido inaugurados no ano seguinte.

²³⁶ *Vid.* Anexo 2.

esta linha de ação, nomeadamente através da frequente referência ao encerramento de bibliotecas municipais para reorganização/remodelação e à sua posterior reabertura, transferência de instalações ou mesmo extinção.

b) **Criação de novas bibliotecas de leitura pública:** a análise longitudinal desta linha de atuação que, à semelhança da anterior, tem também acompanhado o desenvolvimento da RBML até aos dias de hoje, permite identificar três sub-tipos de intervenção:

- Substituição e/ou transferência para um novo espaço: entrada em funcionamento de mais uma biblioteca itinerante (1994); transferências da BM dos Olivais para o Palácio do Contador-mor (1996), da BM do Bairro Padre Cruz para novas instalações assumindo a designação de BM Carnide (1997 - renomeada BM Natália Correia no ano seguinte) e da BM da Cruz Vermelha para um novo espaço num dos edifícios construídos para o realojamento do Bairro da Cruz Vermelha (2001), tendo sido renomeada BM Maria Keil.
- Implementação em áreas da cidade consideradas como não estando cobertas pela RBML: BM Sophia de Melo Breyner Andersen, no Bairro do Armador, zona M de Chelas (1997); BM David Mourão Ferreira, no Bairro Casal dos Machados, Olivais (1999) e BM Orlando Ribeiro, em Telheiras (2003). Com exceção deste último equipamento, a criação destas duas bibliotecas, tal como a da BM Maria Keil espelha uma linha de ação, iniciada no mandato de João Soares como Presidente da Câmara, que consiste em instalar bibliotecas e outros equipamentos municipais em urbanizações construídas pela CML ao abrigo do PER²³⁷ (mais exactamente nas suas lojas, sobrelojas e/ou garagens).

²³⁷ *PER - Programa Especial de Realojamento* (Decreto-Lei n.º 163/93, de 7 de Maio, alterado pelo Decreto-Lei n.º 271/2003, de 28 de Outubro): destinado às áreas metropolitanas de Lisboa e Porto, este programa tem como objetivo a concessão de apoios financeiros para realojamento de agregados familiares residentes em barracas ou habitações similares (Mais informações em: <http://www.portaldahabitacao.pt/pt/portal/habitacao/programasapoio/per.html>).

c) **Criação de novas bibliotecas/equipamentos especializados:** por iniciativa de João Soares, Vereador responsável pela área da Cultura e, mais tarde, Presidente da Câmara²³⁸, a RBML veria nascer bibliotecas/serviços de informação especializadas em função da temática do fundo documental ou do tipo de suporte de informação: Videoteca Municipal de Lisboa (1992), Casa Fernando Pessoa (1993), Biblioteca-Museu República e Resistência (1993; transferida para novas instalações na área da Cidade-Universitária, em 2001, continuando, todavia, a desenvolver atividades de âmbito cultural nas antigas instalações), Espaço Por Timor (1993, posteriormente designada Biblioteca Por Timor), Fonoteca Municipal de Lisboa (1994), Gabinete de Referência Cultural (1994)²³⁹ e Bedoteca de Lisboa (1996)²⁴⁰. Note-se que, apesar da colaboração dos técnicos da DBD na organização e tratamento técnico documental da Videoteca, Fonoteca e Casa Fernando Pessoa, estes equipamentos foram concebidos como estruturas desenquadradas da RBML e colocados sob a tutela direta do Vereador João Soares, não se contando, em finais de 2009, entre os equipamentos que estavam hierarquicamente dependentes da Divisão de Gestão de Bibliotecas (DGB)²⁴¹.

A introdução na RBML deste novo tipo de biblioteca municipal veio alterar a forma como a DBD e os próprios técnicos desta Divisão conceptualizavam a estrutura

²³⁸ No Anexo 2 é apresentada a evolução da *Estrutura dirigente da RBML* entre 1989 e 2009.

²³⁹ O Gabinete de Referência Cultural - Pólo Interactivo de Recursos Especiais, destina-se às pessoas com deficiência sensorial, cognitiva, motora e outras, bem como a instituições e investigadores interessados no estudo destas problemáticas. Este equipamento de ação local funciona como espaço cultural polivalente e biblioteca especializada em tiflogia, deficiência em geral e gerontologia (<http://www.lifecooler.com/Portugal/patrimonio/GRCGabinetedereferenciaculturalpolointeractivodeRecursosEspeciais>). Em 2006, este equipamento deixou de ser gerido pela Divisão de Gestão de Bibliotecas, passando a estar na dependência direta do Director Municipal de Cultura.

²⁴⁰ Em 1997, estariam a ser projetadas mais duas bibliotecas especializadas – uma biblioteca de literatura erótica e a biblioteca dos Oceanos (Rego, M.; Mascarenhas, J. M.; Cotrim, J. P. – **Editorial**, p.3), as quais não chegaram, todavia, a ser concretizadas.

²⁴¹ A Videoteca, a Fonoteca e a Casa Fernando Pessoa, na reestruturação orgânica dos serviços da CML realizada em 2002, foram integradas numa nova divisão criada ao nível da Direcção Municipal de Cultura – a Divisão de Gestão de Equipamentos Diversos (Apêndice n.º 148-A/2002. *Diário da República*. II Série, n.º 271 de 23/11/2002, p.33)

funcional desta Rede. Assim, em finais do século passado, considerava-se que a RBML era constituída por:

- *Bibliotecas Gerais* ou *Generalistas*, cujo “fundo documental cobre diversas áreas do conhecimento”: BM Central – Palácio Galveias e Hemeroteca, dez bibliotecas fixas ou anexos (Belém, Camões, Cruz Vermelha, David Mourão Ferreira, Natália Correia, Penha de França, Poço do Bispo, S. Lázaro, Sophia de Mello Breyner Andersen e Alvalade), bibliotecas móveis (duas itinerantes, uma biblioteca de jardim e inúmeras “bibliotecas” instaladas diversas instituições e locais de Lisboa) e o Gabinete de Referência Cultural. Note-se que a B.M Sophia de Mello Breyner Andersen, tal como a BM Maria Keil inaugurada dois anos mais tarde, são consideradas bibliotecas generalistas apesar de se direcionarem exclusivamente para o público infantil e juvenil.
- *Bibliotecas Especializadas*, cujo “acervo documental incide num tema/suporte específico”: Bedeteca, Biblioteca-Museu República e Resistência e Biblioteca Por Timor²⁴² (Pinto, 1999).

Do ponto de vista da estrutura funcional da RBML, em 1999, existia um “Núcleo Coordenador das B. Fixas”, um “Sector Técnico-Informático”, um “Sector de Indexação, Classificação e Cotação” e de um “Núcleo Coordenador da Animação” sediados na BM Central – Palácio Galveias²⁴³.

É curioso como, passadas mais de seis décadas sobre a introdução pioneira na RBML de duas *bibliotecas especiais* por iniciativa do Inspector das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais Joaquim Leitão, viria a surgir (ou melhor, ressurgir) este tipo de biblioteca, introduzindo novos equívocos no percurso já encetado de consolidação do modelo de biblioteca pública preconizado pela UNESCO.

Enquanto se iam inaugurando novas bibliotecas, remodelando ou encerrando outras, o projeto de construção de uma nova BMC continuaria sempre presente, ainda que conhecendo sucessivas hipóteses para o local da sua implementação: antigos

²⁴² Pinto, L. G. – *A rede municipal de bibliotecas públicas de Lisboa*.

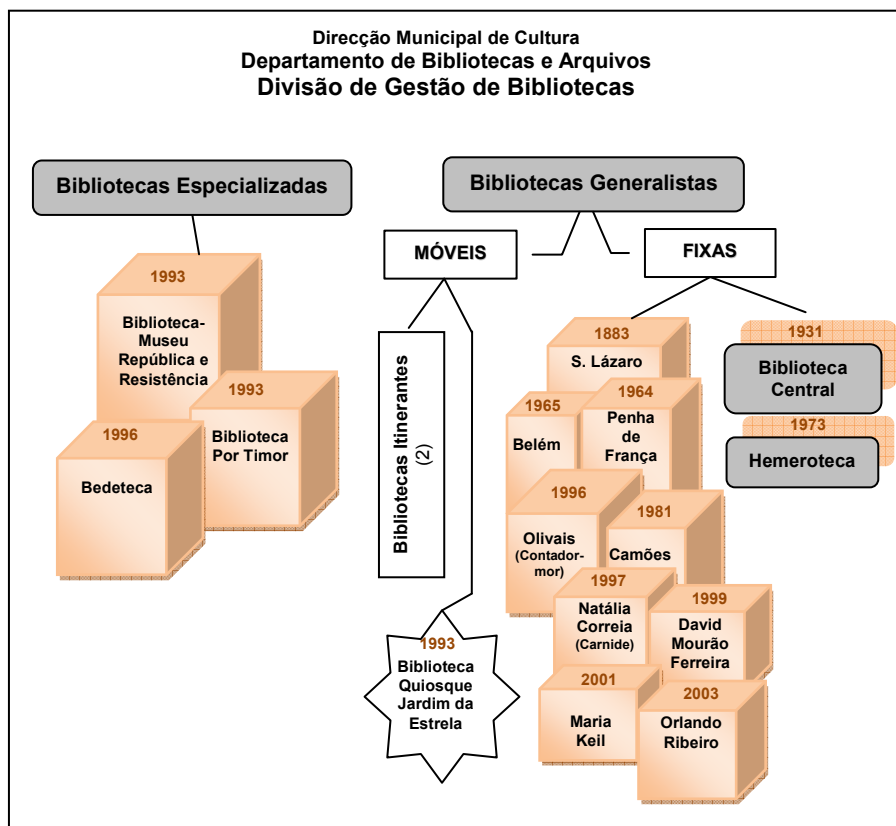
²⁴³ *Idid.*

Armazéns Frigoríficos de Lisboa, Feira Popular, Parque Mayer... Em 8 de Setembro de 2005, dando continuidade ao projeto do anterior Executivo, o Presidente Pedro Santana Lopes e a Vereadora da Cultura Maria Manuel Pinto Barbosa fariam o lançamento da primeira pedra do novo edifício da Biblioteca Central e Arquivo Municipal de Lisboa, sito no Vale de Santo António. Ainda que a obra tenha sido efetivamente iniciada, em 2008 os graves problemas financeiros da CML ditariam o seu cancelamento. Mais uma vez, a nova Biblioteca Central retomou o estatuto de “...projecto peregrino que ia migrando de época em época ao sabor da mudança das equipas técnicas e dos Executivos, sem que alguma vez se tivesse chegado a um fim”²⁴⁴.

Do ponto de vista da sua composição, em finais de 2009, a RBML apresentava a configuração que surge representada na Figura 15. Tal como já fizemos a propósito da composição da RBML em 1969 e 1989, a comparação da situação registada em 2009 com aquela existente vinte anos antes (Fig.14) permite-nos verificar que, no final da primeira década do século XXI, esta rede conheceu um novo período de expansão caracterizado por um aumento no número total de bibliotecas - catorze (apesar de três delas não serem bibliotecas de leitura pública e pertencerem a um novo tipo de biblioteca municipal – *biblioteca especializada* numa dada temática/suporte) e pelo reforço do Serviço de Bibliotecas Móveis com uma nova e moderna viatura. Em relação a 1989, o número de bibliotecas fixas (*generalistas*), mantém-se idêntico, pois embora durante os vinte anos seguintes tenham sido inauguradas cinco novas bibliotecas de leitura pública, também encerraram três. Do ponto de vista da idade dos edifícios, a RBML conheceu um ligeiro rejuvenescimento: a média de “idades” que era em 1989 de 33 anos, é agora de 32, tendo a mais antiga 126 anos (S. Lázaro) e a mais recente 6 anos (Orlando Ribeiro).

²⁴⁴ Lisboa. Câmara Municipal. Departamento de Bibliotecas e Arquivos – **Historial** [do novo edifício da Biblioteca Central e Arquivo Municipal de Lisboa]

Figura 15 - A Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa em 2009



© L. G. Pinto, 2012 (baseado em: Oliveira, J. C.; Sá, L. - *Exposição «Bibliotecas Municipais de Lisboa: um percurso 1883-2006»*, entre outras)

Nos primeiros anos do século XXI importa ainda referir três momentos importantes para a estruturação e funcionamento da RBML:

- A transferência do Setor Técnico-Informático do segundo piso da BMC (o “comboio”, como era designado pelos técnicos) para o Espaço Eça de Queirós, nos Olivais e posterior reorganização, surgindo a *Central de Aquisições e Tratamento Técnico* da RMBL (Outubro 2003)²⁴⁵. A criação deste serviço, renomeado Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico em 2006, permitiu terminar com a dispersão dos processos de aquisições e tratamento técnico pelas várias bibliotecas, lançando as bases para a

²⁴⁵ Lisboa. Câmara Municipal. Departamento de Bibliotecas e Arquivos – SATT.

implementação de uma política de rede para a gestão das coleções das bibliotecas municipais²⁴⁶.

- A transferência do Serviço de Bibliotecas Móveis do edifício da BM de Belém para o Palácio Folgosa (Outubro 2001) e, dois anos mais tarde, para as instalações do Arco do Cego onde funcionava o Serviço de Bibliotecas Itinerantes; em Novembro de 2007, o Serviço de Bibliotecas Móveis e Itinerantes seria transferido para novas instalações sitas na zona de Benfica-Buraca²⁴⁷.
- O início do processo de preparação e desenvolvimento do PAD-BLX - Programa de Avaliação do Desempenho da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (Maio 2003), o qual será objeto de análise no capítulo seguinte.

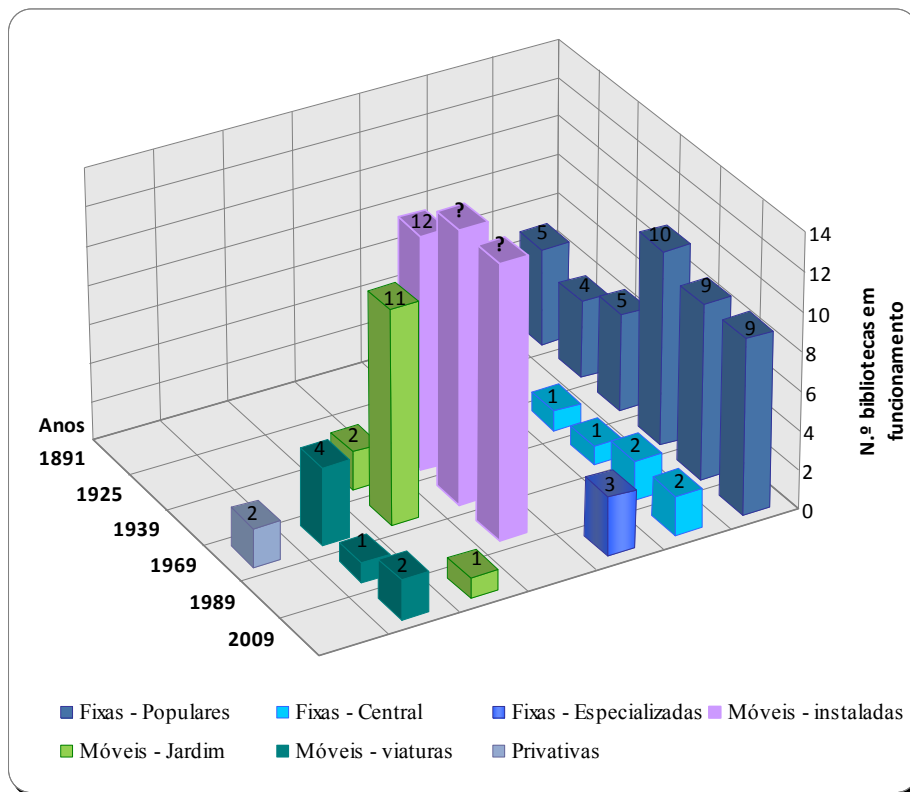
Partindo da configuração da RBML que estabelecemos para 1969, 1989 e 2009 e utilizando a informação disponível referente a três momentos anteriores – 1891, 1925 e 1939²⁴⁸, podemos vislumbrar a evolução da Rede em termos do número e tipo de bibliotecas municipais existentes, tal como ilustrado pelo Gráfico 2. Relativamente à informação representada neste gráfico, importa salientar que, por um lado, a Hemeroteca foi agregada à Biblioteca Central (Palácio Galveias) e, por outro, não dispomos presentemente de dados sobre o número de bibliotecas móveis instaladas em diversas instituições de Lisboa em 1969 e 1989, pelo que os valores representados são estimados e surgem assinalados com “?”. Ainda no que concerne à evolução desta Rede, é curioso notar que, com exceção da BM de S.Lázaro (criada ainda no tempo da monarquia), da BMC (Palácio Galveias), de quatro bibliotecas inauguradas na década de 60 e da Hemeroteca, nenhuma das bibliotecas municipais que foram sendo criadas ao longo de mais de um século de existência da RBML chegaria ao século XXI!

²⁴⁶ Santos, S. [et al.] - **A melhoria contínua como foco estratégico: a experiência do Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa.**

²⁴⁷ Informante-chave: IC2, Q7.

²⁴⁸ Sobretudo em: Oliveira, J. C.; Sá, L. - **Exposição «Bibliotecas Municipais de Lisboa: um percurso 1883-2006»**; Lisboa. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos - **Cronologia da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa**; e Lisboa. Câmara Municipal (org.) - **25 anos de Serviços Culturais.**

Gráfico 2 - A evolução da estrutura da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa



© L. G. Pinto, 2012 (baseado em: Oliveira, J. C.; Sá, L. - *Exposição «Bibliotecas Municipais de Lisboa: um percurso 1883-2006»*; Lisboa. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos - *Cronologia da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa*; e Lisboa. Câmara Municipal (org.) - *25 anos de Serviços Culturais*)

7.3.2 O Programa Rede de Bibliotecas Escolares

Num estudo elaborado na década de 80, A. M. Pessoa (1985, p. 43) constatava que “As BEs [Bibliotecas Escolares] são um dos elementos fundamentais do sistema de ensino dentro do espírito das novas correntes da pedagogia. No entanto, em Portugal, o seu funcionamento encontra-se bloqueado por uma legislação e uma prática desadequada”. Acrescentando esta autora que “A maioria das BEs são assim um peso morto e apresentam um aspecto desolador” (Pessoa, 1985, p. 45). No início da década seguinte, M. J. Amante e P. Ochôa (1990, p.67), reportando-se à situação comum no nosso País, escreviam: “... as BEs encontram-se profundamente desadaptadas e afastadas da realidade escolar.” Alguns anos mais tarde, J. A. Calixto (1994, p.60)

salientando o grande atraso da sociedade portuguesa neste domínio comparativamente com outros países europeus, afirmava peremptoriamente que “Falar de biblioteca escolar em Portugal é falar de algo que não existe, se quisermos ser rigorosos na utilização do conceito”.

Em 1995, a criação de uma Rede de Bibliotecas Escolares (RBE) seria finalmente assumida como uma medida essencial da política educativa nacional, prosseguida de forma articulada pelos Ministérios da Educação e da Cultura²⁴⁹. A promoção da leitura, a utilização do livro nas metodologias de ensino e o desenvolvimento das BE estiveram na origem da constituição de um grupo de trabalho criado pelos despachos conjuntos dos dois ministérios²⁵⁰ com a finalidade de lançar as bases do programa de criação e desenvolvimento de uma Rede de Bibliotecas Escolares em Portugal. Nesse sentido, o relatório elaborado por este grupo (Veiga, 1996) viria propor, não só um modelo de biblioteca escolar, mas também a implementação de uma Rede de Bibliotecas Escolares, abarcando todo o sistema de ensino público, básico e secundário. Seguiu-se a criação do Gabinete da RBE²⁵¹ e no ano letivo de 1996/97 teve início o Programa Rede de Bibliotecas Escolares, tendo as escolas sido convidadas a candidatarem-se a apoios (técnico e financeiro) para a criação ou renovação de bibliotecas escolares, de acordo os padrões de qualidade definidos para a RBE.

Em 1997, o primeiro ano de execução do Programa, foram integradas cento e sessenta e quatro bibliotecas. Doze anos depois, a avaliação externa realizada por uma equipa do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, coordenada por A. Firmino da

²⁴⁹ Neves e Lima (2009, p.20), na análise que fazem da importância das bibliotecas públicas e das bibliotecas escolares nos Programas de Governo entre 1976 e 2009, salientam que as políticas públicas neste âmbito enfatizam a **articulação** (mais do que a complementaridade) com o Ministério da Educação e as escolas, em geral, e com as bibliotecas escolares, em particular. Nesse sentido, estes autores, em linha com Bertrand (1996, p.78), concluem que “... poderá falar-se da influência do modelo francês no desenho da RBNP o qual, ao contrário do modelo inglês e alemão, associa funções culturais e educativas” (Neves e Lima, 2009, p.20).

²⁵⁰ N.º 43/ME/MC/95 de 29 de Dezembro e N.º 5/ME/MC/96 de 9 de Janeiro. O Grupo de Trabalho foi constituído por Isabel Veiga (coord.), Cristina Barroso, José António Calixto, Teresa Calçada e Teresa Gaspar.

²⁵¹ Despacho Conjunto n.º 184/ME/MC/96, de 27 de Agosto.

Costa (Costa, 2010²⁵², p.136), concluía que “... o nível de execução do Programa RBE é muito elevado e que o objectivo nuclear do Programa, dotar o país de uma rede de bibliotecas escolares com características de qualidade reconhecidas, tem vindo a ser largamente atingido” [em itálico no original]. Entre as evidências do sucesso deste Programa, salienta-se o facto de já existirem em Portugal mais de duas mil bibliotecas escolares integradas na RBE, todas elas cumprindo os padrões de qualidade estabelecidos e abrangendo o conjunto do sistema de ensino público, dos níveis básico e secundário (Costa, 2010, p.135).

7.3.2.1 Bibliotecas municipais / bibliotecas escolares do Concelho de Lisboa

A implementação da RBE contou, desde o início, com o apoio das Bibliotecas Municipais que já existiam por todo o País e que continuaram a aumentar de número. No quadro do Programa RBE, as autarquias locais são consideradas parceiros essenciais, definindo-se a instituição nestas bibliotecas de um Serviço de Apoio às Bibliotecas Escolares (SABE) como um dos seus objetivos instrumentais (Veiga, 1996, p. 61). Muitas bibliotecas municipais têm, assim, vindo a criar este serviço nos seus concelhos, prestando apoio no tratamento dos fundos bibliográficos, colaborando na formação dos coordenadores das bibliotecas escolares e procurando gerir em articulação os recursos das escolas dentro mesmo município. São já muitas as experiências de trabalho colaborativo entre bibliotecas municipais, escolas e o Gabinete RBE: Santa Maria da Feira, Oeiras, Arganil, Póvoa do Varzim, entre muitos outros concelhos.

Até hoje, conforme já foi atrás referido, nenhuma das Bibliotecas Municipais de Lisboa integra a Rede Nacional de Bibliotecas Públicas. Para além disso, na RBML nunca foi criado um SABE, o que explica a situação fragilizada em que se encontram as escolas de Lisboa no que diz respeito à existência de Bibliotecas Escolares²⁵³. Efetivamente, em finais de 2007, apenas quarenta e cinco bibliotecas escolares do

²⁵² Este estudo foi apresentado publicamente no *Forum RBE – Encontro Nacional de Bibliotecas Escolares*, que decorreu em 29/06/2009, em Lisboa (Costa, coord., 2009 e 2009a), tendo sido posteriormente editado pela Rede de Bibliotecas Escolares – Ministério da Educação (Costa, coord., 2010).

²⁵³ Lisboa. Câmara Municipal. Pelouro da Educação e Cultura. Grupo de Trabalho para a implementação do protocolo CML/PNL – *Documento de apresentação do Plano de Desenvolvimento*.

Concelho de Lisboa estavam integradas na RBE – nove em jardins de infância e escolas do 1º ciclo, doze em escolas dos 2º e 3º ciclos e vinte e quatro em escolas de nível secundário²⁵⁴.

O executivo camarário lisboeta saído das eleições intercalares de 15 de Julho de 2007, chefiado por António Costa, para além da importância atribuída ao saneamento financeiro da autarquia, considerou prioritária a renovação do parque escolar da rede concelhia, tendo para esse efeito criado o *Programa Escola Nova*²⁵⁵. Esta iniciativa, aliada ao contexto de pressão política do Governo para a efetivar transferência para as Autarquias de novas responsabilidades no âmbito da Educação e ainda ao facto de a Vereadora Rosalia Vargas²⁵⁶ ter ficado com a tutela conjunta do Pelouro da Cultura e do Pelouro da Educação e Juventude, criaram as condições favoráveis para que pressões já antigas do Gabinete da RBE para que a CML interviesse ao nível das bibliotecas escolares de Lisboa encontrassem finalmente eco junto desta autarquia. Assim, ainda que assumindo como propósito central a promoção da leitura junto dos diferentes públicos, a CML firmaria um protocolo com o Plano Nacional de Leitura²⁵⁷, direcionado para a melhoria da situação das bibliotecas escolares do Concelho de Lisboa por via da intervenção direta do Departamento de Educação e Juventude e da DGB desta autarquia, em estreita articulação com o Gabinete RBE²⁵⁸. De facto, o despacho de nomeação do Grupo de Trabalho que, ao nível da CML, foi

²⁵⁴ SILVA, P. – *RE: Mais umas informações...* [Mensagem em linha] para maria.pinto@cm-lisboa.pt.

²⁵⁵ Este programa, que decorreu de 2008 a 2011, incidiu especificamente sobre a renovação da rede pública do pré-escolar e 1º ciclo do ensino básico do concelho de Lisboa. Mais informações estão disponíveis em <http://www.cm-lisboa.pt/?idc=238&idi=32871> e também http://www.cm-lisboa.pt/archive/doc/Escola_Nova___Julho_2010.pdf

²⁵⁶ A propósito da estrutura dirigente da CML neste período, veja-se o Anexo 3.

²⁵⁷ Lançado em Junho de 2006, o Plano Nacional de Leitura, da responsabilidade do Ministério da Educação, em articulação com o Ministério da Cultura e o Gabinete do Ministro dos Assuntos Parlamentares, tem por principal objetivo combater os níveis de iliteracia da população portuguesa, através da criação de hábitos de leitura nas crianças e nos jovens e do desenvolvimento de atividades regulares de leitura por prazer nas escolas e nas bibliotecas. Este Plano tem a duração prevista de dez anos, é coordenado pelo Ministério da Educação e recorre às redes de bibliotecas públicas e escolares como forma de chegar junto dos diversos público-alvo. Mais informações sobre este Plano em <http://www.planonacionaldeleitura.gov.pt>

²⁵⁸ O referido protocolo foi firmado em 23/04/2008, Dia Mundial do Livro e dos Direitos de Autor (*vid.* por exemplo: Lisboa. Câmara Municipal - *No Dia Mundial do Livro CML adere ao Plano Nacional de Leitura*).

responsabilizado pela execução das medidas a implementar no âmbito deste protocolo, explicita a missão que lhe foi atribuída, nomeadamente no que concerne à elaboração de “...uma proposta de apoio técnico ao nível da gestão de fundos bibliográficos, bem como de outros serviços e produtos que visem incentivar a leitura junto dos diferentes públicos”, à preparação de “... um plano de acção de promoção da leitura e das literacias, em estreita colaboração com as escolas, com as famílias e a Rede de Bibliotecas Municipais” e à promoção da “...colaboração do departamento de Educação com a Rede de Bibliotecas Escolares em matérias relacionadas à intervenção nas escolas e nas bibliotecas escolares da Rede Escolar do Município de Lisboa”²⁵⁹. Note-se que, embora o PNL pudesse ser entendido como um dos marcos de crescimento da evolução do sistema biblioteconómico nacional nas últimas três décadas²¹⁵, considerámos que a sua influência no desempenho da RBML, durante o período em análise, acabaria por se diluir na dinâmica gerada pelo Gabinete da RBE.

Precisamente um ano após a assinatura do protocolo com o PNL, a CML celebrava (finalmente) com o Gabinete da RBE/Ministério da Educação o Acordo de Cooperação *Programa de Desenvolvimento da Rede de Bibliotecas Escolares de Lisboa* (Pereira e Pinto, 2009) assumindo a autarquia um conjunto de compromissos que, previsivelmente, irão ter um impacto significativo no futuro desenvolvimento da RBML e na RBE:

- “a) Apoiar a criação da Rede de Bibliotecas Escolares a nível concelhio, de acordo com o ordenamento da rede escolar e com os princípios definidos na Carta Educativa.
- b) Adequar o desenvolvimento da Rede às realidades organizacionais existentes – Escolas e Agrupamentos de Escolas – e às ofertas educativas e de serviços que são implementadas no âmbito das bibliotecas escolares, num quadro de gestão eficiente e eficaz dos recursos educativos disponíveis.
- c) Acompanhar a instalação e desenvolvimento das bibliotecas escolares, criando, nos termos das atribuições legalmente definidas, condições adequadas à sua

²⁵⁹ **Despacho n.º 64/P/2008**, publ. no *Boletim Municipal*, N. 738, p.563, de 10/04/2008.

- instalação e funcionamento e à actualização periódica do fundo documental do 1º ciclo do ensino básico.
- d) Proporcionar progressivamente à Rede Municipal de Bibliotecas de Lisboa, um serviço de apoio às Bibliotecas Escolares, através da afectação de recursos humanos e materiais necessários, visando assegurar o apoio técnico e a cooperação inter-bibliotecas, de modo a complementar e potenciar os recursos documentais a nível do Concelho.
- e) Integrar os princípios e filosofia do Programa Rede de Bibliotecas Escolares, equipando as escolas do ensino básico sujeitas a intervenções de requalificação com espaços adequados para a instalação de Bibliotecas Escolares. Dotar as novas escolas com instalações que garantam condições para a instalação e funcionamento da biblioteca escolar, cumprindo as normas definidas pela IFLA/UNESCO e as orientações definidas no Relatório “Lançar a Rede de Bibliotecas Escolares”, nomeadamente em termos de área, de apetrechamento e de infra-estruturas e adaptações necessárias. Garantir a qualidade funcional, arquitectónica e ambiental destes espaços.
- f) Apoiar a informatização dos catálogos das bibliotecas escolares, a rotação de fundos documentais, sobretudo em escolas com serviço de biblioteca, proporcionando uma gestão e partilha eficaz dos recursos e o trabalho em rede²⁶⁰.

7.3.3 O(s) impulso(s) de base tecnológica

Para a generalidade das bibliotecas portuguesas, os anos 80 correspondem ao início de um período de viragem, que se prolongará pelas décadas seguintes, cujos principais propulsores (de natureza tecnológica) foram a introdução de micro-computadores nas bibliotecas e a informatização dos seus catálogos. Neste processo de mudança, os efeitos do projeto de automatização da Biblioteca Nacional de Lisboa

²⁶⁰ Lisboa. Câmara Municipal. Departamento de Educação e Juventude – Divisão de Gestão de Bibliotecas – *Bibliotecas Escolares de Lisboa: plano de acção 2009/2010*.

(BN)²⁶¹, sobretudo na sua dimensão externa, seriam determinantes para a modernização das bibliotecas portuguesas:

- Criada em 1986, a PORBASE - Base Nacional de Dados Bibliográficos²⁶² visava proporcionar os meios para a identificação, difusão e optimização dos recursos de informação existentes no País. Enquanto Catálogo Colectivo em Linha das Bibliotecas Portuguesas, a PORBASE assentaria numa filosofia cooperativa, não dispensando, portanto, o envolvimento e a participação direta das restantes bibliotecas portuguesas, sobretudo do setor académico. Como salientam António e Ferreira (2006), “Such huge project [PORBASE] only could be succeeded if all libraries involved immediately begin learning about computers and automation. While the project was being developed such learning was crucial for cooperation and understanding of future environment” (p.3).
- Paralelamente, em Dezembro de 1986, a BN assumiu funções como Centro Distribuidor Nacional do programa CDS/ISIS²⁶³ da UNESCO. É com este programa que, no mês seguinte, a BN dá início ao processo de catalogação automatizada, iniciando em Setembro a conversão retrospectiva. Após a conclusão da tradução para português deste programa e a parametrização dos módulos de catalogação e pesquisa em Fevereiro de 1987, seriam distribuídas mais de duzentas cópias gratuitas do Mini-micro CDS/ISIS por bibliotecas portuguesas (António e Ferreira, 1996, p.3). Nas palavras de L. Cabral e I.

²⁶¹ A Biblioteca Nacional de Lisboa, habitualmente designada no meio profissional por BN, na sequência de decisões de natureza político-administrativa, em 1992 foi fundida com o Instituto Português do Livro e da Leitura passando a Instituto da Biblioteca Nacional e do Livro (IBNL). Na sequência da mudança de governo registada posteriormente, reassumiria a identidade de Biblioteca Nacional (de Lisboa). No quadro do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), a nova Lei orgânica do Ministério da Cultura (Decreto-Lei n.º 215/2006 de 27 de Outubro) atribuiria a esta instituição a designação de Biblioteca Nacional de Portugal (BNP).

²⁶² A PORBASE foi criada pelo Despacho n.º 180/86 do Ministério da Educação e Cultura, tendo o Desp.120/87, também deste Ministério, atribuído à BN as funções de coordenação da Base Nacional de Dados Bibliográficos, em complemento das suas atribuições gerais. Para mais informações sobre a PORBASE, nomeadamente a sua evolução, veja-se, por exemplo, Portugal. Biblioteca Nacional de Portugal (2006a).

²⁶³ Sobre a história deste programa desenvolvido pela UNESCO como estratégia de apoio ao desenvolvimento / informatização das bibliotecas, veja-se, por exemplo, Hernandez (1998).

Lopes (1992, p.26), "...a difusão do programa revolucionou o cenário biblioteconómico português".

- Em Maio de 1988, a PORBASE seria disponibilizada ao público, com 60.000 registos. A dimensão atual da Base de Dados ronda um milhão e quinhentos mil registos bibliográficos (Portugal. Biblioteca Nacional de Portugal, 2006).
- Na qualidade de Catálogo Colectivo em Linha das Bibliotecas Portuguesas, cuja construção assentaria numa filosofia cooperativa, a PORBASE viria a funcionar como um poderoso motor de normalização das práticas profissionais na comunidade de bibliotecas e serviços de documentação, designadamente ao nível da catalogação, acesso por assuntos e entradas de autoridade²⁶⁴. A estes efeitos, acrescem ainda o intercâmbio da informação e o fomento da cooperação técnica (Lopes, 1994, p. 114; Lopes e Galvão, 1994, p.410-412).

A proliferação de micro-computadores faria com que, no início dos anos 90, a disponibilização do OPAC se tornasse uma prioridade para muitas bibliotecas, com a consequente atenção para as questões da conversão retrospectiva dos catálogos e, em projetos de maior amplitude, da interoperabilidade (McCallum, 2003, p. 4). Seguindo esta tendência, em 1992, foi constituída a Rede Informática de Leitura Pública – RILP²⁶⁵, cuja finalidade era dotar as bibliotecas públicas com infra-estruturas

²⁶⁴ Ao nível da catalogação, definiu-se que as regras a aplicar relativamente à escolha e forma dos cabeçalhos seriam as *Regras Portuguesas de Catalogação* (1984), obedecendo a descrição bibliográfica sempre aos princípios consignados na *ISBD*, qualquer que fosse o tipo de documento em análise. Foi também estabelecido que o formato legível por computador a utilizar seria o UNIMARC (a tradução integral para português do *UNIMARC-Manual* -1987 - foi publicada pela BN em 1989, tendo a aplicação prática deste formato ao programa PORBASE – o *Manual de Operações UNIMARC* - sido publicada ainda em 1986).

Quanto ao acesso por assunto, estabeleceu-se que a CDU – Classificação Decimal Universal seria a linguagem comum de indexação que viabilizaria a integração temática de todos os registos na PORBASE.

Em termos de entradas de autoridade, definiu-se que o formato legível por computador para o registo de dados de autoridade seria o UNIMARC/Autoridades, tendo a tradução integral de *UNIMARC/Authorities* (versão provisória) sido publicada pela BN em 1989 (Portugal. Biblioteca Nacional de Portugal, 2006).

²⁶⁵ A primeira fase deste projeto (1992-1996) decorreu com base num consórcio entre o IPLB e dezasete Câmaras Municipais. Em 1996, seria lançado novo concurso público internacional para a seleção do sistema integrado de gestão de bibliotecas que iria dar continuidade ao projeto RILP. Para mais informações sobre este projeto, veja-se Machado (1994) e Bert (1994).

informáticas necessárias à automatização integrada das áreas funcionais básicas e, simultaneamente, garantir a sua integração num sistema de informação nacional alicerçado na PORBASE.

Note-se que numa síntese informativa sobre a evolução das bibliotecas portuguesas referente ao ano de 1998, preparada pelo Instituto Nacional de Estatística com base nos dados das *Estatísticas da Cultura, Desporto e Recreio*, é realçado o facto da informatização das bibliotecas ter vindo a adquirir algum dinamismo no período de 1996-1998, registando-se um aumento total de 81% no número de computadores existentes nos vários tipos de bibliotecas do País. Neste âmbito, é importante realçar a crescente relevância atribuída ao acesso à informação em suporte multimédia (CD-ROM) (Ochôa, 1998, p. 53). Esta síntese faz ainda uma análise da evolução do número de utilizadores e documentos consultados entre 1990 e 1998, constatando-se que “Em termos do peso relativo das várias categorias de bibliotecas, são sem dúvida as *bibliotecas públicas* que refletem um maior dinamismo, com 59% do total de utilizadores e 45% dos documentos consultados, não obstante, em termos globais, somente representarem 14% do total das bibliotecas existentes” (Portugal. Instituto Nacional de Estatística, 2000) [itálico no original].

Mas nesta década o grande propulsor tecnológico da sociedade em geral seria, sem dúvida, a Internet e, sobretudo, as suas aplicações web²⁶⁶. Em Portugal, a divulgação da Internet junto do grande público ocorreu em 29 de Março de 1994, no Seminário *Portugal na Internet*, organizado no Laboratório Nacional de Engenharia Civil pela FCCN – Fundação para a Computação Científica Nacional, PUUG – Portuguese Unix User Group, Agência de Inovação e José de Magalhães. 1994 é assim considerado o ano zero da Internet em Portugal, pois é a partir desta data que se iniciaria a explosão da Rede no nosso País, tornando-se este, aliás, num dos países pioneiros na massificação da Internet (Ribeiro, 2009). No relatório sobre a situação portuguesa elaborado por P. Ochôa (1998, p.53) no âmbito do estudo promovido pela Comissão Europeia sobre *As bibliotecas públicas e a Sociedade da Informação* (Thorhauge et al.,

²⁶⁶ Em 1989, Tim Berners-Lee inventou a World Wide Web, tornando o projeto público em 6 de Agosto de 1991. Para mais detalhes sobre a história da Internet, vejam-se, por exemplo, a cronologia elaborada por J. P. Pereira (2009) e o artigo de S. A. Ribeiro (2009).

1997) é indicado que, em 1996, quatro bibliotecas públicas teriam já acesso à Internet, tendo a BM de Aveiro sido pioneira na disponibilização deste novo serviço ao público. Note-se que a crescente utilização da Internet nas bibliotecas e a sua importância para a prossecução dos fins e objetivos atribuídos a estas instituições, levaria a IFLA publicar um *Manifesto sobre a Internet* (IFLA, 2002) e, mais tarde, um conjunto de diretrizes relativas a este manifesto (IFLA, 2006).

A consciência do advento de um novo modelo de sociedade organizada em torno e em função da Informação levaria, à semelhança do que se verificou noutros países, à definição e implementação de uma estratégia nacional para a Sociedade de Informação, consubstanciada no *Livro Verde para a Sociedade da Informação* (1997). Neste âmbito, merece destaque a criação de condições para a massificação do uso das TIC, a multiplicação de oportunidades de acesso em espaços públicos e o estímulo ao uso da Internet em escolas e bibliotecas, designadamente através da implementação da *RTCS - Rede Ciência, Tecnologia e Sociedade*, do Programa *Internet na Escola* (Portugal. Ministério da Ciência e da Tecnologia, 1999), do Programa *Cidades e Regiões Digitais*, da iniciativa *Espaços Internet* (Portugal. Ministério da Ciência e da Tecnologia, 2001) e do *Programa Operacional da Cultura – 2000-2006*, medida 2.2 (Programa Operacional da Cultura, 2006).

Nos últimos anos dos século XX, a maturação da Internet, da web e das linguagens e ferramentas de computação levaram ao rápido crescimento do número de recursos digitais que era necessário controlar, disponibilizar e preservar (McCallum, 2003, p. 4) A gestão de recursos digitais é, assim, uma questão cada vez mais importante na área do desempenho social das bibliotecas, refletindo-se na dinâmica de utilização e acesso dos públicos, de que é um exemplo o movimento *Acesso Livre* a nível internacional²⁶⁷ e nacional²⁶⁸. Na primeira década do séc. XXI, várias linhas de

²⁶⁷ O Acesso Livre ou Aberto (*Open Access*) é um movimento que pugna pela disponibilização livre na Internet de literatura de carácter académico ou científico, permitindo a qualquer utilizador ler, copiar, descarregar (*download*), imprimir, pesquisar ou referenciar (*link*) o texto integral dos documentos.

²⁶⁸ Em Portugal, tal como na maioria dos países, as primeiras iniciativas de Acesso Aberto datam de 2003 (lideradas pela Universidade do Minho) e só a partir de 2006 é que este tema ganharia maior expressão e uma atenção mais generalizada. Sobre a origem, a evolução e os desafios que se colocam a estas iniciativas no nosso País, veja-se o trabalho de Carvalho *et al.* (2010).

atuação emergiram, dando cumprimento à dinâmica da sociedade em rede e à força da comunicação e partilha de informação das Redes sociais e da Web 2.0. Sendo uma área de atuação ligada cada vez mais à comunicação, é expectável que a evolução das bibliotecas acompanhe as fases de evolução da sociedade.

7.3.3.1 Inovação tecnológica na RBML

Beneficiária do Depósito Legal, a Biblioteca Central da CML sempre contou com a BN como parceiro privilegiado em termos institucionais, mas também enquanto modelo de desempenho ao nível das técnicas e procedimentos de tratamento documental. Não é assim de estranhar que, ainda em 1988, a BN tenha iniciado “...as diligências necessárias para a informatização das principais bibliotecas da Câmara Municipal de Lisboa – nomeadamente da Biblioteca Central e Hemeroteca – em convergência com o Projecto PORBASE” (Lopes, 1994, p.113-114). Podemos supor que o acordo de cooperação entre estas duas instituições terá sido firmado ainda em 1988, apesar de não nos ter sido possível consultar este documento²⁶⁹. Como referem Pinto e Rodrigues, “Em finais de 1988, a B.M.C. adquiriu os seus dois primeiros computadores com vista a efectivar uma ligação permanente ao computador central da Biblioteca Nacional para consulta e carregamento da Base Nacional de Dados Bibliográficos – PORBASE”²⁷⁰.

Em Março de 1989, procedeu-se à instalação do Mini-Micro CDS/ISIS, versão PORBASE 2.0²⁷¹, se bem que só em setembro de 1990 tenha sido efetivamente iniciada a catalogação automatizada das coleções desta biblioteca, já na versão 3.0 deste

²⁶⁹ Segundo o documento preparado por M. V. V. Freitas sobre a informatização da RMBLF, em 1991, “Estabeleceu-se um protocolo com a BN através do qual se permutam dados. As bibliotecas da CML acordam em tratar o “livro antigo”, títulos de publicações em série e analíticos. A Biblioteca Nacional comprometeu-se a ceder os registos correspondentes ao Depósito Legal enviado à CML” (Freitas, M. V. V. - **Rede de Bibliotecas do Pelouro da Cultura da Câmara Municipal de Lisboa: projecto de informatização**. p.7).

²⁷⁰ Pinto, L. G.; Rodrigues, J. V. - **Análise do processo de mudança nas organizações : o caso das bibliotecas municipais de Lisboa**. p.224. Note-se, porém, que segundo o Informante-chave IC3 (Q8), os primeiros computadores terão chegado à BMC em inícios de 1989. Não sendo esta informação exatamente coincidente com a constante da comunicação de Pinto e Rodrigues, poderemos supor que os dois computadores, tendo sido recebidos na BMC no final de 1988, só foram instalados no início do ano seguinte.

²⁷¹ Informadores-chave: IC3 (Q8).

programa²⁷². Tal como planeado e dando continuidade ao processo de convergência com a PORBASE, foi estabelecida na BMC uma ligação permanente via Telepac à Base Nacional de Dados Bibliográficos²⁷³. Note-se que, na análise que fazem do processo de mudança registado na RBML no início da década de 90, Pinto e Rodrigues salientam que a informatização da BN, tal como a criação da Rede Nacional de Leitura Pública, funcionaram como agentes externos de pressão para a mudança na RBML²⁷⁴.

Apesar da importância da automatização da BN e dos seus efeitos diretos sobre o desenvolvimento do processo de informatização das bibliotecas municipais de Lisboa, cedo se tomou consciência da necessidade de se encontrarem respostas de base tecnológica mais adequadas às funções próprias das bibliotecas públicas e, sobretudo, à configuração, dimensão e gestão interna da RBML. O *Projecto de informatização* apresentado em 1991 pela Chefe de Divisão da DBD²⁷⁵ constituiu o primeiro passo na implementação de uma solução de rede para a gestão do catálogo coletivo da RBML com base no Mini-Micro CDS/ISIS, a qual seria efetivada, em 1993, através da instalação da versão PORBASE 4.0, suportada por uma rede Novell e o sistema Windows NT²⁷⁶. Segundo L. G. Pinto, seis anos mais tarde, a “Rede virtual” da DGB continuava suportada pelo “Porbase 4.0 + Novell + Windows T”, consistindo numa “WAN com 25 PCs permanentemente ligados, redes locais e diversos PCs isolados”²⁷⁷.

²⁷² Informante-chave: IC3 (Q9)

²⁷³ Esta ligação terá sido estabelecida ainda em 1990 ou no primeiro semestre de 1991, pois V. Freitas já faz referência à sua existência no projeto de informatização da RBML que apresentou ao Vereador João Soares e que foi favoravelmente despachado em 26/7/91 (Freitas, M. V. V. - **Rede de Bibliotecas do Pelouro da Cultura da Câmara Municipal de Lisboa**, p.7).

²⁷⁴ Pinto, L. G.; Rodrigues, J. V. - **Análise do processo de mudança nas organizações**, p.223.

²⁷⁵ Freitas, M. V. V. - **Rede de Bibliotecas do Pelouro da Cultura da Câmara Municipal de Lisboa**.

²⁷⁶ Note-se que, apesar deste projeto propor a adoção do software DOCBASE (Freitas, M. V. V. - **Rede de Bibliotecas do Pelouro da Cultura...** p.20), a avaliação feita a este software (desenvolvido a partir do Mini-micro CDS/ISIS) pelos técnicos de I-D da BMC demonstrou a existência de uma série de fragilidades, nomeadamente ao nível da conversão dos dados para o formato UNIMARC, gerando forte resistência à sua implementação. Esta situação levaria a que o DOCBASE fosse instalado apenas na Hemeroteca, Bedoteca, Gabinete de Referência Cultural e Gabinete de Estudos Olisiponenses (Informadores-chave: IC3 e IC4), mantendo-se o PORBASE na BMC e nas restantes bibliotecas da Rede.

²⁷⁷ Pinto, L. G. – *A rede municipal de bibliotecas públicas de Lisboa*, p.8.

A solução tecnológica e técnica encontrada, apresentando inúmeras ineficiências e cobrindo apenas as funções de catalogação e pesquisa, exigia que fosse encontrada uma alternativa mais completa e potente que permitisse a gestão integrada das funções básicas das várias bibliotecas e serviços da RBML. Note-se que, não estando integrada na Rede Nacional de Bibliotecas Públicas, a CML não pôde beneficiar da oportunidade de modernização tecnológica e documental oferecida às bibliotecas públicas pelo Projeto RILP. Assim, seria apenas em 2003, com Ana Runkel como Directora do Departamento de Bibliotecas e Arquivos, que a CML finalmente decidiu implementar um Sistema Integrado de Gestão de Bibliotecas adequado às necessidades e expectativas dos profissionais e utilizadores da RBML, optando pela aquisição do sistema HORIZON, à semelhança do que a própria BN já havia feito em 1998 (Portugal. Biblioteca Nacional de Portugal, 2006a)²⁷⁸.

A importância do(s) processo(s) de automatização para a (re)organização funcional e (re)estruturação da própria Rede foi salientada por L. G. Pinto na análise dos principais ciclos de inovação da RBML efetuada para o período de 1989-2007, considerando que dois desses ciclos correspondiam às fases de informatização atrás mencionadas, nomeadamente:

- **“Automated cataloguing** (1989–2002) – This cycle started with the introduction of the first microcomputers in the Central Library and the beginning of automated cataloguing using a software free of charge - PORBASE. In 1993, a network catalogue solution was implemented using a new version of PORBASE and a Novell network.
- **Networked Library Management Integrated System** - The implementation, in October 2003, of a networked Library Management Integrated System (HORIZON) open the doors to a huge change in libraries’ processes, services and products, as well as in all back-office structures”²⁷⁹.

²⁷⁸ Para uma melhor compreensão da estrutura dirigente da RBML neste período, veja-se o Anexo 3. Para uma informação mais detalhada sobre a evolução do processo de automatização desta Rede, designadamente a sua fase mais recente, veja-se no final deste capítulo o Quadro 18 - *Marcos do desenvolvimento da RBML: 1989-2009*.

²⁷⁹ Pinto, L. G. – **Building a culture of assessment in Lisbon public libraries**. p.2-3.

Tal como para a maioria das bibliotecas portuguesas, a introdução da Internet permitiria também à RBML desenvolver novos produtos e serviços de bibliotecas adequados aos novos hábitos de consumo de informação. Neste domínio, há a assinalar a disponibilização nas bibliotecas municipais, a partir de 1996, do acesso à Internet para utilização pública e o lançamento do sítio web da RBML –*Biblioteca Fora de Portas* (<http://blx.cm-lisboa.pt/>) – em Outubro de 2005²⁸⁰.

7.4 Construtos de biblioteca e práticas de avaliação do desempenho: uma perspectiva longitudinal retrospectiva

Não sendo a história das bibliotecas municipais de Lisboa o foco primordial desta investigação, o percurso evolutivo que procurámos retratar permite-nos delinear, ainda que num traçado superficial, os principais construtos de biblioteca municipal emergentes. Note-se que todos eles, sendo de iniciativa e responsabilidade da CML, têm em comum o facto de serem instrumentos municipais direccionados para a intervenção educativa e/ou cultural.

Se, como refere Cullen (1999, p.27), a avaliação do desempenho deve ser também entendida como um construto social resultante de um dado modelo / construto de biblioteca, então a investigação histórica realizada sobre a RBML deverá permitir-nos obter elementos que identifiquem as práticas avaliativas desenvolvidas num determinado contexto (e, desejavelmente, os modelos de avaliação do desempenho a estas associados) e responder assim a uma das questões de investigação que formulámos: *Quais os construtos de biblioteca e práticas de avaliação do desempenho identificáveis ao longo da história da RBML?* (Qi4).

Não sendo possível no âmbito deste trabalho estender o estudo desta temática até aos primórdios da RBML, para o período anterior a 1989 apenas serão tecidas algumas considerações sobre as práticas avaliativas a partir das evidências apuradas, as quais não dispensarão um futuro aprofundamento e validação. Para o arco temporal de 1989 a 2009, o estudo do desenvolvimento da RBML deverá permitir-nos analisar os

²⁸⁰ Informante-chave: IC4 (Q12). Note-se que o acesso público à Internet a partir das bibliotecas municipais coincidiu com a inauguração da Bedeteca de Lisboa em 17 de Janeiro de 1996.

construtos de biblioteca emergentes e identificar a sua relação com práticas de avaliação do desempenho que serão analisadas em pormenor no próximo capítulo.

7.4.1 A biblioteca popular-municipal

As primeiras bibliotecas populares municipais de Lisboa, como vimos, surgiram sob impulso do Decreto de 20 de Janeiro de 1871, o qual, por sua vez, tinha sido inspirado no modelo espanhol de biblioteca popular (Rebelo, 2002, p.194-197). Este modelo de biblioteca destinado ao **povo**, visava o desenvolvimento dos conhecimentos elementares das classes mais necessitadas. Nesse sentido, para além da existência de fundos documentais que servissem esses propósitos, o construto de biblioteca popular proposto alicerçava-se, por um lado, na prática do empréstimo domiciliário e, por outro, na leitura presencial em horário alargado (manhã, tarde e noite) de modo a permitir o acesso à biblioteca a um número mais amplo de pessoas, designadamente aquelas que estavam empregadas.

Note-se que este modelo de biblioteca, apesar de algumas afinidades, é distinto do modelo anglo-saxónico de biblioteca pública: “...o modelo ensaiado primeiramente em Inglaterra e nos EUA procurava criar um instrumento institucional local de acesso à informação e conhecimento para todos, independentemente da sua condição social, económica, política, religiosa, étnica, etc., enquanto as bibliotecas populares euro-continetais apenas procuraram ser um paliativo para um segmento populacional notoriamente carenciado e subalternizado, sem as pretensões plurais, interclassistas, funcionais, institucionais (autonomia e integração em rede) que as anteriores tinham, e com um Estado mais preocupado em instrumentalizar a oferta bibliáca para combater hábitos malvistas (...), consumo de má literatura e de leituras subversivas, i.e., que pudessem colar o operariado, as massas, às ideologias revolucionárias que então pairavam no ar” (Melo, 2010, p.9).

O Decreto de 20 de Janeiro de 1871, no seu art.º 15, estipula que “Os presidentes das corporações ou associações, a cargo de quem estiverem as bibliothecas populares, são obrigados a remetter ao governo de seis em seis mezes a estatística dos leitores, e até 1 de outubro de cada anno uma breve exposição acerca do progresso d’esses

estabelecimentos ou da sua decadência, causas que a tiverem produzidos e meios de a remediar.” Para responder a esta exigência, haveria, pois, que criar mecanismos internos de recolha de dados estatísticos sobre o desempenho das novas bibliotecas municipais. A inclusão nas atas das sessões da Comissão Administrativa do Município de Lisboa de *Boletins semanais*²⁸¹ (vid. Fig.16) referentes ao movimento de leitura da Biblioteca Municipal n.º1 (inaugurada em 1 de fevereiro de 1883) permite-nos verificar que:

- existiam procedimentos de recolha de dados diários e semanais sobre a leitura;
- esses dados eram reportados superiormente pela *Secção de Bibliothecas* e apresentados pelo Pelouro de tutela em sessão da Comissão Administrativa do Município, a qual, possivelmente, os utilizaria como base da informação a remeter ao governo, conforme disposto no Decreto de 20 de Janeiro de 1871.
- o movimento de leitura traduz-se na contagem do número de volumes “lidos” na biblioteca e no domicílio:
 - [N.º de obras consultadas em] *leitura diurna – na bibliotheca*, desagregado por *matérias* (*Sciencias, arte e ensino, História, Geographia e Viagens, Litteratura, Poesia e Theatro, Romance, Dictionarios e Línguas, Legislação e Miscelanea*) e por biblioteca.
 - [N.º de obras consultadas em] *leitura nocturna – na bibliotheca*, desagregado por *matérias* e por biblioteca.
 - [N.º de obras emprestadas para] *leitura no domicilio*, desagregado por *matérias* e por biblioteca.
 - *Resumo*, isto é, o número total de obras “lidas”, desagregado por *matérias* e por biblioteca.

Estes os boletins enumeram ainda os títulos das *Obras pedidas durante a semana finda hoje e não fornecidas por não existirem*.

²⁸¹ **Bibliotheca Popular Municipal N.º1: movimento de 20 de fevereiro a 26 do mesmo de 1883. Bibliotheca Popular Municipal N.º1: movimento de 27 de fevereiro a 2 março de 1883.** In Actas da sessão de 15 de Março de 1883 (reproduzidos em Oliveira e Sá, 2006, [p.1]).

Figura 16 - Exemplo de boletim estatístico referente ao desempenho da primeira Biblioteca Popular Municipal

Boletim semanal N. 1

CAMARA MUNICIPAL DE LISBOA
PELOURO DE INSTRUÇÃO
SECÇÃO DE BIBLIOTHECAS
BIBLIOTHECA POPULAR MUNICIPAL N.º 1
Movimento de 20 de fevereiro a 26 de março de 1883

SECCAO DE 15 DE MARÇO DE 1883	LEITURA																
	Estran — Na biblioteca					Nasras — Na biblioteca					No domicilio						
	Sciencias, artes e ensino	Historia	Geographia e viagens	Litteratura, poesia e theatro	Romance	Sciencias, artes e ensino	Historia	Geographia e viagens	Litteratura, poesia e theatro	Romance	Linguas	Sciencias, artes e ensino	Historia	Geographia e viagens	Litteratura, poesia e theatro	Romance	Linguas
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
26	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Totals....	-	-	-	-	-	7	3	5	10	7	4	9	11	-	5	3	-

RESUMO
Sciencias, artes e ensino, 16—Historia, 15—Geographia e viagens, 5—Litteratura, poesia e theatro, 21—Romance, 10—Linguas, 1.—Total, 67.
Obras pedidas durante a semana finda hoje e não fornecidas por não existirem
«As Guerrilhas de Juanes.»—«Mulheres e crianças» (já existe), de D. Maria Amalia Vas de Caralho.
Biblioteca popular municipal n.º 1, 3 de março de 1883.—O conservador, José Alves Ribeiro.

Fonte: **Bibliotheca Popular Municipal N.º1: movimento de 20 de fevereiro a 26 do mesmo de 1883** – reprod. em Oliveira e Sá, 2006, [p.1]

O modelo impresso de folha de recolha mensal dos dados referentes ao “*Movimento estatístico das Bibliothecas Populares Municipaes de Lisboa no mez de _____ de 188_*” que se encontra à guarda do AML²⁸², permite-nos constatar a presença das mesmas medidas de desempenho que constam dos Boletins mensais atrás referidos, só que agrupadas por biblioteca: a Biblioteca N.º1, a Biblioteca N.º. 2 (inaugurada em 8 de Abril) e a Biblioteca Central (em fase de organização).

Ainda que devam ser encaradas apenas como um apontamento sobre as práticas de medição do desempenho das bibliotecas populares do Município de Lisboa, estas evidências, ao colocarem o enfoque na **utilização** da biblioteca, por via da consulta e do

²⁸² [Movimento estatístico das Bibliothecas Populares Municipaes de Lisboa no mez de Abril de 1883].

empréstimo da **coleção**, parecem refletir o construto de biblioteca popular municipal nas suas valências essenciais.

Segundo Rebelo (2002,p.164-165), em finais da década de 80, as bibliotecas populares portuguesas entrariam em crise, sendo um dos sinais de falência deste modelo o facto de, a partir dessa altura, poucas bibliotecas populares nascerem ou conseguirem vingar e aquelas que o conseguiram, tenderem a perder a sua designação original e assumirem-se apenas como bibliotecas municipais. Ainda assim, o construto de biblioteca popular manter-se-ia durante o período da I República, o que parece comprovar o que A. Nóvoa já tinha concluído a propósito da questão mais ampla da política educativa do poder republicano, isto é, que os seus esforços “se situavam muito mais numa linha de continuidade em relação à última fase da Monarquia do que numa dinâmica de ruptura” (cit. por Rebelo, 2002, p.167). Em Lisboa, apesar dos momentos de crise e dificuldades, enquanto modelo plasmado em contexto municipal, as bibliotecas populares persistiriam para além da queda da I República, ainda que sofrendo alterações nos seus elementos constitutivos e convivendo com outros tipos de biblioteca. Paradoxalmente, as mudanças registadas na RBML ao longo de mais de um século não impediram que na última década do século XX perdurasse a designação *bibliotecas populares fixas*²⁸³ num contexto em que se procurava já impor o novo modelo de biblioteca pública sustentado no *Manifesto da UNESCO*.

7.4.2 Uma rede de bibliotecas municipais para vários públicos

No Município de Lisboa, a maior atenção às necessidades dos vários tipos de leitores ensaiada durante o regime republicano²⁸⁴ só ganharia expressão prática no início da década de 30, após a aprovação em sessão da Comissão Administrativa da *Organização das Bibliotecas Municipais* (31 de Dezembro de 1930) e, mais tarde, da *Definitiva organização e regulamento das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais* (24 de Dezembro de 1931). A criação da BMC, tal como já tivemos oportunidade de

²⁸³ Pinto, L. G.; Rodrigues, J. V. - **Análise do processo de mudança nas organizações**, p.224.

²⁸⁴ Sobre esta nova tipologia de bibliotecas preconizada pelo Decreto de 18 de Março de 1911, veja-se o sub-capítulo 7.2.1 deste trabalho.

referir, constituiu o primeiro passo para a organização de uma rede complexa de bibliotecas municipais destinadas a vários tipos de utilizadores:

- No topo da estrutura organizativa, a **BMC** – uma biblioteca erudita, de conservação, destinada a “visitantes, e sábios”²⁸⁵, “...cuja função principal é a de recolher e guardar tudo quanto respeita, quer, de um modo geral, à vida, actividade e progresso das urbes modernas, quer, de uma maneira especial, à história e à arqueologia olisiponense”²⁸⁶. Esta especialização temática, entendida então como o principal elemento diferenciador desta biblioteca em relação à Biblioteca Nacional, ver-se-ia, com o tempo, comprometida pelo próprio motor que a alimentava - o Depósito Legal. Efetivamente, a obrigatoriedade legal de preservação de todos os documentos adquiridos por esta forma, impossibilitava então (tal como hoje), a seleção e desbaste de documentos e, conseqüentemente, qualquer gestão eficaz da coleção. Note-se que, a partir da última década do século XX, o fundo bibliográfico da BMC e, de um modo geral, o Depósito Legal iriam suportar a criação e desenvolvimento de bibliotecas especializadas, bem como a renovação das coleções das bibliotecas fixas e itinerantes. A BMC centralizaria ainda todos os serviços técnicos desta rede e seria a partir dela que irradiariam bibliotecas profissionais, especiais e populares.
- Previa-se a criação de **bibliotecas profissionais**, dirigidas aos funcionários dos serviços industriais, nomeadamente os operários das Oficinas Gerais da CML e de duas **bibliotecas especiais** – a Biblioteca de Numismática e Biblioteca de Cerâmica e Belas Artes, às quais acedia o público dos Museus municipais²⁸⁷.
- Seria ao nível das **bibliotecas populares**, destinadas ao “povo”, que se registariam as alterações mais significativas na evolução da RBML, patentes no sintomático movimento de criação, reorganização, transferência ou

²⁸⁵ Leitão, J. – **Organização das bibliotecas municipais**, p.12.

²⁸⁶ **Discurso do Ex.mo Sr. Dr. Júlio Dantas**, p.62.

²⁸⁷ Leitão, J. – **Organização das bibliotecas municipais**, p.12.

encerramento de bibliotecas, mas também na progressiva incorporação neste construto de elementos potencialmente conducentes à existência de bibliotecas municipais “para todos”, designadamente:

- a criação do Serviço de bibliotecas populares móveis em 1935 e a progressiva instalação destas bibliotecas em juntas de freguesia, jardins, bairros de casas económica e noutras instituições da cidade;
- a instalação no Jardim da Estrela da primeira biblioteca infantil municipal (1939) e, mais tarde, a criação de Bibliotecas para Crianças (1951) em quatro bairros sociais;
- algumas iniciativas com vista a reintroduzir a prática do empréstimo domiciliário que fora interrompida após a queda da I República, nomeadamente na BM do Alvito (1945) e na BM da Encarnação (1956), sendo que esta só seria novamente tornada extensiva a todas as bibliotecas populares a partir da década de 60;
- a criação de salas de estudo nas bibliotecas municipais (1959);
- a entrada em funcionamento, em 1961, de duas bibliotecas itinerantes em viaturas automóveis, tendo este número duplicado quatro anos mais tarde.

Em finais da década de 80 do século passado, persistia no Município de Lisboa a essência do construto híbrido de rede de bibliotecas municipais que fora gizado nos anos 30 (*vid.* Fig.14):

- uma **biblioteca central** – erudita, de conservação, alimentada pelo fluxo documental incontável do Depósito Legal, com a sua Hemeroteca instalada num edifício distinto desde 1973;
- várias **bibliotecas populares**, de carácter generalista, de dois tipos: (a) fixas, tendencialmente direcionadas para todos os cidadãos, mas ainda em dissonância com as valências-chave preconizadas no modelo de biblioteca pública preconizado pela UNESCO; (b) móveis: instaladas em vários locais da Cidade e uma biblioteca itinerante em veículo automóvel.

Note-se que, para além da criação em 1945 de duas bibliotecas ditas *privativas* no Batalhão de Sapadores Bombeiros e na Polícia Municipal, não temos notícias de ter sido dada continuidade aos tipos de *biblioteca profissional* e *biblioteca especial* que haviam sido introduzidos na Autarquia na década de 30.

Embora o construto de RBML que acabámos de caracterizar cubra um período que extravasa em várias décadas o arco temporal definido para este estudo, a sua persistência até ao dealbar da década de 90 torna essencial a sua compreensão, bem como o exame dos seus impactos no modelo de avaliação do desempenho existente na RBML em 1989 – limite cronológico inicial definido para o estudo deste caso. Ainda que este período inicial corresponda a uma dinâmica de avaliação do desempenho que será analisada no próximo capítulo, não podemos deixar de apresentar aqui alguns apontamentos sobre as práticas avaliativas do desempenho das bibliotecas municipais de Lisboa que emergiram da pesquisa histórica realizada e que podem servir de estímulo para investigações futuras:

- A partir da informação veiculada sobre as bibliotecas municipais nos *Anais das bibliotecas, arquivo e museus municipais*, podemos verificar genericamente que, entre 1931 e 1936²⁸⁸:
 - existiam procedimentos diários de recolha de dados sobre o *movimento de leitura*, os quais se traduziam em mapas ou resumos anuais, desagregados por meses e por bibliotecas;
 - o *movimento de leitura* traduzia-se na contagem do número de *Obras e volumes consultados* desagregado por mês, por assunto (*Poligrafia, Religiões, Literatura, Ciências e Artes, Ciências Civis, História e Geografia, Reservados e manuscritos, Olisiponenses, Municipal Nacional, Municipal Estrangeira e Revistas e Jornais*²⁸⁹), por *leitura* (*leitura diurna e leitura nocturna*) e por biblioteca;

²⁸⁸ *Anais das bibliotecas, arquivo e museus municipais* A.1, n.1/2 (Jul./Dez. 1931)-a.6, n.21 (Out./Dez. 1936).

²⁸⁹ Note-se que só no primeiro e último números dos *Anais das bibliotecas, arquivo e museus municipais* é que os dados estatísticos surgem desagregados tematicamente, correspondendo este tipo de desagregação às categorias apresentadas para o ano de 1936 (A.6, n.21, p.157-158). Em 1931, no ano

- o *movimento de leitores* traduzia-se no cômputo do número de *leitores* que frequentaram a biblioteca desagregado por mês, por *profissão* (*Comerciantes e Industriais, Estudantes, Funcionários Públicos, Militares, Operários, Profissões liberais e Outras profissões*²⁹⁰), por *leitura* (*leitura diurna e leitura nocturna*), por *leitura* (*leitura diurna e leitura nocturna*) e por biblioteca;
- existiam procedimentos diários, semanais e mensais de recolha de dados sobre o *movimento de espécies*, os quais se traduziam em resumos plurianuais, anuais, semestrais ou trimestrais, desagregados geralmente pela unidade temporal imediatamente inferior;
- o *movimento de espécies* traduzia-se para a generalidade das Bibliotecas Municipais de Lisboa na contagem do número de *Volumes entrados* e, no caso específico da BMC, do número de *Volumes, fascículos, revistas e jornais entrados* e de *Volumes existentes* num dado período, sendo ainda apresentado no *Registo bibliográfico* referente a esta biblioteca o rol das Publicações estrangeiras que haviam sido recebidas.

No Anexo 5 reproduz-se, a título de exemplo, o mapa do movimento de leitura e de leitores na Biblioteca do 2º Bairro em 1931 que figura nos primeiros números editados dos *Anais das bibliotecas, arquivo e museus municipais*.

- A análise de um mapa de estatística do mês de Janeiro de 1964 da BM do Poço do Bispo referente à *Frequência de leitores por profissões* e ao *Movimento de leitura por secções e volumes consultados*, ao qual tivemos

de lançamento desta publicação, o *Mapa de movimento da leitura durante o ano de 1931 na Biblioteca do 2º Bairro* apresenta uma desagregação temática muito mais pormenorizada expressa através de vinte e duas categorias de assunto (A.1, n.1/2, p.190).

²⁹⁰ *Anais das bibliotecas, arquivo e museus municipais*, A.6, n.21, p.157-158. É interessante notar que esta desagregação ao nível das profissões resulta de alterações introduzidas em 1935 consubstanciadas na inclusão de três novas categorias comparativamente à desagregação apresentada em 1931, nomeadamente *Militares, Operários, Profissões liberais e Outras profissões* (*Anais das bibliotecas, arquivo e museus municipais*, A.1, n.1/2, p.190 e A.5, n.18, p.170).

acesso e cuja reprodução figura também em anexo (Anexo 6), permite-nos constatar que:

- existiam nas bibliotecas municipais procedimentos diários de recolha de dados sobre a *frequência de leitores*, os quais se traduziam em mapas mensais e, possivelmente, também anuais;
- a *frequência de leitores* traduzia-se no cálculo do número de *leitores* que frequentaram a biblioteca desagregado por *dia úteis*, por *profissão* (*Comerciantes e Industriais, Empregados do Comércio e Indústria, Estudantes, Funcionários, Militares, Operários, Profissões liberais e Outras profissões*²⁹¹) e por *leitura* (*D* - leitura Diurna e *N* - leitura Nocturna);
- o *movimento de leitura por secções e volumes consultados* era apresentado em termos da contagem do número de *L* (Livros) e *V* (Volumes) *consultados* desagregado por assunto (*Bibliografia, História e Geografia, Literatura, Literatura infantil, Poligrafia, Religiões, Ciências e Artes, Ciências Civas, Reservados, Manuscritos, Olisiponenses, Municipal, Continuações gerais, Cartografia, Jornais e Revistas*²⁹² e por tipo de *leitura* (*leitura diurna e leitura nocturna*).

7.4.3 Bibliotecas municipais para todos... e só para alguns

Como vimos no sub-capítulo 7.3.1.1, a partir de 1991 teve início o processo de modernização e reestruturação das bibliotecas municipais de Lisboa alicerçado no conceito de biblioteca pública preconizado no *Manifesto* da UNESCO: uma instituição democrática de educação, cultura e informação dirigida a **todos**, que disponibiliza, em livre-acesso, coleções em vários suportes suscetíveis de satisfazer um leque variado de

²⁹¹ É curioso notar que, comparativamente com as categorias profissionais estatísticas utilizadas em 1936, apenas foi acrescentada mais uma: *Empregados do comércio e da indústria*.

²⁹² Note-se que só no primeiro e último números dos *Anais das bibliotecas, arquivo e museus municipais* é que os dados estatísticos surgem desagregados tematicamente, correspondendo este tipo de desagregação ao que é apresentado em 1936 (A.6, n.21, p.157-158). Em 1931, no ano de lançamento desta publicação, o *Mapa de movimento da leitura durante o ano de 1931 na Biblioteca do 2º Bairro* apresenta uma desagregação temática muito mais pormenorizada refletida em vinte e duas categorias de assunto (A.1, n.1/2, p.190).

necessidades e expectativas. Neste quadro, a RBML seria constituída por uma nova **biblioteca central** em torno da qual orbitariam as bibliotecas (populares) fixas reestruturadas e as ditas **anexas** e as bibliotecas (populares) **itinerantes**. Este construto de Rede não é mais do que o reflexo do modelo de rede de bibliotecas municipais de leitura pública definido no quadro do Programa Nacional de Leitura Pública que começou a ser implementado em Portugal a partir de 1986.

Cidade capital do País, Lisboa tende com frequência a assumir papéis de projeção nacional e internacional, designadamente criando equipamentos especializados que extravasam a mera esfera de influência municipal. Esta tendência ganharia corpo ao nível da política cultural da CML com a criação, a partir de 1993, por iniciativa do Vereador João Soares, de **bibliotecas especializadas** em função da temática do fundo documental ou do tipo de suporte de informação. Em quatro anos, esta estratégia gerou oito novos equipamentos deste tipo, dos quais apenas cinco foram colocados sob a tutela direta da DBD, responsável pela gestão da RBML – Biblioteca-Museu República e Resistência (instalada em dois espaços distintos), Biblioteca Por Timor, Gabinete de Referência Cultural e Bedeteca de Lisboa²⁹³. Não podemos deixar de mencionar que este investimento feito pela Autarquia na modernização das suas bibliotecas ao longo de uma década não parece ancorar-se no *I Plano Estratégico de Lisboa*, aprovado em Sessão de Câmara de 9 de Junho de 1992, no qual, aliás, não surge uma única vez a palavra *biblioteca*²⁹⁴.

Assim, volvidas mais de seis décadas sobre a *Organização das Bibliotecas Municipais* gizada pelo Inspector Joaquim Leitão, a dimensão de especialização volta a ganhar força e autonomia na conceptualização de biblioteca municipal. Neste construto de Rede que se manterá ativo até ao final de 2009, a BMC, por força do modelo imposto pelo Programa Nacional de Leitura Pública, continuará a almejar a desejada transferência para um novo edifício que lhe permitiria assumir o papel de centro de uma

²⁹³ *Vid.* sub-cap. 7.3.1.1.

²⁹⁴ O *I Plano Estratégico de Lisboa* (PEL) constituiu um importante instrumento de gestão de longo prazo – dez anos, para apoio à tomada de decisão, cuja finalidade é estabelecer as linhas orientadoras da atuação municipal. Nas várias ações que são apresentadas para a realização dos objetivos centrais do PEL não é possível realmente encontrar qualquer referência direta a bibliotecas (Lisboa. Câmara Municipal. Direcção de Projectos e Planeamento Estratégico, 1992, p.99-139).

rede de bibliotecas de leitura pública fixas (anexos) e itinerantes, procurando afastar-se da sua génese erudita e patrimonialista. Mas o constante adiamento deste projeto, aliado ao crescimento incontrolado das coleções da BMC- Palácio Galveias e da BMC – Hemeroteca por via do Depósito Legal, levou a que, esporadicamente, surgissem alterações a esta conceptualização de Rede, designadamente colocando a BMC e a Hemeroteca entre o grupo das bibliotecas municipais especializadas²⁹⁵. Em qualquer uma das variações registadas no construto de RBML sobressai, porém, a mesma dicotomia: de uma parte, as bibliotecas municipais de leitura pública, **para todos** e de outra, as bibliotecas especializadas **dirigidas a alguns**, isto é, a segmentos específicos da população. Neste quadro conceptual, seria criado, em finais de 1991, o primeiro sistema informatizado de recolha de dados estatísticos sobre o desempenho desta rede e, onze anos mais tarde, fortemente impulsionado pelo processo de implementação do SIGB Horizon, nasceria o PAD-BLX – Programa de Avaliação do Desempenho das Bibliotecas Municipais de Lisboa. Situando-se no arco temporal definido para esta investigação, estas duas dinâmicas de avaliação do desempenho serão analisadas em detalhe no próximo capítulo.

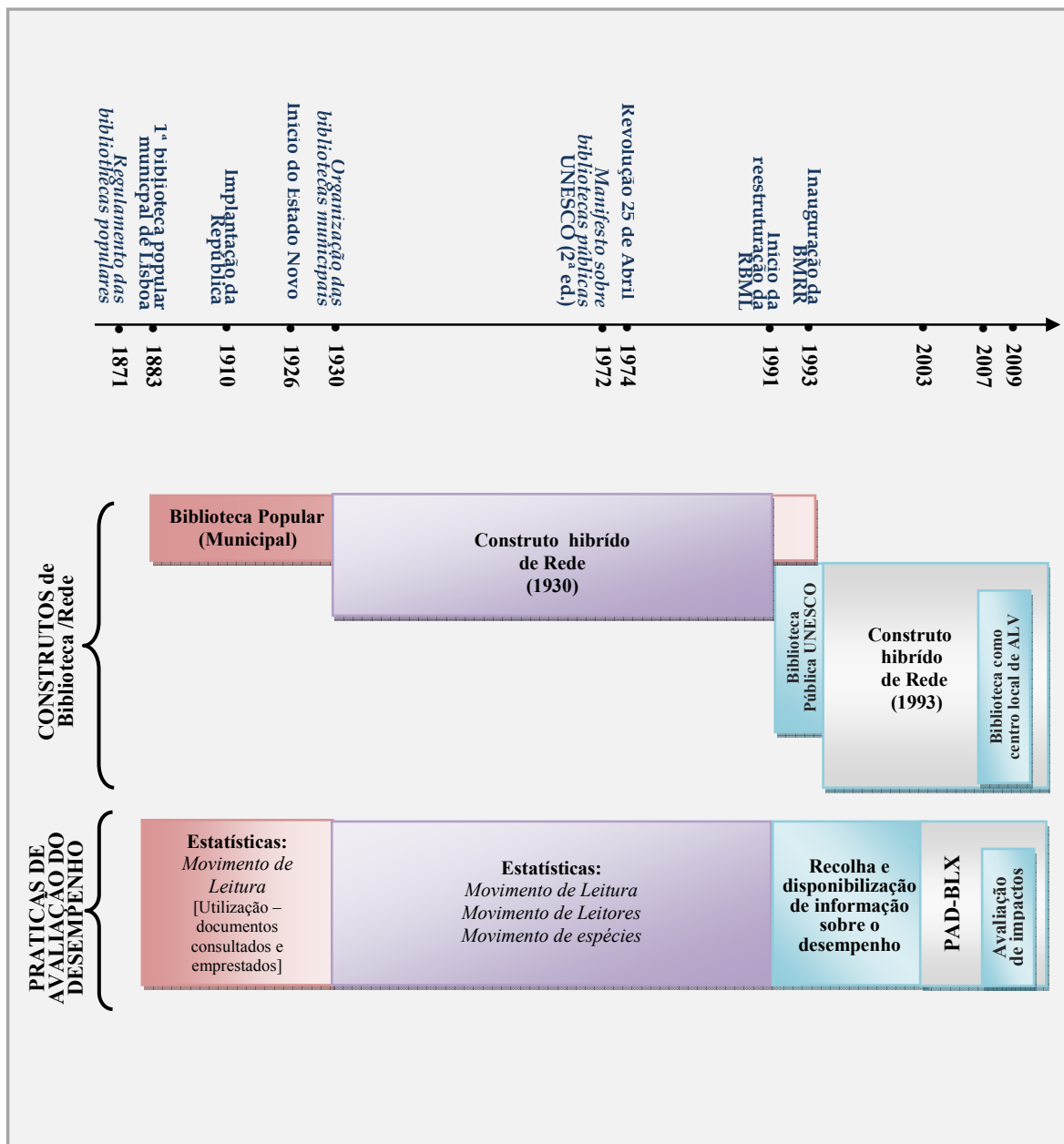
A partir de 2007, ao nível dos componentes conceptuais que sustentavam a dimensão de leitura pública do construto de RBML verifica-se uma maior atenção e ênfase no apoio à Aprendizagem ao Longo da Vida (ALV), fruto de experiências pioneiras que algumas das bibliotecas municipais vinham realizando na área da formação de utilizadores em TIC e, sobretudo, da implementação do ULISSES – Programa de Desenvolvimento de Literacia da Informação da RBML, em março de 2008²⁹⁶. Note-se que a participação da DGB no consórcio do projeto comunitário ENTITLE - Europe's New libraries Together In Transversal Learning Environments (Jan. 2008-Dez. 2009) (Pinto, 2010) ajudou também a impulsionar esta proposta de reposicionamento das bibliotecas públicas no quadro da ALV, nomeadamente ao propor

²⁹⁵ Na proposta de organograma para a DGB, apresentada superiormente pela Diretora do DBA em 4/04/03, a *Rede de Bibliotecas Municipais* compreende dois tipos de bibliotecas: *bibliotecas de leitura pública* (tendo a Biblioteca-Quiosque jardim da estrela sido incluída neste tipo) e *bibliotecas especializadas* – *Central, Hemeroteca, República Resistência, Bedeteca, Timor e Gabinete de Referência Cultural (Informação/Proposta n.º44/03/DBA)*.

²⁹⁶ Sobre este Programa, veja-se, por exemplo, Ferreira, C. – *Programa ULISSES [Em linha]: desenvolvimento de ambientes de aprendizagem e avaliação de impactos*.

a importação/adaptação do conceito de “Local Learning Hub” de Paper e Cavallo (2000) aos papéis sociais desempenhados ou a desempenhar no futuro por este tipo de instituição (ENTITLE, 2009b).

Figura 17 – Principais construtos de biblioteca/Rede e práticas de avaliação do desempenho da RBML



Esta variação na tónica dos principais componentes da vertente de leitura pública do construto de RBML teria o seu reflexo ao nível da avaliação do desempenho, designadamente em termos do desenvolvimento de uma dinâmica avaliativa centrada nos impactos das bibliotecas municipais na ALV, a qual será também alvo de análise no próximo capítulo.

A Figura 17 sintetiza os principais construtos de biblioteca e de Rede, bem como as práticas de avaliação do desempenho que emergiram do retrato que, ao longo deste capítulo, traçámos da evolução da RBML, enquadrando-os numa linha cronológica que se estende da década de 70 do século XIX até ao final da primeira década do século XXI.

Quadro 18 - Marcos do desenvolvimento da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa: 1989-2009

Respon sável direto ²⁹⁷	REDE DE BIBLIOTECAS MUNICIPAIS DE LISBOA		CONTEXTO BIBLIOTECONÓMICO
<p><i>Deolinda de Matos</i> (Bibliotecária Assessora)</p>	<p>Extinção da BM do Bairro das Furnas, ingressando parte dos seus fundos na futura BM de Carnide</p> <p>Substituição da viatura Citroën que se encontrava ainda em funcionamento por uma nova biblioteca itinerante (marca Renault Master T)</p> <p>Instalação dos 2 primeiros micro-computadores na BMC</p> <p>Instalação do software Mini-Micro CDS/ISIS, versão PORBASE 2.0 (Mar.)</p> <p>Projecto de construção da nova BMC no Largo do Martim Moniz (?)</p> <p>Assinatura do Protocolo de adesão da BMC à PORBASE (?)</p>	<p>1989</p>	<p>BN inicia a catalogação em linha no sistema GEAC 9000 (mar.)</p> <p>Tim Berners-Lee inventa a World Wide Web</p> <p>BN publica o <i>Unimarc- Manual</i> (versão oficial do formato publicado em 1987)</p> <p>BN publica tradução integral de <i>UNIMARC/Authorities</i> (versão provisória)</p>
	<p>Encerramento da BM do Poço do Bispo (10 Jul.) devido ao embate de um camião contra o muro e a parede da sala de leitura</p> <p>Entrada em funcionamento da nova biblioteca itinerante (Set.)</p> <p>Início da catalogação automatizada com base no software Mini-Micro CDS/ISIS, versão PORBASE 3.0 (Set.)</p> <p>Estabelecimento na BMC de uma ligação permanente à PORBASE- Base Nacional de Dados Bibliográficos via Telepac</p>	<p>1990</p>	<p>Projecto de ligação das universidades portuguesas à Internet e estabelecimento da primeira ligação internacional, sob coord. de José Legatheaux</p> <p>BN inicia a distribuição do PORBASE 3.0</p> <p>Criação da BIBLIOMÉDIA – Associação de Bibliotecas para a Cooperação</p> <p>Criação do Conselho Superior de Bibliotecas (D.L. 361/90 de 23 Nov.)</p>
	<p>Início da catalogação em linha no Sistema GEAC 9000 da BN (publicações estrangeiras provenientes da extinta Biblioteca do Palácio dos Coruchéus</p>	<p>1991</p>	
<p><i>Vanda de Freitas</i> (Chefe de Divisão de Bibliotecas e Documentação)</p>	<p>Início do Programa de reestruturação e modernização das bibliotecas municipais</p> <p>Criação do <i>Núcleo Coordenador das Bibliotecas Populares Fixas</i> (Set.)</p> <p>Criação de um novo sistema de informação sobre o desempenho da RBML</p> <p>Criação do <i>Núcleo de Animação</i> da DBD</p>		
	<p>Encerramento da BM São Lázaro para obras.</p> <p>Reabertura da BM Penha de França com estantes em livre-acesso,, um espaço audiovisual e um espaço infanto-juvenil (Maio)</p> <p>Implementação do novo sistema de recolha de dados sobre o desempenho na BM da Penha de França</p>	<p>1992</p>	<p>O LNEC (Laboratório Nacional de Engenharia Civil) activa o primeiro servidor web nacional</p> <p>Criação do Instituto da Biblioteca Nacional e do Livro (Decreto-Lei n.º 106-E/92 de 1 Jun.)</p> <p>Constituição do 1º consórcio da Rede Informática de Leitura Pública (RILP) (21 Out.)</p>

²⁹⁷ Para um melhor enquadramento na estrutura político-administrativa da CML diretamente relacionada com a RBML dos marcos de desenvolvimentos identificados no período em estudo, veja-se o Anexo 3.

Respon sável direto	REDE DE BIBLIOTECAS MUNICIPAIS DE LISBOA		CONTEXTO BIBLIOTECONÓMICO
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Vanda de Freitas (Chefe de Divisão de Bibliotecas e Documentação)</p>	<p>Inauguração da Biblioteca-Museu República e Resistência (31 Jan.), instalada na antiga escola do Bairro Grandella (Benfica)</p> <p>Reinauguração da Biblioteca Quiosque Jardim da Estrela (27 Abr.)</p> <p>Inauguração do Espaço Por Timor, mais tarde designado Biblioteca Por Timor (27 Abr.), na Rua de São Bento</p> <p>Instalação da Rede Novell e do sistema Windows NT para a gestão e acesso em rede à base de dados bibliográficos da RBML (Jun.)</p> <p>Instalação do PORBASE 4.0 na BMC e nas bibliotecas populares fixas</p> <p>Reinauguração da BM de São Lázaro (20 Nov.) com mais 3 salas e setores infanto-juvenil e audiovisual.</p>	<p>1993</p>	<p>BN distribui, para teste, o programa libBase para captura de registos em linha da PORBASE para bases bibliográficas locais (Mar.)</p> <p>BN inicia a distribuição do PORBASE 4.0 (Abr.)</p> <p>Direcção dos Serviços de Leitura Pública (IBL) inicia o processo de montagem de um sistema de gestão de informação sobre o desempenho da Rede Nacional de Leitura Pública</p>
	<p>Inauguração do Gabinete de Referência Cultural – Pólo Interactivo de Recursos Especiais, instalado na sobreloja do Palácio Valada-Azambuja.</p> <p>Reabertura da BM do Poço do Bispo</p> <p>Entrada em funcionamento de mais uma biblioteca itinerante de marca Renault Master T (Dez.)</p> <p>As 2 Bibliotecas Itinerantes passam a estacionar, cada uma, em 10 locais da Cidade, disponibilizando ao público, para além de livros, jornais, revistas e jogos.</p>	<p>1994</p>	<p>Publicação da 3ª ed. do <i>Manifesto da UNESCO sobre bibliotecas públicas</i>.</p> <p>Criação da primeira página portuguesa na Internet (da autoria de José Pina Miranda, da Universidade do Minho)</p> <p>Divulgação da Internet junto do grande público no <i>Seminário Portugal na Internet</i> (Lisboa, Abr.)</p> <p>Fundação da LIBERPOLIS – Associação para a Promoção da Leitura Pública na Área Metropolitana de Lisboa</p>
		<p>1995</p>	<p>A PORBASE é disponibilizada na Internet por TELNET (Abr.)</p> <p>Criação do Grupo de Trabalho para a elaboração de um estudo conducente a propostas no domínio da política de bibliotecas públicas (Despacho 55/95 de 12 Dez.)</p>
	<p>Inauguração da Bedeteca de Lisboa, no Palácio do Contador-Mor (17 Jan.)</p> <p>Bibliotecas Municipais disponibilizam acesso público à Internet (17 Jan.)</p> <p>Encerramento da BM Alvalade devido à aplicação do plano urbanístico da zona e à consequente construção de um novo equipamento escolar.</p> <p>Inauguração de um novo setor infanto-juvenil e sala polivalente na BM de Belém, após obras de beneficiação</p> <p>Transferência da BM dos Olivais para o Palácio do Contador-Mor (Olivais Sul).</p>	<p>1996</p>	<p>Criação do Grupo de Trabalho para a definição das bases e princípios gerais da constituição e funcionamento da Rede de Bibliotecas Escolares (despachos conjuntos nº 43/ME/MC/95 de 29 de Dezembro e n.º 5/ME/MC/96, de 9 de Janeiro)</p> <p>Criação da <i>Missão para a Sociedade da Informação</i> (Resolução de Conselho de Ministros 16/96, de 7 Mar.)</p> <p>Publicação do <i>Relatório sobre as bibliotecas públicas em Portugal</i> (mar.)</p> <p>Início do <i>Programa Rede de Bibliotecas Escolares</i> (ano lectivo 96/97)</p> <p>Constituição do 2º consórcio da Rede Informática de Leitura Pública (RILP)</p>

Responsável direto	REDE DE BIBLIOTECAS MUNICIPAIS DE LISBOA		CONTEXTO BIBLIOTECONÓMICO
<p>Manuela Rego (Chefe de Divisão de Bibliotecas e Documentação)</p>	<p>Transferência da BM de Alvalade para as instalações da Escola Municipal n.º121 (Bairro das Fonecas)</p> <p>Encerramento da BM do Bairro Padre Cruz, tendo a coleção documental transitado para a futura BM Carnide.</p> <p>Inauguração da BM Carnide (no Bairro Padre Cruz), constituindo um fundo especializado na área da gastronomia.</p> <p>Inauguração da BM Sophia de Mello Breyner Andersen (1 Dez.), destinada a crianças e jovens e instalada no Bairro do Armador (Zona M, Chelas).</p> <p>Publicação do N.º 0 de <i>Biblioteca: revista das bibliotecas municipais de Lisboa</i> (Dez.)</p>	<p>1997</p>	<p>Aprovação em Conselho de Ministros do <i>Livro verde para a Sociedade da Informação</i> em Portugal (17 Abr.)</p> <p>Aprovação da orgânica da BNI, sob tutela do Ministério da Cultura (Dec.-Lei n.º 89/97 de 19 Abr.)</p> <p>Aprovação da orgânica do Instituto do Livro e das Bibliotecas IIPLB), sob tutela do Ministério da Cultura (Dec.-Lei n.º 90/97 de 19 Abr.)</p> <p>A PORBASE é disponibilizada na WWW através do sistema SIRIUS</p>
	<p>BM de Carnide é renomeada BM Natália Correia (8 Mar.)</p>	<p>1998</p>	<p>Reestruturação do Conselho Superior de Bibliotecas (Dec.-Lei n. 123/98 de 9 Maio)</p> <p>Início da transferência de registos da PORBASE para o novo sistema HORIZON, substituto do GEAC 9000 (Maio)</p> <p>VI Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas</p> <p>Instituição do Prémio Raúl Proença (BAD)</p> <p>Atribuição do Prémio do Comité Internacional do Livro 1998 a Maria José Moura</p>
<p>Luís de Sá (Chefe de Divisão de Bibliotecas e Documentação)</p>	<p>Acordo de colaboração entre a DBD e o Centro de Documentação da Secretaria-Geral do Ministério da Educação (Mar. 1999-Fev.2000)</p> <p>Inauguração da BM David Mourão-Ferreira (21 Abr.), na Urbanização Casal dos Machados (Olivais)</p>	<p>1999</p>	<p>Protocolo entre o IPLB e a FCCN para a instalação de postos para acesso gratuito à Internet</p> <p><i>Código de ética para os profissionais da informação em Portugal</i> adotado pela BAD, INCITE e APDIS (25 Jun.)</p> <p>Publicação de <i>The IFLA/UNESCO School Library Manifesto</i></p> <p>Atribuição do <i>Prémio de Qualidade em Serviços Públicos '98</i> ao Centro de Documentação da Secretaria-Geral do Ministério da Educação</p>
	<p>Remodelação e ampliação da BM Camões</p> <p>Encerramento da BM de São Lázaro para reorganização</p>	<p>2000</p>	
	<p>Reabertura da BM de Alvalade, instalada no edifício da antiga Assembleia Municipal (Alvalade)</p> <p>Inauguração da BM Maria Keil (28 Jun.) dirigida ao público infanto-juvenil</p> <p>Transferência do Serviço de Bibliotecas Móveis, instalado no edifício da BM de Belém, para o Palácio Folgoza</p> <p>Inauguração da Biblioteca-Museu República e Resistência – Espaço Cidade Universitária (Rego)</p>	<p>2001</p>	<p>Publicação de <i>The public library service: IFLA/UNESCO guidelines for development</i></p> <p>Criação da primeira Licenciatura em Ciência da Informação, na Universidade do Porto</p> <p>VII Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas</p>

Respon sável direto	REDE DE BIBLIOTECAS MUNICIPAIS DE LISBOA		CONTEXTO BIBLIOTECONÓMICO
Pedro Albuquerque (Chefe de Divisão de Gestão de Bibliotecas)	Extinção da BM do Poço do Bispo (1 Mar.) Suspensão da prática de instalação de bibliotecas móveis (armários com livros) em instituições da cidade	2002	Extinção do Serviço de Bibliotecas Fixas da Fundação Calouste Gulbenkian Publicação de <i>The IFLA/UNESCO School Library Guidelines</i>
	Arranque do projecto de instalação, parametrização e implementação do Sistema Integrado de Gestão de Bibliotecas Horizon (Maio) Transferência do Serviço de Bibliotecas Móveis do Palácio Folgosa para as instalações do Serviço de Bibliotecas Itinerantes no Arco do Cego (Maio?) Constituição do Grupo de Trabalho para apresentação de um modelo de avaliação ao nível do DBA (8 Jul.)	2003	Lançamento do Repositório institucional da Universidade do Minho (20 nov.)
Ana Runkel (Directora do Departamento de Bibliotecas e Arquivos)	Migração final de registos bibliográficos para o SIGB Horizon (Set.) Criação da Central de Aquisições e Tratamento Técnico (22 out.) Disponibilização do OPAC na intranet (iPAC) (Nov.) Teste do conjunto primário de medidas de desempenho BLX (6 Nov.-20 Nov.) Inauguração da BM Orlando Ribeiro (18 Dez.), instalada no antigo Solar da Nora (Telheiras). Remodelação da BM David Mourão-Ferreira com vista à criação de acessos a pessoas com dificuldades motoras e de um espaço infanto-juvenil Introdução de um novo sistema de cotas com base na LCA, aplicado à coleção documental da BM Orlando Ribeiro		
	Estabilização do conjunto de medidas e indicadores de desempenho BLX (Jan.) Disponibilização pública do iPAC para Internet (Mar.) Início do Projecto de Avaliação da Qualidade dos Serviços, desenvolvido em parceria com o Centro de Investigação de Gestão do ISCTE (Set.) Início da fase de desenvolvimento dos Relatórios Estatísticos Web Horizon (Out.) Encerramento da BM Maria Keil .	2004	Lançamento do Portal do Cidadão e da b-On, a Biblioteca do Conhecimento Online VIII Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas
	Início da recolha sistemática de dados sobre o desempenho da RBML (Jan.) Encerramento dos espaços infanto-juvenil e audiovisual da BM Penha de França (Fev.) para inventário da colecção com vista à implementação do empréstimo informatizado Criação da Hemeroteca Digital (6 Jun.) Seleção e teste do conjunto de indicadores de desempenho BLX Cerimónia de lançamento da nova Biblioteca Central e Arquivo Municipal de Lisboa (BCAML) (8 Set. 2005) Lançamento do sítio Web das BLX – <i>Biblioteca Fora de Portas</i> (Out.)	2005	

Responsável directo	REDE DE BIBLIOTECAS MUNICIPAIS DE LISBOA	CONTEXTO BIBLIOTECONÓMICO
<p>Ana Runkel (Directora do Dep. Bibliotecas e Arquivos)</p>	<p>Reunião de balanço e planeamento do PAD-BLX (5 Dez.) Conclusão da fase de desenvolvimento dos Relatórios Estatísticos Web Horizon</p>	
<p>Eunice Figueiredo (Directora do Dep. Bibliotecas e Arquivos)</p>	<p>Disponibilização interna do módulo de Estatísticas web do SIGB Horizon (Jan.) Acções de formação interna Ferramentas BLX para a avaliação do desempenho (24 e 27 Jan.) Disponibilização na intranet do DBA de uma página PAD-BLX (Maio) Lançamento da Iniciativa Melhoria Contínua SATT (29 jun.) Reabertura da BM Maria Keil (10 Jul.), após obras de reestruturação e requalificação.</p>	<p>Lançamento do Plano Nacional de Leitura (Jun.) Certificação NP EN ISO 9001 da BM de Santa Maria da Feira Extinção do Conselho Superior de Bibliotecas</p>
<p>Leonor Gaspar Pinto (Chefe de Divisão de Gestão de Bibliotecas)</p>	<p>Entrada em funcionamento da nova biblioteca itinerante (marca Iveco Daily65C17V), disponibilizando, para além dos serviços habituais, o acesso à Internet e consulta do Catálogo BLX (26 Ago., no âmbito da iniciativa municipal “Ao Domingo o Terreiro do Paço é das pessoas”) Encerramento da BM Sophia de Mello Breyner Andersen devido a problemas nas infra-estruturas de saneamento Revisão do painel de indicadores de desempenho BLX Início do <i>Programa de Benchlearning profissional na área I-D</i> (Jul.) Adesão do DBA/DGB ao Projeto Tibidabo (Out.) Transferência do Serviço de Bibliotecas Móveis e Itinerantes do Arco do Cego para novas instalações em Benfica-Buraca (Nov.)</p> <p>Criação de novas tabelas agregadores de medidas e indicadores de desempenho para as bibliotecas e a Rede (Jan) Lançamento do ULISSES – Programa de Desenvolvimento de Literacia da Informação da RMBL (Jan.) Apresentação interna do plano do Projeto Benchlearning em Gestão de Autoridades (Jul.)</p>	<p>Criação da Direcção-Geral do Livro e das Bibliotecas, organismo do Ministério da Cultura que assume as funções anteriormente desempenhadas pelo IPLB (Dec.-Lei n° 92/2007, de 29 de Março, e a Portaria n° 371/2007, de 30 de Março)</p> <p>IX Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas Apresentação pública do portal Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (Dez.)</p>
	<p>Participação da DGB no consórcio do Projecto comunitário ENTITLE - Europe’s New libraries Together In Transversal Learning Environments (Jan. 09-31 Dez.10) Acordo de Cooperação <i>Programa de Desenvolvimento da Rede de Bibliotecas Escolares de Lisboa</i> entre a CML e o Gabinete da Rede de Bibliotecas Escolares / Ministério da Educação (23 Abr.) Encerramento da BM de Alvalade devido à degradação do edifício (Maio) Reinauguração da BM da Penha de França (21 Jul.)</p>	<p>Atribuição do Prémio IASL SCHOOL LIBRARIANSHIP 2009 a Maria José Vitorino</p>

Leonor Gaspar Pinto

Dimensões estratégicas e emergentes da avaliação do desempenho: modelos, dinâmicas e impactos na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (1989-2009)

CAPÍTULO 8 – DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA REDE DE BIBLIOTECAS MUNICIPAIS DE LISBOA (1989-2009)

Evaluation, at its best, is a mechanism for understanding a system. In the library context, evaluation has to do with understanding library systems (...) Systems analysis is the process of understanding and evaluating systems and it is a highly structured set of tools and processes that, when properly employed, yields reliable data to describe the system, its inputs, its outputs, its processes, and its products.

D. P. Wallace e C. Van Fleet – **Library evaluation: a casebook and can-do guide**

Desde a revisão de 2000, que a família de normas ISO 9000 considera a abordagem por processos como um dos princípios fundamentais da gestão da qualidade, uma vez que “Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo” (ISO 9000 cit. por Barbará, 2006, p.95). Uma actividade que utiliza recursos e é gerida de forma a permitir a transformação de entradas (recursos) em saídas (resultados / produtos ou serviços) pode, assim, ser considerada um processo. Com frequência, a saída de um processo é a entrada de outro. De acordo com S. Barbará (2006, p.138), um processo organizacional pode ser definido como uma atividade coordenada que envolve: (a) *pessoas*; (b) *procedimentos*; (c) *recursos*; e (d) *tecnologia*. Note-se que os processos podem ainda ser organizados logicamente de acordo com uma estrutura hierarquizada mais ampla que compreende os conceitos de macro-processo, processo (conjunto de atividades), sub-processo (atividade) e micro-processo (tarefa, a menor unidade divisível de qualquer trabalho), aos quais está ainda associado o conceito

de procedimento (modo de executar uma tarefa ou descrição de cada actividade de um processo) (Barbará, 2006, p.153, p.164-165).

Ao entendermos a avaliação do desempenho como **o processo de determinação dos resultados de ações desenvolvidas e de apreciação dos mesmos**²⁹⁸ que decorre no quadro do ciclo de gestão, estamos a salientar, por um lado, a existência de um fluxo de atividade ou movimento e, por outro, a interação entre os elementos constitutivos desse processo. Por outro lado, ao incorporarmos a dimensão diacrónica (própria da pesquisa sobre processos) na nossa investigação, estamos a realçar a natureza evolutiva dos processos e, no presente caso, a orientação temporal para o passado²⁹⁹. É nesse sentido que, no âmbito do presente trabalho, ao falarmos em **dinâmicas** de avaliação do desempenho estaremos a remeter para o conceito genérico de processo organizacional em evolução ao longo de um determinado período de tempo.

A busca de resposta para questão de investigação *Quais são as características das principais dinâmicas de avaliação existentes na RBML entre 1989 e 2009?* (Qi5) levou-nos a procurar aprofundar o conhecimento sobre as práticas avaliativas que foram identificadas no capítulo anterior a partir das fontes documentais disponíveis, apoiando-se esta diligência no conhecimento e participação direta da própria investigadora nos principais processos de avaliação do desempenho organizacional desenvolvidos durante esse período, designadamente:

- Dinâmica 1 (D1) – A “Estatística” (até finais de 1991)
- Dinâmica 2 (D2) – Recolha e disponibilização de informação sobre o desempenho (último trimestre de 1991-2002)
- Dinâmica 3 (D3) - Programa da Avaliação do Desempenho da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (PAD-BLX) (2003-)
- Dinâmica 4 (D4) – Impactos das bibliotecas (2007-2009)

²⁹⁸ *Vid.* sub-cap. 1.2.3.

²⁹⁹ De acordo com A. Lanley (2009, p.413), no estudo evolutivo dos processos é determinante a escolha da orientação temporal, podendo estes ser rastreados até ao passado (estudos históricos, retrospectivos), ser acompanhados em termos futuros (etnografia, estudos de caso longitudinais), examinados no presente ao nível da sua constituição, ou recorrendo a todas estas abordagens em simultâneo.

Note-se que os limites cronológicos que separam a Dinâmica 1 da Dinâmica 2 e esta última da Dinâmica 3 são indicativos, pois embora se assinale o início da implementação de uma nova dinâmica, tal não significa que a anterior tenha sido imediatamente descontinuada, verificando-se geralmente a sua manutenção até que as novas práticas avaliativas tenham sido estendidas a todas as bibliotecas da RBML.

Importa ainda salientar que apesar do SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública ter sido adaptado à Administração Local através do Decreto Regulamentar n.º6/2006 de 20 de junho, na CML este sistema avaliativo só seria efetivamente aplicado em 2008³⁰⁰. Conjugada com o novo regime de vinculação, carreiras e remunerações da Função Pública, a aplicação do SIADAP à avaliação do desempenho dos funcionários e dirigentes de nível intermédio desta autarquia despoletou um processo profundo de mudança nas formas e hábitos de gestão enraizados na cultura desta autarquia. A publicação da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro veio estabelecer o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública, o qual, mantendo a designação de SIADAP, passou a contemplar três sub-sistemas avaliativos: a Avaliação dos Serviços (SIADAP 1), a Avaliação dos Dirigentes (SIADAP 2) e a Avaliação dos Trabalhadores (SIADAP 3). Esta nova lei só teve a adaptação à Administração Local em 4 de setembro de 2009, através do Decreto Regulamentar n.º18/2009 e, só no ano de 2010, é que a CML iniciaria a aplicação das novas regras de avaliação do desempenho. Assim, atendendo a que o principal foco de análise da dinâmica de avaliação gerada pelo SIADAP seria o desempenho individual e não organizacional, optámos por não considerar a implementação do SIADAP na RBML entre as dinâmicas de avaliação do desempenho

³⁰⁰ Na CML, em **2004** e **2005**, a avaliação de desempenho foi efetuada ao abrigo do Decreto Regulamentar n.º 45/88, de 16 de Dezembro, que aplicou à Administração Local o regime previsto no Decreto Regulamentar n.º 44-B/83, de 1 de Junho (regime de classificação de serviço). Em **2006** e **2007**, embora já se aplicasse desde Junho o SIADAP nas Autarquias Locais, a sua implementação no Município de Lisboa mostrou-se inexecutável considerando os prazos, a complexidade do sistema, a dimensão e diversidade da estrutura. Nestes dois anos, os cálculos da atribuição dos pontos para efeitos de alteração de posição remuneratória dos trabalhadores da CML processou-se do seguinte modo: 2006 - dois pontos; 2007 - três pontos. Ainda em 2007, por via do Despacho n.º 51/P/2008, de 5 de Março, e tendo em conta as expectativas e legítimos interesses dos funcionários em matéria de promoção na carreira, foi determinado pelo Vereador com competência delegada em matéria de recursos humanos que a avaliação dos funcionários para aquele período seria suprida por ponderação curricular, sempre que necessária.

em destaque no período em estudo, apesar ser previsível a existência de inter-relações entre este e as outras dinâmicas identificadas, particularmente o PAD-BLX.

De forma a permitir uma leitura abrangente sobre a evolução da avaliação do desempenho na RBML ao longo de duas décadas, foi incluído no final deste capítulo um quadro cronológico (Quadro 60) contendo os principais marcos das quatro dinâmicas que são aqui analisadas.

8.1 Dinâmica 1: a “Estatística”

Em finais da década de 80 do século passado, persistia no Município de Lisboa a essência do construto híbrido de RBML que fora delineado nos anos 30: uma biblioteca central (erudita, beneficiária do Depósito Legal, com a sua Hemeroteca instalada num edifício distinto) e várias bibliotecas populares de âmbito generalista (fixas e móveis). Para além dos apontamentos referentes ao período anterior à década de 80 do século XX que emergiram da pesquisa histórica que realizámos³⁰¹, são escassas as fontes documentais escritas disponíveis sobre as práticas avaliativas do desempenho em vigor nas bibliotecas municipais de Lisboa nessa altura. Assim, para a caracterização desta primeira dinâmica de avaliação do desempenho que se estende de 1989 (o limite inicial estabelecido para o estudo do caso) até 1991, contamos essencialmente com o testemunho do Informante-chave 1, moldado pela sua experiência direta de trabalho na RBML e, em particular, na realização de tarefas associadas à medição do desempenho na BMC durante o período em análise.

8.1.1 A preparação

A prática de recolha de dados e preenchimento de *mapas de estatística*, apesar de eventuais variações ao nível deste processo, pode ser rastreada até à criação da primeira biblioteca municipal do concelho de Lisboa³⁰². No final da década de 80, a elaboração da *Estatística* correspondia assim a uma das tarefas técnicas de rotina que suportavam o funcionamento das bibliotecas municipais de Lisboa.

³⁰¹ *Vid.* sub-cap. 7.4.2

³⁰² *Vid.* Cap.7.

Quadro 19- Caracterização da Fase de preparação da *Estatística*

Ferramenta DI^{ADB} 1		Fase de Preparação
ELEMENTOS DE ANÁLISE	DINÂMICA: 1 - Estatística	
Antecedentes e contexto	Existência na RBML de uma rotina instituída de recolha de dados sobre o desempenho	
Duração prevista	Prática de continuidade	
Foco da avaliação	Resultados (utilização da coleção) da RBML	
Objetivos	Elaboração de estatísticas mensais e anuais	
Modelo(s) de avaliação	[Modelo indistinto]	
Origem do estímulo	Interna	Necessidade de apresentação de resultados à hierarquia
	Externa	-
Partes interessadas	Chefia direta Responsáveis / Encarregados [coordenadores BLX]	
Estratégias-chave	Realização das tarefas de rotina de recolha e tratamento de dados estatísticos e de apresentação de informação sobre o desempenho	
Eixos de ação	-	

© L. G. Pinto, 2012

Genericamente podemos dizer que o foco da estatística era a atividade desenvolvida pelas várias bibliotecas e serviços que compunham a RBML, embora não disponhamos de evidências que permitam apreender claramente quais os objetivos ou o modelo de avaliação que nortearam esta dinâmica. No caso concreto da BMC, a preparação e recolha de dados sobre os leitores e os documentos que estes requisitavam eram apresentadas aos funcionários como tarefas de rotina que tinham de ser obrigatoriamente realizadas com vista à elaboração dos mapas mensais e, no início do ano seguinte, do mapa anual ou da sua finalização (se este tivesse sido gradualmente preenchido ao longo do ano). A maioria destes funcionários desconhecia, aliás, qual a utilidade que a chefia daria a estes mapas e apenas alguns teriam a noção de que estes seriam utilizados na preparação do relatório anual. Ainda assim, o tipo de informação recolhida e o facto dos mapas mensais da BMC serem “arquivados” num armário da

sala de trabalho dos funcionários do setor de atendimento e da chefia habitualmente não os solicitar ou manifestar necessidade de informação relativa ao seu conteúdo, torna evidente que a estatística constituía um fim em si mesma e não era regularmente integrada no ciclo de gestão da RBML³⁰³.

O Quadro 19 apresenta uma síntese dos principais elementos apurados que permitem caracterizar a fase de preparação do processo de avaliação do desempenho existente na RBML entre 1989 e 1991.

8.1.2 O desenvolvimento e a apresentação de resultados

Na BMC, a estatística diária era elaborada a partir das senhas de requisição entregues aos leitores pelo porteiro, o qual se encontrava numa secretária colocada no centro do átrio do Palácio Galveias. Estas senhas (destinadas à consulta local) eram previamente numeradas, entregues aos leitores e devolvidas ao porteiro quando estes saíam da biblioteca³⁰⁴. A Figura 18 reproduz o modelo de senha utilizado para a requisição de documentos para consulta na RBML.

Figura 18 - Modelo de senha para requisição de documentos para leitura de presença

CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA
Leitura de Presença

N.º Assid. _____ M.º Dia(s) _____ H.º de Leitura _____

DATA	HORA	LIVRO	N.º DE LEITURA

Assinatura _____ Nome _____

N.º de Leitura _____ do Arquivo Local de Acesso de _____

Endereço _____ Telefone _____

2007 - Câmara Municipal de Lisboa - 1000-000 Lisboa

Fonte: Câmara Municipal de Lisboa – [Ficha de leitura de presença]T

³⁰³ Informante-chave: IC1, Q25.

³⁰⁴ Informante-chave: IC1, Q24.

Esta prática cairia em desuso à medida que os serviços e coleções das bibliotecas municipais foram sendo reorganizados segundo o modelo de biblioteca pública³⁰⁵. Nesse sentido, importa salientar que o limite temporal apontado para o fim desta dinâmica – 1991 – não é estanque, pois a sua substituição por um novo processo de medição / avaliação do desempenho decorreria de forma gradual e lenta na Rede.

Após o encerramento da biblioteca, o porteiro agraphava o molho diário de senhas e entregava-as ao responsável ou encarregado pela sala de leitura. Este técnico fazia o registo manual dos dados com recurso a dois tipos de folha de recolha: um, para o registo do número total de leitores diários e da sua distribuição por categorias profissionais; outro, para o registo do número total de volumes consultados e da sua distribuição por secções. Estas folhas de recolha diárias eram depois usadas para preencher o respetivo mapa mensal; os totais apurados mensalmente serviam para o preenchimento do mapa anual. Note-se que a inauguração na BMC, cinco anos após a Revolução de 25 de Abril, de um espaço especificamente destinado às crianças e jovens³⁰⁶ introduziu algumas alterações no circuito de acolhimento/atendimento e, conseqüentemente, nos procedimentos de recolha de dados sobre os leitores e os documentos utilizados: as crianças e jovens passaram a ser encaminhados pelo porteiro para a sala infanto-juvenil, competindo ao técnico responsável por esta sala entregar-lhes as senhas, recolhe-las quando terminava a utilização deste espaço e, com base nestas, realizar a estatística deste setor. As estatísticas relativas aos documentos emprestados às crianças e jovens, tal como àqueles que eram emprestados pelo setor de adultos aos funcionários municipais, eram realizadas à parte, utilizando-se os mesmos mapas estatísticos que para o registo do movimento de leitura de presença. Os procedimentos para a elaboração de estatísticas nas restantes bibliotecas da Rede seriam muito semelhantes aos da BMC, sendo apenas de salientar que os encarregados, para

³⁰⁵ Note-se que o exemplar reproduzido nesta figura permite-nos constatar através da informação colocada em rodapé que foram impressos 200.000 exemplares na Imprensa Municipal (DIM) da CML em 2003, donde se depreende que nessa altura este tipo de formulário seria ainda bastante utilizado na RBML. Nesse sentido, pode-se referir a situação bizarra da BM da Penha de França que, tendo sido a primeira biblioteca da Rede a ser modernizada (1992), apenas em 2009 deixaria de usar estas senhas para o empréstimo domiciliário, pois só então foram resolvidos os vários problemas que obstavam a que este serviço fosse informatizado nesta biblioteca (Informante-chave: IC1, Q26).

³⁰⁶ Vid. Anexo 2 – *Cronologia da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa: 1873-1988*.

além de terem de providenciar o envio para a chefia dos mapas estatísticos mensais e anuais, tinham também de assegurar a recolha dos dados sobre os leitores e documentos requisitados para leitura domiciliária, uma vez que as bibliotecas populares disponibilizavam à população o serviço de empréstimo domiciliário³⁰⁷.

No que concerne aos recursos, o desenvolvimento da Dinâmica 1 assentava em procedimentos manuais que requeriam apenas a existência de senhas de requisição, folhas de recolha de dados, mapas mensais e mapas anuais e a intervenção de um ou dois funcionários em cada biblioteca. Para o corpo técnico da BMC, a estatística era uma das tarefas técnicas menos apreciadas, sendo atribuída, sempre que possível, aos técnicos profissionais ou estagiários que desempenhavam funções de responsáveis pelas Salas de Leitura de Adultos e Infanto-juvenil³⁰⁸. Nas bibliotecas populares fixas e nas móveis a elaboração da *estatística* era da responsabilidade do encarregado de biblioteca (coordenador), embora pudesse ser “delegada” noutro funcionário³⁰⁹.

Quadro 20 - Perfil genérico dos intervenientes na *Estatística*

Ferramenta DI^{ADB2}		Fase de Desenvolvimento
DINÂMICA: 1 - Estatística		
Características genéricas	Perfil da Equipa [em cada biblioteca]	
Designação	Sem designação específica	
Nº elementos	1 técnico + 1 vigilante/porteiro	
Áreas de competência	Ciência da Informação Acolhimento / vigilância	

© L. G. Pinto, 2012

³⁰⁷ Informante-chave: IC1, Q23.

³⁰⁸ A elaboração da estatística mensal e anual, a par com a tarefa de intercalar fichas nos catálogos manuais existentes no piso das salas de leitura da BMC, eram as tarefas técnicas de rotina que menos agradavam aos bibliotecários e técnicos profissionais que então desempenhavam funções nesta biblioteca. De igual modo, para maioria destes profissionais, a passagem pelo setor do atendimento e apoio à leitura, sobretudo de Adultos, constituía uma etapa (muitas vezes inevitável) que se almejava ultrapassar com celeridade com vista à “subida para o 2º andar” do Palácio, local onde decorriam as tarefas técnicas mais “nobres” – a catalogação, a indexação e até a cotação (IC1, Q24).

³⁰⁹ Informante-chave: IC1, Q24.

Embora a exiguidade de fontes de informação disponíveis sobre as práticas avaliativas existentes na RBML durante o período de 1989 a 1991 torne difícil a caracterização dos recursos humanos implicados no desenvolvimento da Dinâmica 1, a aplicação das ferramentas de análise DI^{ADB2} e DI^{ADB3} permite-nos destacar algumas características dos funcionários que habitualmente estavam associados a este processo (Quadro 20), bem como os principais traços do perfil dos responsáveis pela elaboração da estatística na RBML nesse período (Quadro 21).

Quadro 21 - Perfil genérico dos responsáveis pela coordenação da Estatística

Ferramenta DI^{ADB3}		Fase de Desenvolvimento
DINÂMICA: D1 - Estatística		
Características	PERFIL DOS PRINCIPAIS RESPONSÁVEIS PELA COORDENAÇÃO DA EQUIPA	
N.º elementos	1 a 2	
Designação (nome da função)	Responsável / Encarregado	
Nível hierárquico em relação ao dirigente que tutela a RBML*	1	
Funções desempenhadas	Analisa, interpreta e comunica os dados recolhidos através das atividades de avaliação	✓
	Aprova projetos de avaliação ao nível de toda a biblioteca	
	Ausulta o pessoal quanto às necessidades e métodos de avaliação	
	Coordena a recolha de dados ao nível de toda a biblioteca / Rede	✓
	Coordena a comunicação / arquivo dos dados estatísticos da biblioteca / Rede	✓
	Responde a pedidos de dados sobre a biblioteca / Rede	
	Monitoriza / coordena projetos de avaliação ao nível de toda a biblioteca / Rede	
	Executa atividades de avaliação	✓
	Dá formação sobre tópicos de avaliação	
	Responde a inquéritos externos	
	Concebe / adapta modelos de avaliação	
	Outras	

© L. G. Pinto, 2012

Legenda: * Nível hierárquico de 1 a 5 (p.ex.: Diretor [de Departamento] da Biblioteca > Chefe de Divisão > Coordenador da avaliação = nível hierárquico 2)

A propósito do tipo de funções avaliativas que surgem listadas no Quadro 21, importa salientar que estas foram definidas de modo a permitir a análise da fase de desenvolvimento da generalidade das dinâmicas de avaliação do desempenho, pelo que a sua aplicação ao presente caso em que, como iremos ver de seguida, não há evidências de **avaliação** propriamente dita, mas apenas de atividades de medição, sugere que o termo “avaliação” seja antes interpretado como sinónimo de “medição”.

A análise de um mapa de estatística do mês de Março de 1990 da BM Poço do Bispo³¹⁰ referente à *Frequência de leitores por profissões* e ao *Movimento de leitura por secções e volumes consultados*, recuperado após a extinção desta biblioteca em 2002 (*vid.* Figura 19), permite-nos constatar que:

- Dando continuidade às práticas em vigor desde o início da década de 30, a RBML continuava a utilizar dois tipos básicos de medidas de desempenho: *N.º de leitores* e *N.º de documentos requisitados*. Note-se que, embora este mapa se reporte apenas à *Leitura de presença geral*, o funcionário responsável pelo seu preenchimento terá, seguramente, preenchido um outro mapa similar para registo da frequência de leitores e movimento de leitura em termos de empréstimo domiciliário, uma vez que era essa a prática instituída neste âmbito.
- Estas medidas contemplavam as seguintes desagregações:

N.º de leitores

- *Dias úteis*
- *Sexo*. Esta desagregação estatística constitui uma novidade em relação ao modelo usado anteriormente, tendo substituído a desagregação por tipo de leitura (diurna / noturna).
- *Profissões: Comerciantes e Industriais, Empregados do Comércio e Indústria, Estudantes, Funcionários, Militares, Operários, Profissões liberais e Outras profissões*.

³¹⁰ Embora este mapa tenha sido impresso na década de 80, o funcionário que o preencheu, talvez porque já não tivessem sido mandados imprimir mapas para a década de 90, isto é com a indicação em cabeçalho de “199_”, “corrigiu” o número oito, substituindo-o por um nove e acrescentando o zero - 1990.

É interessante constatar que neste domínio continuavam-se a utilizar as mesmas categorias estatísticas que na década de 60.

N.º de documentos requisitados

- *Livros / Volumes*
- *Secções (assunto): Bibliografia, História e Geografia, Literatura, Literatura infantil, Poligrafia, Religiões, Ciências e Artes, Ciências Cívicas, Reservados, Olisiponenses, Municipal, Continuações gerais, Jornais e Revistas.* Após esta última categoria, foi acrescentada manualmente uma outra “secção”- *Jogos didácticos*. Apesar dos valores apurados não serem incluídos nos totais mensais gerais apurados, este facto é revelador da obsolescência desta categorização estatística e da sua incapacidade para refletir novos comportamentos informacionais. Comparativamente com as categorias temáticas inscritas no mapa estatístico da BM do Poço do Bispo referente a Janeiro de 1964, verifica-se que foram retirados os itens *Cartografia e Manuscritos*.

No quadro da dinâmica de avaliação do desempenho que temos vindo a examinar, os mapas de estatística (mensais e, sobretudo, anuais) correspondiam aos principais produtos de informação gerados nesse contexto, cujo principal destinatário era a chefia responsável pela gestão da RBML. Não tendo tido acesso a outras fontes que nos permitissem um melhor conhecimento sobre a fase de apresentação de resultados deste processo, as evidências fornecidas pelos mapas de estatísticas atrás referidos indiciam a ausência de juízos de valor (avaliação) sobre os resultados do desempenho apurados e, eventualmente, de informação relevante. No contexto do *Novo Modelo do Processo de Avaliação do Desempenho de Bibliotecas*³¹¹ e do modelo criado para analisar as dinâmicas e impactos deste tipo de processo (Modelo DI^{ADB})³¹², a ausência de dois dos seus componentes essenciais – A (avaliação) e I (Informação) – reflete a natureza inacabada do processo e, conseqüentemente, a impossibilidade de retroação e de introdução de melhorias no desempenho por esta via. Apenas o aprofundar da

³¹¹ *Vid.* Fig.11.

³¹² *Vid.* Fig.12.

investigação no AML e no núcleo de documentação que ainda se encontra à guarda da DGB, poderá permitir identificar e recuperar outros produtos de informação, nomeadamente relatórios de atividades, que possam trazer à luz mais evidências sobre os resultados do desenvolvimento da Dinâmica 1 - Estatística e, quiçá, sobre os seus impactos.

8.2 Dinâmica 2: Recolha e disponibilização de informação sobre o desempenho

A política de modernização da RBML encetada pelo Pelouro da Cultura da CML no início da década de 90 do século passado teve a sua expressão mais direta na remodelação das bibliotecas populares fixas à luz do conceito de biblioteca pública preconizado no *Manifesto* da UNESCO³¹³. As remodelações físicas e funcionais, dadas a conhecer aos lisboetas à medida que as “novas” bibliotecas iam sendo (re)inauguradas, tinham a sustentá-las, nos bastidores, um conjunto de inovações introduzidas nos processos organizacionais, contando-se entre estas a definição de medidas de desempenho adequadas ao novo conceito de biblioteca pública e a criação de um sistema informatizado de recolha de dados de suporte à tomada de decisão³¹⁴. A propósito, importa realçar que a *Recolha e disponibilização de informação sobre o desempenho* corresponde a um dos seis ciclos de inovação identificados na RBML no período de 1898-2006 por L. G. Pinto³¹⁵, equivalendo este, no âmbito do presente estudo de caso, à Dinâmica 2 de avaliação do desempenho.

8.2.1 A preparação

O contexto de remodelação e reorganização dos produtos e serviços disponibilizados pela RBML, aliado à desadequação do sistema estatístico existente às novas necessidades de informação sobre o desempenho das “novas” bibliotecas municipais, levou a que, no último trimestre de 1991, começasse a ser estudado um novo sistema de recolha de dados e disponibilização de informação sobre o desempenho

³¹³ *Vid.* sub-cap.7.3.1.1.

³¹⁴ Pinto, L. G.; Rodrigues, J. V. - *Análise do processo de mudança nas organizações*, p.224-225.

³¹⁵ Pinto, L. G. - *Building a culture of assessment in Lisbon public libraries*, p.2.

desta Rede. Como referem dois dos técnicos que integravam então o Núcleo Coordenador das Bibliotecas Populares Fixas, “De forma a tornar possível definir, com maior exactidão, o perfil dos nossos utilizadores e de proceder a uma melhor avaliação dos serviços prestados, delinearão-se novas grelhas para recolha de dados estatísticos, com parâmetros que permitem responder, mais eficaz e eficientemente, às questões que actualmente se colocam a estas estruturas organizacionais”³¹⁶.

Quadro 22 – Caracterização da Fase de preparação da *Recolha e disponibilização de informação sobre o desempenho*

Ferramenta DI^{ADB1}		Fase de Preparação
ELEMENTOS DE ANÁLISE	DINÂMICA: D2 – Recolha e disponibilização de informação sobre o desempenho	
Antecedentes e contexto	Existência na RBML de uma rotina instituída de recolha de dados sobre o desempenho Inexistência de dados estatísticos sobre o desempenho adequados ao novo modelo de biblioteca pública Existência no Núcleo Coordenador das Bibliotecas Populares Fixas de uma bibliotecária com competências na área da medição/ avaliação do desempenho de bibliotecas públicas	
Duração prevista	Prática de continuidade	
Foco da avaliação	Resultados e processos da RBML	
Objetivos	Disponibilizar informação pertinente sobre o desempenho da RBML	
Modelo(s) de avaliação	Modelo de Sistema de Informação de Gestão sobre o desempenho da Rede Nacional de Leitura Pública	
Origem do estímulo	Interna	Proposta de um colaborador com conhecimentos de avaliação [item do <i>Spec survey</i>]
	Externa	-
Partes interessadas	Chefia directa Coordenadores BLX Colaboradores BLX	
Estratégias-chave	Implementação de um sistema informatizado de recolha e disponibilização de informação sobre o desempenho da RBML	
Eixos de ação	-	

© L. G. Pinto, 2012

A conceção e implementação do novo sistema de informação centrado no desempenho da Rede decorreu no seio do Núcleo Coordenador das Bibliotecas

³¹⁶ Pinto, L. G.; Rodrigues, J. V. - **Análise do processo de mudança nas organizações**, p.227.

Populares Fixas, o qual, nos primeiros anos do seu funcionamento, era constituído por três bibliotecários, um deles com experiência de investigação e competências na área da medição do desempenho de bibliotecas públicas³¹⁷. O facto dessa experiência de investigação se ter alicerçado na construção de um modelo para a avaliação do desempenho da Rede Nacional de Leitura Pública (Pinto, 1992) determinou a influência desse construto de âmbito nacional na estruturação e, sobretudo, no posterior desenvolvimento deste sistema de âmbito local³¹⁸.

Tomando por base os elementos apurados, o Quadro 22 resume as principais características da fase de preparação da Dinâmica 2.

8.2.2 O desenvolvimento e a apresentação de resultados

De acordo com a estrutura de informação sobre o desempenho da RBML concebida, o Núcleo Coordenador das Bibliotecas Populares Fixas desenhou o conjunto de folhas de recolha que permitiria às bibliotecas coligirem (diária, mensal e anualmente) os dados necessários sobre o seu desempenho. Partindo da análise do conteúdo dos vinte e três modelos de folhas de recolha, em formato impresso, que se encontram acessíveis³¹⁹, conseguimos identificar o conjunto básico de medidas de desempenho que terá sido aplicado na RBML a partir de Maio de 1992 (data da reinauguração da BM Penha de França) e até à sua substituição pelo painel de medidas determinado pelo PAD-BLX. O Quadro 23 apresenta as vinte e oito medidas de desempenho identificadas, organizadas de acordo com duas áreas de medição principais – *Utilização e utilizadores* e *Trabalho técnico* – e oito sub-áreas. Note-se que apesar da designação destas (sub)áreas ter sido inferida a partir do conteúdo das fontes de informação consultadas, considerámos que a sua inclusão neste quadro facilitaria uma melhor compreensão deste painel de medidas.

³¹⁷ Informante-chave: IC1, Q27.

³¹⁸ Pinto, L. G. – **Building a culture of assessment in Lisbon public libraries**, p.3. Note-se que, decorrendo esta dinâmica praticamente em simultâneo com o processo de implementação de um Sistema de Gestão de Informação sobre o desempenho da Rede Nacional de Leitura Pública (*vid.* Sub-cap.5.3.1), os dois manuais que estiveram na base concetual deste sistema foram também referências teóricas importante para a estruturação do modelo de avaliação da RBML: Moore (1989) – *Measuring the performance of public libraries* e Griffiths e King (1991) – *A manual on the evaluation of information centers and services*.

³¹⁹ Lisboa. Câmara Municipal. Departamento de Cultura. Divisão de Bibliotecas e Documentação – [*Folhas de recolha de dados diárias, mensais e anuais*].

Quadro 23 – Dinâmica 2: medidas de desempenho

ÁREAS DE MEDIÇÃO	MEDIDAS DE DESEMPENHO	Desagregação
UTILIZAÇÃO E UTILIZADORES	Utilizadores * N.º pessoas que solicitaram o empréstimo de monografias * N.º utilizadores inscritos N.º pessoas que consultaram monografias N.º pessoas que consultaram periódicos N.º pessoas que consultaram registos audio N.º pessoas que consultaram registos visuais N.º pessoas que consultaram registos audiovisuais	Por níveis etários Por sexo
	Empréstimos * N.º volumes de monografias emprestados	Por assunto (CDU)
	Consultas * N.º volumes de monografias consultados * N.º unidades de registos audio consultadas * N.º unidades de registos visuais consultadas * N.º unidades de registos audiovisuais consultadas	Por assunto (CDU) Por assunto (CDU) Por tipo de documento
	Visitas * Total de utilizadores que visitaram o(s) ponto(s) de serviço fixo(s)	
TRABALHO TÉCNICO	Tratamento físico N.º documentos conferidos, selados e carimbados	
	Processamento N.º novos registos N.º registos actualizados N.º correcções na base N.º documentos indexados N.º documentos classificados N.º documentos cotados N.º documentos anotados N.º documentos revistos	Por tipo de bibliografia Por tipo de revisão
	Conservação N.º documentos sujeitos a operações de conservação	Por tipo de operação
	Outro N.º pesquisas N.º impressões N.º minutos dispendidos em actualizações [da base] N.º minutos dispendidos em telefonemas N.º minutos dispendidos na estatística	Por tipo

© L. G. Pinto, 2012

Legenda: * Medidas de desempenho também utilizadas no quadro do Modelo de Avaliação do desempenho da Rede Nacional de Leitura Pública (Pinto, 1994a).

Ainda a respeito do conjunto de medidas de desempenho que caracterizam a Dinâmica 2, há dois aspetos que merecem ser destacados:

- mais de metade (quinze) destas medidas são relativas a tarefas técnicas, o que, por si só, evidencia o foco interno desta dinâmica de avaliação do desempenho, bem como uma hipervalorização das tarefas técnicas realizadas na RBML;

- apenas oito destas medidas são coincidentes com aquelas utilizadas no quadro do modelo de avaliação do desempenho da Rede Nacional de Leitura Pública (Pinto, Gordo e Machado, 1994; Pinto, 1994a), reportando-se todas elas a questões associadas aos utilizadores e à utilização que estes fazem dos documentos e da biblioteca.

Para o desenvolvimento da Dinâmica 2 foi ainda importante a colaboração de uma jovem técnica profissional de BD, com competências na área da informática e, em especial, na utilização da folha de cálculo do Works da Microsoft. Tendo integrado o Núcleo Coordenador das Bibliotecas Populares Fixas ainda em 1993, esta técnica, com base na estrutura de medição e de informação concebida, criou as folhas de Works para recolha diária, mensal e anual de dados que as bibliotecas passaram a utilizar para a realização da sua “estatística”. Era ela também que compilava os ficheiros enviados pelas bibliotecas (em disquetes) e produzia as folhas Works com os dados referentes à Rede. Nas bibliotecas, a responsabilidade pela colaboração neste processo era atribuída ao coordenador, embora este a pudesse “delegar” noutra técnico³²⁰. Para apoiar a participação das bibliotecas no processo de recolha e carregamento de dados sobre o seu desempenho, o Núcleo Coordenador das Bibliotecas Populares Fixas procurou fixar por escrito alguns dos procedimentos, designadamente no que concerne à elaboração dos mapas estatísticos em suporte electrónico³²¹.

Quadro 24- Perfil da equipa da Dinâmica 2

Ferramenta DI^{ADB2}		Fase de Desenvolvimento
DINÂMICA: D2 - Recolha e disponibilização de informação sobre o desempenho		
Características genéricas	Perfil da Equipa	
Designação	Sem designação específica	
Nº elementos	3 técnicos + 1 responsável/encarregado de cada biblioteca	
Áreas de competência	Avaliação Ciência da Informação Tratamento e análise estatística de dados	

© L. G. Pinto, 2012

³²⁰ Informante-chave: IC1, Q27.

³²¹ Lisboa. Câmara Municipal. Departamento de Cultura. Divisão de Bibliotecas e Documentação - *Instruções básicas para a elaboração dos mapas estatísticos.*

No Quadro 24 surgem destacadas algumas características da equipa implicada no desenvolvimento desta dinâmica de avaliação do desempenho da RBML. O Quadro 25 apresenta os principais traços do perfil do coordenador desta equipa.

Quadro 25 - Perfil da coordenação da Dinâmica 2

Ferramenta DI^{ADB3}		Fase de Desenvolvimento
DINÂMICA: D2 - Recolha e disponibilização de informação sobre o desempenho		
Características	PERFIL DOS PRINCIPAIS RESPONSÁVEIS PELA COORDENAÇÃO DA EQUIPA	
N.º elementos		1
Designação (nome da função)		Sem designação específica
Nível hierárquico em relação ao dirigente que tutela a RBML*		1
Funções desempenhadas	Analisa, interpreta e comunica os dados recolhidos através das atividades de avaliação	✓
	Aprova projetos de avaliação ao nível de toda a biblioteca / Rede	
	Ausulta o pessoal quanto às necessidades e métodos de avaliação	✓
	Coordena a recolha de dados ao nível de toda a biblioteca / Rede	✓
	Coordena a comunicação / arquivo dos dados estatísticos a biblioteca / Rede	✓
	Responde a pedidos de dados sobre a biblioteca / Rede	
	Monitoriza / coordena projetos de avaliação ao nível de toda a biblioteca / Rede	
	Executa atividades de avaliação	✓
	Dá formação sobre tópicos de avaliação	
	Responde a inquéritos externos	
	Concebe / adapta modelos de avaliação	✓
	Outras	

© L. G. Pinto, 2012

Legenda: * Nível hierárquico de 1 a 5 (p.ex.: Diretor [de Departamento] da Biblioteca > Chefe de Divisão > Coordenador da avaliação = nível hierárquico 2)

No que concerne aos recursos materiais necessários ao desenvolvimento da Dinâmica 2, para além das folhas de recolha manuais às quais já aludimos atrás, há apenas a referir a existência de computadores com a *suite* de programas Works da Microsoft instalada.

Para o estudo da fase de apresentação de resultados da Dinâmica 2, tivemos apenas o acesso a um número muito diminuto de fontes de informação: alguns mapas

estatísticos anuais e mensais³²², dois relatórios de atividades setoriais e um relativo à DBD³²³. Ainda assim, é possível verificar que esta dinâmica de avaliação do desempenho gerou um produto de informação principal: as tabelas agregadoras de dados estatísticos de cada biblioteca ou setor e da RBML (mensais e anuais). Os principais destinatários destas tabelas eram, pois, aqueles que estiveram associados diretamente ao desenvolvimento desta dinâmica: os coordenadores e os colaboradores BLX, por um lado e o próprio Núcleo Coordenador das Bibliotecas Populares Fixas e a Chefe de Divisão, por outro.

A divulgação dos resultados sumariados e simplificados deste processo de avaliação junto de públicos não diretamente associados à sua execução terá ocorrido predominantemente sob a forma de relatório de atividades anual dirigido à estrutura superior hierárquica tutelava a DBD. Não temos, pois, evidências que indiquem que os resultados da medição do desempenho, durante o período de 1993 a 2003, tenham sido objeto de outro tipo de disseminação secundária, direcionada, por exemplo, para a comunidade profissional da área da I-D.

Embora se trate de um produto de informação muito específico e invulgar, resultante de uma solicitação da DBD junto do Gabinete de Estudos e Planeamento da CML, não podemos deixar de fazer referência ao *Estudo das áreas de influência de 8 bibliotecas municipais do Concelho de Lisboa e previsão do número de leitores para o ano de 1993*, uma vez que este teve por base os dados estatísticos relativos ao desempenho dessas bibliotecas durante o primeiro semestre de 1992, nomeadamente o *Número de leitores de presença, Número de leitores de domicílio, Origem dos leitores (Presença e Domicílio) por freguesia, Número de leitores (Presença e Domicílio) por*

³²² Lisboa. Câmara Municipal. Departamento de Cultura. Divisão de Bibliotecas e Documentação - *Estatística anual: Biblioteca Municipal Central: 1998*; Lisboa. Câmara Municipal. Departamento de Cultura. Divisão de Bibliotecas e Documentação - *Estatística anual: Biblioteca Municipal Central: 1999*; Lisboa. Câmara Municipal. Departamento de Cultura. Divisão de Bibliotecas e Documentação - *Estatística mensal: Biblioteca Municipal Central: 1999*.

³²³ Lisboa. Câmara Municipal. Departamento de Cultura. Divisão de Bibliotecas e Documentação. Biblioteca Municipal Central - *Relatório anual de actividades: ano 1996: Palácio Galveias - B.M.C Salas de adultos*; Lisboa. Câmara Municipal. Departamento de Cultura. Divisão de Bibliotecas e Documentação. Biblioteca Municipal Central - *Relatório de actividades: 1997: Sector de Indexação, Classificação e Cotação*; Lisboa. Câmara Municipal. Departamento de Cultura. Divisão de Bibliotecas e Documentação - *Relatório de actividades 1995*.

*grupos sociais e Número de volumes, por assuntos, consultados em leitura de presença e domicílio*³²⁴.

O exame do conteúdo do *Relatório de actividades 1995* da DBD permite-nos tecer algumas considerações que podem coadjuvar na compreensão desta dinâmica de avaliação do desempenho:

- Para além das medidas que foram atrás mencionadas e ainda que não disponhamos de evidências sobre os procedimentos de recolha de dados implicados, durante o período em análise foram também utilizadas outras medidas de desempenho relativas à coleção (*N.º de documentos existentes; N.º de documentos adquiridos*), às actividades e eventos organizados pelas bibliotecas (*N.º de sessões de animação cultural; N.º de participantes em actividades de animação cultural*), aos colaboradores (*N.º total de funcionários; N.º de funcionários que realizaram formação profissional*) e aos recursos financeiros (*total de despesas; receitas em fotocópias*). Note-se que os mapas estatísticos referentes ao desempenho da BMC em 1998 e 1999 espelham a aplicação de uma nova medida de desempenho – o *N.º de utilizadores que consultaram a Internet*, o que denota a preocupação dos técnicos em fazer refletir na estatística as alterações verificadas no comportamento informacional dos utilizadores em função da disponibilização na RBML do acesso público à Internet³²⁵.
- Os dados resultantes da medição do desempenho eram frequentemente utilizados de forma comparativa (entre bibliotecas e entre valores registados em anos consecutivos), sendo de realçar o recurso reiterado a tabelas e gráficos, bem como a apreciações críticas sobre os resultados (avaliação).

³²⁴ Viegas, M. J. B. - *Estudo das áreas de influência de 8 bibliotecas municipais do Concelho de Lisboa e previsão do número de leitores para o ano de 1993*.p.[3].

³²⁵ O acesso público à Internet na RBML verificou-se em 1996 (*vid.* Quadro 18 sobre os *Marcos do desenvolvimento da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa*).

8.3 Dinâmica 3: Programa de Avaliação do Desempenho da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa

8.3.1 A preparação

A existência na RBML, desde há longa data, de uma rotina de recolha sistemática de dados estatísticos, aliada ao reingresso na DGB de uma bibliotecária com competências e experiência em avaliação do desempenho de serviços de informação, após um período de requisição num organismo da Administração Central, chamou a atenção das chefias para a necessidade de se desenvolver um sistema integrado de informação sobre o desempenho da RBML. Nesse sentido, em Maio de 2003, seria apresentada superiormente a versão embrionária daquilo que viria a ser o Programa de Avaliação do Desempenho da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (PAD-BLX) num documento de trabalho intitulado *Medidas e indicadores de desempenho para a Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa*³²⁶: Nessa altura, o principal foco era o estabelecimento de referenciais para a avaliação do desempenho com base num *Modelo de concepção e implementação dos indicadores de desempenho para a Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa*. Inspirado no modelo construído pelo OQSIC - Observatório da Qualidade em Serviços de Informação e Conhecimento (2002) para a avaliação do desempenho da Rede de Centros de Recursos em Conhecimento³²⁷, este modelo concebido especificamente para a RBML, contemplava, ao nível dos referenciais de avaliação, quatro elementos: a) *Análise da situação*, b) *Normas internacionais* (ISO 11620. 1998; ISO 2789. 1991³²⁸), c) *Boas práticas* e d) *Experiências / Contributos das equipas RBML*³²⁹.

³²⁶ Albuquerque, P.; Pinto, L.G.; Sampaio, T. - *Medidas e indicadores de desempenho para a Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa*.

³²⁷ O *Modelo de Avaliação do Desempenho* desenvolvido pelo OQSIC no âmbito da estratégia definida para avaliação da qualidade da Rede de Centros de Recursos em Conhecimento compreendia quatro tipos de *Referenciais*: a) *Análise da situação*, b) *Normas internacionais*, c) *Boas práticas* e d) *Contributos dos parceiros*. (vid. sub-cap.5.3.2).

³²⁸ Note-se que, apesar da 3ª edição da norma ISO 2789 não se encontrar nessa altura ainda disponível (só seria publicada em 2003), foi utilizada a versão de trabalho ISO/DIS 2789.2001 (Informante-chave: IC1, Q14).

³²⁹ Albuquerque, P.; Pinto, L.G.; Sampaio, T. - *Medidas e indicadores de desempenho para a Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa*, p.5.

Por outro lado, a tendência emergente de avaliação do desempenho dos organismos da Administração Pública portuguesa, instigou o DBA, no terceiro trimestre de 2003, a enquadrar a rotina já instituída de recolha de dados sobre o desempenho da RBML numa estratégia mais ampla de gestão da qualidade. É neste contexto que foi assumido o objetivo estratégico de criar nesta Rede uma *cultura organizacional de avaliação*, no sentido atribuído por Lakos e Phipps (2002, 2004). A principal alavanca deste processo de mudança cultural seria, pois, o desenvolvimento e implementação do Projeto de Avaliação do Desempenho das Bibliotecas Municipais de Lisboa (PAD-BLX)³³⁰, mais tarde renomeado **Programa** de Avaliação do Desempenho da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa³³¹.

A trave-mestra do PAD-BLX foi, desde o seu início, a implementação e desenvolvimento sustentado de um Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho que apoiasse o processo de tomada de decisão, contribuisse para melhorar a eficiência e eficácia das bibliotecas e, conseqüentemente, fornecesse evidências sobre os resultados e o valor social da Rede BLX. Este Programa foi estruturado em torno de três eixos de ação prioritários:

- *Medidas e Indicadores de Desempenho BLX* (out. 2003 –).
- *Avaliação da qualidade de serviços e satisfação dos utilizadores* (set. 2004-mar. 2006)
- *Auto-avaliação organizacional* (baseada na CAF – Estrutura Comum de Avaliação).

Em 2006, foram introduzidos mais dois eixos de ação no PAD-BLX:

- *Iniciativa Gestão do Conhecimento* (set. 2005-jun. 2006)
- *Iniciativa Melhoria Contínua SATT* (fev. 2006 –)

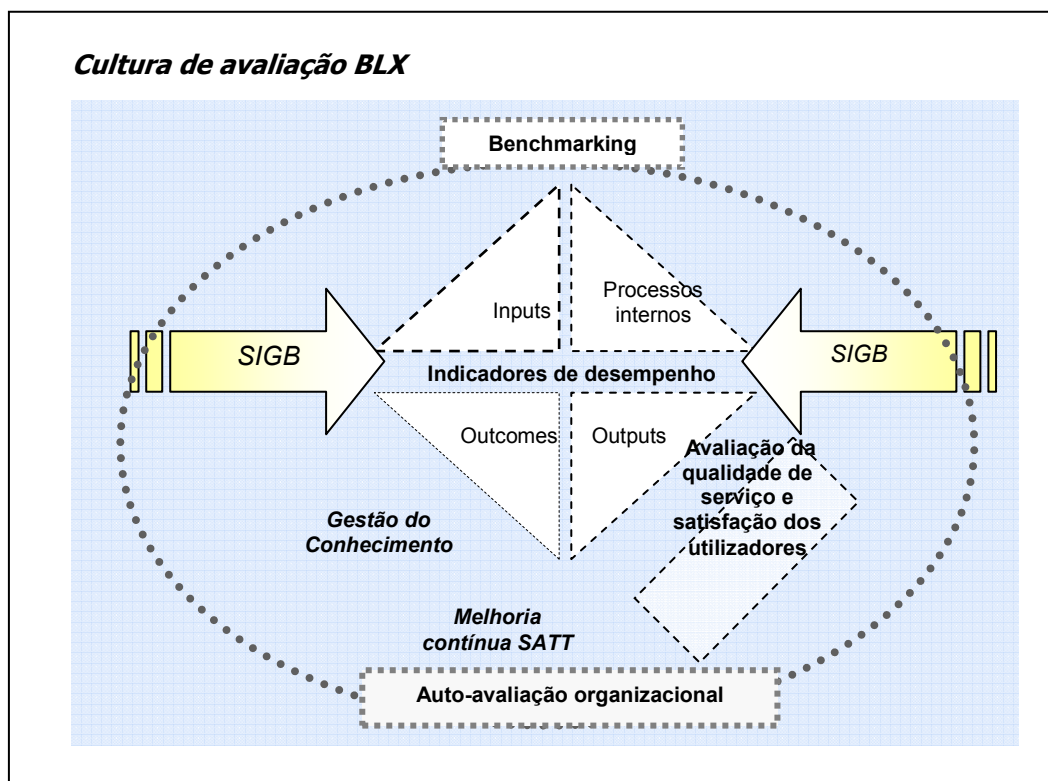
³³⁰ Pinto, L. G.; Ochôa, P. **Dealing with evidence based management**, p.4; Pinto, L. G.; Silva, P.; Figueiredo, E. - **Melhorar e promover o valor da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa**, p.[2].

³³¹ A partir do último trimestre de 2006, a sigla PAD-BLX passa a ser entendida como sinónimo de **Programa** de Avaliação do Desempenho da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (**[Objetivos, estratégia e eixos de acção]**).

No segundo semestre de 2007, impulsionado pelo enfoque estratégico na gestão de competências dos colaboradores e dos utilizadores da RBML e pela participação do DBA/DGB no Projecto Tibidabo³³², seria introduzido um novo eixo de ação:

- *Benchmarking* (2007-).

Figura 20 - Modelo de Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho (PAD-BLX)



Fonte: adap. Pinto, L. G.; Silva, P.; Figueiredo, E. - *Melhorar e promover o valor da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa*

A Figura 20 sintetiza as várias abordagens seguidas no âmbito do PAD-BLX, ilustrando o seu inter-relacionamento enquanto suporte do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho BLX que foi concebido para a RBML³³³. Note-se que o eixo

³³² Vid. sub-cap. 3.3.1.3 e 3.3.1.5.

³³³ Este modelo foi concebido em 2004, tendo sido posteriormente desenvolvido em resposta à criação e implementação dos vários eixos de ação do PAD-BLX (Informante-chave: IC1, Q17). Para além da sua divulgação interna, este modelo foi apresentado em dois eventos científicos: em 2006 (Pinto, L. G.; Ochoa, P. - **Dealing with evidence based management**) e 2007 (Pinto, L. G.; Silva, P.; Figueiredo, E. - **Melhorar e promover o valor da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa**).

de ação *Auto-avaliação organizacional*, apesar de ter sido objeto de uma proposta de ação em junho de 2006³³⁴, nunca chegou a ser implementado na RBML e, nesse sentido, para além desta menção, não lhe será dedicada mais atenção no âmbito deste capítulo.

O Quadro 26 sumariza os aspectos que, genericamente, caracterizam a Fase de Preparação da Dinâmica 3, designadamente no que respeita aos antecedentes e contexto que foram já referidos, bem como à duração prevista, ao foco de avaliação, aos objetivos, ao(s) modelo(s) de avaliação subjacentes, à origem do estímulo para a avaliação, às partes interessadas na avaliação e às estratégias-chave delineadas para este Programa³³⁵.

Do ponto de vista da análise das dinâmicas de avaliação do desempenho da RBML e atendendo à amplitude e estratégias delineadas para o PAD-BLX, iremos considerar que este Programa corresponde a um macro-processo que compreende diversos (sub-)processos ou (sub-)dinâmicas expressos pelos eixos de ação já identificados, designadamente:

- Dinâmica 3a** ➤ *Medidas e Indicadores de Desempenho BLX*
(D3a)
- Dinâmica 3b** ➤ *Avaliação da qualidade de serviços e satisfação dos utilizadores*
(D3b)
- Dinâmica 3c** ➤ *Melhoria Contínua SATT*
(D3c)
- Dinâmica 3d** ➤ *Gestão do Conhecimento.*
(D3d)
- Dinâmica 3e** ➤ *Benchmarking*
(D3e)

³³⁴ Pinto, L. G. – **Auto-avaliação da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa: proposta de ação.** Este documento contém, na verdade, duas propostas de ação, sendo dada a explicação para esse facto: “Tendo a Direcção do Departamento manifestado vontade em utilizar a CAF (Estrutura Comum de Avaliação) como ferramenta de diagnóstico e de suporte à decisão, propõem-se dois Planos de Acção alternativos para a realização desse projecto:

- **Plano de Acção I** – A auto-avaliação é encarada como um processo estratégico, baseado em evidências, sendo aplicada à *totalidade da organização de forma abrangente.*
- **Plano de Acção II** – A auto-avaliação é encarado [sic] como um meio de diagnóstico baseado essencialmente nas percepções das Equipas de Auto-avaliação.

A escolha da alternativa depende essencialmente do âmbito e objectivos da auto-avaliação que venha a ser consignado e dos recursos que sejam afectos ao projecto” (p.1) [itálico e negrito no original].

³³⁵ **Objectivos, estratégia e eixos de acção;** Pinto, L. G. - [Ficha de projecto do PAD-BLX].

Quadro 26 – Caracterização da Fase de preparação do PAD-BLX

Ferramenta DI^{ADB1}		Fase de Preparação
ELEMENTOS DE ANÁLISE	DINÂMICA: D3 - Programa de Avaliação do Desempenho das Bibliotecas Municipais de Lisboa	
Antecedentes e contexto	<p>Existência na RBML de uma rotina instituída de recolha de dados sobre o desempenho</p> <p>Inexistência de um sistema integrado de informação sobre o desempenho da RBML de apoio à tomada de decisão</p> <p>Reingresso na DGB de uma bibliotecária com competências e experiência em avaliação do desempenho de serviços de informação</p> <p>Objetivos estratégicos do DBA ligados à Gestão da Qualidade e à implementação de uma cultura de avaliação na RBML</p>	
Duração prevista	Programa de continuidade (2003-)	
Foco da avaliação	RBML	
Objetivos	<p>Desenvolver na Rede de Bibliotecas Municipais uma cultura organizacional de avaliação centrada nos clientes/utilizadores.</p> <p>Contribuir para a melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços disponibilizados pela Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa.</p>	
Modelo(s) de avaliação	<p>Modelo de Avaliação do Desempenho RCRC</p> <p>Modelo de Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho</p>	
Origem do estímulo	Interna	<p>Vontade da liderança (dirigente com a tutela direta da RBML) em implementar a Gestão da Qualidade e uma cultura de avaliação na RBML</p> <p>Proposta de um colaborador com conhecimentos de avaliação [item do <i>Spec survey</i>]</p>
	Externa	Criação do SIADAP (Mar. 2004)
Partes interessadas	<p>Chefia direta</p> <p>Coordenadores BLX</p> <p>Colaboradores BLX</p> <p>Outras partes interessadas</p>	
Estratégias-chave	Implementação e desenvolvimento sustentado de um Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho	
Eixos de ação	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Medidas e indicadores de desempenho BLX</i> (jul. 2003-) • <i>Avaliação da qualidade de serviços e satisfação dos utilizadores</i> (set. 2004-mar. 2006) • <i>Auto-avaliação organizacional</i> • <i>Iniciativa Melhoria Contínua SATT</i> (fev. 2006 -) • <i>Iniciativa Gestão do Conhecimento</i> (set. 2005-set. 2006) • <i>Benchmarking</i> (out. 2007-) 	

8.3.2 O desenvolvimento e a apresentação de resultados

Assim, a compreensão da complexidade do desenvolvimento da Dinâmica 3 sugere o exame isolado de cada uma dessas (sub-)dinâmicas de avaliação do desempenho e inclusivamente a eventual identificação de aspetos específicos relevantes ao nível da sua preparação. Por outro lado, embora fosse também possível procedermos a uma análise global dos produtos de informação e métodos de divulgação de resultados utilizados no quadro do PAD-BLX, considerámos que a exposição sequencial das fases de desenvolvimento e de apresentação de resultados relativas a cada sub-dinâmica proporcionaria um melhor entendimento destes (sub-)processos.

8.3.2.1 Dinâmica 3a ➔ *Medidas e indicadores de desempenho BLX*

Sendo o processo embrionário do PAD-BLX, nos primeiros tempos, a progressão da Dinâmica 3a confunde-se, por vezes, com o próprio desenvolvimento deste Programa, sobretudo nas fases de preparação e desenvolvimento. Assim, embora ao nível da fase de preparação a Dinâmica 3a possua elementos em comum com o macro-processo (D3), esta apresenta também elementos distintivos, nomeadamente no que concerne a:

- ◆ *Objetivos*: Para além do objetivo de estabelecer referenciais para avaliação do desempenho da RBML que é indissociável dos objetivos mais gerais do PAD-BLX, esta dinâmica pretende desenvolver e operacionalizar um sistema sustentado de informação sobre o desempenho da RMBL³³⁶.
- ◆ *Modelo(s) de avaliação*: se bem que o Modelo de Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho proporcione o enquadramento conceptual macro, é o modelo de conceção e implementação de indicadores de desempenho para a Rede de Centros de Recursos em Conhecimento (*Modelo de Avaliação do Desempenho RCRC*) e, particularmente, o componente sustentado em normas internacionais (ISO 11620 e ISO 2789) que é determinante para estruturação desta dinâmica.
- ◆ *Origem do estímulo*: a necessidade de parametrizar o módulo de estatísticas do Sistema Integrado de Gestão de Bibliotecas (SIGB) Horizon, que fora

³³⁶ Pinto, L. G.; Silva, P.; Figueiredo, E. - **Melhorar e promover o valor da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa**, p.4

adquirido em Maio de 2003 e encontrava-se em processo de implementação³³⁷, constituiu um forte estímulo (interno) para que se definisse o conjunto de medidas de desempenho adequado atendendo (também) às potencialidades e limitações de geração de dados estatísticos do novo SIGB.

- ◆ *Partes interessadas*: a cessação de funções por parte do Chefe de Divisão em 30/09/2003 e o facto deste cargo ter permanecido vazio até 12/02/2007 posicionou a Directora do DBA entre as principais partes interessadas nesta dinâmica³³⁸; a este nível, é ainda dado relevo à figura dos facilitadores, os quais serviriam de principal interface entre a coordenação desta dinâmica e as bibliotecas/serviços da DGB.
- ◆ *Estratégias-chave*: consistiam na seleção e validação de um conjunto de medidas e indicadores adequados à medição do desempenho da RBML e na implementação de um sistema regular de recolha, tratamento, análise e disponibilização de dados; as ações previstas neste âmbito eram: o teste do conjunto de medidas de desempenho selecionadas; a validação do Modelo de Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho; a parametrização do módulo de estatísticas do SIGB Horizon; a recolha de dados sobre o desempenho; e o tratamento e análise dos dados recolhidos.

Por determinação da Directora do DBA, em 8 de julho de 2003 seria constituído um grupo de trabalho “...para apresentação de um modelo de avaliação ao nível do departamento”, formado por cinco elementos³³⁹, dois dos quais tinham sido subscritores do documento *Medidas e indicadores de desempenho para a Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa*. Este grupo, designado por Grupo de Trabalho para a criação do Modelo de Avaliação do Desempenho do DBA (GT-MAD), iria validar o Modelo de Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho e enquadrar os procedimentos de teste das medidas de desempenho.

³³⁷ Pinto, L. G. – *Medidas de desempenho para a Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa suportadas pelo SIGB Horizon*.

³³⁸ Sobre estas e outras alterações na estrutura dirigente da RBML, veja-se o Anexo 3.

³³⁹ *Informação/Proposta n.º110/2003/DBA* de 4-07-2003, com despacho de autorização de 03-07-08.

Recolha, tratamento e análise dos dados

A fase de teste de um conjunto primário de 126 medidas de desempenho que havia sido selecionado iniciou-se em 6 de novembro desse ano, tendo sido solicitado por e-mail aos coordenadores das BLX ou de projetos com estas relacionados que inserissem na folha de recolha enviada em anexo os dados de desempenho requeridos, bem como dúvidas ou comentários a esse respeito³⁴⁰. Essa folha de recolha de dados era parte integrante do documento *Medidas de desempenho para a Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa: fase de teste*, o qual pretendia assim:

- **“testar a adequação destas medidas** aos dados que têm vindo a ser recolhidos por cada uma das bibliotecas, e, simultaneamente, **identificar a informação que é passível de utilização (uniformizada) no Relatório de Actividades 2003 do DBA ;**
- **recolher sugestões que possam ajudar a melhorar esta proposta inicial** com vista à definição do conjunto de medidas de desempenho RBML a utilizar de 1 de Janeiro a 31 de Dezembro de 2004” [negrito no original].

Note-se que este documento, para além das instruções de preenchimento, continha ainda um glossário.

Embora no início de 2004, o conjunto de medidas de desempenho adequado às necessidades de informação das várias partes interessadas estivesse já estabilizado e fixado numa segunda versão do documento GT-MAD-doc³⁴¹, divergências internas entre as chefias do DBA e da DGB obstaram a que o processo de implementação de um sistema de recolha, tratamento, análise e disponibilização de dados sobre o desempenho da RBML progredisse. Assim, só após a formalização, em agosto, de uma nova proposta de modelo de avaliação do desempenho de bibliotecas³⁴², a cessação de funções do então Chefe de Divisão

³⁴⁰ Pinto, L. G. – *Modelo de avaliação do desempenho para a RBML* [Mensagem em linha]...

³⁴¹ Pinto, L. G. – *Dados sobre o desempenho da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa: 1 Janeiro a 31 de Dezembro de 2004* [GT-MAD-doc2.doc].

³⁴² *Informação/Proposta n.º30/DGB/2004*. 12-08-2004. Documento em anexo: *A avaliação do desempenho das Bibliotecas BLX: documento de trabalho*.

da DGB em finais de setembro³⁴³, e nova validação do conjunto de medidas e indicadores sugeridos, seria autorizada a montagem e operacionalização do sistema de informação sobre o desempenho. É importante salientar que, paralelamente a este processo, a partir de setembro de 2003 começou a desenvolver-se o trabalho de parametrização dos relatórios estatísticos do SIGB Horizon³⁴⁴. As possibilidades estatísticas oferecidas por este novo sistema gestão de informação, aliadas à necessidade de simplificar os procedimentos de recolha de dados sobre o desempenho, sobretudo ao nível das bibliotecas, levou o DBA a estabelecer uma parceria com a empresa que comercializa o Horizon em Portugal, com vista ao desenvolvimento de um Módulo Estatístico específico, com uma interface web e de fácil utilização³⁴⁵, tendo este trabalho ficado concluído em finais de 2005.

O ano 2005 corresponde efetivamente ao primeiro ano de recolha, tratamento e análise de dados sobre o desempenho da RBML realizados de modo **sistemático**. Tal como é referida na “Nota introdutória” do documento *A avaliação do desempenho das Bibliotecas LX*, “...das 116 medidas (contando já com as desagregações previstas) que são propostas para 2005:

- “mais de metade (55,6%) assenta em dados extraídos **automaticamente** do Sistema Horizon [negrito no original];
- das medidas que não são calculadas por essa via, apenas 35 (30,2% do total) exigem a intervenção directa das bibliotecas no processo de recolha;
- destas medidas, algumas eram já recolhidas pelas bibliotecas, como no caso, por exemplo, das actividades de animação cultural, e outras serão

³⁴³ Vid. Anexo 3.

³⁴⁴ A preparação deste trabalho de parametrização havia já sido iniciada em julho, como é atestado pelo documento de trabalho, datado de 9 jul. 2003: Pinto, L. G. – *Medidas de desempenho para a Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa suportadas pelo SIGB Horizon*; e ainda por: Pinto, L. G. – [Notas à parametrização Horizon. Utilizadores – categorias estatísticas]. 2003-10-03; e Pinto, L. G. – [Notas à parametrização Horizon. Utilizadores – categorias estatísticas], Data em rodapé: 2003-10-15.

³⁴⁵ Pinto, L. G.; Silva, P.; Figueiredo, E. - *Melhorar e promover o valor da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa*, p.[3].

recolhidas por amostragem, como no caso, por exemplo, do atendimento”³⁴⁶.

De acordo com o Plano global de aplicação constante desse documento, consoante o tipo de medida a aplicar, assim:

- seriam chamados a intervir no processo de recolha de dados um ou vários dos seguintes intervenientes: *DBA/DGB, Todas as bibliotecas, Bibliotecas s/ gestão de empréstimos c/ Horizon, DBA/Informática, DBA/SEC* [Setor Educativo e Cultural] e *DBA/NAF* [Núcleo de Apoio à Formação];
- proceder-se-ia à recolha de dados com frequência anual, semestral, trimestral, diária ou ainda por amostragem (durante uma dada semana ou dia)³⁴⁷;
- na coleta de dados utilizar-se-iam folhas de recolha manuais e folhas de recolha criadas em Excel.

Nesta fase inicial, os dados recolhidos localmente, após carregamento nas respetivas folhas Excel, eram enviados por e-mail para a equipa coordenadora do PAD-BLX, a qual para além da validação desses dados, procedia ao carregamento e agregação de dados em folhas de recolha de âmbito trimestral, semestral e anual e à escala da Rede, bem como à derivação de indicadores de desempenho. Um dos aspetos que foi objeto de melhoria durante 2005 foi precisamente o aperfeiçoamento pela Coordenação do PAD-BLX do mecanismo de recolha de dados sobre o desempenho ao nível do preenchimento automático de dados em termos da sua agregação por mês, trimestre, semestre, ano e por biblioteca / RBML, mas também do cálculo automatizado de um conjunto selecionado de cinquenta indicadores³⁴⁸. Assim, em dezembro, as bibliotecas e outros serviços específicos da RBML receberiam novos ficheiros Excel para recolha dos dados mensais e anuais sobre o seu desempenho e, no mês seguinte, seria concluído o

³⁴⁶ Pinto, L. G. – **Avaliação do desempenho das Bibliotecas LX.**

³⁴⁷ Pinto, L. G. – **Anexo III: medidas de desempenho recolhidas por meio de amostragem.**

³⁴⁸ Silva, P. – *Novas folhas de recolha de medidas 2005* [Mensagem em linha]; Pinto, L. G. – *Balanço-Sistema de Informação sobre o desempenho BLX* [Mensagem em linha]...

processo de construção das folhas Excel de agregação de dados trimestrais e semestrais, bem como de cálculo automático dos indicadores de desempenho referentes a cada biblioteca e à Rede³⁴⁹. Note-se que estes indicadores foram testados e discutidos com os coordenadores e facilitadores das várias bibliotecas, tendo-se apurado desta forma o painel de quarenta indicadores que iria ser recolhido durante 2006³⁵⁰. Por outro lado, no início de 2006, a conclusão do trabalho desenvolvido em parceria com a empresa responsável pela comercialização do SIGB Horizon iria permitir que as principais partes interessadas na informação sobre o desempenho da RBML tivessem fácil acesso a um conjunto de dados estruturados em torno de quatro áreas: *Coleção, Utilizadores, Serviços Públicos e Serviços Técnicos*³⁵¹. Importa salientar que, no processo de desenho e implementação deste módulo, procurou-se garantir não só a adequação aos objetivos e necessidades de informação do PAD-BLX, mas também a conformidade das medidas de desempenho BLX com os referenciais internacionais, designadamente a Norma ISO 2789 que define as estatísticas internacionais sobre bibliotecas e que, conseqüentemente, serve de base à produção de informação estatística oficial deste âmbito nos vários países.

A estrutura de medição do desempenho BLX implementada em 2006 iria manter-se até ao final de 2009, sendo constituída por 64 medidas de desempenho: 14 recolhidas diariamente, 30 mensalmente, 18 trimestralmente e 2 anualmente³⁵².

³⁴⁹ Silva, P. – *Folhas 2006* [Mensagem em linha] para Leonor Pinto; Silva, P. – *Folhas de recolha das BLX empréstimo anual* [Mensagem em linha] para Leonor Pinto.

³⁵⁰ Para além dos contactos regulares mantidos entre a equipa coordenadora do PAD-BLX, os coordenadores das bibliotecas e outros elementos envolvidos nos procedimentos de recolha de dados por e-mail ou telefone, em 2005, esta equipa promoveu uma sessão de esclarecimento (13 jan.), uma sessão de trabalho (5 maio) e uma reunião de balanço e planeamento no final do ano (5 dez.) (Pinto, L. G.; Silva, P. – *Avaliação do desempenho da Rede BLX*; Ribeiro, S. - *FW: Sessão de esclarecimentos – avaliação do desempenho das bibliotecas LX* [Mensagem em linha]...; Ribeiro, S. – *Avaliação do desempenho das bibliotecas – Reunião 5 Maio* [Mensagem em linha]...; Ribeiro, S. - *Convocatória para Reunião de Trabalho – dia 5 de Dezembro* [Mensagem em linha]...).

³⁵¹ Pinto, L. G.; Silva, P.; Figueiredo, E. - **Melhorar e promover o valor da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa**, p.[3-5]. Nesta comunicação é descrita a estrutura organizativa do módulo estatístico web criada para recuperar e apresentar os dados estatísticos, sendo esta também relacionada com os parâmetros estatísticos definidos na norma ISO 2789. 2006.

³⁵² [Medidas da Rede e de cada BLX incluindo Hemeroteca - Janeiro a Dezembro de 2007]; [Medidas da Rede e de cada BLX - Janeiro a Dezembro de 2005]; [Medidas da Rede e de cada BLX - Janeiro a Dezembro de 2006]; [Medidas da Rede e de cada BLX - Janeiro a Dezembro de

Em 25% destas medidas, os dados necessários ao cálculo foram recolhidos por amostragem. Partindo do conjunto de medidas de desempenho constante das folhas agregadoras de dados de desempenho referentes ao período de 2006 a 2009³⁵³, o Quadro 27 identifica os serviços, atividades ou aspetos cujo desempenho foi medido no quadro da Dinâmica 3a do PAD-BLX.

Quadro 27 - Dinâmica 3a - principais objetos de medição (2009)

Serviço, atividade ou aspeto medido	
Geral	População servida Área geográfica servida Rede de Bibliotecas LX Disponibilidade
Coleção	Documentos existentes Documentos retirados Documentos adquiridos
Utilizadores	Visitantes Inscritos – total Inscritos – 1ª vez Utilizadores ativos do serviço de empréstimo Utilizadores dos serviços eletrónicos
Serviços públicos	Empréstimo de documentos Fornecimento de documentos Atendimento Pesquisa de informação Cópias Empréstimo inter-bibliotecas (SDE) Serviços eletrónicos Estágios e Formação dos utilizadores Instalações e equipamento Atividades de animação cultural Edição
Colaboradores	Colaboradores ao serviço na biblioteca Formação profissional

© L. G. Pinto, 2012

Note-se que comparativamente com as áreas de medição que haviam sido previstas para 2005 não figuram as *Despesas e Receitas* e os *Serviços Técnicos*³⁵⁴, porque, no primeiro caso, são dados apurados (com dificuldade) pelo Serviço de Contabilidade do DBA/DGB e, no segundo, a sua especificidade daria origem a um eixo de ação específico no âmbito do PAD-BLX correspondente à (sub-)

2007]; [*Medidas e indicadores da Rede e de cada BLX - 2008*]; [*Medidas e indicadores da Rede e de cada BLX - 2009*].

³⁵³ *Ibidem.*

³⁵⁴ Pinto, L. G. – *Medição desempenho 2005* [Mensagem em linha]...

Dinâmica 3c. A análise da evolução do conjunto de medidas de desempenho BLX permitiu-nos ainda isolar algumas medidas, que apesar de constarem nas folhas de recolha de dados, não deram origem a nenhum procedimento de recolha de dados, designadamente: *Utilizadores ativos do serviço de empréstimo (externos)*, *Área disponível aos utilizadores* e *Edições promovidas pela biblioteca*. Esta situação parece indicar a existência de uma discrepância entre a fase de preparação e a fase de desenvolvimento da Dinâmica *Medidas e indicadores de desempenho BLX*, a qual nunca chegou a ser corrigida. O painel de quarenta indicadores de desempenho estabilizado em 2006³⁵⁵ seria revisto em finais de 2007 no quadro do processo de desenvolvimento de novas tabelas agregadoras de medidas e indicadores do desempenho das bibliotecas de *per se* e da Rede³⁵⁶, tendo sido adicionados sete indicadores. O Quadro 28 apresenta os quarenta e sete indicadores em vigor em 2009, agrupados pelas quatro grandes categorias de avaliação definidas – *Geral*, *Recursos/Infraestruturas*, *Serviços públicos* e *Utilizadores*³⁵⁷.

Conscientes de que a fiabilidade e, conseqüentemente, a utilidade dos valores apurados em cada um destes indicadores, dependia largamente da consistência dos dados recolhidos a montante de todo este processo de cálculo, a equipa responsável pelo PAD-BLX dedicou particular atenção, não só ao apoio e formação dos facilitadores, como também ao desenvolvimento das Ferramentas BLX, ou seja, “...de um conjunto dinâmico de instrumentos (disponíveis na Intranet) cuja finalidade é apoiar e garantir a consistência dos dados recolhidos sobre o desempenho, constituindo um importante instrumento de transferência de conhecimento tácito para conhecimento explícito sobre avaliação do desempenho”³⁵⁸.

³⁵⁵ Pinto, L. G.; Silva, P.; Figueiredo, E. - **Melhorar e promover o valor da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa**, p.[6].

³⁵⁶ [*Medidas e indicadores da Rede e de cada BLX – 2008*].

³⁵⁷ [*Medidas e indicadores da Rede e de cada BLX - 2009*].

³⁵⁸ Pinto, L. G.; Silva, P.; Figueiredo, E. - **Melhorar e promover o valor da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa**, p.[5].

Quadro 28 - Dinâmica 3a - painel de indicadores de desempenho BLX (2009)

CATEGORIAS DE AVALIAÇÃO		INDICADORES DE DESEMPENHO BLX
Geral		População servida por biblioteca activa
Recursos / Infra-estruturas	Bibliotecas	Taxa de inactividade das bibliotecas
	Computadores	Computadores disponíveis para acesso directo pelos utilizadores, por 1000 habitantes
		Percentagem de PC's disponíveis para acesso directo pelos utilizadores (1)
	Lugares	Lugares disponíveis ao público por 1000 habitantes
	Colecção	Taxa de renovação da colecção (exemplares)
		Percentagem de documentos retirados em relação ao total anteriormente existente
	Colaboradores	Colaboradores por 1000 habitantes
		Percentagem de colaboradores em serviços ao público relativamente ao total de colaboradores
Percentagem de colaboradores que frequentaram acções de formação		
Nº médio de horas de formação por colaborador		
	Percentagem de colaboradores com competências em I-D	
Serviços Públicos	Geral	Visitas por 1000 habitantes
	Disponibilidade	Total de horas de funcionamento efectivo das bibliotecas
		Percentagem de horas encerradas por motivos imprevistos face ao esperado
		Disponibilidade das bibliotecas (fora do horário)
	Instalações/ Equipamento	Taxa de utilização dos computadores pelos utilizadores
		Taxa de disponibilidade dos computadores directamente acessíveis aos utilizadores
		Computadores disponíveis para acesso directo pelos utilizadores., por visitante diário
		Visitantes diários por PC disponível (1)
		Taxa de ocupação dos lugares
	Fornecimento de documentos	Consulta local de documentos por 1000 habitantes
		Consulta local de documentos por visitante
		Percentagem da colecção não utilizada
	Empréstimo de documentos	Movimento da colecção (empréstimo)r
		Empréstimos por 1000 habitantes
		Empréstimos por utilizador inscrito
		Empréstimos por colaborador
		Empréstimos por visitante (1)
		Percentagem da colecção em empréstimo relativamente ao total da colecção
	Atendimentos	Atendimentos por colaborador colocado em serviços ao público
		Atendimentos por hora de funcionamento efectivo
Percentagem de atendimentos à distância relativamente ao total de atendimentos		
Animação cultural	Participantes em actividades de animação cultural, organizadas pelas bibliotecas, por 1000 habitantes	
	Percentagem de utiliz. que participaram em actividades de animação cultural em relação ao total de visitantes	
	Média de participantes por actividade	
Pesquisa de informação	Pesquisas por colaborador colocado em serviços ao público	
	Pesquisas por hora de funcionamento efectivo	
Cópias	Cópias por visitante	
Utilizadores	Inscrições	Taxa de novas inscrições
	[do] Serviço de empréstimo	Percentagem de utilizadores activos do serviço de empréstimo em relação ao total de utilizadores inscritos
		Percentagem de utilizadores activos do serviço de empréstimo em relação aos visitantes (1)
		Percentagem de utilizadores activos externos em relação ao total de utilizadores activos
		Percentagem de documentos emprestados por utilizador do serviço de empréstimo (1)
	[de] Serviços electrónicos	Percentagem de utilizadores de serviços electrónicos em relação ao total de visitantes
[de] Serviço de formação de utilizadores	Percentagem de participantes em acções de formação dirigidas a utilizadores em relação aos visitantes (1)	
	Média de participantes por acção de formação (1)	

© L. G. Pinto, 2012

Legenda: (1) Novos indicadores adicionados ao conjunto definido em 2006

Estas *Ferramentas*, disponibilizadas a partir de meados de 2006 na intranet do DBA, compreendem guias de apoio às medições e ao preenchimento das folhas de recolha de dados manuais (*formulários*) e em Excel, glossários, folhas Excel para cálculo de algumas medidas (*ferramentas de apoio*) e a própria hiperligação de acesso aos Relatórios estatísticos Horizon³⁵⁹.

Recursos

Correspondendo a Dinâmica 3a ao principal eixo de ação do PAD-BLX, é notória, desde os primeiros momentos, a preocupação do DBA/DGB em garantir a afetação dos recursos humanos necessários e com as competências adequadas ao bom desenvolvimento deste processo.

Quadro 29 - Evolução do perfil da Equipa da Dinâmica 3a

Ferramenta DI^{ADB2}		Fase de Desenvolvimento		
DINÂMICA: 3a – Medidas e Indicadores de Desempenho BLX				
Características genericas	PERFIL DA EQUIPA			
	Equipa 1 (Jul. 03-Dez. 04)	Equipa 2 (Jan. 05-Dez. 06)	Equipa 3 (Jan.07-Dez.09)	
Designação	Grupo de Trabalho para a criação do Modelo de Avaliação do Desempenho do DBA (GT-MAD)	Equipa do Projecto /Programa de Avaliação do desempenho LX (Equipa PAD-BLX)	Equipa do Programa de Avaliação do desempenho LX (Equipa PAD-BLX)	
Nº elementos	5	2 + facilitadores ³⁶⁰	3 + facilitadores	
Áreas de competência	Avaliação Matemáticas aplicadas Ciência da Informação Gestão cultural Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação Tratamento e análise estatística de dados	Avaliação Ciência da Informação Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação Tratamento e análise estatística de dados	Avaliação Ciência da Informação Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação Tratamento e análise estatística de dados	

© L. G. Pinto, 2012

³⁵⁹ Sobre os *Conteúdos do PAD-BLX disponíveis na intranet da DGN em finais de 2009*, veja-se o Anexo 8.

³⁶⁰ Em 2006, a Equipa de Projeto que garantia o desenvolvimento desta dinâmica de avaliação do desempenho era constituída por 3 bibliotecários (coordenação) e por 37 facilitadores (22 coordenadores e 15 colaboradores das bibliotecas e do Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico) (Pinto, L. G.; Silva, P.; Figueiredo, E. - **Melhorar e promover o valor da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa**, p.[2]).

De facto, com exceção da fase inicial de planeamento em que a responsabilidade da construção e viabilização do modelo de avaliação do desempenho da RBML esteve essencialmente a cargo de um bibliotecário com conhecimentos de avaliação, o desenvolvimento desta dinâmica assentou sempre na existência de uma **equipa permanente, com elementos a tempo parcial**, apesar das variações registadas ao nível da designação, composição e competências dessa equipa, como está patente no Quadro 29³⁶¹.

Note-se que a demarcação entre a Equipa 2 e a Equipa 3 é determinada pela saída da coordenação deste eixo de ação da bibliotecária que possuía conhecimentos especializados em avaliação, em virtude da sua nomeação para a chefia da DGB³⁶², e pela entrada de outra bibliotecária³⁶³. A sua manutenção na equipa do PAD-BLX garantiria, todavia, a continuidade do núcleo essencial de competências, ou seja, a existência de competências de *Avaliação, Ciência da Informação e Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação*.

A partir de meados de 2006, a documentação disponível reflete a adoção da designação “Programa” em vez de Projeto, indiciando a consolidação do PAD-BLX e abertura a outras áreas de avaliação que não aquelas cobertas pela Dinâmica 3a.

As evidências que têm vindo a ser discutidos ao longo deste sub-capítulo, complementadas pelo conhecimento direto do IC1 sobre esta dinâmica, permitem traçar a evolução do perfil da equipa de coordenação do PAD-BLX conforme representado no Quadro 30.

³⁶¹ Informantes-chave: IC1 e IC5, Q16.

³⁶² *Vid.* Anexo 3.

³⁶³ Esta bibliotecária era já membro da equipa de projeto, enquanto facilitadora de uma das bibliotecas da RBML (Informante-chave: IC1, Q15).

Quadro 30 - Evolução do perfil da coordenação da Equipa da Dinâmica 3a

Ferramenta DI^{ADB3}		Fase de Desenvolvimento		
DINÂMICA: 3a – Medidas e Indicadores de Desempenho BLX				
Características		PERFIL DOS PRINCIPAIS RESPONSÁVEIS PELA COORDENAÇÃO DA EQUIPA		
		Equipa 1 (Jul. 03-Dez. 04)	Equipa 2 (Jan. 05-Dez. 06)	Equipa 3 (Jan.07-Dez.09)
N.º elementos		1	2	2
Designação (nome da função)		Sem designação específica ³⁶⁴	Coordenação do PAD-BLX	Coordenação do PAD-BLX
Nível hierárquico em relação ao dirigente que tutela a RBML*		1	1	1
Funções desempenhadas	Analisa, interpreta e comunica os dados recolhidos através das atividades de avaliação	✓	✓	✓
	Aprova projetos de avaliação ao nível de toda a biblioteca / Rede			
	Ausulta o pessoal quanto às necessidades e métodos de avaliação	✓	✓	✓
	Coordena a recolha de dados ao nível da biblioteca / Rede	✓	✓	✓
	Coordena a comunicação / arquivo dos dados estatísticos da biblioteca / Rede	✓	✓	✓
	Responde a pedidos de dados sobre a biblioteca / Rede			✓
	Monitoriza / coordena projetos de avaliação ao nível de toda a biblioteca / Rede		✓	✓
	Executa actividades de avaliação	✓	✓	✓
	Dá formação sobre tópicos de avaliação		✓	✓
	Responde a inquéritos externos			✓
	Concebe / adapta modelos de avaliação	✓	✓	✓
	Outras			

© L. G. Pinto, 2012

Legenda: * Nível hierárquico de 1 a 5 (p.ex.: Diretor [de Departamento] da Biblioteca> Chefe de Divisão> Coordenador da avaliação = nível hierárquico 2)

³⁶⁴ Alguns dos e-mails enviados por L. Pinto durante este período estão assinados de forma pessoal ou têm, antecedendo essa assinatura, a designação “P’lo Grupo de Trabalho para a criação do Modelo de avaliação do desempenho do DBA”.

Para além da frequente troca de mensagens eletrónicas e da realização de diversas reuniões e sessões de esclarecimento³⁶⁵, sobretudo a partir de finais de 2005, a coordenação do PAD-BLX prestou particular atenção ao desenvolvimento de competências de medição e avaliação do desempenho dos colaboradores da DGB, como o atestam:

- a criação de inúmeras ferramentas de suporte à recolha de dados sobre o desempenho – manuais e guias de apoio ao preenchimento das medidas, ficheiro em Excel para recolha de dados e cálculo de medidas e glossários;
- a realização de ações de formação interna sobre *Ferramentas BLX para a avaliação do desempenho* (24 e 27 Janeiro 2006), dirigidas aos “Coordenadores das BLX e colaboradores que desempenhem funções no âmbito do processo de recolha e análise de dados sobre o desempenho destes serviços”, cujos objetivos gerais eram “Desenvolver nas equipas BLX as competências necessárias para uma utilização eficaz das ferramentas BLX para a avaliação do desempenho organizacional”³⁶⁶.

Ainda ao nível dos recursos, importa fazer referência ao papel desempenhado pelas TIC no desenvolvimento e também, como iremos ver seguidamente, na apresentação dos resultados desta dinâmica, designadamente no que concerne à utilização e exploração das potencialidades de folhas de cálculo construídas em Excel (desde a construção de folhas e *ferramentas* de recolha de dados até operacionalização de tabelas de agregação automática de dados e indicadores de desempenho mensais, trimestrais, semestrais e anuais das bibliotecas e da RMBL), da intranet e da própria web.

Apresentação dos resultados

A Dinâmica 3a - *Medidas e Indicadores de Desempenho BLX* gerou dois produtos de informação principais: as tabelas agregadoras de dados e de

³⁶⁵ *Vid.*, neste capítulo, a nota de roapé nº. 340.

³⁶⁶ Lisboa. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas Divisão de Gestão de Bibliotecas. Programa de Avaliação do Desempenho BLX – *Ferramentas BLX para a avaliação do desempenho: [programa]*.

indicadores de desempenho referentes às bibliotecas e à RBML e os relatórios (sobretudo sob a forma de sínteses de resultados).

Construídas em Excel e disponibilizadas através da intranet, estas tabelas constituíram o principal veículo de dessiminação primária destinado, portanto, à divulgação dos resultados detalhados deste processo avaliativo junto daqueles que estiveram associados diretamente ao seu desenvolvimento: a coordenação do PAD-BLX, os facilitadores PAD-BLX, os coordenadores das bibliotecas e ainda a Chefia de Divisão (a qual, como já foi referido, a partir de 2007, integra também a equipa de coordenação deste Programa).

Embora a designação *Relatório* cubra um conjunto diverso de documentos que foram criados em resposta a solicitações internas distintas, a maioria tem em comum o facto dos diferentes públicos-alvo necessitarem de informação sumariada e simplificada sobre os resultados do desempenho da RBML. Entre os vinte e seis relatórios consultados (*vid.* Quadro 31), as *Sínteses do desempenho* constituem o produto de disseminação secundária do PAD-BLX de maior visibilidade ao nível da DGB, DBA e ainda DMC.

Quadro 31 – Relatórios produzidos no âmbito da Dinâmica 3a

TIPOS DE RELATÓRIOS		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Total	Observações
Balço de Actividades [da DGB]		-	-	1	3	4	4	3	15	Docs. arquivados no dossiê <i>Relatórios DGB/Assembleia Municipal</i>
Relatório de Actividades DGB						1	1	1	3	Docs. arquivados no dossiê <i>Relatórios DGB/Assembleia Municipal</i>
Sínteses de resultados	Síntese do desempenho anual	-	-	1	1	1	1	1	5	<i>Síntese do desempenho</i> (2005, 2006, 2007, 2008, 2009);
	Outras	-	-	-	2	-	-	1	3	<i>Factos e números</i> (2006); <i>Relatório do desempenho das BLX em 2005</i> (2006) <i>Rede Municipal de Biblioteca[s] de Lisboa: síntese do desempenho: relatório 2005-2008</i> (2008)
Total		-	-	2	6	6	7	5	26	-

Nestes documentos, a informação surge organizada do seguinte modo: (1) *Nota introdutória*, onde se faz o enquadramento deste documento no PAD-BLX e se explica o universo a que se reportam os dados; (2) *Indicadores de desempenho*, em que são apresentadas a síntese do desempenho anual da Rede e as sínteses individuais do desempenho de cada uma das bibliotecas / pontos de serviço avaliados nesse ano e ainda um (3) *Glossário* que “...pretende apoiar a leitura e interpretação dos indicadores que caracterizam o desempenho das BLX”³⁶⁷ no ano em análise. Com exceção da *Síntese* de 2005 que apresenta uma coluna com os valores médios anuais ocorridos na RBML para comparação com os valores registados em cada biblioteca, as restantes *Sínteses* apresentam para todas as situações a possibilidade de comparação com os resultados homólogos alcançados no ano anterior. Note-se que a *Síntese de desempenho 2005* apresenta ainda um traço distintivo em relação às sínteses subsequentes: após as sínteses do desempenho individual de cada uma das bibliotecas, foram incluídos “...alguns dos resultados que constam do estudo, realizado no último trimestre de 2004 por uma equipa do Gest-in do ISCTE, sobre a *Qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores das Bibliotecas Municipais de Lisboa*”³⁶⁸. Esta informação foi ainda transposta para um quadro-resumo referente ao desempenho da RBML em 2005³⁶⁹. Os dados de desempenho apurados nesse ano serviriam também para a criação de um outro tipo de síntese de resultados só que direcionado para o público em geral e destinado a ser divulgado através do sítio web da RBML *Biblioteca Fora de Portas*³⁷⁰.

Importa ainda salientar que, a partir de 2007, estes relatórios passaram a incluir também um quadro-resumo alusivo aos dados de desempenho da RBML

³⁶⁷ Lisboa. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas. Programa de Avaliação do Desempenho BLX – *Síntese do desempenho 2005*, p.3.

³⁶⁸ Lisboa. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas. Programa de Avaliação do Desempenho BLX – *Síntese do desempenho 2005*, p.3.

³⁶⁹ Lisboa. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas. Programa de Avaliação do Desempenho BLX – *Relatório do desempenho das BLX em 2005*.

³⁷⁰ [Lisboa. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas. Programa de Avaliação do Desempenho BLX] – *Factos e números*.

sem os dados da Hemeroteca, “...uma vez que a especificidade desta biblioteca, nalguns parâmetros, influência significativamente os dados de desempenho da Rede”³⁷¹, e a partir de 2008, figuram já dados relativos ao desempenho do SATT-Olivais³⁷².

Relativamente ao documento *Rede Municipal de Bibliotecas de Lisboa: síntese do desempenho: relatório 2005–2008* que no Quadro 31 vem mencionado como *outras sínteses de resultados* importa salientar que sendo este um estudo longitudinal retrospectivo que capitaliza os resultados da Dinâmica 3a, mas que incorpora também uma abordagem de benchmarking, considerámos que seria mais apropriado examiná-lo no contexto da (sub-)Dinâmica 3e – Benchmarking.

Quer os *Balanços de actividades*, quer o *Relatório de actividades*, que foram também mencionados nesse quadro, distinguem-se dos tradicionais relatórios de actividades elaborados pela DGB no final do ano, sobretudo, pela sua reduzida extensão (1-1,5 páginas A4) e pela conseqüentemente urgência de, no respeito pelo limite de páginas imposto superiormente, se seleccionar e apresentar informação significativa sobre o desempenho desta Divisão. Os *Balanços de actividades* resultam da necessidade das Direcções Municipais, periodicamente, apresentarem ao Presidente da Câmara o balanço das actividades das referidas direcções durante um dado período, para que este, por sua vez, entregue em cada Sessão Ordinária da Assembleia Municipal, uma informação escrita sobre a actividade do Município. No caso dos *Balanços* elaborados pelo DBA/DGB entre 2005 e 2009, a opção pela inclusão de informação contendo essencialmente resultados da Dinâmica 3a do PAD-BLX (expressos de forma sintética através medidas e indicadores de desempenho) determinaram, pois, que estes fossem considerados entre os produtos de informação da Dinâmica 3a, os quais constituem efetivamente o principal veículo de disseminação vertical dos resultados da avaliação do desempenho da RBML.

³⁷¹ Lisboa. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas. Programa de Avaliação do Desempenho BLX – *Síntese do desempenho 2007*, p.3.

³⁷² Lisboa. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas. Programa de Avaliação do Desempenho BLX – *Síntese do desempenho 2008*, p.61

A disseminação secundária dirigida à comunidade profissional da área da I-D consubstanciou-se na apresentação de comunicações, a nível internacional, na 2006 IFLA M&M Shangai Pre-conference e a nível nacional, no IX Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas (2007), tendo ambas sido publicadas nas atas dos respetivos eventos científicos³⁷³.

8.3.2.2 Dinâmica 3b ➔ Avaliação da Qualidade de Serviços e Satisfação dos Utilizadores

Para além do estabelecimento de referenciais e do desenvolvimento e operacionalização de um sistema sustentado de informação sobre o desempenho da RBML, a prossecução dos objetivos definidos para o PAD-BLX exigia que se introduzissem outras dimensões no Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho, designadamente o ponto de vista dos utilizadores. Foi nesse sentido que, em setembro de 2004, o DBA lançou o projeto de investigação Qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores das Bibliotecas Municipais de Lisboa. Este projeto foi desenvolvido por dois investigadores do Gest-in - Centro de Investigação e Informação para a Gestão, do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, apoiados por um dos elementos da coordenação da Equipa PAD-BLX³⁷⁴.

Embora ao nível da fase de preparação a Dinâmica 3b possua elementos em comum com o macro-processo Programa de Avaliação do Desempenho das Bibliotecas Municipais de Lisboa (*vid.* Quadro 26), esta apresenta também elementos distintivos, nomeadamente no que respeita a:

- ◆ *Duração prevista:* este projeto foi desenvolvido entre setembro de 2004 e março de 2006, tendo decorrido em duas fases: a Fase 1 em que teve lugar o estudo dirigido aos adultos utilizadores realizado em treze bibliotecas (set. 04-jun. 05); e a Fase 2 correspondente ao estudo dirigido a crianças e jovens utilizadores (0-14 anos) em que participaram dez bibliotecas e o Serviço de Bibliotecas Itinerantes (jul. 05 a mar. 06).

³⁷³ Pinto, L. G.; Ochôa, P. – **Dealing with evidence based management** e Pinto, L. G.; Silva, P.; Figueiredo, E. - **Melhorar e promover o valor da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa**.

³⁷⁴ Pinto, L. G.; Silva, P.; Figueiredo, E. - **Melhorar e promover o valor da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa: uma abordagem centrada na avaliação do desempenho (2003-2006)**, p.[5].

- ◆ *Objetivos:* (1) “Avaliar a qualidade de serviços e a satisfação dos utilizadores da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa”; (2) “Identificar eventuais deficiências organizacionais indiciadoras de insuficiências no serviço prestado e na qualidade de serviços percebida”; (3) “Fornecer informação de apoio às decisões em matéria de definição, implementação e avaliação das políticas e estratégias de gestão de bibliotecas”. Note-se que foi a decisão de não incluir no primeiro estudo, devido às suas características particulares, as crianças e jovens utilizadores que conduziria à realização de um segundo estudo complementar³⁷⁵ do primeiro.
- ◆ *Modelo(s) de avaliação:* para além do Modelo de Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho que proporciona o enquadramento conceptual macro, este projeto alicerçou-se numa conceção e modelo de avaliação da qualidade de serviços específicos:
 - a qualidade percebida foi entendida como a discrepância entre as perceções e as expectativas dos utilizadores de serviços (Berry e Parasuraman, 1991) e, nesse sentido, considerou-se que existia qualidade de serviço sempre que as perceções dos utilizadores em relação a um dado serviço ultrapassassem as suas expectativas;
 - a metodologia de análise da qualidade adotada teve por base o Modelo de Discrepâncias (*Gap model* – Zeithmal, Parasuraman e Berry, 1990) e o respetivo instrumento de avaliação – o SERVQUAL.

Estes pressupostos teóricos foram aprofundados através da construção de modelos de análise da qualidade adequados ao público-alvo de cada uma das fases do projeto.

³⁷⁵ O primeiro estudo incidiu sobre todas as bibliotecas geridas pelo DBA que se encontravam em funcionamento em Setembro de 2004, exceptuando aquelas que eram exclusivamente dirigidas ao público infanto-juvenil (Neves, J.; Vinagre, H.; Pinto, L. G.; Runkel, A. – **Avaliação da qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores das bibliotecas municipais de Lisboa**, p.2).

- ◆ *Partes interessadas*: tal como no caso da Dinâmica 3a, neste projeto foi dado particular destaque aos facilitadores enquanto elementos essenciais do processo de aplicação local dos questionários aos utilizadores.
- ◆ *Estratégias-chave*: consistiam no desenho de um modelo de análise da qualidade de serviço para a RBML com base Modelo de Discrepâncias e no desenvolvimento e na utilização de instrumentos de medida (questionários) adequados aos grupos em análise em cada uma das fases do estudo.

Fase 1 - Estudo dirigido aos adultos utilizadores

Partindo dos pressupostos teóricos atrás enunciados, foi construído um modelo de análise organizador das variáveis tidas como pertinentes para o estudo da qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores da RBML. Este modelo de análise estrutura-se em seis discrepâncias, sendo cada uma delas influenciada por um conjunto de fatores que, juntos, concorrem para a qualidade de serviços percebida, a qual, em si mesma, constitui a sexta dimensão. A primeira discrepância refere-se à diferença entre as expectativas dos utilizadores e a perceção que os gestores têm dessas expectativas; a segunda, à implementação de normas de serviço de acordo com o conhecimento que aqueles têm das expectativas dos utilizadores; a terceira, à discrepância entre essa perceção dos gestores e as especificações de serviço definidas para as bibliotecas; a quarta, ao desfasamento entre a perceção do desempenho dos funcionários e a perceção dos utilizadores; a quinta, à discrepância entre o serviço prometido e o serviço efetivamente fornecido; a sexta, a qualidade de serviço, representa o diferencial entre as expectativas e as perceções do utilizador. Quanto às variáveis influenciadoras (fatores influentes) da qualidade do serviço, estas podem ser de duas ordens: relativas à organização e a todo o processo que determina a prestação de serviço e relativas ao indivíduo (o utilizador) e às perceções que são desencadeadas com o serviço – a satisfação, a perceção de justiça ou a apreciação do desempenho³⁷⁶.

³⁷⁶ Neves, J.; Vinagre, H.; Pinto, L. G.; Runkel, A. – **Avaliação da qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores das bibliotecas municipais de Lisboa**, p.10. Note-se que, no âmbito deste estudo, consideram-se como fazendo parte do grupo dos “gestores” os dirigentes da área da Cultura que formalmente tutelavam a RBML e os coordenadores que eram os responsáveis diretos pela gestão das bibliotecas.

O projeto teve início em 27 de setembro de 2004 numa reunião interna que contou com as intervenções do Diretor Municipal de Cultura, da diretora do DBA e dos coordenadores do Projeto e em que estiveram presentes quarenta e dois participantes, dos quais vinte e três eram *facilitadores* e onze coordenadores BLX³⁷⁷. Esta reunião correspondeu à primeira das nove etapas definida no cronograma deste projeto de investigação: (1) *Apresentação do estudo*; (2) *Definição da amostra e preparação do instrumento*; (3) *Formação dos facilitadores*; (4) *Aplicação do inquérito*; (5) *Análise estatística dos dados*; (6) *Elaboração de relatório provisório*, (7) *Discussão dos resultados*; (8) *Elaboração do relatório final*; e (9) *Apresentação do relatório final*³⁷⁸.

Recolha, tratamento e análise dos dados

As variáveis do modelo de análise da qualidade de serviço da RBML foram medidas com base em escalas validadas em estudos anteriores realizados por Vinagre e Neves (2002) no quadro de autarquias locais portuguesas, tendo sido desenvolvidos questionários direcionados para cada um dos grupos em análise: utilizadores (Questionário I), gestores (Questionário II) e colaboradores com funções de atendimento (Questionário III). Foi utilizada uma abordagem quantitativa complementada por análises qualitativas baseadas na inclusão de questões abertas para a recolha de sugestões de melhoria e opiniões dos utilizadores sobre os pontos fortes e fracos do serviço, bem como críticas e sugestões de melhoria por parte dos colaboradores. O Quadro 32 apresenta as variáveis contempladas em cada um destes questionários³⁷⁹. Note-se que a medição das primeiras e segundas discrepâncias e dos respetivos fatores influentes foi feita através da aplicação do questionário aos gestores (dirigentes e coordenadores), por quanto a administração do questionário aos funcionários com

³⁷⁷ **Lista de participantes.** In Lisboa. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos – *Apresentação do Projecto Avaliação da qualidade de serviços das Bibliotecas Municipais da Câmara Municipal de Lisboa*, p.[2].

³⁷⁸ Neves, J. – [*Carta*]. 15 jun. 2004. p.5; Lisboa. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos – *Apresentação do Projecto Avaliação da qualidade de serviços das Bibliotecas Municipais da Câmara Municipal de Lisboa*, p.[7].

³⁷⁹ Neves, J.; Vinagre, H. – *Qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores da Rede Municipal de Bibliotecas (avaliação dos elementos-chave influentes na qualidade de serviço)*, p.18-19; Neves, J.; Vinagre, H.. – *Qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores da Rede Municipal de Bibliotecas: relatório*, p.24-25.

funções de atendimento permitiu a medição das terceira, quarta e quinta discrepâncias e respetivos fatores influentes.

Quadro 32 – Dinâmica 3b: variáveis contempladas nos questionários aplicados na primeira fase do estudo

VARIÁVEIS	Questionários		
	I	II	III
Sócio-demográficas e profissionais	✓	✓	✓
Tipo de frequência na utilização do serviço da biblioteca	✓		
Expectativas de serviço	✓		
Expectativas percebidas (o que julgam ser as expectativas dos utilizadores de serviço)		✓	✓
Perceções de serviço	✓	✓	
Discrepâncias internas relativas à implementação de normas e orientações de serviço		✓	✓
Fatores influentes na implementação de normas e orientações de serviço (percepção da capacidade da organização, comprometimento com a qualidade, etc.)		✓	
Fatores influentes na prestação de serviço (organização e gestão de recursos humanos, adequação à função, adequação de recursos, cumprimento de promessas, etc.)			✓
Satisfação com o serviço	✓		
Perceção de justiça	✓		
Apreciações globais de satisfação, qualidade de serviço, desempenho e desconfirmação	✓		
Referências elogiosas	✓		
Grau de importância do serviço para o indivíduo	✓		
Experiências de reclamação	✓		
Pontos fortes	✓		✓
Pontos fracos	✓		✓
Sugestões	✓		✓

© L. G. Pinto, 2012 [baseado em: Neves, J.; Vinagre, H. – *Qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores da Rede Municipal de Bibliotecas (avaliação dos elementos-chave influentes na qualidade de serviço)*, p.18-19; Neves, J.; Vinagre, H.. – *Qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores da Rede Municipal de Bibliotecas: relatório*, p.24-25]

O caráter aberto do universo dos utilizadores das bibliotecas municipais levou a que se constituísse uma amostra (aleatória simples) com base em todos os utilizadores dos serviços das Bibliotecas abrangidas durante o período definido para a recolha de dados - uma semana em cada biblioteca. Dadas as características do objeto de estudo, a Equipa de Projeto considerou que a eficácia da aplicação dos questionários aos utilizadores de cada biblioteca beneficiaria do envolvimento direto dos colaboradores BLX neste processo. Nesse sentido, foram selecionados

dois colaboradores por biblioteca³⁸⁰ para desempenharem o papel de *facilitadores*, ou seja, de dinamizadores da aplicação dos questionários junto dos utilizadores. Em 21 de outubro, dando cumprimento à terceira etapa do desenvolvimento deste projeto, este grupo de colaboradores BLX frequentaria uma sessão de formação organizada com o propósito de lhes proporcionar um melhor conhecimento sobre os objetivos do estudo e do Questionário I. Na semana de 23 a 30 de outubro de 2004 procedeu-se então à aplicação do questionário dirigido aos utilizadores das bibliotecas envolvidas no estudo³⁸¹. Quanto aos Questionários II e III, estes foram distribuídos no início do mês de novembro, respetivamente, a todos dirigentes e coordenadores e a todos os colaboradores com funções de atendimento nas bibliotecas. Depois de respondidos, os Questionários II e III foram diretamente encaminhados para a Equipa de Coordenação do Projeto, garantindo-se o anonimato dos respondentes³⁸².

O balanço da quarta etapa do desenvolvimento do estudo dirigido aos adultos utilizadores traduziu-se na recolha de um total de 1.495 questionários válidos, referentes a 1.396 utilizadores, 15 dirigentes e 82 colaboradores com funções de atendimento. As taxas de resposta registadas foram bastante elevadas: 82,4% para os dirigentes, 71% para os colaboradores e 69% para os utilizadores³⁸³. Os dados foram analisados por um dos elementos da Equipa de Projeto que pertencia ao GEST-in com recurso ao programa SPSS. Quanto às análises referentes à modelação de equações estruturais para teste do modelo, estas foram efetuadas com o programa AMOS.

³⁸⁰ Somente na equipa do Serviço de Bibliotecas Itinerante é que foram selecionados três colaboradores, devido à rotatividade dos elementos desta equipa em funções de atendimento ao público.

³⁸¹ Lisboa. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos – *Avaliação da qualidade de serviços e da satisfação dos utilizadores das Bibliotecas Municipais da Câmara Municipal de Lisboa: sessão de formação para facilitadores*.

³⁸² Neves, J.; Vinagre, H. – *Qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores da Rede Municipal de Bibliotecas (avaliação dos elementos-chave influentes na qualidade de serviço)*, p.19

³⁸³ Neves, J.; Vinagre, H.; Pinto, L. G.; Runkel, A. – *Avaliação da qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores das bibliotecas municipais de Lisboa*, p.5.

Recursos

A decisão de utilizar uma abordagem de avaliação da qualidade dos serviços de biblioteca inovadora e pioneira em Portugal³⁸⁴, levaria o DBA a recorrer a dois especialistas externos, nomeadamente na área dos Modelos de Discrepâncias e análise estatística, os quais, juntamente com um dos elementos da coordenação do PAD-BLX, formariam a equipa coordenadora desta dinâmica de avaliação do desempenho (*vid.* Quadro 33). Nos momentos iniciais do desenvolvimento deste estudo, sobretudo durante a fase de construção e validação dos questionários, a Equipa de Projeto contou com ainda o apoio de cinco *coordenadores executivos*, nomeados para esse efeito pela Diretora do DBA. Para além destes, conforme já foi acima referido, a Equipa de Projeto foi ainda integrada por vinte e três facilitadores³⁸⁵.

Quadro 33 - Perfil da Equipa de Projecto Avaliação da qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores da RBML (Fase 1)

Ferramenta DI^{ADB2}		Fase de Desenvolvimento
DINÂMICA: 3b - Avaliação da Qualidade de Serviços e Satisfação dos Utilizadores das Bibliotecas Municipais (set.04-jun.05)		
Características genericas	Perfil da Equipa	
Designação	Equipa de Projeto	
Nº elementos	3 coordenadores de projeto + 5 coordenadores executivos + 23 facilitadores	
Áreas de competência	Avaliação Psicologia Social e Organizacional (especialização Modelos de Discrepâncias) Tratamento e análise estatística de dados Ciência da Informação	

© L. G. Pinto, 2012

Quanto ao perfil dos responsáveis pela coordenação da primeira fase do estudo sobre *Avaliação da qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores da*

³⁸⁴ Segundo Neves, Vinagre, Pinto e Runkel (2005, p.3), “São diversas as experiências existentes neste domínio, sobretudo em países como o Canadá e os Estados-Unidos, todavia, tanto quanto é do nosso conhecimento, no nosso País, a aplicação específica do SERVQUAL ao sector das bibliotecas que está na base deste trabalho é pioneira”.

³⁸⁵ Lisboa. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos – **Avaliação da qualidade de serviços e da satisfação dos utilizadores das Bibliotecas Municipais da Câmara Municipal de Lisboa: sessão de formação para facilitadores.**

RBML, uma vez que esta equipa se manteve durante a segunda fase, este perfil será analisado mais à frente.

No que concerne aos recursos de base tecnológica essenciais ao desenvolvimento da primeira fase da Dinâmica 3b, a abordagem conceptual adotada, tal como foi atrás mencionado, exigiu a utilização de uma aplicação de tratamento estatístico de dados (SPSS) e ainda o programa AMOS para as análises referentes à modelação de equações estruturais para teste do modelo.

Apresentação dos resultados

Procurando atender à agenda interna do próprio DBA, foram introduzidas algumas alterações no cronograma do projeto, nomeadamente por via da organização de uma reunião alargada de balanço do estudo em 26 de janeiro de 2005³⁸⁶ e da supressão da última etapa programada - a disseminação (sobretudo primária) do relatório final. Assim, na sequência da elaboração de um relatório preliminar³⁸⁷ (etapa 6), seguiu-se, em 28 de junho, a apresentação interna e discussão dos resultados já apurados (etapa 7)³⁸⁸, tendo esta fase do estudo sido dada por concluída com a posterior entrega (em suporte eletrónico e impresso) do relatório final. Este relatório seria objeto de divulgação interna por via da sua publicação na página do PAD-BLX na intranet, tendo alguma da informação resultante da primeira fase do estudo Avaliação da qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores da RBML sido integrada na *Síntese do desempenho 2005* e num quadro-resumo referente ao desempenho da RBML desse ano, conforme já tivemos oportunidade de referir a propósito dos produtos de informação gerados pela Dinâmica 3a.

A disseminação secundária, dirigida a todos os interessados sobre o desenvolvimento da Administração Pública, revestiu a forma de uma apresentação

³⁸⁶ Nunes, S. M. – *Convocatória Dia 26 de Janeiro* [Mensagem em linha] para teresa costa macedo [et al.].

³⁸⁷ Neves, J.; Vinagre, H. – *Qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores da Rede Municipal de Bibliotecas (avaliação dos elementos-chave influentes na qualidade de serviço): relatório*.

³⁸⁸ Pinto, L. G. – *Sessão de divulgação 28 de Junho* [Mensagem electrónica] para sofia.ribeiro@cm-lisboa.pt.

no III Congresso Nacional de de Administração Pública (2005)³⁸⁹ e publicação do respetivo texto nas atas deste evento. Posteriormente, este estudo seria ainda mencionado nas duas comunicações sobre o PAD-BLX a que já aludimos - uma apresentada em 2006 na IFLA M&M Shangai Pre-conference e a outra em 2007 no IX Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas.

Fase 2 - Estudo dirigido a crianças e jovens utilizadores

Concluída a primeira fase do projeto Avaliação da qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores da RBML, a partir de julho de 2005, a investigação iria centrar-se nas crianças e jovens que utilizavam as bibliotecas municipais de Lisboa. Tomando por base os pressupostos teóricos que haviam sido adotados para a primeira fase do estudo e considerando a inexistência de instrumentos de medida adaptados à avaliação da qualidade de serviço e satisfação de crianças e jovens, os investigadores do GEST-in optaram por desenvolver um questionário específico a partir do instrumento que havia sido aplicado aos utilizadores adultos.

Recolha, tratamento e análise dos dados

Uma vez que se tratava de uma adaptação, foi necessário submeter o instrumento de medida a um conjunto de filtros psicométricos e de validade, traduzindo-se este processo nas seguintes etapas³⁹⁰:

1. *Redução do instrumento* (através do recurso à análise fatorial em componentes principais)
2. *Confirmação da consistência interna* (alpha de Cronbach da medida resultante)
3. *Adaptação do instrumento a crianças e jovens* (por via da simplificação da linguagens e da redução da escala de cinco para três pontos)
4. *Análise de uma primeira versão do questionário* por um painel de peritos formado por colaboradores BLX com experiência de trabalho com crianças e jovens utilizadores

³⁸⁹ Neves, J.; Vinagre, H.; Pinto, L. G.; Runkel, A. – **Avaliação da qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores das bibliotecas municipais de Lisboa.**

³⁹⁰ Neves, J.; Vinagre, H. – **Qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores da Rede Municipal de Bibliotecas infanto-juvenis: relatório**, p.16-17.

5. *Pré-teste do questionário* junto do público-alvo (para verificação da compreensibilidade do questionário)
6. *Revisão do questionário* por um segundo painel de peritos (com base nos resultados do pré-teste)
7. *Construção da versão final do questionário*

Para a identificação da estrutura de dimensões que caracteriza a escala de qualidade de serviços quando aplicada a crianças e jovens desenvolveu-se uma análise fatorial exploratória em componentes principais (com recurso ao programa SPSS), tendo esta permitido extrair cinco dimensões relevantes para este tipo de utilizadores da RBML - *confiança, empatia/relacionamento, capacidade de resposta* em termos de recursos das bibliotecas, *fiabilidade e facilidade de acesso* - e também verificar a boa consistência interna da globalidade da escala (índice alpha de Cronbach de 0,72). Esta estrutura dimensional foi confirmada pela realização de uma análise fatorial confirmatória com recurso à técnica das equações estruturais³⁹¹.

Assim, em 14 de julho, foi organizado o primeiro painel de peritos constituído por onze colaboradores com experiência de trabalho nos setores infanto-juvenis de dez bibliotecas e ainda do Serviço de Bibliotecas Itinerantes³⁹². Durante os meses de agosto e setembro introduziram-se melhorias no instrumento de medição e procurou-se criar as condições necessárias à operacionalização do estudo. No que concerne a este último aspeto, considerou-se que a neutralidade da intermediação sairia reforçada se os facilitadores acompanhassem a aplicação do questionário noutras bibliotecas que não a sua de origem. Para além disso, a deslocação destes colaboradores permitiria também a troca de experiências e algum *benchmarking* por comparação da sua biblioteca com a que estava a ser objeto de avaliação. A aplicação do inquérito neste moldes obrigou à elaboração de uma *Lista de*

³⁹¹ Neves, J.; Vinagre, H. – *Qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores da Rede Municipal de Bibliotecas infanto-juvenis: relatório*, p.36-38.

³⁹² Pinto, L. G. – *Painel sobre a avaliação da qualidade e satisfação dos utilizadores infantis e juvenis* [Mensagem em linha] para Bib. Alvalade (Empréstimo) [et al.].

facilitadores e de um *Plano de aplicação dos questionários* com a escala dos facilitadores que iriam realizar as entrevistas tendo o questionário como guião ³⁹³.

Dadas as características abertas do universo dos utilizadores das bibliotecas municipais, a amostra foi constituída com base em todos os utilizadores dos serviços das onze Bibliotecas abrangidas no estudo, com idades compreendidas entre os 0 e os 14 anos, durante o período de recolha (1 semana em cada biblioteca). O *Questionário “Crianças”* deveria ser aplicado a todas as crianças e jovens que os facilitadores considerassem passíveis de ser entrevistados³⁹⁴. Como forma de completar esta avaliação com o ponto de vista dos adultos que acompanham a população infanto-juvenil na sua deslocação à biblioteca, uma vez que é conhecida a sua influência na formação de opiniões por parte deste grupo populacional, foi também desenvolvido um questionário destinado aos adultos acompanhantes das crianças e jovens. Este questionário reproduz basicamente as mesmas questões colocadas diretamente às crianças e jovens, mas com alteração da escala de três pontos para uma a escala de Likert de cinco pontos³⁹⁵. O *Questionário “Pais”* deveria ser aplicado a todos os pais/adultos que acompanhassem os utilizadores que tivessem respondido ao *Questionário “Crianças”* ou aos pais de crianças que, pela sua idade, não fossem passíveis de ser entrevistadas³⁹⁶.

O *Questionário “Crianças”* e o *Questionário “Pais”* foram testados nas bibliotecas participantes no estudo entre 28 de setembro e 1 de outubro e em 6 de outubro, tal como previsto, foi organizado um segundo painel de peritos formado por vinte e oito facilitadores e alguns coordenadores BLX para apuramento da metodologia/instrumentos de medição e ainda para esclarecimento de dúvidas / definição dos procedimentos de aplicação do inquérito (etapa 6). Uma vez

³⁹³ **Lista de facilitadores.** In Pinto, L. G. – *Avaliação da qualidade de serviços e satisfação dos utilizadores infantis e juvenis*. [Mensagem em linha] para Bib. Natália Correia [et al.]. **Plano de aplicação dos questionários.** In Pinto, L. G. – *Avaliação da qualidade de serviços e satisfação dos utilizadores infantis e juvenis*. [Mensagem em linha] para Bib. Natália Correia [et al.].

³⁹⁴ Pinto, L. G. – *Questionários* [Mensagem em linha] para b.ncorreia@cm-lisboa.pt.

³⁹⁵ Neves, J.; Vinagre, H. – *Qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores da Rede Municipal de Bibliotecas infanto-juvenis: relatório*, p.18.

³⁹⁶ Pinto, L. G. – *Questionários* [Mensagem em linha] para b.ncorreia@cm-lisboa.pt.

estabilizadas as versões finais de ambos os questionários, procedeu-se à sua aplicação de 15 de outubro a 19 de novembro, durante uma semana em cada biblioteca³⁹⁷. O Quadro 34 apresenta as variáveis contempladas em as ambas as versões deste questionário.

Quadro 34 - Dinâmica 3b: variáveis contempladas nos questionários “Crianças” e “Pais”

VARIÁVEIS	Questionários
Sócio-demográficas	✓
Características da utilização dos serviços da biblioteca (motivo, frequência, grau de importância dos serviços para o indivíduo)	✓
Qualidade de serviço	✓
Satisfação com o serviço	✓
Intenções comportamentais - referências elogiosas	✓
Pontos positivos	✓
Pontos negativos	✓
Sugestões	✓

© L. G. Pinto, 2012 (baseado em: Neves, J.; Vinagre, H. – *Qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores da Rede Municipal de Bibliotecas infante-juvenis: relatório*, p.17).

Note-se que, à semelhança do primeiro estudo, também neste foi utilizada uma abordagem quantitativa complementada por análises qualitativas baseadas na inclusão de questões abertas para a recolha junto dos utilizadores de sugestões de melhoria e opiniões sobre os pontos positivos e negativos do serviço prestado pelas bibliotecas.

Embora inicialmente estivesse prevista a participação de dez bibliotecas e do Serviço de Bibliotecas Itinerantes nesta segunda fase do projeto Avaliação da qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores da RBML, por motivos diversos que vão do encerramento do espaço infante-juvenil à ausência de facilitadores durante o período de recolha de dados, o estudo acabaria por incidir apenas sobre cinco bibliotecas. Assim, o inquérito dirigido às crianças e jovens utilizadores da

³⁹⁷ Pinto, L. G. – *Avaliação da qualidade de serviços e satisfação dos utilizadores infantis e juvenis*. [Mensagem em linha] para Bib. Natália Correia [et al.]; Pinto, L. G. – *Informação – Estudo sobre a qualidade de serviços e satisfação dos utilizadores infantis e juvenis*. [Mensagem em linha] para Álvaro Matos [et al.].

RBML traduziu-se na recolha de um total de 497 respostas válidas, referentes a 433 crianças/jovens e 64 adultos acompanhantes³⁹⁸.

Recursos

Sendo este um estudo de continuidade, o DBA recorreu novamente aos dois especialistas externos do GEST-in, os quais, juntamente com um dos elementos da coordenação do PAD-BLX, formaram a equipa coordenadora da segunda fase de desenvolvimento desta dinâmica de avaliação do desempenho (*vid.* Quadro 35). A Equipa de Projeto, como já foi atrás mencionado, contou ainda com a indispensável colaboração de vinte e oito facilitadores³⁹⁹ selecionados entre os colaboradores da RBML.

Quadro 35 - Perfil da Equipa de Projecto *Avaliação da qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores da RBML (Fase 2)*

Ferramenta DI^{ADB2}		Fase de Desenvolvimento
DINÂMICA: 3b - Avaliação da Qualidade de Serviços e Satisfação dos Utilizadores das Bibliotecas Municipais (jun.05-mar.06)		
Características genericas	Perfil da Equipa	
Designação	Equipa de Projeto	
Nº elementos	3 coordenadores de projeto + 28 facilitadores	
Áreas de competência	Avaliação Psicologia Social e Organizacional (especialização Modelos de Discrepâncias) Tratamento e análise estatística de dados Ciência da Informação Experiência de trabalho com crianças e jovens utilizadores de bibliotecas	

© L. G. Pinto, 2012

O Quadro 36 faz a análise do perfil dos responsáveis pela coordenação da Dinâmica 3b, cuja composição se manteve inalterada ao longo das fases 1 e 2 do estudo sobre *Avaliação da qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores da RBML*.

³⁹⁸ Neves, J.; Vinagre, H. – *Qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores da Rede Municipal de Bibliotecas infanto-juvenis: relatório*, p.19.

³⁹⁹ Pinto, L. G. – *Avaliação da qualidade de serviços e satisfação dos utilizadores infantis e juvenis*. [Mensagem em linha] para *Bib. Natália Correia* [et al.].

Quanto aos recursos de base tecnológica essenciais ao desenvolvimento da segunda fase da Dinâmica 3b, a abordagem conceptual adotada, à semelhança do que se verificou na primeira fase deste estudo, exigiu a utilização de uma aplicação de tratamento estatístico de dados (SPSS) e ainda o programa AMOS para as análises referentes à modelação de equações estruturais para teste do instrumento.

Quadro 36 – Perfil da coordenação da Equipa de Projecto Avaliação da qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores da RBML (Fases 1 e 2)

Ferramenta DI^{ADB3}		Fase de Desenvolvimento
DINÂMICA: 3b - Avaliação da Qualidade de Serviços e Satisfação dos Utilizadores das Bibliotecas Municipais		
Características	PERFIL DOS PRINCIPAIS RESPONSÁVEIS PELA COORDENAÇÃO DA EQUIPA	
N.º elementos	3	
Designação (nome da função)	Coordenação do Projeto	
Nível hierárquico em relação ao dirigente que tutela a RBML*	1	
Funções desempenhadas	Analisa, interpreta e comunica os dados recolhidos através das atividades de avaliação	✓
	Aprova projetos de avaliação ao nível de toda a biblioteca	
	Ausulta o pessoal quanto às necessidades e métodos de avaliação	✓
	Coordena a recolha de dados ao nível de toda a biblioteca / Rede	✓
	Coordena a comunicação / arquivo dos dados estatísticos a biblioteca / Rede	
	Responde a pedidos de dados sobre a biblioteca / Rede	
	Monitoriza / coordena projetos de avaliação ao nível de toda a biblioteca / Rede	✓
	Executa atividades de avaliação	✓
	Dá formação sobre tópicos de avaliação	✓
	Responde a inquéritos externos	
	Concebe / adapta modelos de avaliação	✓
	Outras	

© L. G. Pinto, 2012

Legenda: * Nível hierárquico de 1 a 5 (p.ex.: Director [de Departamento] da Biblioteca > Chefe de Divisão > Coordenador da avaliação = nível hierárquico 2)

Apresentação dos resultados

Embora estivesse previsto fazer a divulgação interna dos resultados do estudo avaliativo sobre a qualidade de serviço e satisfação das crianças e jovens utilizadores da RBML em moldes semelhantes aos do primeiro estudo, tal acabou por não se verificar devido à instabilidade gerada no DBA pela destituição da Diretora deste Departamento em meados fevereiro de 2006 e pela vacatura do cargo até abril do mesmo ano⁴⁰⁰. Assim, os resultados deste estudo seriam disseminados a nível da DGB/DBA apenas por meio da publicação na intranet, em finais de junho de 2006, do relatório final⁴⁰¹.

Quanto à divulgação direcionada para a comunidade de profissionais de I-D, esta ocorreria no âmbito da disseminação que foi feita do projeto integral, designadamente na IFLA M&M Shanghai Pre-conference (2006) e no IX Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas (2007). Em 2009, no contexto de um outro projeto de investigação que visava desenvolver em função dos diferentes estádios de socialização das crianças o instrumento de medida que fora criado para o estudo da qualidade de serviço e satisfação das crianças e jovens utilizadores da RBML, este projeto seria objeto de nova disseminação secundária por via da apresentação de uma comunicação na VIII Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information, em Florença (Vinagre, Pinto e Neves, 2011).

8.3.2.3 Dinâmica 3c ⇨ *Melhoria Contínua SATT*

Apesar das áreas das aquisições e do tratamento técnico terem sido também objeto de propostas de medição do desempenho no âmbito dos processos de parametrização do Módulo Estatístico do SIGB Horizon e de criação do Módulo Estatístico web⁴⁰², em finais de 2005, essas propostas não haviam sido ainda convenientemente validadas e testadas. Assim, em fevereiro de 2006, em resposta à necessidade de tornar o PAD-BLX extensivo a todos os serviços do DBA, iniciou-se junto do Serviço de Aquisições e

⁴⁰⁰ Vid. Anexo 3.

⁴⁰¹ Neves, J.; Vinagre, H. – *Qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores da Rede Municipal de Bibliotecas infante-juvenis: relatório*.

⁴⁰² Silva, P. – *CML/DBA – Horizon estatística* [Mensagem em linha] para Antonio Torres.

Tratamento Técnico (SATT)⁴⁰³ um trabalho conjunto e intensivo de análise das necessidades de informação sobre o desempenho com vista à implementação de medidas e indicadores específicos⁴⁰⁴ para este serviço. Este trabalho viria a ganhar um novo folego ao ser enquadrado por uma abordagem de Gestão da Qualidade consubstanciada na Iniciativa Melhoria Contínua SATT. O lançamento desta iniciativa ocorreu em 29 junho de 2006 numa reunião de reflexão em torno da visão estratégica para o SATT, na qual estiveram presentes todos os colaboradores deste serviço, bem como a Diretora do DBA e um dos elementos da equipa de coordenação do PAD-BLX⁴⁰⁵.

Sendo na sua essência uma especificação da Dinâmica 3a – Medidas e Indicadores de Desempenho BLX, ao nível da fase de preparação, a Dinâmica Melhoria Contínua SATT também possui elementos em comum com o macro-processo (D3) (*vid.* Quadro 26) e elementos distintivos, nomeadamente no que respeita a⁴⁰⁶:

- ◆ *Duração prevista:* esta iniciativa teve início formal em junho de 2006. Foi concebido como um eixo de ação de continuidade, estando ainda em funcionamento em finais de 2009.
- ◆ *Foco da avaliação:* SATT
- ◆ *Objetivos:* Para além do objetivo de estabelecer referenciais para avaliação do desempenho da RBML que é indissociável dos objetivos mais gerais do PAD-BLX, esta dinâmica pretendia adicionar ao Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da RBML informação sobre o desempenho do SATT. Para além disso, constituía ainda um objetivo específico desta dinâmica integrar a avaliação do desempenho numa lógica de

⁴⁰³ Criado em Outubro de 2003 com a designação CATT – Central de Aquisições e Tratamento Técnico, a a partir de Outubro de 2006 este serviço seria renomeado SATT – Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico (Santos, S. [*et al.*] - **A melhoria contínua como foco estratégico: a experiência do Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa.** p.[3].

⁴⁰⁴ A primeira reunião promovida pela coordenação do PAD-BLX exclusivamente sobre a estatística relativa às aquisições e ao tratamento técnico dos documentos realizou-se em 16/02/2006 (Veiga, J. – **Reunião CATT [sobre estatística]** [Mensagem em linha] para perpetua.fernandes@cm-lisboa.pt [*et al.*].

⁴⁰⁵ Veiga, J. – **Acta da reunião [sobre a visão estratégica para o CATT]**.

⁴⁰⁶ Santos, S. [*et al.*] - **A melhoria contínua como foco estratégico: a experiência do Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa.** p.[4-5].

funcionamento orientada para a melhoria contínua (gestão da qualidade) alicerçada na implementação de uma abordagem por processos no SATT.

- ◆ *Modelo(s) de avaliação*: ainda que o Modelo de Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho proporcione o enquadramento conceptual macro, é o Modelo de conceção e implementação de indicadores de desempenho e, particularmente, o componente sustentado em normas internacionais (ISO 11620 e ISO 2789) que é determinante para estruturação desta dinâmica. Por outro lado, a gestão da qualidade e, em particular, um dos seus pilares fundamentais - a abordagem por processos – constituem referenciais estruturantes da conceção e do próprio desenvolvimento da Dinâmica 3c.
- ◆ *Partes interessadas*: dado o foco específico desta dinâmica, as principais partes interessadas eram os coordenadores dos vários setores e os restantes colaboradores do SATT e a chefia com a tutela formal deste serviço, aos quais acresce ainda aqueles que no quadro desta iniciativa são designados como *clientes internos* – bibliotecas da RBML, os profissionais dos vários serviços do DBA e de outros serviços da CML.
- ◆ *Estratégia-chave*: promoção da melhoria contínua no desempenho do SATT. Esta estratégia traduziu-se no desenvolvimento de dois *eixos de ação* inter-relacionados:
 - Aplicação de princípios e ferramentas de gestão da qualidade – foco estratégico (definição da visão e missão, análise SWOT) e abordagem por processos.
 - Seleção, validação e operacionalização de um conjunto de medidas e indicadores de desempenho de suporte à monitorização e avaliação dos processo-chave do SATT.

Note-se que esta dinâmica de melhoria contínua prosseguida pelo SATT iria dar ainda origem a dois estudos na área da gestão das coleções da RBML⁴⁰⁷,

⁴⁰⁷ O primeiro estudo incidiu sobre a utilização das publicações periódicas nas bibliotecas municipais e foi realizado pela equipa do PAD-BLX em articulação com o responsável do SATT pela área das aquisições em maio de 2006, ainda que a Iniciativa Melhoria Contínua SATT só tivesse sido formalizada no mês seguinte (Pinto, L. G. – *Renovação das assinaturas das publicações periódicas - ESTUDO* [Mensagem em linha] para B.M.David Mourão – Ferreira (Infantil), Bib. M. David Mourão – Ferreira (Geral). O segundo estudo decorreu entre dezembro de 2006 e o primeiro trimestre de 2007 e

os quais por serem muito específicos e não terem tido continuidade não foram contemplados na análise da Dinâmica 3c.

Em julho de 2006, foi formalizado o Grupo de Trabalho para a Melhoria Contínua do SATT com o objetivo de “...definir e implementar um conjunto de medidas e indicadores de desempenho, estimulando a aplicação destas ferramentas numa lógica de melhoria contínua”⁴⁰⁸. A partir de outubro, este grupo passou a ser designado Núcleo da Qualidade ou Equipa da Qualidade⁴⁰⁹.

Importa salientar que as características específicas dos eixos de ação prosseguidos no quadro da Dinâmica 3c, sobretudo no que concerne à aplicação de princípios e ferramentas de gestão da qualidade, refletem-se na natureza qualitativa dos dados que foram alvo de recolha, tratamento e análise e, posteriormente, divulgação e conferem a esta dinâmica uma feição distinta no quadro do PAD-BLX, como iremos ver de seguida.

Recolha, tratamento e análise de dados

Na reunião de lançamento da iniciativa Melhoria Contínua SATT procedeu-se, como já foi referido, à redefinição da Missão e da Visão, tendo esta reflexão conjunta incidido ainda sobre a identificação dos Clientes e o posicionamento dos colaboradores na estrutura de funcionamento deste serviço⁴¹⁰. A esta estratégia de focalização dos colaboradores nos objetivos, metas e clientes, seguir-se-ia a, partir de julho de 2006, a implementação de uma abordagem por processos à gestão do

centrou-se na análise das coleções da RBML com base nas estatísticas das espécies documentais disponibilizadas no catálogo do SIGB Horizon (Figueiredo e Proença, 2007).

⁴⁰⁸ Santos, S. [et al.] - **A melhoria contínua como foco estratégico: a experiência do Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa**. p.[4].

⁴⁰⁹ Santos, S. – *Visão e missão* [Mensagem em linha] para Leonor Pinto; Pinto, L. G. – *Convocatória - reunião de trabalho sobre o processo de melhoria do Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico* [Mensagem em linha] para Adalberto Barreto [et al.].

⁴¹⁰ A missão, a visão e a tipologia de clientes estabelecidos então para o SATT foram as seguintes: "**MISSÃO** - Assegurar o desenvolvimento da coleção das BLX, salvaguardando o seu equilíbrio, sustentabilidade e a sua adequação às necessidades dos clientes, garantindo a qualidade do tratamento documental e disponibilizando informação de forma rápida e fiável"; "**VISÃO** - Queremos ser um serviço de excelência e uma referência nacional e internacional no contexto da nossa atuação"; "**CLIENTES** - Internos (BLX/Profissionais dos serviços DBA/Serviços da CML) e Externos (Utilizadores das BLX/e-Cidadãos/Bibliotecas nacionais e internacionais)" [negrito no original] (Santos, S. [et al.] - **A melhoria contínua como foco estratégico: a experiência do Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa**. p.[4].

SATT, cujo lado mais visível seria a elaboração de fluxogramas dos processos-chave de cada setor deste serviço⁴¹¹.

A busca constante da melhoria, aliada a uma maior atenção às necessidades e expectativas dos clientes do SATT, conduziria à organização de uma reunião interna alargada, em 20 de outubro de 2006, cujos objetivos eram “...por um lado, divulgar internamente o Projecto de Melhoria Contínua e, por outro, permitir uma reflexão conjunta sobre os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças que se colocam a este serviço”⁴¹². Com a participação dos coordenadores da RBML, de três técnicos do DBA, da Equipa da Qualidade SATT e dos dois coordenadores do PAD-BLX (um deles, *facilitador* da iniciativa Melhoria Contínua) e utilizando a análise SWOT, realizou-se o diagnóstico estratégico do SATT, o qual permitiu a identificação dos seus pontos fortes e fracos, bem como das ameaças e oportunidades colocadas pela envolvente. Neste âmbito, destacaram-se como ponto forte mais evidente, a qualidade dos registos bibliográficos e como principal aspeto a melhorar, a rapidez na disponibilização da documentação⁴¹³. Este ponto fraco levou a que fossem tomadas medidas imediatas para diminuir os tempos de entrega nas bibliotecas dos documentos tratados, tendo chamado também a atenção para a necessidade de monitorizar e medir os tempos de execução das diferentes tarefas inerentes ao SATT. Paralelamente e em articulação com a implementação da abordagem por processos, o trabalho de definição de medidas/indicadores de desempenho para o SATT ia decorrendo, tendo em novembro desse ano sido estabilizado um conjunto de quarenta e três medidas de desempenho (sem contar com algumas desagregações)⁴¹⁴.

⁴¹¹ Santos, S.; Boavida, C. – *Acta da reunião*. 18 jul. 2006.

⁴¹² Pinto, L. G. – *Convocatória - reunião de trabalho sobre o processo de melhoria do Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico* [Mensagem em linha] para Adalberto Barreto [et al.].

⁴¹³ Santos, S. [et al.] - *A melhoria contínua como foco estratégico: a experiência do Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa*. p.[5].

⁴¹⁴ Programa Avaliação Desempenho – *Reunião de definição de medidas de desempenho relativas às aquisições e tratamento técnico* [Mensagem em linha] para adalberto.barreto@cm-lisboa.pt [et al.]; Lisboa. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas Divisão de Gestão de Bibliotecas. Programa de Avaliação do Desempenho BLX – *SATT BLX*.

Em janeiro de 2007, a coordenação do PAD-BLX disponibilizou oito novas folhas de recolha diária e mensal de dados em Excel⁴¹⁵. Durante o ano seguinte, o conjunto de medidas de desempenho SATT sofreria algumas alterações no sentido da sua simplificação, melhor adequação a uma lógica de funcionamento por processos e alinhamento com os procedimentos já implementados na medição do desempenho dos restantes equipamentos/serviços da RBML. Assim, em finais de 2008 foram disponibilizadas na intranet da DGB novas folhas de recolha diária e mensal de dados em Excel com ligações automáticas a uma folha cumulativa anual, bem como outras *Ferramentas BLX – formulários* de apoio ao preenchimento de algumas medidas, um *Guia de preenchimento das medidas de desempenho do SATT* e um *Glossário SATT*⁴¹⁶.

Quadro 37- Dinâmica 3c - principais objetos de medição

Atividade ou aspeto medido	
Geral	Locais servidos Horas de funcionamento
Colaboradores	Colaboradores ao serviço
Entrada de documentos	Documentos selecionados Títulos de publicações periódicas já existentes
Processamento	Registos bibliográficos criados Registos de exemplar criados Registo de cópia criados (vulgo assinaturas) Registos de autoridade criados Registos alterados Documentos existentes no SATT (num dado dia)
Saída de documentos	Documentos processados e expedidos Documentos não processados e expedidos Cópias processadas e disponíveis (vulgo assinaturas)
Catálogo	Registo bibliográfico Registo de exemplar Registo de cópia (vulgo assinatura) Registos de autoridade criados
Depósito	Documentos processados em depósito Documentos não processados em depósito

© L. G. Pinto, 2012

⁴¹⁵ Silva, P. – *Medidas SATT 2007* [Mensagem em linha] para conceicao.santos@cm-lisboa.pt [et al.].

⁴¹⁶ Vid. Anexo 8.

Em finais de 2009, a estrutura de medição do desempenho do SATT era constituída, sem levar em conta as desagregações, por vinte medidas de desempenho: sete recolhidas diariamente, três mensalmente, nove trimestralmente e uma anualmente (por amostragem)⁴¹⁷. O Quadro 37 reflete as atividades ou aspetos sobre os quais incidia esse conjunto de medidas de desempenho.

Apesar dos avanços registados nos procedimentos de recolha, tratamento e análise de dados associados à Dinâmica 3c, continuou a faltar estabilizar o conjunto dos indicadores de desempenho que permitiria aumentar a eficácia da gestão dos processos do SATT. Cumpre, todavia, salientar que em 2008 e 2009 foram testados (e inclusivamente utilizados em associação com objetivos individuais definidos no âmbito do SIADAP) alguns indicadores de qualidade e de eficiência⁴¹⁸, designadamente:

Qualidade	Catálogo	- Taxa de pontos de acesso criados corretamente
		- Taxa de pontos de acesso aos documentos corretamente classificados e construídos para a literatura
Eficiência	Acesso	- Tempo médio de aquisição de documentos [ISO 11620] - Tempo médio de processamento documental [ISO 11620]
	Colecção	- Custos de pessoal por documento processado
	Catálogo	- Taxa de crescimento da produtividade do processo de autoridades

A propósito desta linha de intervenção direcionada para operacionalização de medidas e indicadores de desempenho de suporte à monitorização e avaliação dos processo-chave do SATT refira-se ainda que, para 2010, estava previsto o teste e a implementação no SATT de “...outros indicadores com interesse para os processos *Gestão da Colecção e Tratamento Técnico* (sobretudo no âmbito da indexação), nomeadamente:

a) *Recursos, acesso e infra-estruturas*

- Colecção
 - *Percentagem de títulos solicitados existentes na colecção [ISO11620]*

⁴¹⁷ [Medidas do SATT - 2009].

⁴¹⁸ Barreto, A. [et al.] – *A gestão por processos e a aposta nas pessoas no Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico da Rede Municipal de Bibliotecas de Lisboa*. p.2.

- *Taxa de sucesso na pesquisa de informação por assunto* [ISO 11620]
- *Percentagem de documentos enviada para cada biblioteca*
- b) *Utilização*
 - *Coleção*
 - *Percentagem de documentos novos não utilizados* [adap. ISO 11620]
 - *Percentagem de documentos novos não utilizados por área temática* [adap. ISO 11620]
- c) *Eficiência:*
 - *Custos de pessoal por documento expedido (processado, oferecido a terceiros, reciclado ou abatido)*
 - *Custos de pessoal por título catalogado* [adap. ISO/TR 28118]
 - *Produtividade dos colaboradores no processamento técnico* [ISO 11620]” [itálico no original]⁴¹⁹

Recursos

O desenvolvimento da Dinâmica 3c assentou essencialmente na existência de uma equipa permanente – o Grupo de Trabalho para a Melhoria Contínua do SATT, mais tarde renomeado Equipa da Qualidade – formado por cinco elementos (a tempo parcial) representantes dos diferentes setores / processos-chave que constituíam o SATT⁴²⁰, exercendo um deles funções de coordenador e atuando um dos membros da coordenação do PAD-BLX, que possuía competências em avaliação e gestão da qualidade, como facilitador. Para o trabalho prosseguido ao nível do eixo de ação dirigido à operacionalização de medidas e indicadores de desempenho, esta equipa contou ainda com a colaboração essencial do coordenador do PAD-BLX com competências nas áreas da Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação e do Tratamento e análise estatística de dados⁴²¹ (*vid.* Quadro 38)

⁴¹⁹ Barreto, A. [*et al.*] – *A gestão por processos e a aposta nas pessoas no Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico da Rede Municipal de Bibliotecas de Lisboa*. p.2-3.

⁴²⁰ Santos, S. [*et al.*] - *A melhoria contínua como foco estratégico: a experiência do Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa*. p.[4].

⁴²¹ Informante-chave: IC1, Q19.

Quadro 38 - Perfil da equipa da Iniciativa Melhoria Contínua SATT

Ferramenta DI^{ADB2}		Fase de Desenvolvimento
DINÂMICA: 3c – Melhoria Contínua SATT		
Características genericas	PERFIL DA EQUIPA	
Designação	Grupo de Trabalho para a Melhoria Contínua do SATT (jul.set. 2006) Equipa da Qualidade (out. 2006-)	
Nº elementos	5 técnicos (1 deles com funções de coordenador) + 2 membros da coordenação PAD-BLX (um deles com função de facilitador)	
Áreas de competência	Avaliação Gestão da Qualidade Tratamento e análise estatística de dados Ciência da Informação	

© L. G. Pinto, 2012

Considerando que os principais responsáveis pela coordenação desta dinâmica eram o técnico que coordenava a Equipa da Qualidade e o facilitador PAD-BLX, o seu perfil pode ser sintetizado através da informação apresentada no Quadro 39.

Note-se que são as características específicas do eixo de ação direcionado para a gestão da qualidade, aliadas ao facto da definição e implementação de medidas e indicadores específicos para o SATT se enquadrar na Dinâmica 3a – Medidas e Indicadores de Desempenho BLX, que justificam o menor número de funções desempenhadas pelos principais responsáveis pela coordenação desta Iniciativa comparativamente com aquelas que eram asseguradas pelos responsáveis pela Dinâmica 3a (*vid.* Quadro 30).

Ao nível dos recursos de base tecnológica aplicados no desenvolvimento da Dinâmica 3c há a referir a utilização de três aplicações do Microsoft Office – o Word e o PowerPoint, na construção de documentos de síntese e, em particular, dos fluxogramas; e o Excel, na elaboração das folhas de recolha e agregação de dados estatísticos.

Quadro 39 - Perfil dos responsáveis pela coordenação da Iniciativa Melhoria Contínua SATT

Ferramenta DI^{ADB3}		Fase de Desenvolvimento
DINÂMICA: 3c – Melhoria Contínua SATT		
Características		PERFIL DOS PRINCIPAIS RESPONSÁVEIS PELA COORDENAÇÃO DA EQUIPA
N.º elementos		2
Designação (nome da função)		Coordenador da Equipa Facilitador
Nível hierárquico em relação ao dirigente que tutela a RBML*		1
Funções desempenhadas	Analisa, interpreta e comunica os dados recolhidos através das atividades de avaliação	✓
	Aprova projetos de avaliação ao nível de toda a biblioteca / Rede	
	Ausulta o pessoal quanto às necessidades e métodos de avaliação	✓
	Coordena a recolha de dados ao nível de toda a biblioteca / Rede	
	Coordena a comunicação / arquivo dos dados estatísticos da biblioteca / Rede	
	Responde a pedidos de dados sobre a biblioteca / Rede	
	Monitoriza / coordena projetos de avaliação ao nível de toda a biblioteca / Rede	
	Executa atividades de avaliação	✓
	Dá formação sobre tópicos de avaliação	✓
	Responde a inquéritos externos	
	Concebe / adapta modelos de avaliação	✓
	Outras	

© L. G. Pinto, 2012

Legenda: * Nível hierárquico de 1 a 5 (p.ex.: Diretor [de Departamento] da Biblioteca > Chefe de Divisão > Coordenador da avaliação = nível hierárquico 2)

Apresentação dos resultados

A lógica de melhoria contínua e, sobretudo, o desenvolvimento do eixo de ação centrado na gestão da qualidade e na abordagem por processos, determinou a criação (frequentemente coletiva) e a disseminação interna de produtos de informação diferenciados: Declaração de Visão e de Missão, Análise SWOT e diversos fluxogramas de processos e sub-processos. Estes produtos foram, assim, criados com base em reuniões de trabalho e intensa troca de e-mails entre a

coordenação e os restantes membros da Equipa da Qualidade e entre esta equipa e os restantes colaboradores do SATT.

Quanto aos resultados específicos do eixo de ação centrado na definição e operacionalização de medidas e indicadores de desempenho, o principal veículo de disseminação primária foram as tabelas de recolha e agregação de dados construídas em Excel, disponibilizadas via intranet aos colaboradores do SATT a partir de 2007⁴²². Ainda assim e apesar da Iniciativa Melhoria Contínua estar em curso, no final desse ano, o SATT não demonstrou ser capaz de utilizar eficazmente os resultados da medição do desempenho que fora efetuada, como o atesta a convocatória dos responsáveis pelos setores/processos deste serviço para uma reunião com a Chefe de Divisão motivada pela não apresentação do Relatório de Atividades de 2007 quando solicitado. Em vez deste, tal como consta da ata da reunião, a Chefe de Divisão recebeu “um número disperso de e-mails com informação parcial das diferentes áreas do SATT e inclusivamente um e-mail avulso da Bedeteca”. Acrescentando esta ainda que “Num serviço como o SATT é necessário saber quantos documentos chegam periodicamente. Qual é o tempo médio que um documento demora a ser tratado e é enviado para as bibliotecas. Sem este tipo de informação não sabemos que trabalho estamos a efectuar. Tem de existir uma visibilidade do trabalho”⁴²³. Estas dificuldades parecem ter sido posteriormente ultrapassadas, uma vez que a *Síntese do desempenho* da RBML referente a 2008 contém, pela primeira vez, informação sobre o desempenho anual do SATT⁴²⁴. Essa informação manteve-se constante em 2009, apenas tendo sido incluída na página da *Síntese de desempenho 2009* dedicada ao SATT uma coluna para comparação com os valores registados no ano transato⁴²⁵.

⁴²² SILVA, P. – *Medidas SATT 2007* [Mensagem em linha] para conceicao.santos@cm-lisboa.pt [et al.]. [Medidas do SATT - 2009].

⁴²³ Barreto, A. – [Ata da reunião]: *Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico*.

⁴²⁴ Lisboa. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas. Programa de Avaliação do Desempenho BLX – *Síntese do desempenho 2008*. p.61.

⁴²⁵ Lisboa. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas. Programa de Avaliação do Desempenho BLX – *Síntese do desempenho 2009*. p.58.

Embora a principal estratégia de comunicação assentasse na disseminação primária dos resultados, a Dinâmica 3c foi também divulgada junto da comunidade profissional da área de I-D, nomeadamente na nona e décima edições do Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas⁴²⁶. Fazendo o balanço dos mais de três anos de desenvolvimento desta dinâmica, A. Barreto *et al.* salientam que “Todo este movimento despoletado pela Iniciativa de Melhoria Contínua do SATT levou-nos a encarar o papel deste serviço como uma aposta permanente na melhoria dos serviços, sem perder o enfoque nos clientes internos (RMBL) e externos (os utilizadores e, genericamente, os habitantes da cidade de Lisboa).

Neste sentido, temos consciência que os projectos de melhoria devem possibilitar a identificação continuada de áreas de aperfeiçoamento ao nível dos processos internos, do aprofundamento do conhecimento dos clientes internos e externos, das suas necessidades e expectativas e da produção de indicadores que permitam monitorizar e avaliar permanentemente o nosso desempenho.

Mas a pedra de toque de qualquer iniciativa de gestão da qualidade total é inquestionavelmente a aposta nas pessoas, na sua capacidade permanente de adquirir novas competências e de melhorar os seus conhecimentos e aptidões”⁴²⁷.

8.3.2.4 Dinâmica 3d ➔ *Gestão do Conhecimento*

A Iniciativa Gestão do Conhecimento foi lançada em setembro de 2005 como forma de incorporar no PAD-BLX a vertente de gestão do conhecimento, tendo em vista melhorar a sustentabilidade da cultura de avaliação emergente. À semelhança de outros projetos de gestão do conhecimento organizacional, também nesta iniciativa podemos entrever “...attempts to “do something useful” with knowledge, to accomplish organizational objectives through the structuring of people, technology, and knowledge content.” (Davenport, De Long e Beers, 1997, p.2). Assim, esta dinâmica tem o seu foco, não propriamente no desenvolvimento de um processo avaliativo, mas antes nos

⁴²⁶ Santos, S. [*et al.*] - **A melhoria contínua como foco estratégico: a experiência do Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa**; Barreto, A. [*et al.*] - **A gestão por processos e a aposta nas pessoas no Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico da Rede Municipal de Bibliotecas de Lisboa**.

⁴²⁷ Barreto, A. [*et al.*] - **A gestão por processos e a aposta nas pessoas no Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico da Rede Municipal de Bibliotecas de Lisboa**. p.7.

fatores organizacionais que afetam a eficácia das várias dinâmicas de avaliação do desempenho criadas na RBML, nomeadamente a aprendizagem e o conhecimento organizacionais⁴²⁸.

Se bem que ao nível da fase de preparação da Dinâmica 3d encontremos elementos que são comuns ao macro-processo Programa de Avaliação do Desempenho das Bibliotecas Municipais de Lisboa (*vid.* Quadro 26), esta possui alguns elementos distintivos⁴²⁹, nomeadamente no que respeita a:

- ◆ *Antecedentes e contexto*: identificação das principais barreiras culturais impeditivas do desenvolvimento de uma cultura de avaliação na RBML.
- ◆ *Duração prevista*: esta iniciativa começou a ser desenvolvida em setembro de 2005 e, embora tivesse sido pensada como uma dinâmica transversal de continuidade, seria interrompida em setembro do ano seguinte, por motivos que serão referidos mais adiante.
- ◆ *Objetivos*: melhorar a sustentabilidade da cultura de avaliação emergente na RBML.
- ◆ *Modelo(s) de avaliação*: para além do Modelo de Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho que fornece o enquadramento conceptual macro, esta iniciativa foi concebida como um processo contínuo, dinâmico e recorrente, organizado em quatro fases adaptadas do modelo de implementação de gestão do conhecimento da APQC - American Productivity & Quality Center (2001): *Introduzir e advogar, Experimentar, Descobrir e ser proficiente e Disseminar e apoiar*.
- ◆ *Estratégias-chave*: consistiu no desenho e implementação “sobre” as outras (sub-)dinâmicas em curso no âmbito do PAD-BLX de um modelo de gestão do conhecimento sobre avaliação do desempenho da RBML.

O diagnóstico realizado durante a fase de preparação do PAD-BLX permitiu a identificação de barreiras culturais que teriam de ser ultrapassadas se se quisesse que os colaboradores da RBML progredissem das rotinas de medição para uma avaliação do

⁴²⁸ *Vid.* sub-cap.4.3.3.

⁴²⁹ Pinto, L. G. – **Building a culture of assessment in Lisbon public libraries**; e ainda Ochôa e Pinto (2007, p.[5-6]).

desempenho pro-ativa⁴³⁰. Este diagnóstico permitiu centrar a Iniciativa Gestão do Conhecimento naqueles que foram considerados os principais facilitadores (*enablers*) da dinâmica de criação do conhecimento sobre a avaliação do desempenho na RBML: a *Visão* e o *Comportamento e desenvolvimento de competências* dos colaboradores⁴³¹.

Recolha, tratamento e análise de dados (e de conhecimento)

As características específicas desta “meta”-dinâmica sugerem que a análise do seu desenvolvimento seja prioritariamente enquadrada nas quatro fases definidas para a implementação da gestão do conhecimento sobre avaliação do desempenho na RBML:

Introduzir e advogar

Nesta fase investiu-se no desenvolvimento de ferramentas que “capturassem” o conhecimento tácito especializado sobre a avaliação do desempenho existente na RBML e o tornassem disponível às principais partes-interessadas do PAD-BLX, nomeadamente *formulários de apoio* (folhas de recolha de dados normalizadas de suporte ao preenchimento de medidas de desempenho), *ferramentas de apoio* (folhas de cálculo em Excel para apoio à recolha de dados e a aplicação de medidas de desempenho, fornecendo instruções e exemplos), *manuais/guias* (procedimentos escritos detalhados sobre a recolha de dados e o cálculo das medidas de desempenho) e *glossários* (os quais permitiam uma melhor compreensão do processo de cálculo e significado de cada medida e indicador de desempenho utilizados). O tipo e o número de ferramentas de “captura do conhecimento” que integravam o repositório de conhecimento interno fixado e disponibilizado através da página do PAD-BLX na intranet⁴³² e que surgem discriminados no Quadro 60 são evidências da importância atribuída pela coordenadora deste projeto (que era simultaneamente membro da coordenação do PAD-BLX) ao processo de transferência de conhecimento sobre a avaliação do desempenho na RBML.

⁴³⁰ Sobre as barreiras culturais identificadas, veja-se o sub-capítulo 9.2.2.2.

⁴³¹ Pinto, L. G. – **Building a culture of assessment in Lisbon public libraries**, p.8.

⁴³² Para a informação discriminada sobre as ferramentas de cada tipo que estavam disponíveis na intranet da DGB em finais de 2009, consulte-se o Anexo 8.

Quadro 40 – Dinâmica 3d: ferramentas de captura do conhecimento sobre avaliação do desempenho

TIPOS DE FERRAMENTAS DE CAPTURA DO CONHECIMENTO	N.º
Formulário de apoio ao preenchimento de uma medida de desempenho	15
Ferramenta de apoio ao preenchimento de uma medida de desempenho [Excel]	3
Relatórios estatísticos SIGB Horizon	1
Guia / manual de apoio ao preenchimento das medidas de desempenho	4
Glossário	2
<i>Total</i>	25

© L. G. Pinto, 2012

Tendo sido considerado que a criação de uma visão capaz de captar o potencial e o valor da avaliação do desempenho constituía um fator de sucesso para o desenvolvimento de uma cultura de avaliação na RBML, houve, desde o início do PAD-BLX, a preocupação de transmitir essa visão às principais partes interessadas, nomeadamente nas várias reuniões que foram sendo realizadas, utilizando-se as ações de formação desenvolvidas no quadro das Dinâmicas 3a e 3b como o principal veículo de reforço da importância estratégica da avaliação do desempenho para a Rede⁴³³.

Experimental

O novo Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da RBML, introduzido no final de 2003, foi bem acolhido pelos colaboradores BLX e, em dezembro de 2005, os coordenadores das bibliotecas e os facilitadores do PAD-BLX participaram numa reunião de avaliação deste programa onde, para além da reflexão e debate conjuntos, foi realizada uma análise SWOT⁴³⁴. Os resultados deste diagnóstico proporcionaram algumas evidências sobre o impacto deste Programa e como tal serão objeto de análise no próximo capítulo. Ainda assim, importa referir aqui que, com base nessas evidências, foram introduzidas algumas

⁴³³ Pinto, L. G. – **Building a culture of assessment in Lisbon public libraries**, p.8-9.

⁴³⁴ Pinto, L. G. – **Building a culture of assessment in Lisbon public libraries**, p.9.

melhorias no sistema de recolha e análise de dados estatísticos sobre o desempenho da Rede.

A consciência de que o desenvolvimento das competências de avaliação do desempenho dos colaboradores constituía um fator determinante para que se ultrapassassem as barreiras que se opunham à criação de uma cultura de avaliação, incentivou a realização de ações de formação interna no âmbito quer da Dinâmica 3a, quer da Dinâmica 3b, às quais já tivemos ocasião de aludir anteriormente. A criação na intranet do DBA de uma página específica dedicada ao PAD-BLX, em maio de 2006, constituiu uma peça importante neste processo de desenvolvimento de competências dos colaboradores BLX.

A partir de 2007, a coordenação do PAD-BLX passou a dar particular atenção ao controlo e correção das desconformidades verificadas no processo de recolha e preenchimento de dados sobre o desempenho a cargo das bibliotecas⁴³⁵. Esta linha de monitorização “formativa” está patente, por exemplo, no relatório elaborado em 2009 por um dos responsáveis pela coordenação deste Programa em que é feita a verificação trimestral dos dados reportados pelas bibliotecas através do Módulo Estatístico Horizon. À deteção de *falhas de preenchimento* seguiu-se, regra geral, o contacto por e-mail com os facilitadores envolvidos no procedimento de recolha de dados em causa e, num caso, o agendamento de uma sessão de formação específica na própria biblioteca⁴³⁶.

Descobrir e ser proficiente

Nesta fase, a equipa de coordenação da Iniciativa Gestão do Conhecimento considerou que seria necessário fazer o diagnóstico do nível de cultura de avaliação da RBML no sentido atribuído a este conceito por Lakos e Phipps (2002) e encontrar resposta para as seguintes questões⁴³⁷:

⁴³⁵ Pinto, L. G. – **Building a culture of assessment in Lisbon public libraries**, p.9;

⁴³⁶ Santos, A. – *Relatórios trimestrais: Rede Municipal de Bibliotecas de Lisboa*, p.4, 7.

⁴³⁷ Pinto, L. G. – **Building a culture of assessment in Lisbon public libraries**, p.9.

- Os coordenadores e os colaboradores BLX reconhecem o valor da avaliação e desenvolvem atividades avaliativas no quadro das suas tarefas de rotina?
- Como é que a visão sobre a avaliação do desempenho do PAD-BLX foi capturada, transferida e usada pelos coordenadores e colaboradores BLX?
- Os indicadores de desempenho são incorporados nos documentos oficiais de planeamento (Plano e Relatório de atividades)?
- As bibliotecas/unidades orgânicas possuem objetivos orientados para o cliente que são monitorizados regularmente?
- Os coordenadores e os colaboradores BLX possuem as competências de avaliação do desempenho necessárias?
- Os coordenadores e os colaboradores BLX sabem usar eficazmente todas as ferramentas de avaliação do desempenho?

Nesse sentido, foi desenhado um questionário formado por quatro grupos principais de questões: I - *Identificação* (variáveis sócio-demográficas e profissionais); II - *Programa de Avaliação do Desempenho* (conhecimento sobre o programa - meio de transmissão, efeitos dos resultados no trabalho); III - *Avaliação do Desempenho* (visão, valores e atitudes); e IV - *Competências* (auto-diagnóstico de competências e diagnóstico de *maturidade dos seguidores*⁴³⁸). Este questionário dirigido aos coordenadores e colaboradores BLX foi superiormente autorizado em 4 de junho de 2006⁴³⁹, tendo a sua aplicação presencial (complementada com entrevistas aos coordenadores para recolha de dados qualitativos) sido programada para o período de junho a setembro. Estavam também previstos o teste e aplicação de medidas ao processo de gestão do

⁴³⁸ Considerando que o comportamento dos líderes depende, entre outras variáveis da maturidade dos colaboradores (*followers' maturity*), na construção deste questionário foi adotada uma abordagem situacional da liderança, designadamente a *Follower-based theory* de Hersey and Blanchard (1982, cit. por Pinto, L. G. - **Building a culture of assessment in Lisbon public libraries**, p.10.)

⁴³⁹ *Informação/Proposta n.º6/DGB/2006.*

conhecimento, como por exemplo, análise de episódios (estórias de sucesso⁴⁴⁰) e medidas quantitativas (resultantes da análise do questionário indiciadoras do progresso da RBML em direção a uma cultura de avaliação)⁴⁴¹.

Quadro 41 - Competências de avaliação do desempenho na RBML

COMPETÊNCIAS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO PARA A RBML	
Conhecer os conceitos essenciais ligados à avaliação do desempenho	Definir objetivos individuais
Diferenciar uma medida de um indicador de desempenho	Medir objetivos
Efetuar contagens seguindo instruções pré-definidas	Interpretar os indicadores de desempenho BLX
Efectuar contagens utilizando as funcionalidades de “uso interno” do Horizon	Comparar o desempenho da biblioteca com o de outras
Efectuar contagens por amostragem seguindo instruções pré-definidas	Comparar o desempenho da biblioteca corrente com o desempenho verificado em anos anteriores
Conhecer as <i>Ferramentas de avaliação do desempenho BLX</i>	Integrar indicadores de desempenho no Plano de Actividades
Introduzir dados nas folhas de recolha da biblioteca	Integrar indicadores de desempenho no Relatório de Actividades
Compreender as vantagens e desvantagens da medição do desempenho	Tratar dados extraídos da ferramenta estatística Horizon recorrendo ao Microsoft Excel
Pesquisar na Ferramenta estatística do Horizon	Elaborar gráficos a partir dos dados de desempenho
Identificar disfunções/omissões no processo de recolha de dados	Utilizar a avaliação do desempenho numa lógica de melhoria contínua
Identificar desfasamentos em relação a um objetivo traçado	Conceber um guião de entrevista e/ou questionário
Definir objetivos para a biblioteca	Analisar e explorar os resultados de um estudo
Integrar os objetivos da biblioteca nos objectivos superiormente definidos	

© L. G. Pinto, 2012

Este inquérito não chegaria, todavia, a ser aplicado devido, sobretudo, à entrada em funções de uma nova Diretora do DBA e às prioridades que foram então traçadas pela DMC para a RBML. Ainda assim, pela utilidade que pode vir a apresentar para futuros estudos na área dos impactos da avaliação do desempenho em bibliotecas, considerámos que seria importante destacar aqui as vinte e cinco competências avaliativas incluídas no questionário e em relação às

⁴⁴⁰ De acordo com o relatório da APQC sobre boas práticas em iniciativas de gestão do conhecimento, as estórias são poderosos indicadores de sucesso e instrumentos de promoção e um dos sete aspetos-chave da medição da gestão do conhecimento (American Productivity & Quality Center, 2001, cit. Pinto, L. G. – **Building a culture of assessment in Lisbon public libraries**, p.8).

⁴⁴¹ Pinto, L. G. – **Building a culture of assessment in Lisbon public libraries**, p.9-10).

quais os inquiridos deveriam indicar o seu atual nível de competência, numa escala de cinco pontos, de 0 (inexistente) a 4 (excelente) (*vid.* Quadro 41)⁴⁴².

Disseminar e apoiar

Existindo evidências de que a avaliação do desempenho se havia tornado parte integrante das crenças e práticas dos colaboradores da RBML e, eventualmente, conquistado colaboradores de outros serviços, previa-se o desenvolvimento de metodologias de “captura” e expansão das aprendizagens, bem como a criação de uma CoP (Comunidade de Prática) sobre avaliação do desempenho de serviços de informação que permitisse a criação, partilha, validação e transferência do conhecimento tácito de modo informal. Embora a Iniciativa Gestão do Conhecimento tenha sido concebida como um processo contínuo e dinâmico, esta última fase do processo de implementação não chegou a ser aplicada nos termos planeados devido a esta iniciativa ter sido suspensa, conforme foi já referido.

Recursos

Durante o período em que se desenvolveu, a Iniciativa Gestão do Conhecimento contou apenas com a afetação, a tempo parcial, de um dos elementos coordenadores do PAD-BLX.

Estava, todavia, prevista a participação de uma socióloga na equipa de projeto de forma a acooplar às competências já existentes nas áreas da Avaliação e das Ciência da Informação, competências de análise estatística⁴⁴³. A aplicação da Ferramenta DI^{ADB3} permite-nos sintetizar as principais características do perfil deste técnico (*vid.* Quadro 42), o qual, para além de ter a seu cargo a responsabilidade exclusiva da implementação desta iniciativa, era também membro da equipa de coordenação do PAD-BLX.

⁴⁴² LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas. Programa de Avaliação do Desempenho BLX – *Inquérito sobre a avaliação do desempenho nas Bibliotecas Municipais de Lisboa.*

⁴⁴³ Informante-chave: IC1, Q18.

Quadro 42 - Perfil do responsável pela coordenação da Dinâmica 3c

Ferramenta DI ^{ADB3}		Fase de Desenvolvimento
DINÂMICA: 3d – Gestão do conhecimento		
Características		PERFIL DO RESPONSÁVEL PELA COORDENAÇÃO DA EQUIPA
N.º elementos		1
Designação (nome da função)		Sem designação específica
Nível hierárquico em relação ao dirigente que tutela a RBML*		1
Funções desempenhadas	Analisa, interpreta e comunica os dados recolhidos através das atividades de avaliação	✓
	Aprova projetos de avaliação ao nível de toda a biblioteca / Rede	
	Ausulta o pessoal quanto às necessidades e métodos de avaliação	✓
	Coordena a recolha de dados ao nível de toda a biblioteca / Rede	✓
	Coordena a comunicação / arquivo dos dados estatísticos da biblioteca / Rede	✓
	Responde a pedidos de dados sobre a biblioteca / Rede	
	Monitoriza / coordena projetos de avaliação ao nível de toda a biblioteca / Rede	✓
	Executa atividades de avaliação	✓
	Dá formação sobre tópicos de avaliação	
	Responde a inquéritos externos	
	Concebe / adapta modelos de avaliação	✓
	Outras	

© L. G. Pinto, 2012

Legenda: * Nível hierárquico de 1 a 5 (p.ex.: Diretor [de Departamento] da Biblioteca > Chefe de Divisão > Coordenador da avaliação = nível hierárquico 2)

Apresentação dos resultados

As ferramentas de “captura” do conhecimento tácito especializado, tal como a própria página do PAD-BLX (que funciona como um repositório de conhecimento), poderiam ser também considerados como produtos gerados por esta Iniciativa, todavia, no quadro do modelo de gestão do conhecimento implementado, considerámos mais adequado tratá-los como veículos de gestão do conhecimento. Quanto à disseminação da Iniciativa Gestão do Conhecimento, existem evidências desta ter sido apenas divulgada junto da comunidade profissional de I-D, a nível nacional, no IX Congresso Nacional de Bibliotecários,

Arquivistas e Documentalistas (Ochôa e Pinto, 2007⁴⁴⁴) e a nível internacional, na 72nd IFLA General Conference and Council⁴⁴⁵. Os textos destas comunicações foram publicados nas atas dos respetivos eventos científicos.

Na comunicação apresentada no evento organizado pela IFLA, foram avançados alguns resultados preliminares da avaliação desta Iniciativa⁴⁴⁶:

- Ao incidir sobre a vertente do conhecimento da avaliação do desempenho, a equipa foi incentivada a dar mais atenção às questões da aprendizagem organizacional e individual: «In fact, we realised the creation and development of a repository of structured internal knowledge was an important step, but it did not guarantee information would become knowledge. Nonaka and Takeuchi's proposal on the knowledge creating process and on the role of enablers, stressed the importance of "managing" the organisational vision on performance assessment. We definitely agree with these authors when they say "...the most critical element of corporate strategy is to conceptualize a vision about what kind of knowledge should be developed and turn it into a management system for implementation (1995, p.74)».
- A abordagem motivacional que foi incorporada no processo de construção de uma cultura de avaliação na RBML tornou os colaboradores e os coordenadores mais recetivos à mudança e encorajou comportamentos de avaliação do desempenho mais eficazes.
- A promoção de reuniões e momentos de encontro presenciais, bem como a manutenção de contactos regulares, por e-mail ou telefone, com as principais partes interessadas no PAD-BLX, reforçaram a transferência de conhecimento. Como referem Davenport, De Long e Beers (1997, p.19), "Successful knowledge projects usually address knowledge transfer through a variety of channels, recognizing that each adds value in different ways, and that their synergy enhances knowledge use."

⁴⁴⁴ E também: Pinto, L. G.; Silva, P.; Figueiredo, E. - **Melhorar e promover o valor da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa.**

⁴⁴⁵ Pinto, L. G. – **Building a culture of assessment in Lisbon public libraries.**

⁴⁴⁶ Pinto, L. G. – **Building a culture of assessment in Lisbon public libraries**, p.11-12.

8.3.2.5 Dinâmica 3e ➔ *Benchmarking*

A participação da DGB no Projecto Tibidabo, superiormente autorizada em outubro de 2007⁴⁴⁷, permitiu capitalizar os resultados da Dinâmica 3a e impulsionar um eixo de ação centrado na comparação externa da RBML (*benchmarking de dados*) com outras redes de bibliotecas similares. A importância atribuída pela chefia da DGB ao benchmarking enquanto modelo de avaliação do desempenho e, sobretudo, como estratégia de melhoria organizacional, levaria também ao desenvolvimento de um eixo de ação focalizado nos processos da Rede e na sua comparação com funções semelhantes desenvolvidas por outras bibliotecas ou serviços (*benchmarking de processos*)⁴⁴⁸ numa lógica de aprendizagem organizacional e individual, que ganharia corpo com a criação, em julho de 2007, do Programa de Benchlearning Profissional na Área da Informação-documentação.

Assim, ao nível da fase de preparação, a Dinâmica 3c possui elementos em comum com o macro-processo (D3) em que se enquadra (*vid.* Quadro 26), mas apresenta alguns traços distintivos, nomeadamente no que respeita a:

- ◆ *Duração prevista*: com início no segundo semestre de 2007, esta dinâmica foi pensada como uma iniciativa de continuidade, ainda que consubstanciada em projetos ou eixos de ação que poderiam ter uma duração limitada.
- ◆ *Objetivo*: comparar para melhorar era o objetivo específico desta dinâmica. Sendo passível de aplicação no contexto de qualquer uma das sub-dinâmicas do PAD-BLX, no período em análise, verificou-se efetivamente o entrecruzamento desta dinâmica com as Dinâmicas 3a, 3c e também 4.
- ◆ *Modelo(s) de avaliação*: para além do Modelo de Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho que, tal como nas restantes sub-dinâmicas do PAD-BLX, proporciona o enquadramento conceptual macro, é o benchmarking que constitui o modelo avaliativo dominante nesta dinâmica. Consoante os projetos e objetos de avaliação, assim são utilizados

⁴⁴⁷ Figueiredo, E. – *RE: Tibidabo Project* [Mensagem em linha] para aroigm@bcn.cat.

⁴⁴⁸ A distinção entre estes dois tipos de benchmarking já foi discutida no sub-cap.3.3.1.5 e baseia-se em Brophy (2006, p.150).

referenciais, ou melhor, benchmarks específicos: uma bateria de medidas e indicadores de desempenho (Projeto Tibidabo); padrões de desempenho para bibliotecas públicas da IFLA e State Library of Queensland (estudo sobre o desempenho da RBML entre 2005 e 2008); as *Guidelines on information literacy for lifelong learning* da IFLA (Lau, 2006) e as práticas desenvolvidas no campo da formação de utilizadores em TIC por três bibliotecas públicas (Projeto de Desenvolvimento de Competências em Literacia da Informação); e um painel de selecionado de bibliotecas / serviços portugueses de tipologia diversa (Projeto de Benchlearning de Gestão de Autoridades).

- ◆ *Partes interessadas*: as principais partes interessadas nesta dinâmica são, de um modo geral, as mesmas do PAD-BLX (coordenadores BLX e colaboradores BLX), com exceção do projeto de Benchlearning de Gestão de Autoridades, cujas principais partes interessadas eram os colaboradores do SATT e a chefia com a tutela formal deste serviço.
- ◆ *Estratégia-chave*: promoção da melhoria contínua no desempenho através da comparação com outros. Esta estratégia traduziu-se no desenvolvimento de dois *eixos de ação*:
 - *Benchmarking de dados* – comparação externa do desempenho da RBML com o de outras bibliotecas ou com benchmarks de referência.
 - *Benchlearning* – esta abordagem promove a comparação de processos organizacionais (*benchmarking de processos*), mas coloca o enfoque na melhoria contínua do desempenho assente na aprendizagem de boas práticas (*bons exemplos*)⁴⁴⁹.

⁴⁴⁹ Note-se que “Contrariamente ao *benchmarking* clássico, o *bench learning* não inclui necessariamente a procura de organizações comparáveis e a utilização de indicadores para estabelecer comparações directas. O *Bench learning* dá maior ênfase ao processo de aprendizagem do que ao estabelecimento de comparações com outras organizações. O objectivo do *bench learning* é *aprender* com os pontos fortes de outras organizações, aprender com estas aquilo que estas fazem bem, é procurar inspiração para o seu próprio trabalho e aprender com e evitar os erros cometidos pelas outras organizações. É um processo activo e contínuo e não apenas uma comparação de indicadores, factos e medidas” (Portugal. Ministério das Finanças e da Administração Pública. Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (2007) – *Bench Learning e Benchmarking* [Em linha].

Benchmarking de dados

Entre outubro de 2007 e finais de 2009, foram desenvolvidos dois projetos de benchmarking de dados: um, consubstanciado na participação da DGB no Projeto Tibidabo promovido pelo Consorcio de Biblioteques de Barcelona e Serviço de Bibliotecas da Diputació de Barcelona⁴⁵⁰; e o outro, materializado num estudo comparativo sobre o desempenho da RBML entre 2005 e 2008 da autoria da coordenação do PAD-BLX⁴⁵¹.

Recolha, tratamento e análise de dados

Lançado em meados de 2003 com a finalidade de disponibilizar factos e números que permitissem a comparação das bibliotecas publicas da cidade e da província de Barcelona com outros territórios similares a nível internacional, o Projeto Tibidabo contou com a participação inicial de dez cidades e sete regiões europeias, tendo coligido, analisado e disponibilizado dados estatísticos referentes ao período de 2000 a 2003 (Feliu Oller e Muñoz Creus, 2009, p.5). Considerando que seria importante dar continuidade a esta iniciativa e, sobretudo, alargar o número de participantes, os promotores lançariam a segunda fase do Projeto Tibidabo. Lisboa contar-se-ia, assim, entre as vinte e sete cidades participantes nesta segunda fase do projeto.

A metodologia adotada por este projeto consistiu na identificação de um conjunto de medidas (*estatísticas*) que serviria de base ao cálculo de uma bateria de indicadores de desempenho e no desenho e desenvolvimento de um sistema de informação que permitisse a recolha de dados em linha, bem como a consulta e a exploração dos dados (Feliu Oller e Muñoz Creus, 2009, p.5, 8). Os dados estatísticos sobre o desempenho das bibliotecas participantes foram estruturados em dois blocos principais:

- (1) *Factos e números sobre o território (cidade e região)* – compreende dados sócio-demográficos;

⁴⁵⁰ Vid. sub.-cap.3.3.1.3. Mais informações sobre este projeto estão disponíveis em Feliu Oller e Muñoz-Creus (2009) e no sítio web do projeto - <http://tibidabo-project.gesem.net/>.

⁴⁵¹ Lisboa. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas Divisao de Gestão de Bibliotecas. Programa de Avaliação do Desempenho BLX – *Rede Municipal de Biblioteca[s] de Lisboa: síntese do desempenho: relatório 2005–2008*.

(2) *Factos e números sobre a Rede de Bibliotecas Públicas* – contempla um conjunto de indicadores que procura refletir a capacidade do serviço de biblioteca pública e a utilização que o público dele faz.

No conjunto, são solicitados dados para o preenchimento de mais de quarenta medidas de desempenho (não contando com as desagregações). A partir de destes dados, são gerados três tipos de indicadores de desempenho:

- (a) *Recursos* - para avaliar a eficiência da gestão dos recursos e verificar se estes são suficientes e adequados;
- (b) *Coleções* – para avaliar a adequação da oferta em termos de coleção à procura e às necessidades;
- (c) *Serviços* – para aferir a eficácia dos serviços disponibilizados pelas bibliotecas públicas e determinar a utilização que deles é feita pelos cidadãos.

O Quadro 43 permite comparar a bateria de noventa e oito indicadores do Projeto Tibidabo com aqueles utilizados na RBML em 2009 (*vid.* Quadro 28), recorrendo às *Categorias de avaliação* que estruturam os dados e os indicadores daquele projeto⁴⁵². Nesse sentido e uma vez que as categorias de avaliação definidas pelo PAD-BLX apresentam algumas diferenças significativas em relação àquelas, sempre que possível, procurou-se integrar os indicadores BLX na estrutura do Tibidabo, assinalando a cor azul os que são idênticos ou muito semelhantes aos do Tibidabo. Dos quarenta e sete indicadores BLX, apenas onze (23,4%) apresentam semelhanças com os que são gerados pelo Projeto Tibidabo e nove correspondem a categorias de avaliação não contempladas neste projeto ao nível da prestação de serviços públicos, designadamente o *Fornecimento de documentos*, o *Atendimento*, a *Pesquisa de informação* e as *Cópias*. Por outro lado, no quadro das (sub-)categorias de avaliação definidas pelo projeto Tibidabo, há três em relação quais não foram criados indicadores BLX: *Despesa corrente*, *Investimento e Coleção – Volumes*.

⁴⁵² *Projecte Tibidabo: comparative analysis of the situation and evolution of Public Library Networks;*

Quadro 43 - Painel de indicadores de desempenho Tibidabo: comparação com os indicadores BLX

		TIBIDABO	BLX
CATEGORIAS DE AVALIAÇÃO		INDICADORES DE DESEMPENHO	INDICADORES DE DESEMPENHO
Geral		Densidade populacional População por idade (percentagem) População por sexo (percentagem) Percentagem de população imigrante Países de origem dos imigrantes (percentagem) População activa por setores (percentagem)	População servida por biblioteca activa
Recursos	[Bibliotecas]	Habitantes por ponto de serviço Área total da rede de bibliotecas por 1000 habitantes Área média por ponto de serviço	Taxa de inactividade das bibliotecas
	[Computadores]	Computadores com ligação à Internet disponíveis ao público por 1000 habitantes	Computadores disponíveis para acesso directo pelos utilizadores, por 1000 habitantes Percentagem de PC's disponíveis para acesso directo pelos utilizadores
	[Lugares]	Lugares de leitura disponíveis por utilizador inscrito Lugares de leitura disponíveis por habitante	* Lugares disponíveis ao público por 1000 habitantes
	Despesa corrente	Percentagem da despesa corrente gasta em pessoal Despesa em aquisições por habitante Percentagem da despesa corrente gasta em aquisições Despesa em aquisições por empréstimo Percentagem da despesa corrente gasta em comunicação Percentagem da despesa corrente gasta em atividades culturais Percentagem da despesa corrente em outros gastos Despesa corrente por habitante Despesa corrente por visitante	
	Investimento	Investimento por ponto de serviço Investimento por habitante	
	Recursos Humanos	Pessoal por 10.000 habitantes Percentagem de bibliotecários em relação ao total do pessoal Percentagem de assistentes técnicos em relação ao total do pessoal Percentagem de assistentes técnicos em relação ao total do pessoal Percentagem de pessoal de apoio em relação ao total do pessoal Percentagem de informáticos em relação ao total do pessoal Percentagem de outros funcionários em relação ao total do pessoal	* Colaboradores por 1000 habitantes * Percentagem de colaboradores com competências em I-D Percentagem de colaboradores em serviços ao público relativamente ao total de colaboradores Percentagem de colaboradores que frequentaram acções de formação Nº médio de horas de formação por colaborador
Coleção	Volumes Volumes por habitante Volumes por ponto de serviço Coleção geral (livros) por 1000 habitantes Percentagem de coleção geral em relação ao total de volumes Coleção infantil (livros) por 1000 habitantes Percentagem de coleção infantil em relação ao total de volumes Coleção audio por 1000 habitantes Percentagem de coleção audio em relação ao total de volumes Coleção vídeo por 1000 habitantes Percentagem de coleção vídeo em relação ao total de volumes Coleção eletrónica por 1000 habitantes Percentagem de coleção eletrónica em relação ao total de volumes Coleção de revistas e outras coleções por 1000 habitantes Percentagem de coleção de revistas e outras coleções em relação ao total de volumes	.../...	

© L. G. Pinto, 2012

Legenda: * indicadores idênticos aos indicadores Tibidabo

Quadro 43 (cont.) - Painel de indicadores de desempenho Tibidabo: comparação com os indicadores BLX

		TIBIDABO	BLX
CATEGORIAS DE AVALIAÇÃO		INDICADORES DE DESEMPENHO	INDICADORES DE DESEMPENHO
Colecção	Aquisições	Aquisições por 1000 habitantes Aquisições por ponto de serviço Aquisições para a colecção geral (livros) por 1000 habitantes Percentagem de aquisições para a colecção geral em relação ao total de aquisições Aquisições para a colecção infantil (livros) por 1000 habitantes Percentagem de aquisições para a colecção infantil em relação ao total de aquisições Aquisições para a colecção áudio por 1000 habitantes Percentagem de aquisições para a colecção áudio em relação ao total de aquisições Aquisições para a colecção vídeo por 1000 habitantes Percentagem de aquisições para a colecção vídeo em relação ao total de aquisições Aquisições para a colecção eletrónica por 1000 habitantes Percentagem de aquisições para a colecção eletrónica em relação ao total de aquisições Aquisição de revistas por 1000 habitantes Percentagem de aquisições de revistas e outras colecções em relação ao total de aquisições Taxa de renovação da colecção [Taxa de] Crescimento da colecção Percentagem de volumes nas línguas oficiais do país em relação ao total de volumes Percentagem de volumes em línguas não-oficiais do país em relação ao total de volumes	* Taxa de renovação da colecção (exemplares) Percentagem de documentos retirados em relação ao total anteriormente existente
	[Disponibilidade]	Horas de abertura por 1000 habitantes Horas de abertura semanais por ponto de serviço	Total de horas de funcionamento efectivo das bibliotecas Percentagem de horas encerradas por motivos imprevistos face ao esperado Disponibilidade das bibliotecas (fora do horário)
Serviços Públicos	Uso presencial	Visitas por habitante Visitas por dia de serviço 1000 habitantes Utilizações do serviço de empréstimo por habitante Utilizações do serviço de empréstimo por visitante Utilizações do serviço de empréstimo por dia de serviço Utilizações do serviço de empréstimo por utilizador inscrito Empréstimos por visita Empréstimos por dia de serviço Empréstimos por utilizações [utilizadores] do serviço de empréstimo Empréstimos por utilizador inscrito Empréstimos por habitante Empréstimos por idade Empréstimos por sexo	*Visitas por 1000 habitantes Percentagem de utilizadores activos externos em relação ao total de utilizadores activos Percentagem de documentos emprestados por utilizador do serviço de empréstimo Percentagem de utilizadores activos do serviço de empréstimo em relação aos visitantes Percentagem de utilizadores activos do serviço de empréstimo em relação ao total de utilizadores inscritos Empréstimos por visitante Empréstimos por utilizador inscrito Empréstimos por 1000 habitantes Movimento da colecção (empréstimo)r Empréstimos por colaborador
	Empréstimo por tipo de volume	Empréstimos por tipo [de documento]	Percentagem da colecção em empréstimo relativamente ao total da colecção
	[Instalações / Equipamento]	N.º de acessos à Internet por habitante (a partir de computadores da biblioteca) N.º de acessos à Internet por visita N.º de acessos à Internet por ponto de serviço	Taxa de utilização dos computadores pelos utilizadores Taxa de disponibilidade dos computadores directamente acessíveis aos utilizadores Taxa de ocupação dos lugares .../...

© L. G. Pinto, 2012

Legenda: * indicadores idênticos aos indicadores Tibidabo

Quadro 43 (cont.) - Painel de indicadores de desempenho Tibidabo: comparação com os indicadores BLX

		TIBIDABO	BLX
CATEGORIAS DE AVALIAÇÃO		INDICADORES DE DESEMPENHO	INDICADORES DE DESEMPENHO
Serviços Públicos	Utilização em linha	N.º de consultas ao catálogo principal por habitante N.º de consultas ao catálogo principal por visita N.º de consultas ao catálogo infantil por habitante Visitas ao sítio Web por habitante Visitas ao sítio Web por utilizador inscrito	Computadores disponíveis para acesso directo pelos utilizadores., por visitante diário Visitantes diários por PC disponível
	Utilizadores inscritos	Percentagem de população inscrita em relação à população total População inscrita por idade População inscrita por sexo Percentagem de imigrantes em relação à população total	Taxa de novas inscrições
	Formação e atividades culturais	Percentagem de atividades culturais para adultos em relação ao total de atividades Percentagem de atividades culturais para crianças em relação ao total de atividades Percentagem de workshops e cursos para adultos em relação ao total de atividades Percentagem de workshops e cursos para crianças em relação ao total de atividades Atividades culturais por 10.000 habitantes Atividades culturais por ponto de serviço	Participantes em atividades de animação cultural, organizadas pelas bibliotecas, por 1000 habitantes Percentagem de utilizadores que participaram em atividades de animação cultural em relação ao total de visitantes <i>* Percentagem de participantes em ações de formação dirigidas a utilizadores em relação aos visitantes</i> Média de participantes por actividade Média de participantes por ação de formação

© L. G. Pinto, 2012

Legenda: * indicadores idênticos aos indicadores Tibidabo

Embora a RBML só tenha aderido ao Projeto Tibidabo em outubro de 2007, por solicitação do gestor catalão deste projeto, procedeu-se ao carregamento de dados retrospectivos. Socorrendo-se dos dados gerados pelo PAD-BLX e pelos Relatórios Estatísticos web Horizon e de informação (sobretudo de natureza financeira) obtida no arquivo do DBA/DGB, foi possível ao coordenador local do projeto Tibidabo preencher, ainda que com algumas lacunas, as folhas de recolha referentes ao período de 2003 a 2007(vid. Figura 21)⁴⁵³.

Tomando como exemplo a informação sobre Lisboa para o ano de 2007 disponível no sítio web do projeto, é possível verificar que os dados recolhidos permitiram a geração da maioria dos indicadores Tibidabo (83,7%), uma vez que apenas onze indicadores não apresentam valores.

⁴⁵³ Informante-chave: IC1, Q20.

Figura 21 – Dados estatísticos sobre o desempenho da RBML disponíveis no sítio web do Projeto Tibidabo



Fonte: *PROJECTE Tibidabo: comparative analysis of the situation and evolution of Public Library Networks.*

Por motivos que não foram possíveis apurar, das vinte e oito cidades participantes na segunda fase do Projeto Tibidabo, apenas seis procederam ao carregamento de dados referentes aos anos de 2008 e 2009. Lisboa, tal como Barcelona (gestora do projeto) e as restantes cidades, só apresentam dados estatísticos e indicadores até 2007. Ainda assim, a informação recolhida, tratada e analisada por este projeto constitui um repositório precioso para a realização de estudos de benchmarking como o que foi, aliás, realizado no âmbito do PAD-BLX.

Considerando que seria importante capitalizar as séries de dados estatísticos sobre o desempenho da RBML disponíveis, de forma consistente, desde 2005 e, sobretudo, introduzir no processo avaliativo a comparação externa, em 2008 a coordenação do PAD-BLX elaborou o estudo *Rede Municipal de Biblioteca[s] de Lisboa: síntese do desempenho: relatório 2005-2008*⁴⁵⁴. Do ponto de vista

⁴⁵⁴ Lisboa. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas Divisão de Gestão de Bibliotecas. Programa de Avaliação do Desempenho BLX – *Rede Municipal de Biblioteca[s] de Lisboa: síntese do desempenho: relatório 2005-2008*.

metodológico, procedeu-se ao agrupamento dos dados disponíveis para este período por categorias e dentro de cada categoria, por tabelas. Para cada aspeto selecionado procurou-se apresentar:

- os valores absolutos para os anos 2005, 2006, 2007 e primeiro semestre de 2008;
- a evolução observada entre 2005 e 2007 e, sempre que possível, a evolução observada entre 2005 e o primeiro semestre de 2008;
- para aspetos considerados de maior relevância, análises detalhadas e gráficos ilustrativos;
- **comparações externas** com alguns valores de referência internacionalmente reconhecidos, designadamente:
 - com padrões de desempenho de referência internacionais⁴⁵⁵;
 - com os dados estatísticos e indicadores de outras redes europeias de bibliotecas que apresentavam um número de habitantes e de bibliotecas em funcionamento semelhante à realidade da RBML, designadamente Zurique, Oslo, Manchester e Génova.Note-se que neste exercício de benchmarking foram utilizados dados referentes a 2006, visto que apenas estes estavam então disponíveis no sítio do Projecto Tibidabo⁴⁵⁶.

Este estudo seria concluído em julho de 2008.

Recursos

Conforme sintetizado no Quadro 44, as equipas implicadas no desenvolvimento do eixo de ação centrado no benchmarking de dados apresentam um perfil genérico com algumas semelhanças, nomeadamente no que concerne às suas áreas de competência.

⁴⁵⁵ IFLA – *The public library service: IFLA/UNESCO guidelines for development* e State Library of Queensland - *Queensland public library standards and guidelines*.

⁴⁵⁶ Lisboa. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas.. Programa de Avaliação do Desempenho BLX – ***Rede Municipal de Biblioteca[s] de Lisboa: síntese do desempenho: relatório 2005–2008***, p.3, 21.

Quadro 44 - Perfil das Equipas dos projetos desenvolvidos no âmbito da Dinâmica 3e

Ferramenta DI ^{ADB} 2		Fase de Desenvolvimento
DINÂMICA: 3e – Benchmarking (de dados)		
Características genéricas	PERFIL DA EQUIPA	
	Tibidabo	Estudo RBML
Designação	Equipa de projeto	Equipa PAD-BLX
Nº elementos	3	2
Áreas de competência	Avaliação Ciência da Informação Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação Tratamento e análise estatística de dados	Avaliação Ciência da Informação Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação Tratamento e análise estatística de dados

© L. G. Pinto, 2012

Quanto ao perfil dos responsáveis pela coordenação das equipas de projeto, importa salientar que as características próprias do Projeto Tibidabo dotaram o seu coordenador local com algumas funções que o coordenador do estudo sobre a RBML não desempenhou: *Responde a pedidos de dados sobre a RBML e Responde a inquéritos externos*. Mas, por outro lado, tratando-se de um projeto assente numa estrutura pré-definida e sem possibilidade de adaptações locais, o coordenador local Tibidabo, ao contrário do coordenador do estudo interno, não dispunha da possibilidade de *Concebe[r] / adapta[r] modelos de avaliação* (vid. Quadro 45)⁴⁵⁷.

A infraestrutura tecnológica construída para apoiar a segunda fase do Projeto Tibidabo consistiu num sítio web específico (<http://tibidabo-project.gesem.net>) com dois níveis de acesso: um, via Internet, aberto a todos; e outro, via intranet, reservado apenas aos participantes no projeto. É através da intranet que é possível o preenchimento em linha das folhas de recolha anual de dados, “...which allows the obtaining of the figures required in the format of an Excel spreadsheet, in such a way that each participant, as well as having the features foreseen in the website,

⁴⁵⁷ Informante-chave: IC1, Q21 e Q22; Santos, C.; Paiva, J. de – *Benchlearning 2008*; Santos, C.; Paiva, J. de – *Benchlearning 2009*; Lisboa. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas. Programa de Avaliação do Desempenho BLX – *Rede Municipal de Biblioteca[s] de Lisboa: síntese do desempenho: relatório 2005–2008*.

can exploit the data obtained according to their needs”⁴⁵⁸. Para além da utilização deste recurso de suporte, a participação da RBML no projeto Tibidabo, como já foi referido atrás, contou ainda com a exploração dos Relatórios Estatísticos Web Horizon. No que concerne aos recursos tecnológicos utilizados no outro projeto de benchmarking de dados, há a referir o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da RBML e os Relatórios Estatísticos Web Horizon.

Quadro 45 - Perfil da coordenação das Equipas de projeto da Dinâmica 3e

Ferramenta DI ^{ADB3}		Fase de Desenvolvimento	
DINÂMICA: 3e – Benchmarking (de dados)			
Características		PERFIL DOS PRINCIPAIS RESPONSÁVEIS PELA COORDENAÇÃO DA EQUIPA	
		Tibidabo	Estudo RBML
N.º elementos		1	1
Designação (nome da função)		Sem designação específica	Sem designação específica
Nível hierárquico em relação ao dirigente que tutela a RBML*		1	1
Funções desempenhadas	Analisa, interpreta e comunica os dados recolhidos através das atividades de avaliação	✓	✓
	Aprova projetos de avaliação ao nível de toda a biblioteca / Rede		
	Ausulta o pessoal quanto às necessidades e métodos de avaliação		
	Coordena a recolha de dados ao nível de toda a biblioteca / Rede	✓	✓
	Coordena a comunicação / arquivo dos dados estatísticos da biblioteca / Rede	✓	✓
	Responde a pedidos de dados sobre a biblioteca / Rede	✓	
	Monitoriza / coordena projetos de avaliação ao nível de toda a biblioteca / Rede		✓
	Executa atividades de avaliação	✓	✓
	Dá formação sobre tópicos de avaliação		
	Responde a inquéritos externos	✓	
	Concebe / adapta modelos de avaliação		✓
	Outras		

© L. G. Pinto, 2012

Legenda: * Nível hierárquico de 1 a 5 (p.ex.: Diretor [de Departamento] da Biblioteca > Chefe de Divisão > Coordenador da avaliação = nível hierárquico 2)

⁴⁵⁸ Felio Oller e Muñoz-Creus (2009, p.8).

Apresentação dos resultados

O desenvolvimento do eixo de ação centrado no *Benchmarking de dados* da Dinâmica 3e deu origem a dois tipos distintos de produtos de informação: os conteúdos sobre o desempenho da RBML (de 2003 a 2007) disponibilizados no sítio web do Projecto Tibidabo e os relatórios produzidos no âmbito do estudo sobre o desempenho desta Rede entre 2005 e 2008.

Através do sítio web Tibidabo, a informação sobre o desempenho da RBML (2003-2007) é disponibilizada de acordo com a seguinte estrutura organizativa⁴⁵⁹:

- *Ficha-resumo*
 - *Dados sobre a cidade*: dados estatísticos e correspondentes indicadores de desempenho relativos a população, população imigrante e superfície.
 - *Dados sobre a rede*: população inscrita, população imigrante inscrita, pontos de serviço, áreas, horas semanais de abertura, coleção, pessoal, lugares, visitas, empréstimos e utilização do serviço de empréstimo.
 - *Gráficos* relativos a: população inscrita, população imigrante inscrita, utilização das bibliotecas (visitas, empréstimos, utilização da Internet e utilização do serviço de empréstimo), coleção (coleção geral – livros, coleção infantil, áudio, vídeo, eletrónicos, revistas e outros), recursos económicos (despesas, investimentos) e distribuição dos gastos (pessoal, aquisições, comunicação, atividades culturais e outros).
- *Dados estatísticos* – correspondem a mais de quarenta medidas (sem contar com desagregações) recolhidas sobre o desempenho da RBML para o período de 2003 a 2007.
- *Indicadores* – os noventa e oito indicadores (*vid.* Quadro 43), constituem o principal grupo de informação produzido por este projeto.

Todos os itens que integram, quer os *Dados estatísticos*, quer os *Indicadores*, permitem a geração de dois tipos de gráficos em relação a cada cidade

⁴⁵⁹ PROJECTE Tibidabo: comparative analysis of the situation and evolution of Public Library Networks.

participante: gráficos (de barras) para representar a evolução cronológica; e gráficos (de linhas) para comparação com outras cidades ou regiões que tenham sido escolhidas entre os participantes. Como referem Feliu Oller e Muñoz Creus (2009, p.8), “This application allows you to have an immediate and focused view of the position that each city holds in each of the indicators with regard to the other participants, with the possibility moreover of making a comparison with any other of the cities or regions, as selected”.

Neste contexto, podemos afirmar que os resultados da avaliação prosseguida pelo Projeto Tibidabo foram (e continuam a ser) objeto de disseminação primária (para os participantes), mas também secundária, uma vez que estes estão acessíveis a todos os profissionais de I-D e outras partes interessadas através da Internet. Tratando-se de uma iniciativa de benchmarking externo, estamos ainda perante uma situação em que os resultados (dinâmicos) da avaliação são passíveis de transferência para outras organizações similares (disseminação horizontal).

O estudo elaborado pela coordenação do PAD-BLX em Julho de 2008 - *Rede Municipal de Biblioteca[s] de Lisboa: síntese do desempenho: relatório 2005-2008* constitui o primeiro estudo longitudinal retrospectivo que permite comparar um conjunto significativo de valores referentes a medidas e indicadores de desempenho desta Rede compilados de forma consistente. Neste documento, a informação surge organizada do seguinte modo: (1) *Introdução*; (2) *Metodologia*; (3) *Bibliotecas*; (4) *Recursos Humanos e Financeiros*; (5) *Recursos de Informação*; (6) *Utilizadores*; (7) *Utilização*; (8) *Benchmarking*; (9) *DGB – Balanço Social*; e (10) *Glossário*. Os tópicos (3) a (7) e (9) apresentam sínteses dos dados de desempenho considerados mais relevantes para cada um deles, estabelecendo comparações entre os valores anuais verificados ao longo do período em exame e, sempre que possível, entre estes e *benchmarks* de referência internacionais. Com exceção do *Glossário*, todos os tópicos são introduzidos através de um *Resumo* que contextualiza e destaca os principais resultados da análise e avaliação que são apresentados de seguida, apoiados frequentemente em gráficos e tabelas.

O Quadro 46 faz a análise da informação sobre o desempenho veiculada neste estudo, atendendo às categorias de avaliação e medidas e/ou indicadores utilizados e ainda ao tipo de comparações que são construídas com base nessas medidas / indicadores – comparação (interna) da evolução dos resultados entre 2005 e 2008, comparação de valores de desempenho com padrões de referência internacionais e comparação com quatro redes de bibliotecas europeias a partir dos dados disponibilizados pelo Projeto Tibidabo.

Quadro 46 – Análise do conteúdo informativo do estudo sobre o desempenho da RBML entre 2005 e 2008

TIPO DE INFORMAÇÃO SOBRE O DESEMPENHO			Comparações		
Categorias de avaliação	Medidas	Indicadores	Internas (2005-2008)	Padrões internacionais	4 cidades (Tibidabo)
Bibliotecas	População servida [habitantes]				✓
		** Habitantes por ponto de serviço			✓
	Bibliotecas abertas		✓		✓
		Pessoas servidas por biblioteca	✓		✓
	Horas de funcionamento		✓		
	Horas de funcionamento semanal		✓		
		Média da disponibilidade semanal das bibliotecas	✓		
	Área útil		✓		
Recursos Humanos e Financeiros	Lugares sentados		✓		
	Total de colaboradores		✓		
		Colaborador por habitante	✓	✓	
	N.º colaboradores Tec. Sup BD		✓		
		Percentagem de colaboradores com competências I-D [Tec. Sup.]	✓	✓	
	N.º colaboradores técnico-profis.BD		✓		
	N.º colaboradores por vínculo profis.		✓		
	N.º colaboradores por grupo profis.		✓		
	N.º colaboradores por habilitações.		✓		
	N.º colaboradores por idades		✓		
Recursos de Informação	Verba comprometida		✓		
		* Verba comprometida por habitante	✓		
		*Verba comprometida por visita	✓		
	Doc. existentes (unid. Físicas)		✓		✓
		*Doc. existentes por habitante	✓	✓	✓
	Doc integrados (unid físicas)		✓		✓
		*Doc integrados por habitante	✓	✓	✓
	Doc. retirados (unidades físicas)		✓		✓
		*Doc. retirados da colecção por habitante	✓	✓	✓
		Taxa de renovação	✓		
Recursos de Informação	Total de computadores		✓		
	N.º computador acessíveis ao público		✓		
		Computadores públicos por 1000 habit.	✓	✓	
	N.º computadores de serviço		✓		
		*Computadores de serviço por colabor.	✓		.../..

© L. G. Pinto, 2012

Legenda: * Medida / Indicador não contemplado no painel BLX

** Medida / Indicador do Projeto Tibidabo

Quadro 46 (cont.) – Análise do conteúdo informativo do estudo sobre o desempenho da RBML entre 2005 e 2008

TIPO DE INFORMAÇÃO SOBRE O DESEMPENHO			Comparações		
Categorias de avaliação	Medidas	Indicadores	Internas (2005-2008)	Padrões internacionais	4 cidades (Tibidabo)
Utilizadores	Total de utilizadores inscritos		✓		✓
		*Utilizadores inscritos por habitante	✓		✓
	Total de visitas		✓		✓
		Visitas por habitante	✓		✓
		*Visitas por utilizador inscrito	✓		
		Empréstimos por habitante	✓		✓
		Empréstimo por visita	✓		
		Empréstimos por utilizador inscrito	✓		
	N.º de documentos consultados		✓		
		Taxa de ocupação de lugares	✓		
		Taxa de utilização da colecção	✓		
	N.º utilizadores computadores públicos		✓		
		Taxa de utilização dos comput. públicos	✓		
	N.º atendimentos		✓		
		Atendimentos por colaborador	✓		
		*Atendimento por visita	✓		
	N.º pesquisas solicitadas		✓		
	Total actividades de animação cultural		✓		✓
	Total participantes em activ. animação		✓		✓
		Média de participantes por actividade	✓		✓
		*Participantes por utilizador inscrito	✓		
		Participantes por visita	✓		
	N.º fotocópias		✓		
	N.º impressões		✓		
	Total digitalizações		✓		
	Total microformas produzidas		✓		
		*Fotocopia por visita	✓		
		*Impressões por visita	✓		
		*Digitalização por visita	✓		
		*Microforma por visita	✓		
	*Impressões por utilização de PC	✓			
Visitas ao site Fora de Portas		✓			
Páginas consult. site Fora de Portas		✓			
Visitas ao site Hemeroteca Digital		✓			
Páginas consult. site Hemeroteca Digital		✓			

© L. G. Pinto, 2012

Legenda: * Medida / Indicador não contemplado no painel BLX

** Medida / Indicador do Projeto Tibidabo

Este último tipo de comparação é apresentado no tópico que foi designado *Benchmarking*. Note-se que, na elaboração deste quadro, as medidas e indicadores usados no âmbito do *Balanço social* (9) foram incluídos na categoria *Recursos Humanos e Financeiros*.

No estudo referido são ainda feitas comparações com cinco benchmarks, sendo os quatro primeiros recomendações da IFLA para bibliotecas públicas e o último um padrão da State Library of Queensland:

- 1 colaborador para 2500 habitantes (colaborador por habitante)
- 33% do pessoal com formação superior em I-D (percentagem de colaboradores com competências em I-D)
- Colecção com 1,5 a 2,5 livros por habitante (documentos existentes por habitante)
- Aquisição de 200 livros por 1000 hab (documentos integrados por habitante)
- 0,125 documentos por habitante (documentos retirados da colecção por habitante)

Com base no exame do conteúdo informativo do estudo longitudinal sobre o desempenho da RBML, é possível verificar que: foram usados 35 medidas e 34 indicadores; metade destes (17), são indicadores que não constam do painel de indicadores BLX (*), sendo que um deles é originário do Projeto Tibidabo (**). Estes factos podem ser um indício da desadequação do painel de indicadores de desempenho BLX à realização de benchmarking de dados e, conseqüentemente, um alerta para a necessidade de ser feita uma nova revisão do painel de indicadores em vigor na RBML.

O relatório *Rede Municipal de Biblioteca[s] de Lisboa: síntese do desempenho (2005-2008)* foi disseminado internamente através da sua publicação na intranet da DGB, na página do PAD-BLX, tendo ainda sido enviado para conhecimento das estruturas hierárquicas superiores.

Benchlearning

O enfoque na gestão das competências, aliado à necessidade de potenciar os recursos disponíveis e as sinergias resultantes do trabalho em rede, conduziria à criação, em julho de 2007, do Programa de Benchlearning Profissional na Área da Informação-documentação. Este programa propunha-se alcançar três objetivos:

- contribuir para melhorar as aprendizagens profissionais, formais e informais, na área da I-D através da aplicação dos princípios e metodologia de Benchlearning;
- contribuir para o desenvolvimento de uma cultura organizacional de avaliação centrada nos clientes/utilizadores, em articulação com o PAD-BLX;
- promover o desenvolvimento de competências, a mudança e a inovação na RBML⁴⁶⁰.

A prossecução destes objetivos alicerçava-se numa metodologia de benchlearning composta por seis etapas: (1) *identificar áreas de melhoria do desempenho*; (2) *construir a equipa de benchlearning*; (3) *recolher, medir e/ou comparar e analisar*; (4) *aprender com o parceiro*; (5) *adaptar e implementar as mudanças*; (6) *avaliar e continuar o desenvolvimento*⁴⁶¹.

Para o biénio 2007/2009, este programa estipulou três linhas de ação: I) *Organização dos serviços e procedimentos de tratamento técnico*; II) *Formação de utilizadores*; e III) *Serviços de Atendimento, referência e apoio técnico*. Neste quadro, nasceriam dois projetos estruturados e desenvolvidos com base na metodologia de benchlearning supra referida: o Projeto Desenvolvimento de Competências em Literacia da Informação (Julho de 2007-), na área da formação de utilizadores, e o Projeto de Benchlearning de Gestão de Autoridades (Julho de 2008-2009), no âmbito do tratamento técnico.

Recolha, tratamento e análise dos dados

O Projeto de Desenvolvimento de Competências em Literacia da Informação veio ao encontro da necessidade de melhorar a intervenção da RBML ao nível da formação de utilizadores na área das TIC e, simultaneamente, potenciar os recursos disponíveis e as sinergias resultantes do trabalho em rede. Após a formação da equipa de benchlearning, com elementos internos e externos à RBML, a Equipa de projeto procedeu ao levantamento das experiências de Formação de utilizadores em TIC que decorreram nas bibliotecas da Rede, tendo

⁴⁶⁰ Pinto, L. G. – **O Benchlearning aplicado ao desenvolvimento da literacia da informação.**

⁴⁶¹ *Ididem.*

este trabalho exploratório sido complementado pela organização de dois seminários internos de reflexão e aprendizagem sobre experiências e práticas neste domínio (3 e 10 de Outubro de 2007). Para além disso, foram ainda realizadas visitas de estudo a duas bibliotecas públicas tidas como detentoras de boas práticas na área da formação de utilizadores em TIC – a BM de Oeiras e a BM Almada⁴⁶². A análise da informação recolhida e a aprendizagem daí resultante, permitiu, de acordo com a metodologia de *benchlearning* adotada, ampliar e reestruturar o modelo de formação de utilizadores em TIC existente na RBML e, subsequentemente, criar o Programa ULISSES – Desenvolvimento de Competências em Literacia da Informação na Rede Municipal de Bibliotecas de Lisboa⁴⁶³.

O outro projeto desenvolvido no âmbito do eixo de ação *Benchlearning* da Dinâmica 3e - *Benchlearning* de Gestão de Autoridades - “... nasceu da necessidade de aprofundar e clarificar algumas questões inerentes à gestão de autoridades, nomeadamente a política para a criação de registos de autoridade, o tipo de registos, os campos considerados obrigatórios, a estrutura dos registos e as opções tomadas nas referências textuais «ver também»”⁴⁶⁴. Em julho de 2008, a equipa responsável por este projeto apresentou superiormente o plano de desenvolvimento, contemplando este o calendário das visitas às seis bibliotecas selecionadas (uma biblioteca pública, duas bibliotecas centrais universitárias e três centros de documentação de ministérios). Para apoio à recolha de dados durante as visitas / entrevistas realizadas a estas bibliotecas, foi elaborado um guião / questionário contemplando os parâmetros enumerados no Quadro 47. As visitas decorreram durante os meses de setembro e outubro de 2008, não tendo sido possível, por motivos alheios à equipa, efetuar a visita a uma das bibliotecas que haviam sido selecionadas⁴⁶⁵.

⁴⁶² Mais informações sobre as experiências destas bibliotecas podem ser encontradas, respetivamente, em Amândio (2007, 2008) e Correia (2008).

⁴⁶³ Pinto, L. G. – **O *Benchlearning* aplicado ao desenvolvimento da literacia da informação.**

⁴⁶⁴ Santos, C.; Paiva, J. de – ***Benchlearning 2008***. p.3.

⁴⁶⁵ Santos, C.; Paiva, J. de – ***Benchlearning 2008***. p.4

Quadro 47 - Dinâmica 3e - Projeto de Benchlearning em Gestão de Autoridades: itens do guião de visita/entrevista

ITENS	Especificação
Identificação da instituição	Contactos, número de funcionários, exclusividade de funções no trabalho de autoridades, etc.
Sistema informático	Identificação, versão, geração automática de registos de entrada de autoridade, etc.
Linguagens documentais	Classificação, linguagens de indexação, instrumentos de descrição, etc.
Registos de autoridade	Tipo de registos de autoridade utilizados
Campos e subcampos de controlo	Campos considerados de preenchimento obrigatório, uso do bloco do cabeçalho de ligação, etc.
Política de autoridade	Criação de registos, criação de referências cegas, referência textual «Ver também», etc.
Visualização	Disponibilidade para os utilizadores, visualização de alguma forma dos campos 3XX, etc.
Catálogo colectivo	Identificação e caracterização da Rede, controlo dos pontos de acesso de autoria, etc.
Formato Unimarc/Autoridades	Nível de adequação ao registo de dados, conhecimento de outros formatos MARC para autoridades, etc.
Benchlearning	Interesse em participação numa sessão de benchlearning, disponibilidade dos eventuais participantes
Avaliação	Pontos fortes, pontos fracos
Contributos para a melhoria do serviço visitado	
Contributos para a melhoria do serviço visitante	

© L. G. Pinto, 2012 (baseado em: Santos, C.; Paiva, J. de – *Benchlearning 2008*)

No ano seguinte, tal como refere no seu relatório a equipa responsável por este projeto, “...com o objectivo de aprofundar e clarificar algumas questões inerentes à gestão de autoridades a nível nacional – nomeadamente a política para a criação de registos de autoridade, o tipo de registos, os campos considerados obrigatórios, a estrutura dos registos e as opções tomadas nas referências textuais «ver também» – foram escolhidas quatro bibliotecas, de três tipologias diferentes: nacional, duas gerais universitárias e uma especializada, com um fundo geral de carácter universal, cujo acervo compreende também colecções patrimoniais, espólios e outra documentação. Mais uma vez, procurámos incluir instituições que tivessem outros sistemas informáticos, que não exclusivamente o sistema integrado de gestão de bibliotecas Horizon”⁴⁶⁶. Nesta nova fase do processo de benchlearning em gestão de autoridades foi utilizado o mesmo método de recolha

⁴⁶⁶ Santos, C.; Paiva, J. de – *Benchlearning 2009*. p.2.

de dados que fora aplicado nas anteriores deslocações a bibliotecas/serviço: visitas / entrevistas apoiadas no guião.

Os resultados das nove visitas a bibliotecas/serviços que a equipa do projeto Benchlearning em gestão de Autoridades realizou foram analisados e reportados em dois relatórios – *Benchlearning 2008* e *Benchlearning 2009*, cujo conteúdo será examinado mais adiante.

Recursos

A especificidade de cada um dos projetos de benchlearning profissional na área I-D que foram desenvolvidos na RBML entre 2007 e 2009 implicou a mobilização diferenciada dos recursos necessários ao seu desenvolvimento.

A Equipa de Benchlearning do Projeto de Desenvolvimento de Competências em Literacia da Informação foi formada por sete colaboradores da RBML (três do DBA/DGB, com funções de coordenação; dois da BM Orlando Ribeiro; e outros dois da BM Olivais) e três membros externos oriundos de outras redes de bibliotecas públicas⁴⁶⁷. Note-se que na constituição do núcleo coordenador deste projeto procurou-se adicionar às competências de I-D especializadas em formação de utilizadores em TIC, outras competências no domínio da Pedagogia (nomeadamente, na área da educação e formação de adultos) e da investigação.

A Equipa do Projeto Benchlearning em Gestão de Autoridades foi constituída, a nível interno, por dois técnicos de I-D do SATT especializados em Gestão de Autoridades e Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação, com funções de coordenação. A este núcleo foi adicionada a colaboração dos técnicos que serviram de principais interlocutores nas bibliotecas visitadas: cinco, em 2008; e quatro, em 2009. O Quadro 48 traça as características genéricas do perfil das duas equipas de projeto associadas a estas (sub-)dinâmicas de avaliação do desempenho, atendendo às suas designações, número de elementos e áreas de competência⁴⁶⁸.

⁴⁶⁷ Os bibliotecários que trouxeram para a reflexão coletiva as práticas de outras bibliotecas na área da formação de utilizadores em Tecnologias de Informação e Comunicação eram oriundos da BM Oeiras, BM Almada e BM Seixal (Pinto, L. G. – **O Benchlearning aplicado ao desenvolvimento da literacia da informação**).

⁴⁶⁸ Informadores-chave: IC1, Q22 e Q28; Santos, C.; Paiva, J. de – **Benchlearning 2008**; Santos, C.; Paiva, J. de – **Benchlearning 2009**; Lisboa. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura.

Quadro 48 - Perfil das Equipas dos projetos desenvolvidos no âmbito da Dinâmica 3e (Benchlearning)

Ferramenta DI^{ADB2}		Fase de Desenvolvimento
DINÂMICA: 3e – Benchmarking (Benchlearning)		
Características genéricas	PERFIL DA EQUIPA	
	Desenvolvimento de Competências em Literacia da Informação	Benchlearning Gestão de Autoridades
Designação	Equipa de Projeto	Equipa de Benchlearning
Nº elementos	7 (internos) + 3 (externos)	2008: 2 (internos) + 5 (externos) 2009: 2 (internos) + 3 (externos)
Áreas de competência	Pedagogia (Educação e formação de adultos) Ciência da Informação (Formação de utilizadores em TIC) Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação Investigação	Ciência da Informação Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação Gestão de autoridades

© L. G. Pinto, 2012

Quanto ao perfil dos responsáveis pela coordenação das equipas dos dois projetos, importa salientar que as características que surgem sintetizadas no Quadro 49 devem ser entendidas no contexto específico e circunscrito de cada uma destas iniciativas avaliativas.

Note-se que, contrariamente ao que se têm verificado nas equipas das dinâmicas que foram já examinadas neste capítulo e, inclusivamente, nas equipas dos outros projetos desenvolvidos no quadro da Dinâmica 3e, a equipa da iniciativa Benchlearning em Gestão de Autoridades posiciona-se num nível hierárquico “2”, uma vez que entre ela e o dirigente que tutela diretamente a RBML existe o coordenador do SATT.

Quadro 49 - Perfil da coordenação das Equipas de Projeto da Dinâmica 3e (Benchlearning)

Ferramenta DI ^{ADB3}		Fase de Desenvolvimento	
DINÂMICA: 3e – Benchmarking (Benchlearning)			
Características	PERFIL DOS PRINCIPAIS RESPONSÁVEIS PELA COORDENAÇÃO DA EQUIPA		
	Desenvolvimento de Competências em Literacia da Informação	Benchlearning Gestão de Autoridades	
N.º elementos	3	2	
Designação (nome da função)	Sem designação específica	Sem designação específica	
Nível hierárquico em relação ao dirigente que tutela a RBML*	1	2	
Funções desempenhadas	Analisa, interpreta e comunica os dados recolhidos através das atividades de avaliação	✓	✓
	Aprova projetos de avaliação ao nível de toda a biblioteca / Rede		
	Ausulta o pessoal quanto às necessidades e métodos de avaliação	✓	
	Coordena a recolha de dados ao nível de toda a biblioteca / Rede	✓	✓
	Coordena a comunicação / arquivo dos dados estatísticos da biblioteca / Rede	✓	
	Responde a pedidos de dados sobre a biblioteca / Rede	✓	
	Monitoriza / coordena projetos de avaliação ao nível de toda a biblioteca / Rede	✓	✓
	Executa actividades de avaliação	✓	✓
	Dá formação sobre tópicos de avaliação	✓	
	Responde a inquéritos externos		
	Concebe / adapta modelos de avaliação	✓	✓
	Outras		

© L. G. Pinto, 2012

Legenda: * Nível hierárquico de 1 a 5 (p.ex.: Diretor [de Departamento] da Biblioteca> Chefe de Divisão> Coordenador da avaliação = nível hierárquico 2)

No que concerne aos recursos tecnológicos utilizados nos projetos de benchlearning, há a referir a intranet da DGB/CML como principal suporte para pastas e conteúdos digitais partilhados pelos vários participantes do Projeto de Desenvolvimento de Competências em Literacia da Informação o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da RBML e, no caso do Benchlearning

em Gestão de Autoridades, os Relatórios Estatísticos Web Horizon e o próprio SIGB Horizon.

Apresentação dos resultados

O eixo de ação Benchlearning deu origem a dois tipos distintos de produtos de informação: um programa de formação (não-formal, estruturado) - o Programa ULISSES – Desenvolvimento de Competências em Literacia da Informação; e os relatórios produzidos no âmbito do projeto de Benchlearning em Gestão de Autoridades.

Lançado em março de 2008⁴⁶⁹, o Programa ULISSES estabeleceu como objetivos:

- “Valorizar as Bibliotecas Municipais de Lisboa como espaços de aprendizagem e pontos privilegiados de acesso à informação;
- Dotar os utilizadores das bibliotecas com competências na utilização efectiva e crítica da informação em diferentes suportes;
- Desenvolver as competências dos utilizadores em literacia da informação, de forma a potenciar a sua capacidade de aceder, pesquisar e utilizar a informação disponível em diferentes suportes;
- Contribuir para a generalização da formação básica em Tecnologias de Informação e Comunicação dos utilizadores das bibliotecas e dos municípios em geral”⁴⁷⁰.

A operacionalização deste programa assentou na criação e disponibilização de um conjunto de ferramentas pedagógicas direcionadas para os colaboradores BLX (programas, módulos, isto é, conteúdos pedagógico, formulários, fichas de avaliação, apresentações em powerpoint, etc.) e de materiais para divulgação junto dos utilizadores das bibliotecas (cartazes, avisos, logotipos) e de outros potenciais interessados. Todos estes produtos de informação foram tornados acessíveis aos colaboradores da RBML através da intranet da CML, numa área criada especificamente para alojar os conteúdos do ULISSES. Esses conteúdos estavam

⁴⁶⁹ ENTITLE (2009) – *Best practice presentation* [Em linha].

⁴⁷⁰ Mais informações sobre este programa podem ser obtidas em: <http://blx.cm-lisboa.pt/gca/index.php?id=1225&idbloco=1225>.

organizados de acordo com a seguinte estrutura: *Avaliação* (dezassete fichas de avaliação), *Calendarização* (programa semestral dos módulos/sessões de aprendizagem), *Divulgação* (avisos, logotipos ULISSES, cartazes), *Inscrições / presenças* (modelo de declaração de participação, modelo de ficha de inscrição, modelo de lista de presenças), *Memorandos* (instruções relativas a alguns procedimentos básicos), *Módulos* (material de apoio para o formador, material para o utilizador, apresentações) e *Programa* (planeamento semestral dos módulos e sessões de aprendizagem por biblioteca)⁴⁷¹.

Os dispositivos montados para a avaliação do desempenho do Programa ULISSES permitiram que os resultados alcançados fossem sintetizados através do seguinte conjunto de medidas e indicadores⁴⁷²:

- *N.º de bibliotecas envolvidas*
- *Total de participantes ano*
- *Participantes que frequentaram duas ou mais sessões*
- *N.º total de horas de aprendizagem*
- *N.º de técnicos envolvidos no programa*
- *N.º de computadores envolvidos*
- Avaliação geral (escala de 0 a 4):
 - *Nível de apreciação dos conteúdos (média)*
 - *Nível de apreciação do desempenho dos monitores (média)*
- Avaliação específica de sessão (escala 1 a 3):
 - *Nível de aquisição dos conteúdos (média)*
 - *Nível de aquisição dos conteúdos por módulo*
 - *Percentagem de participantes em cada nível de aquisição de conteúdos.*

O Programa ULISSES, tal como os seus resultados, seriam objeto de disseminação secundária direcionada para a comunidade profissional das áreas

⁴⁷¹ LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas - ULISSES [Em linha].

⁴⁷² Ferreira, C. [et al.] - *Programa ULISSES* [Em linha]: *desenvolvimento de ambientes de aprendizagem e avaliação de impactos*, p.[3].

educativa e I-D, nomeadamente em 2008 no Seminário Bibliotecas Públicas e Formação de Utilizadores e em 2009 no III Congresso das Cidades Educadoras⁴⁷³, tendo-se entrecruzado, como iremos ver no próximo sub-capítulo, com a Dinâmica 4 centrada na avaliação dos impactos das bibliotecas. Este programa foi, aliás, considerado como uma das boas práticas ilustrativas do papel desempenhado pelas bibliotecas públicas europeias na Aprendizagem ao Longo da Vida (ENTITLE, 2009).

Quanto aos produtos de informação resultantes do projeto Benchlearning em Gestão de Autoridades da Dinâmica 3e, há a referir a elaboração de dois relatórios, entregues para apreciação da Chefe de Divisão, um em novembro de 2008 e outro em novembro de 2009⁴⁷⁴. Do conteúdo informativo destes relatórios constam: uma *Introdução*, a síntese das *Ações de Benchlearning*, a *Análise dos resultados*, a *Conclusão*, o *Glossário* e alguns dados técnicos referentes ao *UNIMARC Autoridades* para apoio à leitura do relatório. Ao nível das fichas de análise que permitem a caracterização de cada uma das bibliotecas/serviços visitados de acordo com os itens do guião de visita/entrevista (tópico *Ações de Benchlearning*), há a destacar o conteúdo dos seguintes itens pelo seu valor avaliativo e potencial de aprendizagem:

- [interesse da biblioteca/serviço visitado em participar numa sessão de] *Benchlearning 2009*
- *Avaliação: pontos fortes / pontos fracos* [da biblioteca/serviço visitado]
- *Contributos para a melhoria do serviço visitado*
- *Contributos para a melhoria do serviço visitante*

Na *Conclusão* do relatório Benchlearning 2009, a equipa que desenvolveu este projeto concluía que:

⁴⁷³ Em 2008: Pinto, L. G. – *O Benchlearning aplicado ao desenvolvimento da literacia da informação*; e Alvim, C. [et al.] – *Rede Municipal de Bibliotecas Públicas de Lisboa – B. M. Orlando Ribeiro e B. M. Olivais*. Em 2009: Fernandes, A.; Ferreira, C. – *Entre tradição e tecnologia*.

⁴⁷⁴ Santos, C.; Paiva, J. de – *Benchlearning 2008*; Santos, C.; Paiva, J. de – *Benchlearning 2009*. p.2.

- “É notória a falta de qualidade da formação académica e profissional dos profissionais da documentação em gestão de autoridades.
- A bibliografia sobre o assunto em línguas estrangeiras, disponível em Portugal é muito escassa (...)
- Não há uma tradição nacional de constituição de ficheiros de autoridades.

Este conjunto de factores justifica a falta de consciencialização da importância dos ficheiros de autoridades para a fiabilidade e pertinência da pesquisa bibliográfica e, conseqüentemente, o facto dos dirigentes dos diferentes tipos de serviços de documentação e informação não afectarem os recursos humanos necessários para a constituição, actualização e manutenção dos registos de autoridades, situação verificada em todas as instituições visitadas, à excepção da FCG, que, a par da Divisão de Gestão de Bibliotecas da Câmara Municipal de Lisboa, são as únicas instituições a nível nacional, tanto quanto é do nosso conhecimento, a disponibilizarem recursos humanos com funções exclusivas no processo de autoridades. Os mesmos factores contribuem para a falta de qualidade dos registos de autoridade produzidos pela generalidade dos serviços de documentação e informação portugueses⁴⁷⁵.

Apesar deste panorama, é interessante salientar que em cinco das ações de benchlearning, a equipa de projeto registou alguns *contributos para a melhoria do serviço visitante* (na maioria relativos à parametrização do SIGB Horizon).

Os resultados desta sub-dinâmica de avaliação do desempenho foram divulgados, por e-mail, junto dos colaboradores do SATT e da equipa do PAD-BLX, mas por motivos que não foram possíveis de apurar, os dois relatórios não foram publicados na intranet da DGB. Quanto ao encontro de benchlearning que estava previsto realizar-se no final deste ciclo de aprendizagem “... com o objectivo de fomentar a partilha de experiências em gestão de autoridades, debater os problemas com que nos confrontamos, estudar meios de colaboração efectiva que permita a troca de registos de autoridades, de forma a obviar a repitação de tarefas *ad infinito*”, este acabaria por não se concretizar, fruto, sobretudo, da falta

⁴⁷⁵ Santos, C.; Paiva, J. de – *Benchlearning 2009*. p.30.

de interesse em “aprender” manifestada pela grande maioria das bibliotecas/serviço visitados. Nesse sentido, a equipa do projeto Benchlearning em Gestão de Autoridades acabaria por sugerir a reformulação do projecto: “...propomos que esta iniciativa seja integrada num projecto mais vasto que englobe todos os processos do tratamento documental da Divisão de Gestão de Bibliotecas, com enfoque na *Iniciativa Melhoria Contínua* do SATT”⁴⁷⁶.

8.4 Dinâmica 4: Impactos das bibliotecas

8.4.1 A preparação

Sem implicar a descontinuação das estratégias associadas à implementação da Gestão da Qualidade e de uma cultura de avaliação na RBML que o DBA vinha prosseguindo desde 2003, a nomeação de uma Chefe de Divisão para a DGB em fevereiro de 2007⁴⁷⁷ veio encetar um período de maior atenção à avaliação dos impactos das bibliotecas, sobretudo no contexto da Aprendizagem ao Longo da Vida (ALV). Reportando-se às áreas de intervenção estratégica do DBA/DGB, L. G. Pinto salientava: “Num contexto nacional e internacional em que a Aprendizagem ao Longo da Vida constitui um vector-chave no progresso social e económico e na construção de vantagem competitiva, a Rede Municipal de Bibliotecas de Lisboa tem vindo a apostar em iniciativas direccionadas para o **desenvolvimento de competências** dos seus utilizadores, mas também dos próprios colaboradores” [negrito no original]⁴⁷⁸. O enfoque na gestão das competências, aliado à necessidade de potenciar os recursos disponíveis e as sinergias resultantes do trabalho em rede, como já vimos, conduziria à criação, em julho de 2007, do Programa de Benchlearning Profissional na Área da Informação-documentação, o qual, mais tarde, acolheria no seu seio o Programa ULISSES - Programa de Desenvolvimento de Competências em Literacia da Informação para a Rede Municipal de Bibliotecas de Lisboa.

⁴⁷⁶ Santos, C.; Paiva, J. de – *Benchlearning 2009*. p.30-31.

⁴⁷⁷ Referimo-nos ao preenchimento, após um interregno de mais três anos, do lugar de Chefe de Divisão de Gestão de Bibliotecas (*vid.* Anexo 3 - *Estrutura dirigente da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa*).

⁴⁷⁸ Pinto, L. G. – *O Benchlearning aplicado ao desenvolvimento da literacia da informação*.

Embora existissem na RBML algumas experiências bem-sucedidas de formação de utilizadores na área das TIC, estas não eram avaliadas de forma estruturada, não existindo também qualquer preocupação em recolher e dispor de evidências demonstrativas do seu impacto junto dos utilizadores⁴⁷⁹. À semelhança do que, em 2000, o Institute of Museum and Library Service perspetivava para as bibliotecas e museus dos Estados Unidos, também a RBML necessitava de um sistema de avaliação em que a questão “O que fizemos para alcançar os nossos objetivos” fosse substituída pela questão “O que mudou em consequência do nosso trabalho?” (Estados Unidos. Institute of Museum and Library Service, 2000, p.3).

A participação da DGB no consórcio do projeto comunitário ENTITLE - Europe's New libraries Together In Transversal Learning Environments (2008-2009) ajudaria a impulsionar esta alteração no foco da avaliação ao mesmo tempo que favoreceria o reposicionamento das bibliotecas públicas municipais no quadro da Aprendizagem ao Longo da Vida. Visando apoiar e alargar o progresso feito pelas bibliotecas públicas europeias na implementação da aprendizagem para todas as faixas etárias e grupos sociais, disseminando, consolidando e melhorando o trabalho de redes existentes, projectos e iniciativas nesta área, o projeto ENTITLE deveria obter os seguintes resultados-chave: produção e disponibilização de *Linhas de orientação e Recomendações*; criação de um *ambiente baseado na web*; promoção da inovação/resultados através de diversos *Encontros nacionais*; estabelecimento de uma *Estrutura de avaliação de impactos*; e valorização e divulgação dos resultados numa *Conferência final* dirigida a decisores políticos (Pinto, 2009). Considerando que o sucesso das bibliotecas públicas no território da ALV passava também pela intensificação de práticas de gestão baseadas em evidências, designadamente em termos de avaliação dos impactos na aprendizagem, este projeto iria, assim, desenvolver e testar uma *Estrutura de Avaliação de Impactos*, inspirada no modelo de avaliação criado pelo Centro de Investigação para os Museus e Galerias de Arte (RCMG) para o

⁴⁷⁹ Alvim, C. [et al.] – **Rede Municipal de Bibliotecas Públicas de Lisboa –B. M. Orlando Ribeiro e B. M. Olivais.**

MLA - Museums, Libraries and Archives Council do Reino Unido com a designação *Generic Learning Outcomes* – GLO⁴⁸⁰.

Quadro 50 – Caracterização da Fase de preparação da Dinâmica 4

Ferramenta DI^{ADB1}		Fase de Preparação
ELEMENTOS DE ANÁLISE	DINÂMICA: D4 – Impactos das bibliotecas	
Antecedentes e contexto	Existência na RBML de experiências consolidadas de formação de utilizadores em TIC Inexistência de práticas de avaliação dos impactos das bibliotecas na aprendizagem Objetivos estratégicos da DGB ligados à Gestão da Qualidade e à implementação de uma cultura de avaliação na RBML	
Duração prevista	Programa experimental (2008-2009)	
Foco da avaliação	Impacto das bibliotecas na aprendizagem	
Objetivos	Testar uma metodologia que permitisse avaliar os impactos da RBML na aprendizagem dos utilizadores	
Modelo(s) de avaliação	<i>Estrutura de Avaliação de Impactos</i> do ENTITLE (baseada no modelo GLO)	
Origem do estímulo	Interna	Vontade da liderança (dirigente com a tutela direta da RBML) em implementar modelo de gestão de evidências sobre os impactos das bibliotecas
	Externa	Participação ativa no Projeto ENTITLE
Partes interessadas	Chefia directa Membros do consórcio do Projeto ENTITLE Coordenação do PAD-BLX Outras partes interessadas	
Estratégias-chave	Tradução e adaptação da <i>Estrutura de Avaliação de Impactos</i> Teste da <i>Estrutura de Avaliação de Impactos</i>	
Eixos de ação	-	

© L. G. Pinto, 2012

Sendo um dos quinze parceiros que integraram o consórcio do Projecto ENTITLE, a DGB da CML contribuiu ativamente para a eficácia da sua execução, destacando-se, no âmbito do *Work Package 3 – Impact assessment framework design and testing* (Pinto, 2009), o trabalho de adaptação/tradução para português da

⁴⁸⁰ Mais informações sobre esta metodologia de avaliação dos impactos dos museus, bibliotecas e arquivos na aprendizagem dos cidadãos encontra-se actualmente disponível no sítio web do MLA – Museums, Archives and Libraries Council do Reino Unido em: <http://www.inspiringlearningforall.gov.uk/toolstemplates/genericlearning/>.

metodologia de avaliação de impactos proposta pelo projeto e o seu teste na RBML por via da aplicação experimental a duas iniciativas na área da ALV:

- Sessões de aprendizagem *TICI* do Programa ULISSES
- Atividades de hora do conto no quadro da iniciativa *Dá-me um livro... Conto-te uma história*.

O Quadro 50 sumariza os principais aspetos que caracterizam esta nova dinâmica avaliativa centrada na avaliação dos impactos das bibliotecas na aprendizagem dos municípios, cujo desenvolvimento ocorreu na RBML entre 2008 e 2009.

8.4.2 O desenvolvimento e a apresentação de resultados

O processo de adaptação e teste da *Estrutura de Avaliação de Impactos* proposta pelo Projeto ENTITLE desenvolveu-se em quatro fases: (1) análise, adaptação e tradução para língua portuguesa do modelo e metodologia de avaliação de impactos; (2) seleção dos objetos de avaliação; (3) preparação e realização dos testes; (4) discussão e apresentação dos resultados. Na tradução e adaptação para língua portuguesa⁴⁸¹, o modelo GLO (General Learning Outcomes) tornou-se no modelo *EGA - Efeitos*⁴⁸² *Globais da Aprendizagem*. A metodologia que suporta a aplicação deste modelo tem por base um processo que se desenrola em cinco etapas (antecedidas pelo desenvolvimento da *Matriz de Impacto*) correspondentes à metodologia designada na sua versão original por SOICASS⁴⁸³ e, em português, EEIRA. A Figura 22 permite visualizar as várias etapas desta metodologia e apreender os principais procedimentos associados a cada uma delas.

Num segundo momento, a equipa de projeto procedeu à seleção de dois casos distintos em que pudesse avaliar os impactos da intervenção da RBML na aprendizagem dos utilizadores com base na metodologia EIRAA, designadamente as sessões de

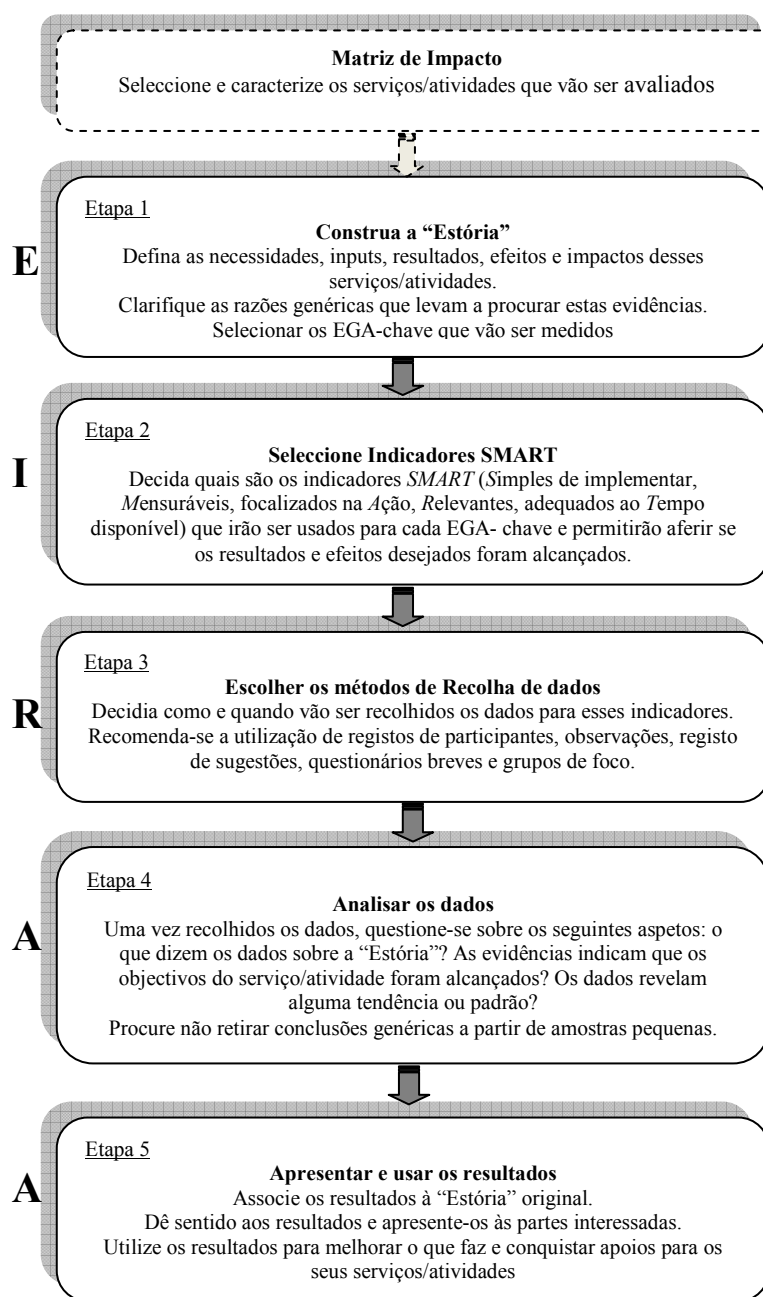
⁴⁸¹ ENTITLE – *Estrutura de Avaliação de Impactos*. Trad. de Impact Assessment Framework. [Lisboa: DGB, 2009].

⁴⁸² Note-se que a equipa de projeto traduziu *outcome* por *efeito*, todavia, no quadro desta dissertação e de acordo com a definição da terminologia que apresentámos (*vid.* sub-cap.1.2.3), o termo adequado seria *impacto* e, conseqüentemente, o modelo assumiria a designação de *IGA – Impactos Globais da Aprendizagem*.

⁴⁸³ A versão condensada desta metodologia está disponível no sítio Web do Projecto (ENTITLE, 2009d).

aprendizagem do módulo *Iniciação às TIC 1* do Programa ULISSES e as sessões de hora do conto da iniciativa *Dá-me um livro... conto-te uma história*.

Figura 22 - Metodologia para avaliação dos impactos das bibliotecas na aprendizagem



Fonte: Pinto (2010, p.6)

O primeiro teste incidiu, de forma retrospectiva, sobre as sessões de *Iniciação às TIC 1* realizadas em cinco bibliotecas da Rede entre fevereiro e dezembro de 2008,

tendo-se socorrido dos dados de desempenho recolhidos no quadro do Programa ULISSES. O segundo teste consistiu na aplicação da metodologia EEIRA à avaliação do impacto na aprendizagem de três sessões de hora do conto realizadas em três bibliotecas no final do ano letivo de 2008/2009. Não entrando aqui nos detalhes relativos a cada uma das etapas da aplicação desta metodologia⁴⁸⁴, a análise do processo avaliativo de ambos os casos faz sobressair alguns aspetos relevantes:

- foram estabelecidas ligações entre objetivos concretos e a cinco potenciais *Efeitos Globais de Aprendizagem (EGA)*– *Conhecimentos e compreensão, Atitudes e valores, Aquisição de competências, Atividades, Comportamentos e progressão e Divertimento, inspiração e criatividade* (matriz de impacto e Etapa 1);
- para cada EGA, foi assegurado o encadeamento entre *Resultados e efeitos – Indicadores SMART – Métodos de recolha* (etapas 2 e 3);
- os resultados foram apresentados de modo significativo (etapa 5).

O quadro seguinte ilustra os sucessivos encadeamentos a partir de um exemplo retirado do teste realizado com base nas sessões do módulo *Iniciação às TIC 1*.

Quadro 51 – Exemplo de aplicação da metodologia EEIRA

EGA	Resultados e efeitos	Indicadores	Método de recolha de dados	Resultados
Atividades, Comportamentos e progressão	“Projecta-se que todos os participantes do Painel identifiquem alterações significativas nas suas rotinas, hábitos e valores por terem frequentado as sessões de aprendizagem”	“Nº de participantes que assinalaram, pelo menos, 2 factos, de uma lista dada (questionário), em cada um dos 2 níveis definidos. A saber: - Objectivos pessoais e profissionais alcançados - Mudanças de comportamentos e atitudes na utilização das TIC e da informação no dia a dia”	“Guião de Entrevista/ Questionário”	“De um Painel de 7 entrevistados (...) A) 5 Compraram computador; 5 Instalaram ligação à Internet; 2 Consideram ter maiores oportunidades de emprego e/ou ocupação complementar. B) 7 Utilizam os computadores com maior frequência e com maior à-vontade; 7 Continuaram a Aprendizagem”.

Fonte: Ferreira, C. [et al.] – *Programa ULISSES* [Em linha].

⁴⁸⁴ A descrição das várias etapas da aplicação da EIRAA pode ser encontrada, para o primeiro caso em Ferreira, C. [et al.] – *Programa ULISSES* [Em linha] e para o segundo, em Fernandes, A. [et al.] – *Avaliação do impacto da hora do conto* [Em linha].

As duas experiências de aplicação da *Estrutura de Avaliação de Impactos* permitiram concluir o seguinte:

- Foi mais fácil aplicar esta estrutura às sessões de *Iniciação às TIC 1* do que às sessões de hora do conto, porque “The more structured an activity is in terms of its planning and evaluation methods and routines, the easier the use of *IAF*. The less pedagogical structured the activities are, the bigger the effort needed to (re)think and frame them into *IAF*”.
- Todas as iniciativas e atividades de aprendizagem realizadas nas bibliotecas devem ser orientadas para objetivos⁴⁸⁵.

O desenvolvimento da Dinâmica 4 foi coordenado pela equipa da DGB responsável pela participação da CML no Projeto ENTITLE formada por dois elementos: uma bibliotecária especialista em avaliação do desempenho de bibliotecas e uma técnica superior com experiência na área da gestão administrativa de projetos financiados pela Comunidade Europeia⁴⁸⁶.

Quadro 52 - Perfil da Equipa de Projeto da Dinâmica 4

Ferramenta DI^{ADB2}		Fase de Desenvolvimento
DINÂMICA: 4 – Impactos das bibliotecas		
Características genéricas	PERFIL DA EQUIPA	
Designação	Equipa de Projeto	
Nº elementos	5	
Áreas de competência	Avaliação Ciência da Informação (Formação de utilizadores em TIC) Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação Pedagogia (Educação e formação de adultos) Investigação	

© L. G. Pinto, 2012

⁴⁸⁵ Pinto, L. G. - *Testing the Impact Assessment Framework in Lisbon Municipal Libraries Network* [Em linha]

⁴⁸⁶ Note-se que a coordenação do Projeto ENTITLE ao nível da CML era assegurada por esta bibliotecária, especialista em avaliação do desempenho de bibliotecas, que desempenhava então também o cargo de Chefe de Divisão da DGB (Informante-chave: IC1, Q29).

Esta equipa, em conjunto com um dos técnicos responsáveis pela coordenação do PAD-BLX, considerou que seria importante contar com a colaboração de dois técnicos do Programa ULISSES e de um técnico do Programa de Promoção da Leitura, reforçando assim o grupo que iria adaptar, traduzir e testar a *Estrutura de Avaliação de Impactos* com competências nas áreas da Educação e formação de adultos (Pedagogia), Formação de utilizadores (Ciência da Informação), Investigação, Psicologia e Promoção da Leitura. O Quadro 52 sintetiza os traços genéricos da Equipa de Projeto da Dinâmica 4.

O Quadro 53 procura sumarizar as principais funções desempenhadas pelas duas coordenadoras desta dinâmica de avaliação do desempenho da RBML. Note-se que o facto da própria Chefe de Divisão integrar o núcleo de coordenação desta dinâmica, atribui ao perfil da Equipa de Projeto uma característica distintiva relativamente aos perfis que foram traçados para as equipas coordenadoras das outras dinâmicas estudadas: o *nível hierárquico em relação ao dirigente que tutela a RBML* é, neste caso, igual a **0/1**, uma vez que a próprio dirigente assegura a coordenação direta da equipa conjuntamente com uma técnica que lhe é subordinada (*vid.* Quadro 53).

No que concerne aos recursos tecnológicos, o desenvolvimento da Dinâmica 4 não necessitou de outros meios que não fossem a intranet e o correio eletrónico.

A Dinâmica *Impactos das bibliotecas* gerou dois tipos principais de produtos de informação: o documento contendo a adaptação e tradução para língua portuguesa do modelo e metodologia de avaliação de impactos⁴⁸⁷ e quatro apresentações de divulgação dos processos e resultados dos testes realizados na RBML⁴⁸⁸. Qualquer um destes produtos foi prioritariamente disseminado no quadro das estratégias de disseminação do próprio Projeto ENTITLE, designadamente no sítio web do projeto e em dois eventos - a Reunião Nacional promovida pela DGB (Lisboa, 24 set. 2009) e a Conferência Final

⁴⁸⁷ ENTITLE – *Estrutura de Avaliação de Impactos*. Trad. de Impact Assessment Framework. [Lisboa: DGB, 2009].

⁴⁸⁸ Três dessas apresentações foram feitas na Reunião Nacional do Projecto ENTITLE, 24 Set. 2009: Pinto, L. G. – *O Projecto ENTITLE: "Linhas de orientação para a Aprendizagem ao Longo da Vida e bibliotecas*. Ferreira, C. [*et al.*] – *Programa ULISSES* [Em linha]; Fernandes, A. [*et al.*] – *Avaliação do impacto da hora do conto*; a outra apresentação realizou-se na Conferência final do Projecto ENTITLE (Budapeste, 16 Out. 2009): Pinto, L. G. - *Testing the Impact Assessment Framework in Lisbon Municipal Libraries Network* [Em linha].

deste projeto (Budapeste, 16 out. 2009). Note-se que os resultados do Projeto ENTITLE e nomeadamente a Estrutura de Avaliação de Impactos, foram ainda divulgados junto da comunidade profissional de I-D no X Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas que decorreu em Braga, de 7 a 9 de abril de 2010 (Pinto, 2010).

Quadro 53 - Perfil da coordenação da Equipa de Projeto da Dinâmica 4

Ferramenta DI ^{ADB3}		Fase de Desenvolvimento
DINÂMICA: 4 – Impactos das bibliotecas		
Características	PERFIL DOS PRINCIPAIS RESPONSÁVEIS PELA COORDENAÇÃO DA EQUIPA	
N.º elementos	2	
Designação (nome da função)	Sem designação específica	
Nível hierárquico em relação ao dirigente que tutela a RBML*	0/1	
Funções desempenhadas	Analisa, interpreta e comunica os dados recolhidos através das atividades de avaliação	✓
	Aprova projectos de avaliação ao nível de toda a biblioteca / Rede	✓
	Ausulta o pessoal quanto às necessidades e métodos de avaliação	✓
	Coordena a recolha de dados ao nível de toda a biblioteca / Rede	✓
	Coordena a comunicação / arquivo dos dados estatísticos da biblioteca / Rede	✓
	Responde a pedidos de dados sobre a biblioteca / Rede	✓
	Monitoriza / coordena projetos de avaliação ao nível de toda a biblioteca / Rede	✓
	Executa atividades de avaliação	✓
	Dá formação sobre tópicos de avaliação	✓
	Responde a inquéritos externos	✓
	Concebe / adapta modelos de avaliação	✓
	Outras	

© L. G. Pinto, 2012

Legenda: * Nível hierárquico de 1 a 5 (p.ex.: Diretor [de Departamento] da Biblioteca > Chefe de Divisão > Coordenador da avaliação = nível hierárquico 2)

Por último, importa salientar que o peso atribuído à avaliação de impactos pelo projeto ENTITLE e pela própria RBML não são mais do que sinais da urgência que existe em as bibliotecas públicas recolherem e gerirem eficazmente evidência do seu impacto junto dos aprendentes e da sociedade em geral. Tal como surge claramente

expresso numa das recomendações que este projeto dirige às *entidades decisoras e financiadoras*: “... é necessário agir no sentido de criar um quadro de referência sustentável e passível de ser amplamente implementado, que possa ser utilizado para medir o progresso das bibliotecas públicas em termos da disponibilização de serviços para os aprendentes. Para isso, devem ser implementadas ferramentas e abordagens como o Quadro de Referência para Avaliação de Impacto do projecto ENTITLE. É igualmente necessária a identificação de um pequeno conjunto de indicadores-chave de desempenho que possam ser prontamente aplicados e utilizados como base para uma avaliação comparativa” (ENTITLE, 2009e).

8.5 Duas décadas de práticas avaliativas: aspetos salientes da avaliação do desempenho na RBML

Tomando como ponto de partida a situação existente em 1989, percorremos duas décadas da história da RBML centrando a nossa atenção e estudando em profundidade quatro dinâmicas de avaliação do desempenho: “*Estatística*” (Dinâmica 1 - D1); *Recolha e disponibilização de informação sobre o desempenho* (Dinâmica 2 - D2); *Programa da Avaliação do Desempenho da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa* (Dinâmica 3 - D3), decomposta nas suas cinco sub-dinâmicas - *Medidas e indicadores de desempenho BLX* (D3a), *Avaliação da qualidade dos serviços e satisfação da qualidade* (D3b), *Iniciativa Melhoria Contínua SATT* (D3c), *Iniciativa Gestão do Conhecimento* (D3d); *Benchmarking* (D3e); e *Impactos das bibliotecas* (Dinâmica 4 - D4). Parece-nos agora que será útil privilegiarmos uma visão de conjunto, longitudinal, sobre as práticas avaliativas ocorridas na Rede entre 1989 e 2009, atendendo particularmente aos objetos, métodos de avaliação e organização (Fase de desenvolvimento) e ainda aos produtos de informação, métodos de disseminação e público-alvo (Fase de apresentação de resultados). Nesta análise global, socorrer-nos-emos de algumas *Ferramentas DI^{ADB}* e, quando possível, serão feitas comparações com os resultados do *SPEC Survey on library assessment* aplicado, em 2007, a setenta e três bibliotecas associadas da ARL – Association of Research Libraries (White e Wright, 2007; Wright e White, 2007) e, mais tarde, a setenta e sete bibliotecas britânicas e irlandesas membros da SCONUL – Society of College, National and University Libraries (Stanley e Killick, 2009). Note-se que apesar das bibliotecas inquiridas, tanto

nos Estados Unidos, como no Reino Unido, serem maioritariamente bibliotecas universitárias, considerámos que esse facto não retiraria interesse à comparação uma vez que esta se restringiria às práticas avaliativas de *per se*.

8.5.1 Objetos e métodos

No sub-capítulo 1.2.3 foi estabelecida uma tipologia de objetos de avaliação constituída por cinco categorias principais:

- **recursos** - inputs com que as organizações contam para desenvolverem as suas atividades (pessoas, dinheiro, equipamento, etc.);
- **processos** - atividades que transformam os recursos nos produtos / serviços necessários à prossecução da missão de uma organização;
- **resultados** – resultados diretos (outputs) das atividades desenvolvidas por uma organização a partir dos recursos disponíveis;
- **qualidade de serviço** – considerada como um objeto de avaliação diferente dos resultados diretos e distinto dos impactos (Bertot e McClure, 2003, p.594-599);
- **impacto** - qualquer efeito de uma atividade num indivíduo, grupo ou comunidade.

Com base na Ferramenta DI^{ADB}4, construída a partir desta tipologia, procedeu-se ao mapeamento dos principais objetos de avaliação patentes em cada uma das dinâmicas e sub-dinâmicas, conforme surge representado no Quadro 54. Através do mapeamento dos principais objetos sobre os quais incidiram as dinâmicas de avaliação analisada, é possível verificar que, na RBML tem sido preponderante uma perspetiva de avaliação interna, centrada nos recursos, processos e, sobretudo, resultados. Nesse sentido, a valorização do ponto de vista do utilizador e de outras partes interessadas no desempenho da Rede (a perspetiva externa sobre a avaliação), apesar da sua centralidade na Dinâmica 3b, é pouco expressiva no conjunto das dinâmicas de avaliação do desempenho desenvolvidas nestas duas décadas⁴⁸⁹, sendo mesmo pouco

⁴⁸⁹ Sobre os principais (sub-)tópicos e o seu enquadramento nas três perspetivas de avaliação do desempenho de bibliotecas – Interna, Externa e Holística, veja-se o sub-cap.3.3 e, particularmente, o Quadro 9.

relevante no contexto da Dinâmica 3c, onde a lógica preponderante é a da melhoria contínua através de uma abordagem por processos. Note-se que esta constatação não retira o mérito do enquadramento proporcionado pela busca contínua da melhoria dos processos, serviços e produtos prestados pela RBML com recurso ao benchmarking e à utilização de inquéritos à satisfação dos utilizadores do Programa ULISSES (D3e) ou das experiências avaliativas que tiveram como objeto a avaliação de impactos (D3d e D4).

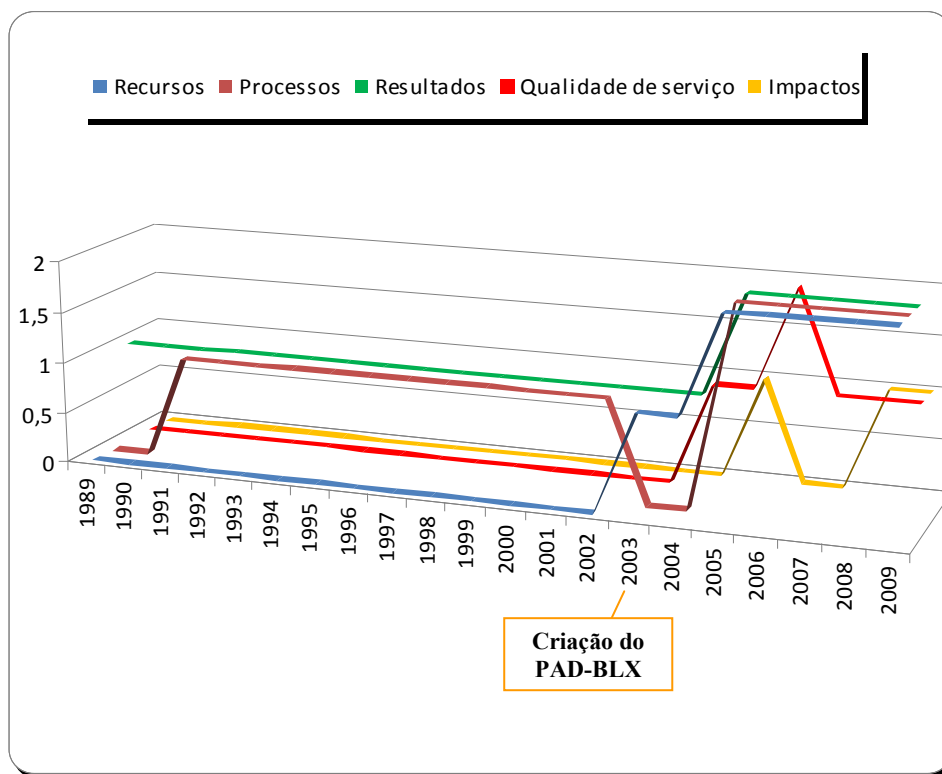
Quadro 54 - Mapeamento dos principais objetos de avaliação na RBML (1989-2009)

Ferramenta DI ^{ADB} 4		Fases de Preparação, Desenvolvimento e Apresentação de resultados				
		OBJETOS DE AVALIAÇÃO				
DINÂMICAS		Recursos	Processos	Resultados	Qualidade de serviço	Impactos
D1				☒		
D2			☒	☒		
D3	D3a	☒		☒		
	D3b				☒	
	D3c		☒		☒	
	D3d	☒	☒	☒		☒
	D3e	☒	☒	☒		
D4						☒

© L. G. Pinto, 2012

Fazendo corresponder o valor “1” sempre que cada tipo de objeto de avaliação assumiu uma presença preponderante no seio de uma dinâmica de avaliação, procedemos à análise da evolução cronológica desta tipologia na RBML, a qual surge representada no Gráfico 3. Importa referir que o cruzamento, num mesmo ano, de dinâmicas diferentes, mas centradas em tipos de objetos de avaliação similares, justifica a presença do valor “2”. São esses os casos, por exemplo, das sub-dinâmicas 3d (2005-2006) e 3e - benchmarking de dados (2007 a 2009) que têm como um dos seus objetos de avaliação os *Recursos* e coincidem, no tempo, com o desenvolvimento de outra dinâmica também focalizada na avaliação dos *Recursos* – a Dinâmica 3a (2003-2009).

Gráfico 3 - Evolução da tipologia de objetos de avaliação na RBML (1989-2009)



© L. G. Pinto, 2012

De um ponto de vista global, até 2003, as práticas avaliativas tiveram como principal foco os resultados do desempenho da RBML, ainda que existissem algumas variações ao nível das áreas de medição entre o período de 1992-2002 e aquele anterior a 1991. A partir da criação do PAD-BLX, em 2003, é evidente a diversificação de objetos de avaliação, existindo práticas avaliativas que cobrem a totalidade do espectro definido. Esta abordagem holística do desempenho, suportada conceptualmente pelo Modelo de Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da RBML (o primeiro modelo integrado criado em Portugal especificamente para a avaliação do desempenho de serviços de informação), deve ser entendida também como uma resposta aos objetivos estipulados para este Programa: desenvolver na RBML uma cultura organizacional de avaliação centrada nos clientes/utilizadores e contribuir para a melhoria contínua dos produtos e serviços disponibilizados por esta Rede.

Quadro 55 – Métodos de avaliação utilizados na RBML (1989-2009)

Ferramenta DI ^{ADB5}		Fase de Desenvolvimento							
MÉTODOS DE AVALIAÇÃO	DINÂMICAS								
	D1	D2	D3					D4	Total
			D3a	D3b	D3c	D3d	D3e		
Questionários									6
Questionários sobre a utilização de serviços / produtos específicos							✓	✓	2
Questionários sobre a satisfação dos utilizadores (desenhados localmente)								✓	1
Questionários desenvolvidos por entidades externas				✓					1
Feedback online do utilizador (janelas pop-up, etc)									
Questionário sobre os colaboradores / clima, cultura organizacional, etc.						✓			1
Métodos qualitativos									4
Grupos de foco				✓	✓				2
Entrevistas								✓	1
Observação								✓	1
Cliente mistério									
Caixa de Sugestões									
Estatísticas									6
Data mining e análises (ex. dados de fornecedores de recursos eletrónicos)									
Recolha de dados estatísticos	✓	✓	✓		✓		✓	✓	6
Estatísticas oficiais									
Usabilidade									0
Usabilidade da interface com o utilizador									
Testes à usabilidade da web									
Estudos sobre orientação física no espaço da biblioteca									
Outros métodos									12
Análise de centros de custos									
Avaliação dos impactos (Estrutura de Avaliação de impactos ENTITLE, etc.)							✓	✓	2
Avaliação do ROI									
Balanced scorecard									
Benchmarking								✓	1
Certificação ISO 9000									
Ferramentas de captura do conhecimento			✓		✓	✓			3
Ferramentas de gestão estratégica (visão, missão, SWOT...)					✓	✓			2
Ferramentas da qualidade					✓				1
Melhoria dos processos					✓			✓	2
Modelo de discrepâncias				✓					1
<i>Total</i>	1	1	2	3	6	4	5	5	27

© L. G. Pinto, 2012 [adap. de *SPEC Survey on library assessment* (Wright e White, 2007; Stanley e Killick, 2009)]

Conforme já foi discutido a propósito dos precedimentos metodológicos adotados para a realização do presente estudo de caso⁴⁹⁰, o conteúdo do *SPEC Survey on library*

⁴⁹⁰ Vid. sub-cap.6.2.2.1.

assessment (White e Wright, 2007, Wright e White, 2007), enriquecido pelos resultados da sua aplicação às bibliotecas universitárias britânicas e irlandesas (Stanley e Killick, 2009), constituiu uma das fontes que serviram de base ao Modelo de análise DI^{ADB}, bem como ao desenvolvimento das ferramentas de análise DI^{ADB}. Uma dessas ferramentas – a Ferramenta de análise DI^{ADB}5, criada para o estudo dos métodos de avaliação do desempenho utilizados em bibliotecas – foi aplicada ao exame das oito (sub-)dinâmicas desenvolvidas na Rede entre 1989 e 2009, tal como é ilustrado pelo Quadro 55.

O Quadro 55 permite-nos tecer algumas conclusões:

- 44% (12) dos métodos elencados não foram usados no contexto destas dinâmicas, como é por exemplo o caso dos métodos para aferição da usabilidade ou com componente financeira (ROI ou análise de centros de custos);
- o tipo de método mais utilizado foi a *Recolha de dados estatísticos* (6), o que, por um lado, está de acordo com a proponderância na RBML da perspetiva interna sobre a avaliação do desempenho, e, por outro, é correspondente com a situação diagnosticada ao nível das bibliotecas norte-americanas (Wright e White, 2007, p.12) e das bibliotecas britânicas e irlandesas (Stanley e Killick, 2009, p.11)⁴⁹¹;
- no contexto do item *Outros métodos*, destaca-se a aplicação de métodos associados a práticas de gestão nas áreas da qualidade, gestão do conhecimento e melhoria dos processos – *Ferramentas de captura do conhecimento* (3), *Ferramentas de gestão estratégica* (2), *Ferramentas da qualidade* (1) e *Melhoria dos processos* (2).

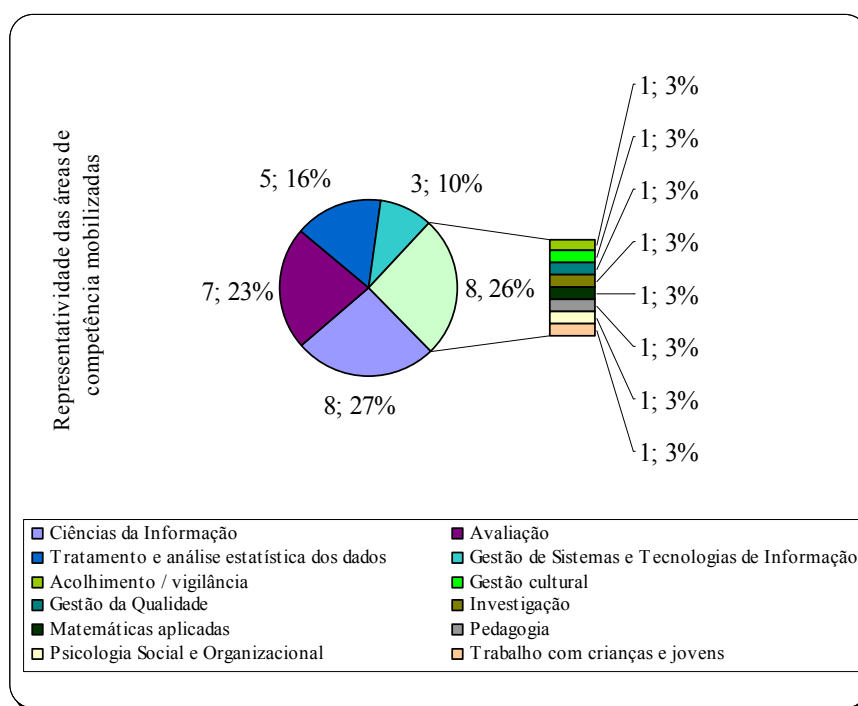
8.5.2 Organização

Como vimos, no final da década de 80 a *estatística*, de um modo geral, era encarada como uma atividade de rotina a cargo do encarregado de cada uma das bibliotecas do Município de Lisboa. Com o início da Dinâmica *Recolha e*

⁴⁹¹ Note-se que o segundo método mais usado nestas bibliotecas é a *Caixa de sugestões* (White e Wright, 2007, p.12; Stanley e Killick, 2009, p.11). Embora na RBML sejam utilizadas caixas de sugestões (pelo menos, desde o início do século XXI), não surgiram evidências da sua utilização enquanto método de avaliação do desempenho durante o período em análise.

disponibilização de informação sobre o desempenho no último trimestre de 1991, a estrutura orgânica responsável pela gestão da RBML passaria a dispor de uma equipa permanente (ainda que a tempo parcial) dedicada à questão da medição / avaliação do desempenho das bibliotecas, privilegiando uma abordagem de conjunto, ou melhor, de **Rede**. A criação do PAD-BLX em 2003 e a sua subsistência até ao final da primeira década do século XXI garantiu a continuidade da afetação de recursos humanos especializados às tarefas de rotina, mas também aos diversos projetos e iniciativas que foram sendo desenvolvidos na área da avaliação do desempenho. É interessante realçar o carácter parcial do trabalho de coordenação realizado no âmbito das várias dinâmicas de avaliação do desempenho que foram examinadas, pois trata-se de uma característica semelhante à que foi diagnosticada no inquérito às atividades de avaliação desenvolvidas nas bibliotecas universitárias britânicas e irlandesas⁴⁹².

Gráfico 4 - Principais áreas de competência mobilizadas no quadro das dinâmicas de avaliação do desempenho da RBML (1989-2009)



© L. G. Pinto, 2012

⁴⁹² Este inquérito revelou que apenas uma das bibliotecas inquiridas dispunha de um coordenador a tempo inteiro para a avaliação do desempenho, contrariamente à situação identificada pela ARL ao nível das bibliotecas norte-americanas onde existia uma percentagem significativamente maior de coordenadores a tempo inteiro (Stanley e Killick, 2009, p.12).

Não contando com facilitadores, elementos externos e outros participantes que foram sendo acooplados de acordo com as características de cada (sub-)dinâmica, a composição das equipas contou, em média, com quatro elementos, tendo como valor máximo os sete membros da equipa do Projeto Desenvolvimento de Competências em Literacia da Informação e mínimo um, correspondente ao elemento que desenvolveu a Dinâmica 3d. A maioria destas equipas (D1, D2, D3d, D4) não recebeu qualquer designação específica. Para além da equipa da Dinâmica D3b que surge referenciada como *Equipa de Projeto*, apenas as equipas associadas ao desenvolvimento das Dinâmicas 3a e 3c assumiram designações diversas: no primeiro caso, *Grupo de Trabalho para a criação do Modelo de Avaliação do Desempenho do DBA (GT-MAD)* e *Equipa do Projecto /Programa de Avaliação do desempenho LX (Equipa PAD-BLX)*, e, no segundo, *Grupo de Trabalho para a Melhoria Contínua do SATT* e *Equipa da Qualidade*. Quanto às competências destas equipas, as principais áreas mobilizadas no quadro das dinâmicas de avaliação do desempenho examinadas foram as *Ciência da Informação* (27%), a *Avaliação* (23%), *Tratamento e análise estatística dos dados* (16%) e *Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação* (10%). Para além destas quatro áreas de competência, foram ainda identificadas mais oito áreas que surgem discriminadas no Gráfico 4, as quais resultaram essencialmente da especificidade das dinâmicas a que estiveram associadas.

O exame comparativo das características dos perfis dos principais responsáveis pela coordenação de cada uma das dinâmicas de avaliação do desempenho, apuradas com base na aplicação da Ferramenta DI^{ADB}3 (Quadros 21, 25, 30, 36, 39, 45, 49 e 53), permite-nos salientar alguns aspetos gerais relativos à constituição e designação atribuída aos coordenadores, ao seu posicionamento hierárquico e às funções por si desempenhadas. Assim, a coordenação das equipas responsáveis pelas várias dinâmicas de avaliação do desempenho da RBML esteve a cargo de um ou dois elementos, dependendo este número sobretudo da necessidade de manter em funcionamento as rotinas-chave da Dinâmica 3a, mas também dos requisitos necessários ao desenvolvimento das restantes dinâmicas. A maioria dos coordenadores das dinâmicas não recebeu qualquer designação específica (D1, D2, D3a – até final de 2004, D3d, D3e e D4), constituindo exceções os casos das coordenações da Dinâmica 3a do PAD-BLX

(a partir de Janeiro de 2005 - *Coordenação do PAD-BLX*), da Dinâmica 3b (*Coordenação do Projeto*) e da Dinâmica 3c (*Coordenador da Equipa; Facilitador*).

Todos os coordenadores posicionaram-se no nível hierárquico imediatamente inferior ao do dirigente responsável pela RBML (nível “1”) à exceção dos responsáveis pelo projeto de Benchlearning Gestão de Autoridades (nível “2”) e da própria chefia que integrou a equipa de coordenação da Dinâmica 4 (nível “0/1”). Note-se que esta situação é semelhante àquela verificada nas bibliotecas inquiridas através das duas aplicações do *SPEC survey* na qual os coordenadores, em geral, não se posicionam a mais de dois níveis abaixo do diretor da biblioteca (Wright e White, 2007, p.12; Stanley e Killick, 2009, p.14), sendo, no caso britânico e irlandês predominante o nível “1”. Na generalidade das dinâmicas de avaliação do desempenho, os coordenadores eram responsáveis pelo trabalho que outros técnicos, internos ou externos à RBML, desenvolviam nesse âmbito. Quanto às funções desempenhadas, os coordenadores asseguraram diversas atividades na área da avaliação do desempenho, as quais surgem representadas no Quadro 56, por ordem decrescente da relevância assumida no conjunto das dinâmicas examinadas.

*A análise, interpretação e comunicação dos dados recolhidos (14%) e a execução de atividades de avaliação (14%), bem como a coordenação da recolha de dados (13%) e a conceção / adaptação de modelos de avaliação (13%) constituíram as principais funções avaliativas realizadas pelos coordenadores das dinâmicas de avaliação do desempenho. Note-se, a propósito, que as três primeiras funções correspondem a atividades que são também predominantes no perfil dos coordenadores da avaliação nas bibliotecas norte-americanas, britânicas e irlandesas inquiridas (Wright e White, 2007, p.12; Stanley e Killick, 2009, p.12); a última, tratando-se de uma função que foi adicionada a lista original do *SPEC survey*, reflete exactamente a especificidade das dinâmicas de avaliação da RBML, bem como a capacidade de mobilização de um nível de conhecimentos/competências na área da avaliação do desempenho de bibliotecas que permitisse a conceção ou a adaptação de modelos avaliativos. A menor representatividade das funções *Responde a pedidos de dados sobre a biblioteca / Rede (4%), Responde a inquéritos externos (4%) e Aprova projetos de avaliação ao nível de**

toda a biblioteca / Rede (2%) é, sobretudo, determinada pelo nível hierárquico dos coordenadores das dinâmicas em relação à chefia que tutela a RBML.

Quadro 56 - Representatividade das funções desempenhadas pelos coordenadores nas dinâmicas de avaliação do desempenho da RBML (1989-2009)

FUNÇÕES AVALIATIVAS DOS COORDENADORES	Representatividade genérica	
	Frequência	%
Analisa, interpreta e comunica os dados recolhidos através das atividades de avaliação	8	14%
Executa atividades de avaliação	8	14%
Coordena a recolha de dados ao nível de toda a biblioteca / Rede	7	13%
Concebe / adapta modelos de avaliação	7	13%
Ausulta o pessoal quanto às necessidades e métodos de avaliação	6	11%
Coordena a comunicação / arquivo dos dados estatísticos da biblioteca / Rede	6	11%
Monitoriza / coordena projetos de avaliação ao nível de toda a biblioteca / Rede	5	9%
Dá formação sobre tópicos de avaliação	4	7%
Responde a pedidos de dados sobre a biblioteca / Rede	2	4%
Responde a inquéritos externos	2	4%
Aprova projetos de avaliação ao nível de toda a biblioteca / Rede	1	2%
Outras	0	0%
Total	56	100%

© L. G. Pinto, 2012

8.5.3 Disseminação dos resultados da avaliação

O desenvolvimento das (sub-)dinâmicas de avaliação do desempenho desenvolvidas na RBML entre 1989 e 2009 gerou sempre dados, os quais ao serem organizados e ganharem sentido, de um modo geral, transformaram-se em informação significativa sobre o desempenho da RBML. A adoção de uma perspetiva longitudinal abrangente sobre a disseminação dos resultados destas dinâmicas, apoiada na aplicação das Ferramentas DI^{ADB}6 e DI^{ADB}6.1⁴⁹³, fez sobressair alguns aspetos distintivos relativos aos tipos de produtos de informação sobre o desempenho, aos métodos de divulgação e ao público-alvo (partes-interessadas) da disseminação. Assim, da análise das várias (sub-)dinâmicas de avaliação emergiram seis tipos principais de produtos de

⁴⁹³ A aplicação da Ferramentas DI^{ADB}6.1 à análise de conteúdos das dinâmicas da RBML pode ser consultada no Anexo 9.

informação sobre o desempenho da RBML (vid. Quadro 57): *Notícias e informações, Estatísticas* (contendo quatro sub-tipos), *Relatórios* (compreendendo dois sub-tipos), *Comunicações/ Artigos, Apresentações e Ferramentas de gestão*⁴⁹⁴.

Quadro 57 - Mapeamento dos principais produtos de informação sobre o desempenho da RBML (1998-2009)

Ferramenta DI ^{ADB6}		Fase de Apresentação de resultados										
		TIPOS DE PRODUTOS DE INFORMAÇÃO										
DINÂMICAS	Notícias / Informações	Estatísticas					Relatórios		Comunicações / Artigos	Apresentações	Ferramentas de gestão	Outros
		Mapas estatísticos (papel)	Tabelas agregadoras de dados (folha de cálculo, etc.)s	Tabelas agregadoras de indicadores (folha de cálculo, etc.)	Estatísticas SIGB Horizon	Sínteses de resultados	Outros relatórios					
D1		<input checked="" type="checkbox"/>										
D2		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>					
D3	D3a	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	D3b	<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	D3c	<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	D3d								<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	D3e	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
D4	<input checked="" type="checkbox"/>								<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

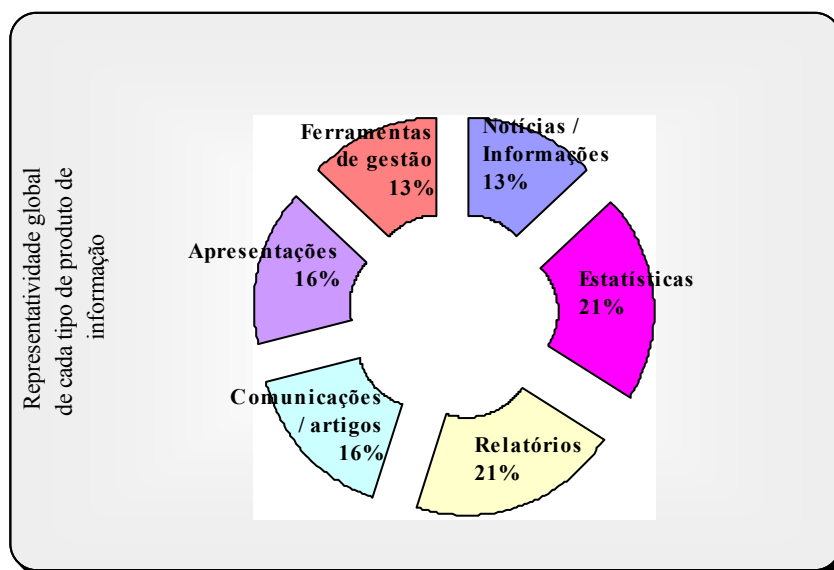
© L. G. Pinto, 2012

Elaborado com base na atribuição do valor “1” sempre que foi identificada a presença de um tipo de produto de informação numa dinâmica, independentemente do número de vezes que esse produto possa ter sido gerado no seio dessa dinâmica, o Gráfico 5 evidencia a preponderância na utilização de *Estatísticas* (21%) e *Relatórios* (21%) enquanto veículos de disseminação de informação sobre o desempenho. A este nível merece ainda destaque o recurso acentuado às comunicações e apresentações (16%), sobretudo em eventos científicos na área de I-D, de âmbito nacional e internacional, enquanto principal estratégia de comunicação externa e de conexão da RBML neste domínio com o ambiente envolvente. Segundo uma perspetiva sociológica

⁴⁹⁴ O tipo *Ferramentas de gestão* engloba as *Ferramentas de captura do conhecimento, Ferramentas de gestão estratégica e Ferramentas da qualidade* (vid. sub.-cap.6.2.2.1).

da Comunicação Organizacional, os técnicos que preparam e apresentam essas comunicações assumiram o papel de *cosmopolitas* (Lucas Marín e García Ruiz, 2002, p.393): desempenharam importantes funções de comunicação externa, contactando com o ambiente envolvente relevante e expandindo os limites do sistema⁴⁹⁵.

Gráfico 5 - Tipologia dos produtos de informação das dinâmicas de avaliação do desempenho da RBML (1989-2009)



© L. G. Pinto, 2012

Quanto ao público-alvo, de um modo geral os produtos de informação sobre os resultados da avaliação do desempenho da RBML desenvolvidos durante o período em análise destinavam-se maioritariamente aos funcionários desta Rede – coordenadores e facilitadores de dinâmicas^{ADB}, coordenadores de bibliotecas, colaboradores em geral e a própria chefia responsável pela RBML. A disseminação secundária foi sobretudo direcionada, a nível vertical, para a tutela hierárquica da RBML (Diretor de Departamento / Direção Municipal e outras estruturas da CML) e a nível externo, para a comunidade profissional de I-D (*vid.* Quadro 58).

⁴⁹⁵ Segundo Lucas Marín e García Ruiz (2002, p.393), embora todos os membros de uma organização possam realizar funções de expansão dos seus limites, são os *cosmopolitas* que o fazem com maior frequência, os quais tendem a trabalhar em áreas da organização relacionadas com as relações públicas, comunicação social, vendas, publicidade, recursos humanos e investigação.

Quadro 58 - Representatividade do público-alvo nas dinâmicas de avaliação do desempenho da RBML (1989-2009)

PÚBLICO-ALVO	Representatividade genérica	
	Frequência	%
Rede / biblioteca	75	63%
Organismo de tutela	16	13%
Profissionais I-D	15	13%
Facilitador Externo ^{ADB}	8	7%
Público em geral	5	4%
Outro	0	0%
<i>Total</i>	<i>119</i>	<i>100%</i>

© L. G. Pinto, 2012

É interessante notar a ausência de estratégias externas de disseminação dos resultados das dinâmicas de avaliação dirigidas ao público em geral, exceção feita para o sítio web do Projeto Tibidabo (Dinâmica 3e) e para a apresentação de uma comunicação no III Congresso Nacional da Administração Pública e posterior publicação nas atas respetivas (Dinâmica 3b). Esta preponderância do foco interno na divulgação dos produtos de informação justifica, aliás, o facto de a intranet ser o principal meio de divulgação utilizado (*vid.* Quadro 59).

Quadro 59 - Representatividade dos métodos de disseminação usados nas dinâmicas de avaliação do desempenho da RBML (1989-2009)

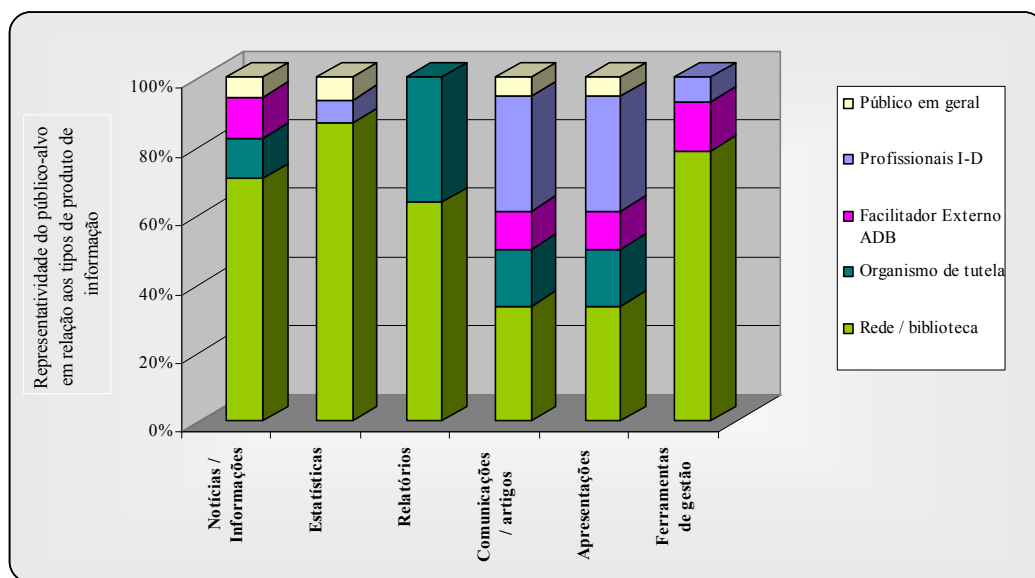
MÉTODOS DE DISSEMINAÇÃO UTILIZADOS	Representatividade genérica	
	Frequência	%
Intranet	21	38%
Eventos profissionais / científicos	12	21%
Reuniões	7	13%
Envio de e-mail	6	11%
Envio físico de produtos (suporte papel e eletrónico)	4	7%
Sítio web	3	5%
Outros	2	4%
Ações de formação	1	2%
Placards	0	0%
<i>Total</i>	<i>56</i>	<i>100%</i>

© L. G. Pinto, 2012

Pelo contrário, nas bibliotecas norte-americanas inquiridas os produtos de informação da avaliação do desempenho eram disponibilizados mais frequentemente em sítios web do que em intranets a que só tinham acesso os colaboradores das bibliotecas (Wright e White, 2007, p.13).

Construídos a partir do cruzamento da tipologia de produtos de informação com o tipo de público-alvo ou de partes-interessadas e com os métodos de disseminação usados, os Gráficos 6 e 7, respetivamente, permitem-nos verificar, de imediato, que a criação de um tipo de produto de informação está naturalmente relacionada com o público-alvo a que se destina e que este binómio condiciona a seleção do método a utilizar na divulgação.

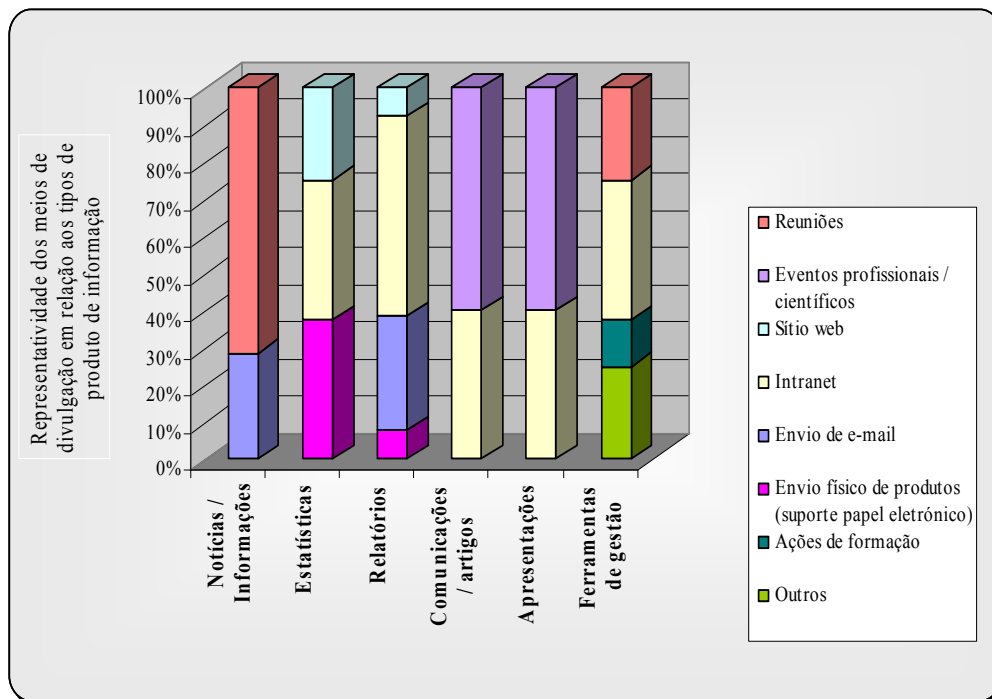
Gráfico 6 - Público-alvo dos produtos de informação gerados pelas dinâmicas de avaliação do desempenho da RBML (1989-2009)



© L. G. Pinto, 2012

Assim, as *Estatísticas* eram dirigidas prioritariamente às várias partes interessadas internas à RBML (coordenadores e facilitadores das dinâmicas de avaliação de bibliotecas, coordenadores BLX, colaboradores e a chefia responsável pela Rede), constituindo a intranet, a partir de 2003, o seu principal método de disseminação. Note-se que, antes do uso da intranet se generalizar na CML, o envio dos mapas estatísticos em papel característico da Dinâmica 1 ou dos ficheiros / tabelas agregadoras de dados em suporte eletrónico criadas pela Dinâmica 2, era feito por meio de correio interno.

Gráfico 7 - Métodos de disseminação dos produtos de informação gerados pelas dinâmicas de avaliação do desempenho da RBML (1989-2009)



© L. G. Pinto, 2012

Quanto aos *Relatórios*, estes tinham como principal público-alvo os facilitadores das dinâmicas de avaliação de bibliotecas, coordenadores BLX, colaboradores e a chefia responsável pela Rede, mas também o Diretor de Departamento e/ou o Diretor Municipal de tutela e algumas das estruturas dirigentes de topo da CML, sendo maioritariamente disseminados pela intranet e por correio eletrónico. A propósito, importa realçar que nas bibliotecas britânicas e irlandesas inquiridas pelo *SPEC survey* o principal método usado para divulgar resultados de avaliação junto dos colaboradores, nomeadamente sob a forma de notícias / informações e apresentações, era o correio eletrónico; já a disseminação de resultados junto dos organismos de tutela e do público em geral era predominantemente feita através do sítio web e de relatórios em suporte papel (Stanley e Killick, 2009, p.12).

A participação em eventos profissionais e científicos através da apresentação oral de comunicações e da posterior publicação dos conteúdos apresentados correspondem a

produtos de informação que foram primordialmente direcionados para a comunidade profissional de I-D, mas cujas versão eletrónica da comunicação e/ou apresentação em powerpoint acabaram também, na maioria dos casos, por serem disponibilizados aos colaboradores do DBA/DGB através da intranet. Por esse motivo, a divulgação destes produtos de informação foi simultaneamente direcionada para dois tipos principais de públicos-alvos – colaboradores da RBML em geral e profissionais de I-D - através de dois meios de disseminação distintos.

Quadro 60 - Marcos das dinâmicas de avaliação do desempenho da RBML (1989-2009)

MARCOS DAS DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO			
1991		Início do desenvolvimento de um novo sistema de informação sobre o desempenho da RBML	
1992	Maio	Implementação do novo sistema de recolha de dados sobre o desempenho na BM Penha de França	
2003	Jul., 8	Constituição do Grupo de Trabalho para apresentação de um modelo de avaliação ao nível do DBA	
		Levantamento das medidas de desempenho a suportar pelo Módulo Estatístico do SIGB Horizon	
	Ago	Validação do Modelo de Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho	
	Set.	Início da parametrização do Módulo Estatístico do SIGB Horizon	
	Nov., 6-20	Teste do conjunto primário de medidas de desempenho	
2004	Jan.	Estabilização do conjunto de medidas e indicadores de desempenho BLX	
	Ago	Nova proposta de modelo de avaliação do desempenho de bibliotecas	
	Set., 27	Reunião de apresentação do Projeto Avaliação da qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores das Bibliotecas Municipais de Lisboa	
	Out.	Validação do conjunto de medidas e indicadores de desempenho BLX	
		Início da fase de desenvolvimento dos Relatórios Estatísticos Web Horizon	
		21	Formação dos facilitadores do Projeto Avaliação da qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores das Bibliotecas Municipais de Lisboa
		23-30	Aplicação dos questionários aos utilizadores da RBML
	Nov., 1-15	Aplicação dos questionários aos dirigentes e colaboradores da RBML Criação de folhas de recolha de dados em Excel	
	Dez.	Divulgação do documento <i>Avaliação do desempenho das bibliotecas LX</i>	
2005	Jan., 13	Sessão de esclarecimento sobre o Projecto de Avaliação do Desempenho da rede BLX Disponibilização do <i>Anexo III – Medidas de desempenho recolhidas por amostragem</i> Início da recolha de dados sobre o desempenho da RBML referente ao período de 1 Jan. a 31 Dez. 2005 Início do processo de desenvolvimento de modelos de relatórios sobre o desempenho da RBML	
		26	Reunião alargada de balanço do Projeto Avaliação da qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores das Bibliotecas Municipais de Lisboa
	Mar.	1º Relatório destinado à Sessão da Assembleia Municipal com medidas e indicadores de desempenho BLX	
	Abr.	Início do processo de construção de novas folhas de recolha de dados em Excel	
	Maio, 5	Reunião de trabalho sobre o PAD-BLX Seleção e teste do conjunto de 50 indicadores de desempenho BLX	
	Jun., 28	Apresentação e discussão dos resultados do Projeto Avaliação da qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores das Bibliotecas Municipais de Lisboa	
	Set.	Início da Iniciativa Gestão do Conhecimento	
	Nov.	Apresentação da comunicação <i>Avaliação da qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores das bibliotecas municipais de Lisboa</i> (Neves, Vinagre, Pinto e Runkel, 2005) no III Congresso Nacional de Administração Pública, Lisboa (Portugal)	
	Dez., 5	Reunião de balanço e planeamento do PAD-BLX Validação e fixação do painel de 40 indicadores de desempenho para 2006 Disponibilização de novas folhas de recolha de dados mensais e anuais para cada biblioteca e serviço	
		19	Conclusão da fase de desenvolvimento dos Relatórios Estatísticos Web Horizon

MARCOS DAS DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO		
2006	Jan.	Disponibilização dos Relatórios Estatísticos Web Horizon
	24	Acção de formação “Ferramentas BLX para a avaliação do desempenho”
	27	Acção de formação “Ferramentas BLX para a avaliação do desempenho”
	Fev.	Início do processo de definição de medidas de desempenho SATT Disponibilização de novas folhas de recolha de dados trimestrais e semestrais e do ficheiro Excel para cálculo dos indicadores
	Abr.	Divulgação interna de “Ferramentas BLX para a avaliação do desempenho: guia de preenchimento da folha de recolha de recolha mensal”
	Maio	Disponibilização na intranet do DBA de uma página PAD-BLX
	Jun., 29	Lançamento da Iniciativa Melhoria Contínua SATT
	Jul.	Início da implementação da abordagem por processos no SATT
	Ago.	Apresentação da comunicação <i>Dealing with evidence based management: roles and dimensions of library services promotion</i> (Pinto e Ochôa, 2006) apresentada na IFLA M&M Shangai pre-conference, Xangai (China). Apresentação da comunicação <i>Building a culture of assessment in Lisbon public libraries: a knowledge management approach</i> (Pinto, 2006) na 72 nd IFLA General Conference and Council, Seul (Coreia do Sul).
	Nov.	Criação da conta e-mail dgb.pad@cm-lisboa.pt Estabilização do conjunto de medidas de desempenho SATT
	2007	Jan.
Mar.		Apresentação das comunicações <i>Melhorar e promover o valor da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa: uma abordagem centrada na avaliação do desempenho (2003-2006)</i> (Pinto, Silva e Figueiredo, 2007) e <i>A melhoria contínua como foco estratégico: a experiência do Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa</i> (Santos et al., 2007) no IX Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, Ponta Delgada (Açores, Portugal)
Jun.		Criação do Programa de Benchlearning Profissional na Área de Informação-Documentação
Out., 3		Seminário interno de reflexão e aprendizagem <i>Formação de utilizadores em TIC</i>
10		Seminário interno de reflexão e aprendizagem <i>Formação de utilizadores em TIC</i>
18		Adesão do DBA/DGB ao Projecto Tibidabo
25	Reunião de trabalho alargada sobre o processo de melhoria SATT Revisão do painel de indicadores de desempenho BLX	
2008		Criação de novas tabelas agregadores de medidas e indicadores de desempenho para as bibliotecas e a Rede (jan?) Revisão do painel de medidas de desempenho SATT
	Mar.	Lançamento do Programa ULISSES – Desenvolvimento de Competências em Literacia da Informação na Rede Municipal de Bibliotecas de Lisboa
	Jul.	Apresentação interna do plano do Projeto Benchlearning em Gestão de Autoridades Divulgação do estudo <i>Rede Municipal de Bibliotecas de Lisboa: síntese do desempenho: relatório 2005-2008</i>
	Nov.	Divulgação do relatório <i>Benchlearning 2008</i>
	Dez.	Disponibilização de novas folhas de recolha de dados SATT Disponibilização de ferramentas BLX específicas para o SATT
		.../...

MARCOS DAS DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO		
2009		Definição de medidas e indicadores de desempenho Livraria
		Adaptação e tradução para língua portuguesa da <i>Estrutura de Avaliação de Impactos</i> do Projeto ENTITLE
		Realização de dois testes de aplicação da <i>Estrutura de Avaliação de Impactos</i> na RBML
	Ago.	Apresentação da comunicação <i>Giving voice to children and young adults: a methodological approach to the evaluation of service quality in libraries</i> (Vinagre, Pinto e Neves, 2011) na 8th Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, Florença (Itália).
	Set. 24	Apresentação das comunicações <i>O Projecto ENTITLE: "Linhas de orientação para a Aprendizagem ao Longo da Vida e bibliotecas"</i> (Pinto, 2009), <i>Programa ULISSES</i> (Ferreira, C. et al., 2009) e <i>Avaliação do impacto da hora do conto</i> (Fernandes et al., 2009) na Reunião Nacional do Projecto ENTITLE, Lisboa (Portugal)
	Out, 16	Apresentação da comunicação <i>Testing the Impact Assessment Framework in Lisbon Municipal Libraries Network</i> (Pinto, 2009) na Conferência Final do Projecto ENTITLE, Budapeste (Hungria)
	Nov.	Divulgação do relatório <i>Benchlearning 2009</i>
2010	Abr.	Apresentação da comunicação <i>A gestão por processos e a aposta nas pessoas no Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico da Rede Municipal de Bibliotecas de Lisboa</i> (Barreto et al., 2010 ⁴⁹⁶) no X Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, Guimarães (Portugal)

⁴⁹⁶ Note-se que, embora esta última comunicação tenha sido apresentada em Abril de 2010, a proposta de comunicação foi apresentada em meados de Outubro de 2009 e a grande maioria do conteúdo aí veiculado reporta-se ao período anterior a 2010.

CAPÍTULO 9 – IMPACTOS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA REDE DE BIBLIOTECAS MUNICIPAIS DE LISBOA

(...) serious attention to change involves gaining greater clarity about what sorts of change are desirable, what change is inevitable and about the effects of change – based on evidence about what works. In this sense, moving towards more effective management of change is leading to greater need for impact evidence.

S. Markless e D. Streatfield (2006) – Evaluating the impact of your library

A adoção de uma abordagem de meta-avaliação permite-nos ampliar o conceito de impacto inicialmente proposto⁴⁹⁷ e considerar que este se reporta a qualquer tipo de efeito ou alteração causado por um modelo, iniciativa ou organização, de forma direta ou indireta, num indivíduo, grupo ou comunidade. Nesse sentido, a análise dos impactos da avaliação do desempenho na RBML desenvolveu-se em torno de dois eixos, direcionados para a resposta a duas das questões de investigação: um, centrado na *relação existente entre os construtos de biblioteca, os modelos de avaliação do desempenho e as dinâmicas desenvolvidas na RBML entre 1989 e 2009* (Qi6) e o outro nos *impactos da avaliação do desempenho na RBML* (Qi7).

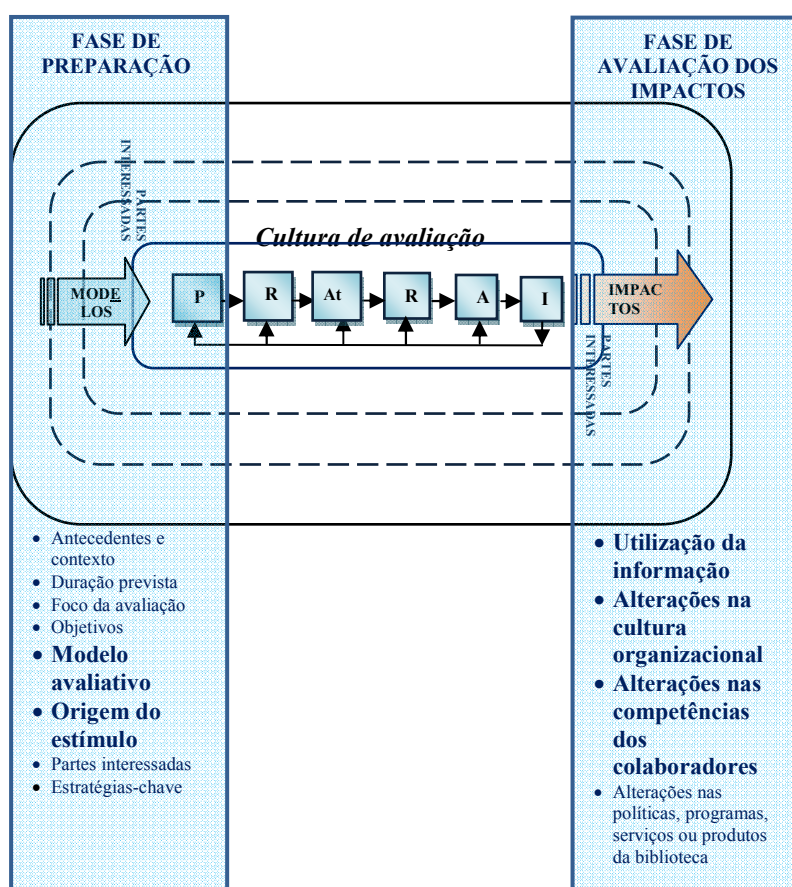
Se retomarmos o Modelo de análise DI^{ADB} que foi construído com base numa nova proposta de representação do processo de avaliação do desempenho de bibliotecas⁴⁹⁸, verificamos com maior nitidez o posicionamento de cada um destes focos de exame (Figura 23): o primeiro incide sobre um dos componentes da Fase de Preparação das dinâmicas – o modelo avaliativo, explorando-o em profundidade, nomeadamente em termos das suas raízes conceptuais e da sua relação com a origem do

⁴⁹⁷ Vid. sub-capítulo 1.2.3.

⁴⁹⁸ Vid. sub-capítulos 4.4.e 6.2.2.1 e Figura 12.

estímulo para a avaliação, outro dos componentes dessa fase; e o segundo, debruça-se sobre a Fase de avaliação dos impactos da própria avaliação do desempenho, nomeadamente ao nível da utilização e impactos deste tipo de informação na gestão, da cultura organizacional e das competências dos colaboradores da RBML.

Figura 23- Eixos de análise dos impactos dos modelos e dinâmicas da avaliação do desempenho na RBML



© L. G. Pinto, 2012 (adap. White, 2002)

Legenda: **P** – Planeamento **At** – Atividades **A** - Avaliação
Rs – Recursos **R** – Resultados **I** – Informação

Sobre o outro elemento constitutivo desta fase do processo de avaliação do desempenho que surge também representado no Modelo de análise DI^{ADB} - *Alterações nas políticas, programas, serviços ou produtos da biblioteca* – há que referir que não obtivemos evidências que atestem este tipo de alterações. Podemos, todavia, supor, que sendo um dos objetivos do PAD-BLX “Contribuir para a melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços disponibilizados pela Rede de bibliotecas Municipais

de Lisboa”, as várias dinâmicas^{ADB} desenvolvidas sob a sua esfera terão influenciado, senão as políticas e programas, pelo menos alguns dos produtos e serviços disponibilizados por esta Rede a partir de 2003.

9.1 Quando as ideias modelam a realidade

Os modelos são construtos destinados a representar uma realidade, ou alguns dos seus aspetos, com vista a torná-los descritíveis qualitativa e/ou quantitativamente. No âmbito desta investigação, considerámos, na linha de R. Cullen (1999, p.27), que as bibliotecas são construtos sociais e que a avaliação do desempenho deste tipo de organizações deve ser entendida como um construto social resultante daquele. Para além disso, foi ainda perspectivada a hipótese dos modelos poderem influenciar a construção das dinâmicas de avaliação do desempenho⁴⁹⁹. Assim, o estudo das dinâmicas de avaliação do desempenho efetuado no capítulo anterior possibilitou rastrear os modelos avaliativos que serviram de suporte conceptual a cada uma delas, tal como surge elencado no Quadro 61. Note-se que o Modelo da APQC, apesar de sustentar um processo avaliativo diferenciado dos demais, o qual corresponde, na verdade, a uma meta-dinâmica de avaliação, foi também considerado como um modelo^{ADB}, isto é, um modelo de ^Avaliação do ^Desempenho de ^Bibliotecas.

Excetuando o caso da Dinâmica 1 (D1) em que não dispusemos de dados que permitissem determinar qual o modelo de suporte às práticas avaliativas desenvolvidas na RBML até finais de 1991, as restantes dinâmicas, em média, alicerçam-se simultaneamente em dois modelos^{ADB}. Regra geral, os modelos^{ADB} utilizados na Rede durante as duas décadas examinadas são, eles próprios, estruturados a partir de manuais de referência na área da medição do desempenho (Moore, 1989; King Research Lda., 1990), de normas internacionais (ISO 11620; ISO 2789), de modelos desenvolvidos e já aplicados noutros contextos (Modelo de avaliação do desempenho RCRC; Modelo de discrepâncias; Modelo GLO – General Learning Outcomes) e de abordagens teóricas de gestão que proporcionam um enquadramento específico à avaliação do desempenho,

⁴⁹⁹ *Vid.* a proposta de modelo conceptual explicativo das relações entre modelos, dinâmicas e impactos (Fig.6).

nomeadamente a Gestão da Qualidade Total, o Benchmarking e a Gestão do Conhecimento (*vid.* Figura 61).

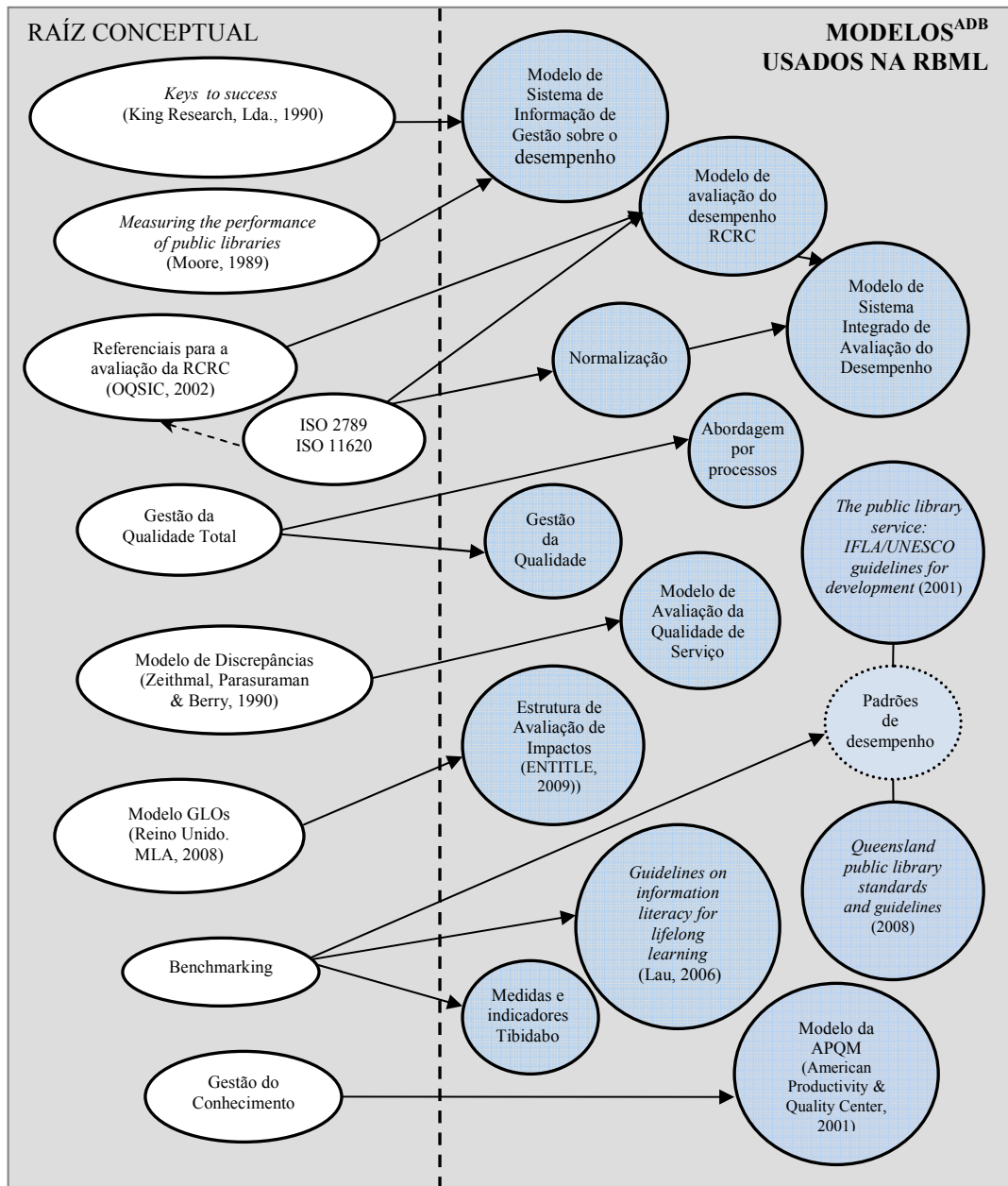
Quadro 61 - Modelos utilizados no âmbito das dinâmicas de avaliação do desempenho da RBML (1989-2009)

MODELOS utilizados na RBML	DINÂMICAS									Total	
	D1	D2	D3	D3a	D3b	D3c	D3d	D3e	D4		
Modelo indistinto	✓										1
Modelo de Sistema de Informação de Gestão sobre o desempenho da RNLP		✓									1
Modelo de avaliação do desempenho da RCRC			✓								1
Modelo de Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho			✓	✓	✓	✓	✓	✓			6
Normalização				✓		✓					2
Modelo de discrepâncias da qualidade de serviço					✓						1
Gestão da Qualidade						✓					1
Abordagem por processos						✓					1
Medidas e indicadores de desempenho Tibidabo								✓			1
Padrões de desempenho para bibliotecas públicas da IFLA (IFLA, 2001)								✓			1
Padrões de desempenho da State Library of Queensland (State Library of Queensland, 2008)								✓			1
Diretrizes sobre literacia da informação para a Aprendizagem ao Longo da Vida da IFLA (Lau, 2006)								✓			1
Estrutura de Avaliação de Impactos do ENTITLE (ENTITLE, 2009c)									✓		1
Modelo da APQC (American Productivity & Quality Center, 2001)							✓				1
<i>Total</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>4</i>	<i>2</i>	<i>5</i>	<i>1</i>	<i>20</i>	

© L. G. Pinto, 2012

Neste quadro, importa destacar a preponderância na RBML dos modelos de raiz anglo-americana, bem como das correntes teóricas ligadas à Gestão da Qualidade. A explicação para tal poderá ser encontrada na origem dual do estímulo ao desenvolvimento da maioria das dinâmicas de avaliação do desempenho da RBML, nomeadamente as que surgiram no âmbito do PAD-BLX: por um lado, a vontade da liderança em implementar a Gestão da Qualidade e uma cultura de avaliação nesta Rede; por outro, a proposta de um colaborador com conhecimentos de avaliação.

Figura 24 - Raíz conceptual dos Modelos^{ADB} utilizados na RBML (1989-2009)



© L. G. Pinto, 2012

Note-se que este segundo estímulo, também presente na Dinâmica 2, constitui um dos nove itens da lista de incentivos ao arranque de atividades de avaliação em bibliotecas

consignada no *Spec survey on library assessment*⁵⁰⁰, não tendo sido, todavia, um impulso relevante nas bibliotecas norte-americanas, britânicas e irlandesas inquiridas⁵⁰¹. No caso da (sub-)dinâmica 3a, foi ainda determinante um outro estímulo interno: a necessidade de parametrizar o módulo de estatísticas do Sistema Integrado de Gestão de Bibliotecas Horizon, recentemente adquirido. O Modelo de Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho foi construído diretamente a partir do Modelo de avaliação do desempenho da RCRC⁵⁰², com o reforço constante da orientação para a normalização. Sendo a âncora conceptual do PAD-BLX e, conseqüentemente, das cinco sub(dinâmicas) desenvolvidas sob o seu enquadramento, este modelo global de natureza *holística* absorveu outras perspetivas avaliativas, designadamente a Avaliação da qualidade de serviço, a Gestão do Conhecimento e o Benchmarking⁵⁰³, cujas conexões não foram, assim, representadas na Figura 24.

Tomando como referência a síntese dos principais (sub-)tópicos que emergiram da revisão e análise crítica do *corpus* sobre avaliação do desempenho de bibliotecas realizado no Capítulo 3, a aplicação da Matriz CT^{ADB} aos modelos^{ADB} utilizados na RBML permite-nos enquadrá-los nas tendências internacionais e, simultaneamente, analisar o posicionamento teórico das abordagens seguidas nesta Rede ao nível das perspetivas e tópicos de avaliação, conforme surge ilustrado no Quadro 62. Assim, a categorização destes modelos com base nesta Matriz possibilita-nos perceber, com clareza, a preponderância da perspetiva *interna* sobre a avaliação. Consubstanciada em abordagens que incidem maioritariamente sobre a própria biblioteca/Rede, esta perspetiva acolhe sobretudo modelos que se aproximam do tradicional *Modelo input-*

⁵⁰⁰ Os nove itens são: *Accountability requirements from your parent institution, Desire to identify library performance objectives, Desire to know more about your customers, Desire to know more about your processes, Institutional or programmatic accreditation process, Investigation of possible new library services or resources, Need to reallocate library resources, Proposal from staff member with assessment knowledge, Other* (White e Wright, 2007a, p.6).

⁵⁰¹ Embora nestas bibliotecas os principais estímulos apurados tenham tido também origem interna, as razões primordiais apontadas para se desenvolverem atividades avaliativas foram: nas bibliotecas norte-americanas, o *Desejo em saber mais sobre os clientes* (Wright e White, 2007, p.11); e nas bibliotecas britânicas e irlandesas, o *Desejo em saber mais sobre os clientes* e o *Desejo em identificar objetivos de desempenho para a biblioteca* (Stanley e Killick, 2009, p.11).

⁵⁰² *Vid.* sub-cap. 8.3.1.

⁵⁰³ *Vid.* Fig.19 – Modelo de Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da RBML.

*processo-output*⁵⁰⁴ e da utilização de benchmarks (padrões de desempenho e diretrizes). A *Normalização*, as *Estatísticas* e o *Benchmarking* correspondem a modelos de avaliação de vocação transversal que mesclam com as restantes abordagem avaliativas prosseguidas na RBML, reforçando também o domínio da perspetiva interna face aos outros dois pontos de vista sobre a avaliação do desempenho.

Mas o contributo dos utilizadores e demais partes com a sua perspetiva sobre aquilo que a RBML deveria fazer para ser eficaz seria introduzido em 2004 por via do Modelo de Avaliação da Qualidade de Serviço. Por incidir sobre as necessidades e expectativas dos clientes sobre a biblioteca/Rede e sobre os serviços e produtos por estes utilizados, bem como sobre a sua satisfação, este modelo foi inscrito em ambas as células referentes à perspetiva *externa*. A aposta da direção da RBML na valorização do ponto de vista do utilizador sobre a avaliação traduzir-se-ia, mais tarde, na implementação da Estrutura de Avaliação de Impactos do Projeto ENTITLE e na especial atenção à questão do impacto da RBML na aprendizagem dos munícipes. Mais do que os princípios e as estratégias de Gestão da Qualidade (Total) e de Gestão do Conhecimento, é a conceção e implementação do Modelo de Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho que verdadeiramente espelha a determinação dos responsáveis pela RBML em, a partir de 2003, incentivarem a adoção de uma perspetiva *holística* sobre a avaliação do desempenho desta Rede. Este tipo de abordagem integrada, não só não impede o recurso a outros modelos com tópicos/perspetivas diferenciados, como essa utilização pode ocorrer em simultâneo ou desfasada no tempo segundo uma lógica de projeto, como são os casos de algumas das sub-dinâmicas do PAD-BLX (D3) e da Dinâmica 4. Podemos dizer, assim, que o Modelo de de Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho se aproxima do conceito de “avaliação holística e cumulativa” proposto por Nicholson (2004, p.3, 8).

⁵⁰⁴ Este modelo foi decomposto para maior precisão no enquadramento dos modelos / abordagens na Matriz CT^{ADB} em Recursos (captação, utilização), Processos e Resultados (produtos, serviços) (*vid.* Quadro 7).

Quadro 62 - Categorização segundo a Matriz CT^{ADB} dos modelos^{ADB} usados na RBML

		TÓPICO	
		Biblioteca	Utilização
PERSPETIVA	Interna (Biblioteca)	Modelo de Sistema de Informação de Gestão sobre o desempenho da RNLP [Processos, Resultados – produtos] Modelo de avaliação do desempenho da RCRC [Recursos – captação e utilização, Processos, Resultados – produtos] Padrões de desempenho para bibliotecas públicas da IFLA [Padrões de desempenho] Padrões de desempenho da State Library of Queensland [Padrões de desempenho] Diretrizes sobre literacia da informação para a Aprendizagem ao Longo da Vida da IFLA [Directrizes] Medidas e indicadores Tibidabo [Recursos – captação e utilização, Resultados – produtos] Abordagem por processos [Processos, Resultados-produtos] Normalização Estatísticas Benchmarking	Modelo de Sistema de Informação de Gestão sobre o desempenho da RNLP [Resultados – utilização] Modelo de avaliação do desempenho da RCRC [Resultados – utilização] Medidas e indicadores Tibidabo [Resultados – utilização] Normalização Estatísticas Benchmarking
	Externa (Utilizador e outras partes interessadas)	Modelo de Avaliação da Qualidade de Serviço [Necessidades e expectativas dos clientes]	Modelo de Avaliação da Qualidade de Serviço [Satisfação dos clientes, Qualidade de serviço] Estrutura de Avaliação de Impactos ENTITLE [Impacto sobre os utilizadores]
	Holística	Gestão da Qualidade (Total) Modelo da APQM [Gestão do Conhecimento]	Modelo do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho [Modelos integrados]

© L. G. Pinto, 2012 (adap. de Nicholson, 2004, p.8; e Calvert, 2008, p.57)

Legenda: [] correspondência com os principais (sub-)tópicos identificados no *corpus*^{ADB}.

Identificadas que foram as relações entre os próprios modelos^{ADB} (através da sua categorização) e entre estes e as dinâmicas de avaliação do desempenho da RBML, importa ainda procurar determinar as ligações existentes entre os construtos de biblioteca/rede, os modelos^{ADB} e as dinâmicas respetivas durante o período de 1989 a


2009, aprofundando assim a primeira aproximação a esta questão que foi feita no sub-capítulo 7.4⁵⁰⁵.

Quadro 63 - Construtos, modelos e dinâmicas de avaliação do desempenho na RBML (1989-2009)

MODELOS ^{ADB}	CONSTRUTOS DE BIBLIOTECA / REDE			
	Construto híbrido de Rede- 1931	Biblioteca Pública segundo a UNESCO	Construto híbrido de Rede 1993	Biblioteca Pública como Centro Local de ALV
Modelo indistinto	D1			
Modelo de avaliação do desempenho da Rede Nacional de Leitura Pública		D2	D2	
Modelo de avaliação do desempenho da RCRC			D3	
Modelo de Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho			D3 D3a D3b D3c D3d D3e	
Normalização			D3a D3c	
Modelo de discrepâncias da qualidade de serviço			D3b	
Gestão da Qualidade			D3c	
Abordagem por processos			D3c	
Medidas e indicadores de desempenho Tibidabo			D3e	
Padrões de desempenho para bibliotecas públicas da IFLA (IFLA, 2001)			D3e	
Padrões de desempenho da State Library of Queensland (State Library of Queensland, 2008)			D3e	
Diretrizes sobre literacia da informação para a Aprendizagem ao Longo da Vida da IFLA (Lau, 2006)			D3e	
Estrutura de Avaliação de Impactos do ENTITLE (ENTITLE, 2009c)				D4
Modelo da APQC (American Productivity & Quality Center, 2001)			D3d	

© L. G. Pinto, 2012

Legenda: **D** – Dinâmica

 Modelos incorporados / desenvolvidos no âmbito do *Construto híbrido de Rede - 1993*

Pela leitura do Quadro 63 verificamos que a dinâmica de avaliação do desempenho desenvolvida na RBML até ao último trimestre de 1991, suportada por um modelo^{ADB} que não foi possível caracterizar, encontra-se ainda associada ao *construto*

⁵⁰⁵ Vid. Fig. 17.

híbrido de Rede, criado em 1931 por via da *Organização das Bibliotecas Municipais* e da *Definitiva organização e regulamento das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais*⁵⁰⁶, o qual postula, na sua versão essencial, uma rede formada por uma biblioteca central, de cariz erudito (ainda que beneficiária do Depósito Legal) e por várias bibliotecas populares de âmbito generalista. Já o construto de *Biblioteca Pública segundo os princípios da UNESCO* ocuparia por pouco tempo um lugar hegemónico na (re)construção teórica e física da RBML encetada a partir da segunda metade de 1991: a partir de 1993, o antigo *construto híbrido de RBML* seria recriado, adicionando à vertente de Leitura Pública corporizada essencialmente nas Bibliotecas Populares Fixas uma componente de bibliotecas especializadas do ponto de vista temático ou dos suportes de informação.

Neste quadro, a BMC, conforme já tivemos ocasião de referir no sub-capítulo 7.4, seria objeto de frequentes equívocos conceptuais, oscilando entre ser o cerne de uma rede de leitura pública e a maior das bibliotecas especializadas da Rede. Seria este construto híbrido de Rede que constituiria o lastro de todas as (sub-)dinâmicas desenvolvidas pelo Programa de Avaliação do Desempenho da RBML (PAD-BLX). Embora dominante, o construto híbrido de RBML de 1993 permitiria, a partir de 2007, o desenvolvimento da sua dimensão de leitura pública, através de uma maior atenção e ênfase ao papel das bibliotecas na Aprendizagem ao Longo da Vida (ALV) e do seu reposicionamento como Centros Locais de Aprendizagem. Esta variação na tónica dos principais componentes da vertente de leitura pública do construto de RBML teria o seu reflexo nos modelos e dinâmicas de avaliação do desempenho, designadamente em termos da introdução de um modelo para avaliação dos impactos na aprendizagem (*Estrutura de Avaliação de Impactos ENTITLE*) e no desenvolvimento de uma dinâmica avaliativa específica – a Dinâmica 4.

9.2 Impactos da avaliação do desempenho da RBML

Como já vimos, o estudo do impacto da avaliação do desempenho beneficia da adoção do Desenvolvimento Organizacional e, em especial do Comportamento

⁵⁰⁶ Leitão, J. – **Organização das bibliotecas municipais**; Leitão, J. - **Definitiva organização e regulamento das bibliotecas, arquivo e museu municipais**.

Organizacional, como enquadramento teórico macro. No contexto específico da Ciência da Informação, a investigação dos impactos da avaliação do desempenho tem privilegiado temáticas da esfera do Comportamento Organizacional, como sejam os efeitos da utilização de dados estatísticos e/ou de informação resultante da avaliação na gestão (com especial incidência no processo de tomada de decisão) e os fatores organizacionais que afetam a eficácia da avaliação do desempenho (com destaque para a questão da cultura organizacional, da liderança e da aprendizagem organizacional e individual). Assim, retomando a última das questões de investigação que colocámos (Qi7), importa averiguar se as dinâmicas de avaliação do desempenho desenvolvidas durante duas décadas na RBML causaram alterações nas práticas de gestão, na cultura organizacional, nas competências dos colaboradores e/ou nas políticas, programas, serviços e produtos.

9.2.1 Utilizações e impactos da informação sobre o desempenho

Nas unidades orgânicas da Administração Pública, o plano e o relatório de atividades constituem os principais documentos de gestão, sendo as opções pelo conteúdo destes documentos da responsabilidade da sua chefia, devidamente enquadrada por orientações superiores. Nesse sentido, o conteúdo dos relatórios pode constituir uma fonte de informação, ainda que indireta, sobre as práticas de gestão, nomeadamente sobre o tipo de utilização da informação sobre o desempenho e o seu impacto junto dos gestores de biblioteca, colaboradores, entidades de tutela e comunidade envolvente. No caso da RBML, o conjunto de relatórios de desempenho ou de atividades a que tivemos acesso reporta-se maioritariamente ao período de 2005 a 2009⁵⁰⁷, compreendendo dois núcleos documentais de origem distinta: os relatórios produzidos no âmbito da (sub-)Dinâmica 3a ao longo desses cinco anos⁵⁰⁸ e os

⁵⁰⁷ Para o período anterior a 2005, tivemos apenas acesso a dois relatórios de atividades setoriais e um relativo à DBD: Lisboa. Câmara Municipal. Departamento de Cultura. Divisão de Bibliotecas e Documentação. Biblioteca Municipal Central - *Relatório anual de actividades: ano 1996: : Palácio Galveias - B.M.C Salas de adultos*; Lisboa. Câmara Municipal. Departamento de Cultura. Divisão de Bibliotecas e Documentação. Biblioteca Municipal Central - *Relatório de actividades: 1997: Sector de Indexação, Classificação e Cotação*; Lisboa. Câmara Municipal. Departamento de Cultura. Divisão de Bibliotecas e Documentação - *Relatório de actividades 1995*.

⁵⁰⁸ *Vid.* Cap.8, Quadro 31.

relatórios de síntese do desempenho das bibliotecas/serviços elaborados pelos coordenadores em finais de 2009.

A análise do conteúdo deste primeiro núcleo documental realizada no âmbito do exame da fase de apresentação de resultados da Dinâmica 3a permite-nos elencar algumas constatações indicativas do impacto da informação sobre o desempenho nas chefias do DBA/DGB:

- Os responsáveis pela RBML demonstraram um reconhecimento claro do valor instrumental desta informação na promoção e disseminação (primária e secundária) dos resultados do desempenho desta Rede, patente, por exemplo, na utilização intensiva de medidas e indicadores de desempenho nos vários tipos de relatórios produzidos.
- Embora não tenha sido possível verificar se as medidas e indicadores de desempenho constantes dos *Balanços de Actividades* elaborados pelo DBA/DGB foram efetivamente incluídos nos Balanços de Actividades elaborados periodicamente pela Direção Municipal de Cultura a pedido do Presidente da CML, a opção pela apresentação deste tipo de informação sintética é ela também reveladora do valor que lhe era atribuído pelas chefias da RBML num contexto de disseminação vertical.

Note-se que, a montante da questão da utilização da informação sobre o desempenho na gestão direta das bibliotecas, existe ainda a questão da sua sub-utilização, isto é, dos dados que são recolhidos, tratados e, eventualmente até analisados, mas não completam a totalidade do processo de avaliação do desempenho, não alcançando, portanto, a fase de apresentação dos resultados. Ao nível desta última fase, poderemos ainda depararmo-nos com dados / informação que, tendo ou não sido objeto de avaliação, não chegam a ser disseminados⁵⁰⁹. Todos estes “desperdícios” gerados pelo sistema de informação sobre o desempenho organizacional ou por uma iniciativa avaliativa específica enquadram-se no conceito de *Dados e Conhecimento Orfãos* proposto por L. N. White (2002, p.284)⁵¹⁰, o qual se reporta aos dados e conhecimentos gerados por uma organização que são imprecisos, mal interpretados,

⁵⁰⁹ Vid. Fig. 12 – *Modelo de análise DI^{ADB}*.

⁵¹⁰ Vid. Cap.4.2.

desnecessários, não apreciados ou sub-utilizados e, conseqüentemente, não permitem aos seus destinatários tirar partido do seu valor ou potencial. Ora, se com base no exame realizado das várias Dinâmicas^{ADB} geradas pelo PAD-BLX e, em particular da D3, compararmos, por exemplo, as medidas e indicadores que, em 2009, eram originados pelo Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho com aqueles que foram utilizados no seu principal produto de disseminação – a *Síntese do desempenho 2009* – verificamos que do conjunto de sessenta e quatro medidas e quarenta e sete indicadores gerados, apenas cinquenta e um foram aplicados na *Síntese*, o que se traduz na existência de uma taxa de sub-utilização de dados/informação sobre o desempenho da RBML na ordem dos 54%. Embora as *Sínteses do desempenho* não fossem o único produto de informação e existissem na RBML outras necessidades de informação sobre o desempenho, designadamente da própria chefia direta, o elevado índice de sub-utilização deixa entrever a existência de alguns “desperdícios”, bem como a eventual necessidade de depurar o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho de *Dados e Conhecimento Orfãos*. Esta sub-utilização da informação sobre o desempenho constitui, aliás, um dos fatores que justificava o baixo impacto da avaliação do desempenho nas bibliotecas públicas da Flórida na altura em que White (2002, p.284) realizou o seu estudo.

No que respeita a alterações que a informação sobre a avaliação do desempenho da RBML possa ter suscitado no comportamento dos titulares dos cargos de direcção superior com a tutela desta Rede, apenas foi possível apurar duas evidências, uma de um impacto negativo e outra de um impacto positivo. A primeira reporta-se a um episódio ocorrido em fevereiro de 2006 na sequência da disponibilização no sítio web da RBML (*Biblioteca Fora de Portas*) de uma síntese apelativa de informação quantitativa sobre esta Rede designada ***Factos e números – Conheça as BLX em números!*** Embora a Coordenação do PAD-BLX tivesse considerado que esta era uma boa estratégia para dar visibilidade externa às bibliotecas municipais e ao próprio Programa, pouco tempo depois da sua publicação, o separador *Factos e números* seria removido do *Biblioteca Fora de Portas* por determinação do então Diretor Municipal de Cultura⁵¹¹, talvez por

⁵¹¹ [Lisboa. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas Divisao de Gestão de Bibliotecas. Programa de Avaliação do Desempenho BLX] – ***Factos e números***.

temor a que a oposição pudesse descontextualizar esta informação e assim obter dividendos políticos. No ano seguinte, a informação sobre o desempenho da RBML disseminada junto da tutela sob a forma de um relatório impresso sintético, teria, todavia, um impacto positivo neste mesmo dirigente conforme o atesta o despacho lavrado no rosto da *Síntese do Desempenho 2006*: “Ao DBA. Visto com muito apreço. 15.05.07. [Assinado:] Rui M. Pereira. Director Municipal de Cultura”⁵¹².

O segundo núcleo documental de relatórios compreende sínteses do desempenho de catorze bibliotecas/equipamentos da Rede referentes a 2009, elaboradas pelos respetivos coordenadores⁵¹³. Embora os conteúdos destes relatórios sejam, entre si, variáveis, eles apresentam também traços comuns: 64% (9) utilizam medidas e indicadores de desempenho do PAD-BLX; destes, apenas dois não usam essa informação de modo comparativo (em relação a períodos anteriores ou a outras bibliotecas da RMBL); e 64% (9) avaliam o desempenho com base na análise dos pontos fortes e pontos fracos. Estas evidências sugerem assim a existência de impactos positivos das Dinâmicas^{ADB} desenvolvidas na RBML junto da maioria dos coordenadores BLX.

Para o período anterior a 2009, dispomos de uma fonte de informação que nos permite conhecer, de forma direta, a opinião de quinze coordenadores das bibliotecas e facilitadores sobre a dinâmica de avaliação do desempenho em curso: as fichas de avaliação resultantes da reunião de balanço e planeamento do PAD-BLX de 5 de dezembro de 2005⁵¹⁴. Estas fichas compreendem o registo (elaborado por um dos elementos da coordenação do PAD-BLX) das opiniões formuladas pelos participantes em função de quatro aspetos - *Pontos fortes*, *Pontos fracos*, *Como foram utilizados os dados* e *Opinião sobre os Indicadores*. O Quadro 64 reproduz as opiniões recolhidas em relação aos dois últimos aspetos, permitindo-nos, por um lado, constatar que alguns participantes conseguiam já reconhecer a utilidade dos indicadores de desempenho num quadro de gestão e, por outro, identificar exemplos de utilizações da informação sobre o

⁵¹² Lisboa. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas. Programa de Avaliação do Desempenho BLX – *Síntese do desempenho 2006*.

⁵¹³ Lisboa. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas – *Relatórios síntese do desempenho 2009*.

⁵¹⁴ [Silva, P.] – *[Fichas de] avaliação de resultados: 5-12-2005*.

desempenho das bibliotecas, alguns dos quais muito concretos, associados à análise e avaliação do serviço de empréstimo, perfil do utilizador, atividades de animação cultural e renovação da coleção.

Sobre o impacto das Dinâmicas^{ADB} junto da generalidade dos colaboradores da RBML não dispomos de evidências, exceção feita para o caso da Iniciativa Melhoria Contínua SATT (D3c) na qual, segundo o então coordenador deste serviço, “... a utilização de indicadores que monitorizam a qualidade do catálogo tem sido muito bem recebida pela equipa do SATT, não apenas porque permite, de forma transparente e pedagógica, corrigir a incidência de erros, como também se verifica que os técnicos observam com entusiasmo a subida quantitativa do indicador (melhoria de qualidade) à medida que os erros vão diminuindo. Tornou-se, contra todas as expectativas, um dos indicadores mais protegidos pela equipa”⁵¹⁵.

Quadro 64 - O ponto de vista dos coordenadores BLX e facilitadores sobre a dinâmica^{ADB} em curso

Aspetos	OPINIÕES SOBRE A DINÂMICA ^{ADB} (2005)
<i>Como foram utilizados os dados</i>	“Analisaram e permitiu conhecer melhor a sua realidade” “Ainda não usaram os dados” “Já analisaram o serviço de empréstimo e o tipo de utilizadores” “Já analisaram a taxa de renovação” “Para programar actividades culturais (em função de fluxos de entrada, etc.)” “Usados para avaliar compromissos” “Usados para gestão interna” “Usados para análise interna e avaliação de serviços” “Usados para avaliações pontuais (utilizadores e empréstimo)”
<i>Opinião sobre os Indicadores apresentados</i>	“São da maior importância para a gestão” “Permitem identificar pontos a melhorar” “Muito importantes, pois concretizam «sensações»” “Fundamental para uma melhor gestão”

© L. G. Pinto, 2012 (baseado em: [Silva, P.] – *[Fichas de] avaliação de resultados: 5-12-2005*)

Enquadrado no eixo de ação *Benchlearning* da Dinâmica 3e, o Projeto Benchlearning de Gestão de Autoridades teve efeitos imediatos na melhoria dos processos do SATT, causando também impactos positivos junto dos parceiros externos

⁵¹⁵ Barreto, A. [et al.] – *A gestão por processos e a aposta nas pessoas no Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico da Rede Municipal de Bibliotecas de Lisboa*, p.3.

logo no primeiro ciclo de visitas: “... houve necessidade de voltar a contactar as instituições já visitadas, o que, não deixando de ser um inconveniente, revelou-se surpreendentemente uma mais-valia, porque desencadeou um processo de interação, tão inesperado quanto intenso, que até tem vindo a originar problemas de gestão de calendário, motivados não só pelas solicitações de visitas ao Setor de Autoridades do Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico (SATT) das BLX, como também pelas questões técnicas que temos vindo a receber por correio electrónico”⁵¹⁶. Mas apesar deste entusiasmo inicial, a equipa responsável pelo desenvolvimento desta dinâmica, viu-se forçada a desistir da realização de um encontro organizado pela DGB,, em Lisboa, aberto a todos os serviços visitados, com o objetivo de fomentar a partilha de experiências e aprendizagens em gestão de autoridades, pois, conforme é referido no seu segundo relatório, “A realidade foi contudo bem diferente das nossas expectativas; apenas a Biblioteca da Secretaria Geral do Ministério da Educação e a FCG se mostraram entusiasmadas com o projecto”⁵¹⁷.

9.2.2 Alterações na cultura organizacional

Como já tivemos ocasião de verificar no sub-capítulo 4.3, a compreensão dos fatores organizacionais que determinam o sucesso ou insucesso de uma dinâmica de avaliação do desempenho corresponde a uma das abordagens possíveis de meta-avaliação no campo da Ciência da Informação. Neste âmbito, importa salientar que, entre os nove fatores-chave necessários a uma avaliação eficaz que foram identificados pelo projeto da ARL Making Library Assessment Work: Practical Approaches for Developing and Sustaining Effective Assessment, dois foram considerados fatores críticos de sucesso – a *Liderança da biblioteca*, que promove, suporta e utiliza a avaliação e a *Cultura organizacional*, que é centrada no cliente e motivada para a melhoria dos serviços das bibliotecas (Hiller, Kyrillidou e Self, 2008, p.3).

⁵¹⁶ Santos, C.; Paiva, J. de – *Benchlearning 2008*, p.4.

⁵¹⁷ Santos, C.; Paiva, J. de – *Benchlearning 2009*, p.31.

Quadro 65 - Evidências da cultura de avaliação na RBML (1989-2009)

Ferramenta DI^{ADB7}		Fase de Avaliação dos impactos			
Id	Mecanismos de uma cultura de avaliação	Evidências		Dinâmicas	
		Id	Descrição / Justificação	Id	Grau de importância do Mecanismo (1 a 6)
1)	A missão, planeamento e políticas da biblioteca estão focalizadas externamente no apoio às necessidades de acesso à informação do cliente	-	-	D1	1
		E1	Início da remodelação da RBML à luz do conceito de Biblioteca Pública da UNESCO (início década 90)	D2	3
		E2	Objetivo estratégico ligados à Gestão da Qualidade	D3	5
		E3	Objetivo estratégico de criação na RBML de uma cultura organizacional de avaliação (2003-)	D3	6
		E4	Iniciativa Melhoria Contínua SATT (jun. 06-)	D3	6
		E5	Participação ativa da CML / DGB no Projeto ENTITLE (2008-09)	D4	6
2)	A avaliação do desempenho é evidente nos documentos de planeamento da biblioteca, como são os planos estratégicos e os objectivos das unidades	-	-	D1	1
		-	-	D2	1
		E3	Objetivo estratégico de criação na RBML de uma cultura organizacional de avaliação (2003-)	D3	6
3)	A liderança está empenhada no apoio às actividades de avaliação	-	-	D1	1
		E7	Criação de um sistema de recolha e disponibilização de informação sobre o desempenho da RBML (finais 91-03)	D2	4
		E8	Coordenação da Dinâmica ^{ADB} na dependência direta da chefia da RBML (nível 1)	D2	4
				D3	6
		E9	Equipa permanente de coordenação da Dinâmica ^{ADB} com elementos a tempo parcial	D2	5
				D3	6
E10	Criação e longevidade do PAD-BLX (2003-)	D3	6		
E11	Participação direta da chefia na equipa de coordenação da D4	D4	6		
4)	Os colaboradores reconhecem o valor da avaliação e desenvolvem as actividades avaliativas no quadro das suas tarefas de rotina	-	-	D1	1
		E12	Todas as bibliotecas / serviços participam no processo (de rotina) de recolha de dados sobre o desempenho	D2	4
				D3	6
				D3	5
		E13	Diversos colaboradores participam em projetos específicos no âmbito das várias (sub-)dinâmicas ^{ADB}	D4	5
D4	6				
5)	A responsabilidade pela avaliação, a nível individual e organizacional, é assumida explicitamente (em descrições de funções/tarefas ou comunicada formalmente por outros meios)	-	-	D1	1
		E14	Responsabilidade pela avaliação claramente identificável ainda que à coordenação não tenha sido atribuída designação específica	D2	3
				D3	6
E15	Responsabilidade pela avaliação claramente identificável ao nível da coordenação e da participação das bibliotecas/ serviços/ colaboradores nas dinâmicas e em projetos específicos	D4	6		
6)	Os dados relevantes e comentários dos utilizadores são habitualmente coligidos, analisados e usados para definir prioridades, alocar recursos e tomar decisões	-	-	D1	1
		E16	O sistema de recolha e disponibilização de informação sobre o desempenho da RBML garante a recolha de dados relevantes, mas não existem evidências sobre o seu uso no ciclo de gestão	D2	2
				D3	5
		E17	PAD-BLX garante a recolha e análise dos dados, sendo estes frequentemente usados para definir prioridades, alocar recursos e tomar decisões	D3	5
E18	Teste e aplicação da metodologia EEIRA	D4	5		
7)	Os dados relevantes e comentários dos utilizadores são habitualmente coligidos, analisados e usados para definir prioridades, alocar recursos e tomar decisões	-	-	D1	1
		E16	O sistema de recolha e disponibilização de informação sobre o desempenho da RBML garante a recolha de dados relevantes, mas não existem evidências sobre o seu uso no ciclo de gestão	D2	2
				D3	5
		E17	PAD-BLX garante a recolha e análise dos dados, sendo estes frequentemente usados para definir prioridades, alocar recursos e tomar decisões	D3	5
E18	Teste e aplicação da metodologia EEIRA	D4	5		

© L. G. Pinto, 2012

Legenda: Id = Identificação

Quadro 65 (cont.) – Evidências da cultura de avaliação na RBML (1989-2009)

Ferramenta DI ^{ADB7}		Fase de Avaliação dos impactos			
Id	Mecanismos de uma cultura de avaliação	Evidências		Dinâmicas	
		Id	Descrição / Justificação	Id	Grau de importância do Mecanismo (1 a 6)
8)	As actividades de avaliação são suportadas por um Sistema de Informação de Gestão (MIS) ou Sistema de Apoio à Decisão (SAD)	-	-	D1	1
		E7	Criação de um sistema de recolha e disponibilização de informação sobre o desempenho da RBML (finais 91-03)	D2	4
		E19	Criação e desenvolvimento do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho do PAD-BLX	D3	6
		E20	Sistema simples de recolha, tratamento e análise dos dados gerados pela aplicação da metodologia EEIRA	D4	6
9)	Os serviços, programas e produtos são avaliados pela sua qualidade, impacto e eficiência	-	-	D1	1
		-	-	D2	1
		E21	Desempenho das bibliotecas/ serviços avaliado regularmente em termos da sua eficiência e eficácia	D3	5
		E22	Desenvolvimento de uma dinâmica específica centrada na Avaliação da qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores (D3b – set. 04-mar.06)	D3	6
		E23	Iniciativa Melhoria Contínua SATT (jun. 06-)	D3	6
E24	Avaliação do impacto das bibliotecas na aprendizagem no âmbito dos dois casos estudados (Dinâmica 4)	D4	6		
10)	Os colaboradores que realizam actividades avaliativas são apoiados e/ou recompensados	-	-	D1	1
		E8	Coordenação da Dinâmica ^{ADB} na dependência direta da chefia da RBML (nível 1)	D2	3
		E25	Apoio e formação dos facilitadores e participantes nas diversas dinâmicas ^{ADB}	D3	5
				D4	6
11)	Os resultados da avaliação são utilizados para melhorar o desempenho da biblioteca	-	-	D1	1
		E26	Utilização comparativa dos resultados da medição do desempenho, embora não disponhamos de evidências sobre se a informação foi usada para melhorar o desempenho	D2	3
		E27	Apreciações críticas sobre os resultados, embora não disponhamos de evidências sobre se a informação foi usada para melhorar o desempenho	D2	3
		E28	Resultados das várias sub-dinâmicas do PAD-BLX foram frequentemente usados para melhorar o desempenho da RBML, com destaque para a D3b, D3c e D3e.	D3	6
		E29	Teste da metodologia EEIRA permitiu a introdução de melhorias na própria metodologia e	D4	6
12)	O desenvolvimento contínuo das competências de medição e avaliação dos colaboradores é promovido e apoiado	-	-	D1	1
		E30	Fixação por escrito de alguns procedimentos relativos à elaboração dos mapas estatísticos	D2	3
		E25	Apoio e formação dos facilitadores e participantes nas diversas dinâmicas ^{ADB}	D3	6
				D4	6
		E31	Criação, desenvolvimento e disseminação de Ferramentas BLX e de outras ferramentas de captura do conhecimento ^{ADB}	D3	6
E32	Monitorização e correção inter-ativa das desconformidades no processo de recolha e preenchimento de dados sobre o desempenho realizado pelas bibliotecas / serviços	D3	6		
13)	As unidades que integram a biblioteca definiram os processos críticos e estabeleceram as medidas para aferir o sucesso	-	-	D1	1
		-	-	D2	1
		E33	Definição de processos críticos ao nível global da RBML e nalgumas áreas / casos específicos (ex. Iniciativa SATT melhoria contínua – D3c, Programa ULISSES – D3e, D4)	D3	5
				D4	6
14)	Os colaboradores desenvolvem os objectivos S*M*A*R*T centrados no cliente no quadro do processo de planeamento anual e monitorizam o desempenho regularmente	-	-	D1	1
		E34	A participação no processo de recolha e disponibilização de informação sobre o desempenho permite às bibliotecas / serviços a monitorização regular do desempenho, apesar de não existirem evidências da definição de objetivos	D2	3
		E35	A participação no processo de recolha e disponibilização de informação sobre o desempenho permite às bibliotecas / serviços a monitorização regular do desempenho, verificando frequentemente o enquadramento no processo de planeamento	D3	5
		E36	Aplicação da metodologia EEIRA implica definição de objetivos mensuráveis e a monitorização regular do desempenho	D4	6

© L. G. Pinto, 2012

Legenda: Id = Identificação

Assim, tomando como base o conceito de *cultura de avaliação* proposto por Lakos e Phipps (2002)

Uma cultura de avaliação é um ambiente organizacional em que as decisões são baseadas em fatos, investigação e análises e os serviços são planeados e prestados de forma a maximizar os impactos positivos para os clientes e outras partes interessadas. Existe uma cultura de avaliação em organizações em que os colaboradores se preocupam em saber quais os resultados que produzem e qual a relação desses resultados com as expectativas dos clientes. A missão, valores, estruturas e sistemas organizacionais apoiam um comportamento focalizado no desempenho e na aprendizagem.

e o instrumento de diagnóstico criado por estes autores e utilizado (com adaptações) por Beck (2003, 2003a), Dole, Liebst e Hurych (2005, 2006) e Beck e Dole (2007), foi construída uma ferramenta complementar para análise da cultura de avaliação da RBML – a Ferramenta DI^{ADB7}⁵¹⁸.

A aplicação desta Ferramenta permite que, para cada um dos treze *mecanismos* necessários a uma cultura de avaliação, num primeiro momento, sejam identificadas e registadas as respetivas evidências com base nas características das dinâmicas de avaliação do desempenho já apuradas; num segundo momento, é atribuída a cada uma dessas evidências uma pontuação (1 a 6) em função da apreciação relativa à sua importância no contexto do respetivo mecanismo. O Quadro 65 é, pois, o resultado da aplicação desta ferramenta à análise dos impactos da avaliação do desempenho na cultura organizacional da RBML à luz do conceito de *cultura de avaliação*.

Tomando como base a pontuação atribuída, foi calculado o valor médio em cada dinâmica para cada um dos mecanismos da cultura de avaliação, conforme surge representado no quadro seguinte (Quadro 66). A este valor médio chamou-se *Quociente Organizacional* da cultura de avaliação (*QO*) por analogia com o “Culture of Assessment I. Q. (Institutional Quotient)” criado por B. Wilson (White e Wright, 2007, p.20). O QO da RBML é obtido através do cálculo da média dos QO apurados para cada mecanismo da cultura de avaliação.

⁵¹⁸ Vid. Anexo 7 e sub-cap.6.2.2.2.

Quadro 66 - Quociente Organizacional da cultura de avaliação discriminado (1989-2009)

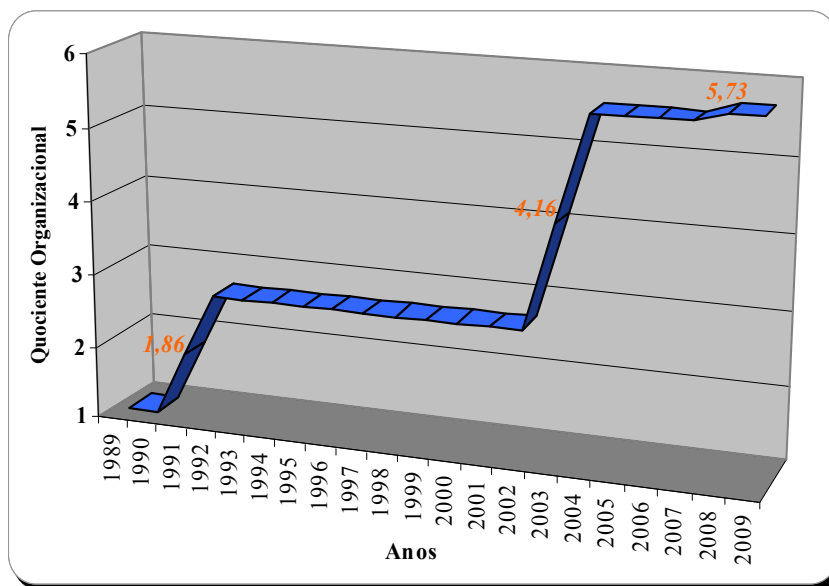
CULTURA DE AVALIAÇÃO	<i>Quociente Organizacional discriminado</i>				
	D1 (1989-1991)	D2 (1991-2003)	D3 (2003-2009)	D4 (2008-2009)	<i>Média (D3:D4) (2003-2009)</i>
1	1	3	5,67	6	5,84
2	1	1	6	6	6
3	1	4,34	6	6	6
4	1	4	5,5	5	5,25
5	1	3	6	6	6
6	1	2	5	5	5
7	1	4	6	6	6
8	1	1	5,67	6	5,84
9	1	3	5	6	5,5
10	1	3	6	6	6
11	1	3	6	6	6
12	1	1	5	6	5,5
13	1	3	5	6	5,5
<i>Quociente Organizacional RBML (média)</i>	<i>1</i>	<i>2,72</i>	<i>5,6</i>	<i>5,85</i>	<i>5,73</i>

© L. G. Pinto, 2012

Os limites temporais associados ao desenvolvimento de cada uma das Dinâmicas^{ADB} possibilitaram-nos estudar a evolução anual do Quociente Organizacional da RBML, tendo para isso sido necessário atribuir o valor (médio) apurado para um mecanismo no contexto de uma dada dinâmica a cada um dos anos correspondentes ao período de desenvolvimento dessa dinâmica. Nas situações em que, num mesmo ano, se cruzaram duas dinâmicas, como é por exemplo o caso das D3 e D4, esse valor foi calculado através da média dos valores atribuídos aos mecanismos no quadro de cada uma das dinâmicas confluentes. Com base no valor médio do QO calculado para cada ano⁵¹⁹, foi elaborado o seguinte gráfico:

⁵¹⁹ A tabela que suporta a elaboração deste gráfico é apresentada no Anexo 10.

Gráfico 8 - Evolução do Quociente Organizacional da cultura de avaliação da RBML (1989-2009)



© L. G. Pinto, 2012

O Gráfico 8 permite-nos claramente constatar a existência de dois momentos-chave no processo de desenvolvimento de uma cultura de avaliação na RBML: um, em 1991 e o outro, em 2003. O primeiro coincide com a introdução na RBML da Dinâmica 2 no último trimestre de 1991 e marca o momento em que se começou a ultrapassar uma situação generalizada de ausência de cultura de avaliação (QO=1), dando-se início a um período de mais de dez anos em foi possível implementar muitos dos mecanismos que sustentam uma cultura de avaliação, com especial destaque para os Mecanismos 3 (QO=4,34), 4 (QO=4) e 7 (QO=4). As maiores fragilidades desta dinâmica ao nível da cultura de avaliação parecem situar-se no campo dos Mecanismos 2, 8 e 12 (QO=1) (*vid.* Quadro 67). O segundo momento-chave que surge registado neste gráfico reflete a aposta feita pela direção da RBML na criação de uma cultura organizacional centrada no cliente e que valorizasse a avaliação, cujo principal instrumento foi a criação e implementação do PAD-BLX (Dinâmica 3). O QO de 4,16 que foi apurado para o ano de 2003 espelha efetivamente o momento em que se ultrapassaria uma situação mediana e se começaria a consolidar e fortalecer a cultura de avaliação existente na RBML, alcançando-se em 2008 e 2009 um QO de 5,73 por referência a uma escala em que o valor máximo é 6.

Em suma, os dois momentos-chave que analisámos correspondem aos marcos iniciais de um processo de mudança na cultura de avaliação da RBML que, alavancado pela Dinâmica 2 permitiria passar, no terceiro trimestre de 1991, de um estado de ausência (QO=1) para um QO de 2,72, e impulsionado em 2003 pela Dinâmica 3 e, mais tarde, também pela Dinâmica 4, possibilitaria à RBML atingir um QO médio de 5,73 a partir de 2008.

É interessante notar que no estudo comparativo sobre a cultura de avaliação em bibliotecas univertárias realizado por Beck e Dole (2007) a partir dos resultados de dois projetos de investigação anteriores, o QO médio mais elevado obtido foi de 4,38 (Beck e Dole, 2007, p.155). Este estudo permitiu ainda verificar a existência de variações ao nível da importância assumida por cada mecanismo na sustentação da cultura de avaliação das bibliotecas examinadas, indicando que os mecanismos mais fortes eram o 1, o 3, o 2, o 8 e o 9 e o mais fraco era o 7 (p.157). Tomando como referência o período de 2003 a 2009 e o valor médio dos QO relativos a cada mecanismo (*vid.* Quadro 66), constatamos a existência de uma situação diferente na RBML em que apenas coincidem dois mecanismos – o 2 e o 3. De facto, na RBML os mecanismos da cultura de avaliação mais fortes (QO = 6) eram:

- 2) A avaliação do desempenho é evidente nos documentos de planeamento da biblioteca, como são os planos estratégicos e os objectivos das unidades
- 3) Liderança está empenhada no apoio às actividades de avaliação
- 5) A responsabilidade pela avaliação, a nível individual e organizacional, é assumida explicitamente (em descrições de funções/tarefas ou comunicada formalmente por outros meios)
- 7) As actividades de avaliação são suportadas por um Sistema de Informação de Gestão (MIS) ou Sistema de Apoio à Decisão (SAD)
- 10) Os resultados da avaliação são utilizados para melhorar o desempenho da biblioteca
- 11) O desenvolvimento contínuo das competências de medição e avaliação dos colaboradores é promovido e apoiado

O mecanismo menos forte era:

- 6) Os dados relevantes e comentários dos utilizadores são habitualmente coligidos, analisados e usados para definir prioridades, alocar recursos e tomar decisões

Note-se que este último aspeto é consentâneo com a ausência de evidências que atestem a utilização sistemática na RBML da *Caixa de sugestões* como método de avaliação do desempenho durante o período estudado⁵²⁰.

9.2.2.1 Alterações nas competências de avaliação do desempenho dos colaboradores

Como já vimos a propósito do exame da Dinâmica 3d – Gestão do Conhecimento, o diagnóstico realizado durante o período de preparação do PAD-BLX permitiu a identificação de barreiras culturais que teriam de ser ultrapassadas para que os colaboradores da RBML fossem capazes de progredir de rotinas de medição desenquadradas do ciclo de gestão para uma avaliação do desempenho pro-ativa. O Quadro 67 sumariza as principais barreiras culturais diagnosticadas, bem como alguns dos fatores que foram identificados como sendo capazes de contribuir para ultrapassar essas barreiras.

Quadro 67 – Principais barreiras culturais existentes na RBML

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

Fonte: Pinto, L. G. – Building a culture of assessment in Lisbon public libraries, p.6

Importa salientar que, o nível rudimentar de desenvolvimento das competências de avaliação do desempenho diagnosticado em 2003 não era uma característica específica dos colaboradores das BLX. De facto, um estudo sobre a auto-imagem e a imagem externa das competências dos profissionais de I-D em Portugal, realizado em 2006 pelo Observatório da Profissão de Informação-Documentação (OP I-D), demonstrava que as “Competências de Diagnóstico e Avaliação” estavam entre as competências que estes profissionais consideravam serem menos importantes em termos

⁵²⁰ Vid. sub-cap.8.5.1.

do seu desempenho presente e futuro (Pinto e Ochôa, 2006, p.7). O diagnóstico efetuado à RBML permitiu centrar a Dinâmica 3d naqueles que foram considerados os principais fatores facilitadores da criação do conhecimento sobre a avaliação do desempenho na RBML: a *Visão* e o *Comportamento e desenvolvimento de competências* dos colaboradores⁵²¹.

Embora não tenha chegado a ser aplicado o inquérito que permitiria fazer o balanço efetivo das competências de avaliação do desempenho dos colaboradores da RBML⁵²², o desenvolvimento ininterrupto e incremental de dinâmicas^{ADB} parece ter contribuído de forma decisiva para a melhoria do nível de competências neste domínio de muitos destes colaboradores. Como salientava L. G. Pinto em 2006 “In the process of building a culture of assessment in BLX, the motivational approach that was followed made collaborators and coordinators more opened to change and encouraged more effective performance assessment behaviours. In this context, anecdotal evidence proved to be a powerful indicator of success and an effective promotion tool. On the other hand, getting participants together in a face-to-face setting and keeping regular e-mail and phone contacts with them reinforce knowledge transfer” (Pinto, 2006, p.11). Este apoio permanente aos facilitadores e participantes nas dinâmicas^{ADB}, aliado ao investimento feito na criação, desenvolvimento e disseminação das *Ferramentas BLX* e de outras *ferramentas de captura do conhecimento*^{ADB}, na formação e na monitorização pró-ativa do processo local de recolha e disponibilização de dados, constituem indícios claros do empenho dos responsáveis do DBA/DGB no desenvolvimento contínuo das competências^{ADB} dos colaboradores da RBML. Como salienta J. E. Davies (2006, p.21), “... the successful application of performance metrics to managing services relies on an awareness of their potential coupled with skills to apply them. Moreover, it is important that these qualities permeate throughout the organisation if real gains are to be achieved (...). In short, na organisation with a culture of using evidence from top to bottom reaps many benefits; and those benefits ultimately accrue to the user”.

⁵²¹ Pinto, L. G. – **Building a culture of assessment in Lisbon public libraries**, p.8.

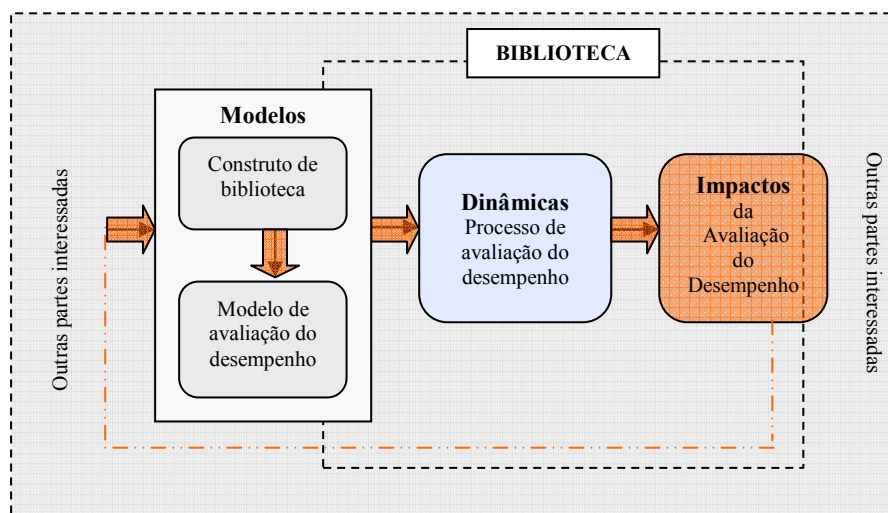
⁵²² *Vid. sub.-cap.8.3.2.4.*

9.3 Modelo explicativo das relações entre modelos, dinâmicas e impactos^{ADB}

Sem perder de vista as características distintivas do estudo de caso enquanto metodologia de investigação⁵²³, as evidências que recolhemos, analisámos e interpretámos permitem-nos aprofundar o modelo inicialmente proposto para explicar as relações entre construtos de biblioteca/Rede, modelos de avaliação do desempenho e dinâmicas avaliativas. Assim, numa lógica de meta-avaliação, este modelo é redesenhado de forma a espelhar os três tipos de impactos que emergiram do estudo das dinâmicas^{ADB} desenvolvidas na RBML durante duas décadas:

- Impactos dos construtos de biblioteca/rede nos modelos^{ADB}
- Impactos dos modelos^{ADB} nas dinâmicas^{ADB}
- Impactos das dinâmicas^{ADB} na RBML e noutras partes interessadas.

Figura 25 - Modelo explicativo das relações entre modelos, dinâmicas e impactos



© L. G. Pinto, 2012

Legenda: Impactos

⁵²³ Vid. sub-cap. 2.2.3 e Cap.6.

A representação gráfica deste modelo (Figura 25) contempla ainda uma dimensão retroativa, ou seja, a possibilidade dos Impactos^{ADB} causarem alterações nos modelos. Embora este tipo de impacto não tenha sido explorado no âmbito desta investigação, consideramos que a sua inclusão neste modelo pode constituir um estímulo para futuros estudos na área da meta-avaliação do desempenho de bibliotecas.

CAPÍTULO 10 – CONCLUINDO...

Quanto em mim é, prometo agora a Deus e a toda cavalaria que, de manhã, se me Deus quiser atender, entrarei na demanda do santo Graal, assim que a mantereí um ano e um dia e, porventura mais; e ainda mais digo: jamais voltarei à corte, por cousa que aconteça, até que melhor e mais a meu prazer veja o que ora vi; mas se não puder ser, voltarei então.

“Como Galvão começou a demanda do santo Graal”. In Megale, H. - A demanda do Santo Graal.

10.1 Conclusões e principais contributos

Se no imaginário ocidental a busca do Graal pode ser entendida como um símbolo da necessidade humana de permanentemente procurar a perfeição, no domínio da avaliação do desempenho de bibliotecas essa busca tem-se traduzido na constante procura do melhor modelo ou abordagem de avaliação e, por consequência, na existência de uma profusão de modelos e práticas avaliativas, a par de algumas propostas de (meta-)avaliação desses modelos e práticas. A revisão da literatura realizada confirmou o carácter marcadamente redundante da investigação nesta área e tornou necessária a definição do primeiro objetivo específico para o presente estudo:

Oe1 - Identificar, caracterizar e categorizar os principais modelos e abordagens de avaliação do desempenho de bibliotecas

A prossecução deste objetivo, associada à **Qi1** – *Quais são e como se inter-relacionam os principais modelos de avaliação do desempenho de bibliotecas?* – conduziu às seguintes conclusões:

- 1) A adoção de uma abordagem sistémica, associada à meta-avaliação da avaliação do desempenho de bibliotecas, permite percecionar com maior clareza essa natureza multi-dimensional, incitando ao desenvolvimento de modelos holísticos e integrados.

- 2) Ao expandir os modelos sugeridos por Nicholson (2004) e Calvert (2008), a nova matriz para a Categorização das Tipologias de Avaliação do Desempenho de Bibliotecas – a **Matriz CT^{ADB}** - introduziu no eixo de *y* a **Perspetiva holística** sobre o desempenho de uma biblioteca. A aplicação desta Matriz à evolução geral da teoria e práticas de avaliação do desempenho de bibliotecas e a categorização que daí resultou⁵²⁴ permitiu relacionar os principais tipos de modelos / abordagens que foram identificados com a *Perspetiva* dominante – *Interna, Externa ou Holística* – e ainda com foco (*Tópico*) da avaliação – *Biblioteca ou Utilização*.

Sendo a avaliação do desempenho de bibliotecas multi-dimensional por natureza, a opção por uma dada abordagem avaliativa deverá ser uma decisão informada e para tal, deverá poder apoiar-se em instrumentos de meta-avaliação como são os modelos e as tipologias. Nesse sentido, a *Matriz CT^{ADB}* ao permitir clarificar a categorização das várias abordagens de avaliação e explicitar o seu inter-relacionamento, pode constituir-se como um precioso auxiliar na escolha do modelo/abordagem mais adequado para uma dada biblioteca num determinado momento.

Oe2 - Determinar o estado-da-arte da pesquisa sobre impactos da avaliação do desempenho de bibliotecas

O objetivo central definido para a presente dissertação - determinar os impactos dos modelos e dinâmicas de avaliação do desempenho de bibliotecas na RBML no período compreendido entre 1989 e 2009 - e especificamente a necessidade de atender ao **Oe2** e procurar resposta para a **Qi2** - *Quais são os principais temas explorados pela pesquisa sobre impactos da avaliação de bibliotecas?* - determinaram que se aprofundasse a análise do conteúdo dos estudos que incidiam sobre este tipo de abordagem meta-avaliativa. A partir dessa análise, extrairam-se as seguintes ilações:

- 1) No *corpus^{ADB}* sobressaem três tipos principais de abordagens meta-avaliativas: *Revisão histórica e crítica, Construção, análise e/ou aplicação de modelos e Impactos da avaliação do desempenho*⁵²⁵

⁵²⁴ Vid. Quadro 9.

⁵²⁵ Vid. Fig.1.

- 2) Ao nível da sub-temática dos *Impactos da avaliação do desempenho de bibliotecas* são identificáveis três áreas principais de pesquisa, exploradas muitas vezes em inter-relação: *a utilização de dados estatísticos e/ou de informação resultante da avaliação na gestão* (com especial incidência no processo de tomada de decisão); *os impactos resultantes dessa utilização*; *os fatores organizacionais que afetam a eficácia da avaliação do desempenho* (com destaque para a questão da cultura organizacional, da liderança e da aprendizagem organizacional).
- 3) Em Portugal, constatou-se que, não só o conceito de meta-avaliação não estava ainda sedimentado no grupo profissional do setor de I-D, como a pesquisa sobre estas sub-temáticas se encontrava ainda num estado embrionário, o que não significa, porém, que não existissem já alguns contributos significativos nomeadamente ao nível da *Construção, análise e/ou aplicação de modelos* e dos *Impactos da avaliação do desempenho*.
- 4) Do cruzamento e reflexão sobre estas duas dimensões de pesquisa, nasceu a proposta de um meta-modelo do processo avaliativo do desempenho – o ***Novo modelo do processo de avaliação do desempenho de bibliotecas***⁵²⁶, o qual, ampliando o modelo de White (2002), incorpora e relaciona os objetos potencialmente implicados no estudo do impacto da avaliação do desempenho de bibliotecas: os *modelos*, sejam estes construtos de biblioteca ou modelos de avaliação do desempenho, que, *a priori*, condicionam o planeamento, bem como as fases subsequentes do processo de avaliação; a *utilização da informação* resultante deste processo; os *fatores organizacionais* que determinam o impacto da avaliação do desempenho; os *impactos* decorrentes da sua implementação organizacional; as *várias partes interessadas* neste processo, ou seja, os vários atores que intervêm ou são apenas destinatários do processo de avaliação do desempenho de bibliotecas.

⁵²⁶ *Vid.* Fig. 11.

Oe3 - Identificar, caracterizar e categorizar os principais modelos e abordagens avaliativas do desempenho de bibliotecas em Portugal

Orientada para a o cumprimento do **Oe3**, a revisão que foi feita sobre as principais abordagens (teóricas e práticas) à avaliação do desempenho desenvolvidas no nosso País desde a década de 70 do século passado permitiu-nos responder à **Qi3** e extrair algumas conclusões sobre *as principais tendências, modelos e experiências avaliativas de bibliotecas em Portugal*:

- 1) Entre a década de 70 do século XX e finais da primeira década deste século, registaram-se quatro principais tendências na evolução da avaliação do desempenho de bibliotecas: a *Emergência do primado do utilizador* (patente essencialmente na realização de “Estudos de utilizador”, mas também na recente atenção à questão da avaliação do impacto das bibliotecas); a *Valorização da informação sobre o desempenho* (consubstanciada na produção de estatísticas, ancoradas tendencialmente em Sistemas de Gestão de Informação sobre o desempenho destes serviços e alicerçadas na conformidade com normas e outros referenciais); a *Qualidade* (tópico abrangente em que convergem diversas abordagens que enfatizam a centralidade do cliente - Qualidade de serviço, Gestão da Qualidade Total, modelos de auto-avaliação); e os *Modelos integrados* (abordagem holística à avaliação do desempenho de bibliotecas em evidente crescimento durante a última década).
- 2) À semelhança do que verificámos ao nível da análise do contexto internacional, a aplicação da *Matriz CT^{ADB}* à evolução da avaliação do desempenho de bibliotecas em Portugal revelou-se igualmente útil, permitindo-nos obter uma visão global do posicionamento da investigação e práticas prosseguidas neste domínio, nomeadamente através do enquadramento dos (sub-)tópicos⁵²⁷ e dos modelos^{ADB528} que foram

⁵²⁷ Vid. Quadro 13.

⁵²⁸ Vid. Quadro 14.

identificados nas três perspetivas avaliativas consignadas nesta matriz:
Perspetiva interna, Perspetiva externa e Perspetiva holística.

3) A partir dessa visão global, foi possível verificar que:

- A *Perspetiva interna* sobre a avaliação do desempenho das bibliotecas tem sido e, possivelmente continua a ser, dominante em Portugal.
- Se excetuarmos o caso pioneiro do Programa da Qualidade do Centro de Documentação da Secretaria-Geral do Ministério da Educação, bem como das suas iniciativas de investigação na área da Gestão da Qualidade, a *Perspetiva do utilizador e demais partes interessadas* sobre o desempenho só ganharia algum peso na avaliação das bibliotecas a partir do dealbar do novo século, sob o impulso da qualidade.
- Seria também durante a primeira década deste século, capitalizando reflexões e experiências anteriores sobre a aplicação de vários modelos e ferramentas de gestão, que começaria a consolidar-se no nosso País a *Perspetiva holística* sobre a avaliação do desempenho de bibliotecas, nomeadamente alicerçada na construção de modelos integrados de avaliação.

4) Apesar destes avanços indiciarem que a avaliação do desempenho tem vindo a despertar junto dos profissionais de I-D portugueses um interesse crescente, devemos ter presente que esta corresponde a uma área (ainda) pouco expressiva no âmbito da investigação em Ciência da Informação em Portugal.

No quadro da abordagem multi-métodos adotada por esta investigação, a *Revisão da literatura* e a construção e aplicação de *Modelos conceptuais de análise* foram usados em complementaridade com o método de *Estudo de caso*, o qual constituiu o principal método para a pesquisa dos impactos dos modelos e dinâmicas de avaliação do desempenho de bibliotecas. O estudo do caso da RBML no período de 1989 a 2009 desenvolveu-se em função de três eixos fundamentais: o contexto organizacional, macro e micro, da RBML (das origens até 2009) (**Oe4, Qi4**), as dinâmicas^{ADB} desenvolvidas na RBML entre 1989 e 2009 (**Oe5, Qi5**) e os impactos^{ADB} na RBML (**Oe6; Qi6 e Qi7**).

Oe4 - Caracterizar o contexto organizacional, macro e micro, da RBML, atendendo sobretudo aos tipos de construto de biblioteca e práticas de avaliação do desempenho

O desenvolvimento do primeiro eixo de pesquisa originou três resultados principais: (1) um retrato da evolução da RBML ao longo de 126 anos, emoldurado pelos contextos nacional e municipal e, em particular, pela história das bibliotecas municipais/públicas portuguesas e a identificação dos (2) construtos dominantes de biblioteca/Rede e das (3) principais práticas de avaliação do desempenho patentes durante esse período. Estes dois últimos resultados iriam, pois, ao encontro da **Qi4 - Quais os construtos de biblioteca e práticas de avaliação do desempenho identificáveis ao longo da história da RBML?**

- 1) Contribuindo genericamente para o acréscimo do conhecimento sobre a história das bibliotecas no Portugal dos séculos XX e XXI, o **retrato da evolução da RBML** veio enriquecer o (parco) conhecimento existente sobre as bibliotecas municipais de Lisboa, propondo uma leitura tripartida dessa evolução: um *período inicial formativo* marcado pelo aparecimento das primeiras bibliotecas municipais e que se estende até aos anos 10 do século XX; uma *fase de maturação*, iniciada com o advento do regime republicano e caracterizada pelo desenvolvimento da Rede Municipal de Bibliotecas; e um *período de mudança acentuada*, iniciado a partir da década de 80 do século passado, cuja marca distintiva é a introdução de novos modelos de organização na RBML alicerçados fundamentalmente na criação de bibliotecas de leitura pública modernas, no relacionamento com a Rede de Bibliotecas Escolares e na incorporação das TIC.
- 2) A compreensão dos sucessivos avanços, recuos e equívocos que pautaram o desenvolvimento desta Rede centenária serviria ainda de patamar para a identificação de três **construtos dominantes de biblioteca/Rede**⁵²⁹:
 - O construto de *Biblioteca popular (municipal)* – destinado ao povo e visando o desenvolvimento dos conhecimentos elementares das classes

⁵²⁹ Vid. Figura 17.

mais necessitadas, este modelo de biblioteca alicerçava-se, por um lado, na prática do empréstimo domiciliário e, por outro, na leitura presencial em horário alargado (manhã, tarde e noite) de modo a permitir o acesso à biblioteca a um número mais amplo de pessoas; este construto persistiu no Município de Lisboa para além da mudança de século e até para além queda da I República, ainda que sofrendo alterações nos seus elementos constitutivos e convivendo com outros tipos de biblioteca.

- O *construto híbrido de Rede de 1930* - gizado e formalizado pelo, Inspector das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais no início da década de 30, consubstanciou-se num modelo complexo de rede de bibliotecas municipais de diferentes tipologias destinadas a tipos diferenciados de utilizadores. Seria ao nível das bibliotecas destinadas ao “povo” (as bibliotecas populares) que se registariam as alterações mais significativas na evolução da RBML, patentes no sintomático movimento de criação, reorganização, transferência ou encerramento de bibliotecas, mas também na progressiva incorporação neste construto de elementos potencialmente conducentes à existência de bibliotecas municipais “para todos”.
- O *construto híbrido de Rede de 1993*: embora tenha como um dos seus pilares o conceito de biblioteca pública preconizado no *Manifesto* da UNESCO, o novo construto de RBML, que começou a ser delineado em 1991 com o início do processo de remodelação e reorganização desta Rede, acabaria por (re)assumir o carácter híbrido que marcara grande parte da sua vivência ao longo do século XX.

3) A compreensão das linhas de força que suportaram a evolução da RBML ao longo de mais de um século possibilitou-nos também a identificação das **principais práticas avaliativas** implementadas durante esse período, preparando o caminho para o desenvolvimento do segundo eixo de pesquisa centrado agora no estudo aprofundado de quatro dinâmicas de avaliação do desempenho: “*Estatística*” (Dinâmica 1 - D1); *Recolha e disponibilização de informação sobre o desempenho* (Dinâmica 2 - D2); *Programa da Avaliação*

do Desempenho da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (Dinâmica 3 - D3), decomposta nas suas cinco sub-dinâmicas - *Medidas e indicadores de desempenho BLX* (D3a), *Avaliação da qualidade dos serviços e satisfação da qualidade* (D3b), *Iniciativa Melhoria Contínua SATT* (D3c), *Iniciativa Gestão do Conhecimento* (D3d); *Benchmarking* (D3e); e *Impactos das bibliotecas* (Dinâmica 4 - D4).

Oe5 - Identificar, caracterizar e categorizar as dinâmicas de avaliação do desempenho desenvolvidas na RBML entre 1989 e 2009

Direcionado para atender ao **Oe5** e procurar responder à **Qi5** (*Quais as características das principais dinâmicas de avaliação do desempenho existentes na RBML entre 1989 e 2009?*), o desenvolvimento do segundo eixo de exploração do estudo de caso alicerçou-se na criação e aplicação de um modelo para análise das dinâmicas e impactos da avaliação do desempenho de bibliotecas – o **Modelo DI^{ADB}**⁵³⁰ (Figura 12), o qual secciona o processo avaliativo em quatro fases: 1) *Fase de preparação*; 2) *Fase de desenvolvimento*; 3) *Fase de apresentação de resultados*; e 4) *Fase de avaliação de impactos*. Assim, tomando como guião os elementos constitutivos das três primeiras fases, procedeu-se à análise e interpretação das evidências geradas pelas (sub-)dinâmicas^{ADB} identificadas. Os resultados mais significativos que emergiram neste âmbito prendem-se com os objetos e métodos, a organização e a disseminação dos resultados da avaliação do desempenho da RBML patentes ao longo de duas décadas e sustentam as seguintes conclusões:

1) Objetos e métodos

- A *Perspetiva interna* sobre a avaliação do desempenho, centrada nos recursos, processos e, sobretudo, resultados, tem sido preponderante nesta Rede, a qual está assim alinhada com a tendência geral registada no setor das bibliotecas portuguesas.
- De um ponto de vista global, até 2003, as práticas avaliativas tiveram como principal foco os resultados do desempenho da RBML, apesar de algumas variações registadas ao nível das áreas de medição entre o período de 1992-

⁵³⁰ Vid. Fig. 12.

2002 e aquele anterior a 1991. A partir de 2003, com a criação do PAD-BLX, assiste-se à diversificação dos objetos de avaliação, existindo práticas avaliativas que cobrem a totalidade do espectro definido.

- Em Portugal, a RBML foi pioneira na conceção de abordagens holísticas do desempenho ao criar o primeiro modelo integrado especificamente desenhado para a avaliação do desempenho de serviços de informação - o Modelo de Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho – o qual suporta conceptualmente o PAD-BLX.
- O método de avaliação mais utilizado foi a *Recolha de dados estatísticos*, o que, por um lado, está de acordo com a proponderância na RBML da perspetiva interna sobre a avaliação do desempenho, e, por outro, é correspondente com a situação diagnosticada ao nível das bibliotecas norte-americanas, britânicas e irlandesas.

2) Organização

- O desenvolvimento das várias dinâmicas de avaliação do desempenho assentou, a partir do último trimestre de 1991, na existência de uma equipa permanente (ainda que a tempo parcial) dedicada à implementação das várias iniciativas realizadas nesta área, constituída, em média, por quatro elementos, sendo este número ajustado face às necessidades específicas das várias dinâmicas. Mas é à existência de um núcleo de coordenação permanente (formado por um a dois elementos) que se deve a continuidade e a longevidade das atividades de avaliação do desempenho desenvolvidas na RBML.
- Outros fatores que se afiguraram determinantes para a sustentabilidade organizacional de uma dinâmica^{ADB} são:
 - ✓ a proximidade hierárquica da coordenação das atividades de avaliação em relação ao dirigente que tutela a biblioteca/Rede, devendo os responsáveis, desejavelmente, posicionar-se no nível imediatamente inferior ao da direcção (nível “1”);
 - ✓ a mobilização, ao nível da equipa responsável pela dinâmica^{ADB} de competências em quatro áreas-chave: *Ciência da Informação, Avaliação,*

Tratamento e análise estatística dos dados e Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação;

- ✓ coordenador(es) com um perfil de competências que permita a realização de quatro funções avaliativas nucleares: *Análise, interpretação e comunicação dos dados recolhidos, Execução de atividades de avaliação, Coordenação da recolha de dados e Conceção/adaptação de modelos de avaliação.*

3) Disseminação dos resultados

- Dos seis tipos principais de produtos de informação sobre o desempenho da RBML que foram gerados ao longo de duas décadas, são as *Estatísticas* (desagregadas em quatro sub-tipos) e os *Relatórios* (compreendendo dois sub-tipos) que são preponderantes, o que, no primeiro caso, se coaduna com o predomínio da perspetiva interna sobre a avaliação e, no segundo, está conforme com a tipologia de documentos habitualmente produzida pelos serviços da Administração Pública. Para além disso, há ainda um outro tipo de produto de informação que se destaca através do recurso acentuado às *Comunicações e Apresentações* como estratégias de disseminação de resultados sobretudo em eventos científicos na área de I-D, de âmbito nacional e internacional.
- De um modo geral, os produtos de informação sobre os resultados da avaliação do desempenho da RBML desenvolvidos durante o período em análise destinavam-se maioritariamente aos funcionários desta Rede – coordenadores e facilitadores de dinâmicas^{ADB}, coordenadores de bibliotecas, colaboradores em geral e a própria chefia responsável pela RBML. Não será alheio a esta situação o facto de, a partir de 2003, ter sido definido o objetivo da criação de uma cultura de avaliação na RBML. A disseminação secundária foi sobretudo direcionada, a nível vertical, para a tutela hierárquica da RBML (Diretor de Departamento / Direção Municipal e outras estruturas da CML) e a nível externo, para a comunidade profissional de I-D.

- A preponderância do foco interno na seleção do público-alvo dos produtos de informação^{ADB} justifica também o facto da intranet (desde a sua implementação na CML) constituir o principal meio de divulgação utilizado. A ausência de estratégias externas de divulgação dos resultados do desempenho da RBML junto do público em geral contrasta, por exemplo, com a situação das bibliotecas norte-americanas inquiridas pelo *SPEC survey* onde os produtos de informação sobre o seu desempenho eram mais frequentemente disponibilizados em sítios web do que em intranets a que só tinham acesso os colaboradores dessas bibliotecas, sendo também reveladora de um estilo de administração, fortemente politizado, onde os dirigentes de topo da CML preferiam a segurança de uma informação depurada, minimizada e controlada a um retrato mais completo e transparente sobre o desempenho da RBML.
- O recurso acentuado às *Comunicações e Apresentações* enquanto meio privilegiado de comunicação externa dirigida à comunidade de I-D, nacional e internacional, realça o papel de *cosmopolitas* (Lucas Marín e García Ruiz, 2002) assumido pelos técnicos que as prepararam e apresentaram, os quais ao contactarem com o ambiente envolvente relevante contribuíam também para a expansão dos limites do sistema.

Oe6 - Identificar os impactos da avaliação do desempenho na RBML.

A exploração do caso da RBML possibilitou ainda o desenvolvimento do terceiro eixo de pesquisa centrado então no estudo dos impactos (**Oe6**) e direcionado para a resposta às duas últimas questões de investigação que foram formuladas, designadamente *Que relação existe entre os construtos de biblioteca, os modelos de avaliação do desempenho e as dinâmicas desenvolvidas na RBML entre 1989 e 2009?* (**Qi6**) e *Quais são os impactos da avaliação do desempenho na RBML?* (**Qi7**). Apoiando-se no *Modelo DI^{ADB}*, a pesquisa incidiu assim sobre a quarta fase deste modelo – a *Fase de avaliação de impactos*, tendo ainda perscrutado um dos elementos constitutivos da *Fase de preparação* das dinâmicas – o modelo avaliativo. A montante, a adoção de uma abordagem de meta-avaliação à investigação destas questões gerou um primeiro produto conceptual: um **conceito mais amplo de impacto** que, acolhendo

também a noção de *modelo*, pode ser definido como sendo *qualquer tipo de efeito ou alteração causado por um modelo, iniciativa ou organização, de forma direta ou indireta, num indivíduo, grupo ou comunidade*.

Os modelos são construtos destinados a representar uma realidade, ou alguns dos seus aspetos, com vista a torná-los descritíveis qualitativa e/ou quantitativamente. Nesta investigação, considerou-se que as bibliotecas eram construtos sociais e que a avaliação do desempenho deste tipo de organizações devia ser entendida como um construto social resultante daquele. O estudo das dinâmicas^{ADB} possibilitou rastrear os **modelos avaliativos** que serviram de suporte conceptual a cada uma delas e, num segundo momento, estabelecer a relação entre ambos e os construtos de biblioteca/Rede que haviam já sido identificados. As evidências apuradas neste âmbito permitem-nos destacar as seguintes ilações:

- 1) As dinâmicas^{ADB} que foram desenvolvidas na RBML, em média, encontram-se simultaneamente alicerçadas em dois modelos^{ADB}.
- 2) Regra geral, os modelos^{ADB} utilizados foram, eles próprios, estruturados a partir de manuais de referência na área da medição do desempenho (Moore, 1989; King Research Lda., 1990), de normas internacionais (ISO 11620; ISO 2789), de modelos desenvolvidos e já aplicados noutros contextos (Modelo de avaliação do desempenho RCRC; Modelo de discrepâncias; Modelo GLO – General Learning Outcomes) e de abordagens teóricas de gestão que proporcionam um enquadramento específico à avaliação do desempenho, nomeadamente a Gestão da Qualidade Total, o Benchmarking e a Gestão do Conhecimento, sendo notória a preponderância dos modelos de raiz anglo-americana, bem como das correntes teóricas ligadas à Gestão da Qualidade.
- 3) A categorização destes modelos com base na *Matriz CT^{AD}* reafirma, por um lado, a hegemonia da perspetiva interna sobre a avaliação do desempenho na RBML, e por outro, a partir de 2003, a valorização do ponto de vista do utilizador e da perspetiva holística sobre o desempenho, à semelhança do que já se verificara relativamente às dinâmicas^{ADB}, corroborando assim a hipótese colocada de que os primeiros influenciam as segundas.

4) Quanto aos principais construtos de biblioteca/Rede, verificou-se⁵³¹ a existência das seguintes **relações**:

- ✓ Apesar de não ter sido possível caracterizar o modelo^{ADB} que a suportava, a dinâmica de avaliação do desempenho desenvolvida na RBML até ao último trimestre de 1991 (*Dinâmica 1*), encontra-se associada ao *construto híbrido de Rede de 1931*, o qual postula, na sua versão essencial, uma rede formada por uma biblioteca central, de cariz erudito (ainda que beneficiária do Depósito Legal) e por várias bibliotecas populares de âmbito generalista.
- ✓ O *conceito de Biblioteca Pública da UNESCO*, primeiro, e o *construto híbrido de Rede* estruturado a partir de 1993, depois, condicionaram as práticas de avaliação do desempenho desenvolvidas no âmbito do processo de modernização e reorganização desta Rede iniciado em 1991 (*Dinâmica 2*).
- ✓ O *construto híbrido de Rede de 1993* enformou o *Modelo de Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho* que constituiria o lastro de todas as (sub-)dinâmicas desenvolvidas pelo PAD-BLX - Programa de Avaliação do Desempenho da RBML (*Dinâmica 3*).
- ✓ Embora dominante, o *construto híbrido de RBML de 1993* permitiria, a partir de 2007, o desenvolvimento da sua dimensão de leitura pública, através de uma maior atenção e ênfase ao papel das bibliotecas na Aprendizagem ao Longo da Vida e do seu reposicionamento como *Centros Locais de Aprendizagem*, com reflexos nos modelos e dinâmicas de avaliação do desempenho, designadamente em termos da introdução na Rede de um *modelo para avaliação dos impactos na aprendizagem* (Estrutura de Avaliação de Impactos ENTITLE) e no desenvolvimento de uma dinâmica avaliativa específica – a *Dinâmica 4*.

De acordo os elementos constitutivos da Fase de Avaliação dos Impactos preconizados no *Modelo de análise DI^{ADB}*, a pesquisa dos impactos da avaliação do desempenho na RBML procurou estudar a utilização da informação sobre o

⁵³¹ Vid. Fig.63.

desempenho na gestão, as alterações na cultura organizacional, as alterações nas competências dos colaboradores e as alterações nas políticas, programas, serviços ou produtos da biblioteca (Qi7). Sobre este último tipo de elemento de análise não foi, todavia, possível obter evidências, facto esse que será discutido no sub-capítulo dedicado às limitações desta investigação.

Ao procurarmos estudar **a utilização da informação sobre o desempenho no âmbito da gestão** da RBML, socorremo-nos do conjunto de fontes documentais disponíveis (constituído maioritariamente por relatórios de desempenho e de atividades produzidos no quadro desta Rede), tendo-se chegado às seguintes conclusões:

- 1) Os responsáveis pela RBML demonstraram um reconhecimento claro do valor instrumental desta informação na promoção e disseminação (primária e secundária) dos resultados do desempenho desta Rede, patente, por exemplo, na utilização intensiva de medidas e indicadores de desempenho nos vários tipos de relatórios produzidos.
- 2) A opção pela inclusão deste tipo de informação sintética nos *Balanços de Atividades* elaborados pelo DBA/DGB é ela também reveladora do valor que lhe era atribuído pelas chefias da RBML num contexto de disseminação vertical.
- 3) Ao revelar uma taxa de sub-utilização de dados/informação sobre o desempenho da RBML na ordem dos 54%, a comparação entre as medidas e indicadores originados pelo Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho em 2009 e aqueles que foram utilizados no seu principal produto de disseminação – a *Síntese do desempenho 2009*, deixa entrever a existência de alguns “desperdícios”, bem como a eventual necessidade de depurar este sistema de *Dados e Conhecimento Orçãos*.
- 4) Apesar do seu reduzido número, as evidências apuradas demonstraram que a informação sobre a avaliação do desempenho da RBML teve impacto (positivo e negativo) no comportamento do titular do cargo de direção superior com a tutela da RBML.

- 5) A utilização da informação sobre o desempenho feita pelos coordenadores das biblioteca/equipamentos que integravam esta Rede demonstrou que as Dinâmicas^{ADB} desenvolvidas na RBML tiveram impactos positivos nas práticas de gestão desenvolvidas pela maioria.
- 6) A Iniciativa Melhoria Contínua SATT (D3c), tal como o Projeto Benchlearning de Gestão de Autoridades (D3e), tiveram um impacto positivo junto dos colaboradores do SATT, não tendo, contudo, sido obtidas evidências sobre o impacto das outras dinâmicas^{ADB} junto dos restantes colaboradores da RBML.

A investigação das **alterações registadas na cultura organizacional** da RBML em consequência do desenvolvimento de dinâmicas^{ADB} ao longo de duas décadas privilegiou o estudo da *cultura de avaliação*, procurando aferir se nesta Rede se havia conseguido criar um ambiente organizacional em que: as decisões eram baseadas em fatos, investigação e análises; os serviços planeados e prestados de forma a maximizar os impactos positivos para os clientes e outras partes interessadas; os colaboradores se preocupavam em saber quais os resultados que produziam e qual a relação desses resultados com as expectativas dos clientes e a missão, valores, estruturas; e os sistemas organizacionais apoiavam um comportamento focalizado no desempenho e na aprendizagem. Através da aplicação da *Ferramenta DI*^{ADB} 7⁵³² à análise das dinâmicas de avaliação do desempenho, recolheram-se e pontuaram-se as evidências relativas a cada um dos treze *mecanismos* de suporte à existência de uma cultura de avaliação em bibliotecas e, com base no cálculo do valor médio de cada dinâmica para cada um dos mecanismos da cultura de avaliação, obteve-se o *Quociente Organizacional* (QI) da RBML. A análise da evolução do QO da RBML permitiu-nos chegar às seguintes constatações:

- 1) Existem dois momentos-chave no processo de desenvolvimento de uma cultura de avaliação na RBML: um, em 1991 e o outro, em 2003. O primeiro, alavancado pela Dinâmica 2, permitiria passar de um estado de ausência de cultura de avaliação (QO=1) para um QO de 2,72, marcando também o início de um período de mais de dez anos em foi possível implementar muitos dos mecanismos que sustentam uma cultura de avaliação. O segundo momento-

⁵³² Vid. Quadro 65.

chave reflete a aposta feita pela direção da RBML, a partir de 2003, na criação de uma cultura organizacional centrada no cliente e que valorizasse a avaliação, cujo principal instrumento foi a criação e implementação do PAD-BLX (Dinâmica 3).

- 2) Existem variações ao nível da importância assumida por cada um dos mecanismos na sustentação da cultura de avaliação da RBML, tendo o exame longitudinal do QO de cada mecanismo revelado que os mais fortes eram o 2, 3, 5, 7, 10 e 11.
- 3) Por referência a uma escala em que o valor máximo é 6.0, o QO de 5,73 alcançado em 2008 e 2009 permite-nos afirmar que, no final do período estudado, a RBML possui uma cultura de avaliação forte.
- 4) Consequentemente, as principais barreiras à criação de uma cultura de avaliação neste Rede que haviam sido diagnosticadas em 2003 foram ultrapassadas com sucesso. Para esta mudança na cultura terão sido decisivos os seguintes fatores:
 - *O Desenvolvimento das competências de avaliação do desempenho dos colaboradores, a Criação de uma visão capaz de captar o potencial e o valor da avaliação do desempenho e a Focalização dos colaboradores nas necessidades dos clientes e na responsabilização, resultados e impactos das bibliotecas* (Pinto, 2006, p.6), fatores esses que foram trabalhados pelo PAD-BLX (D3) e, particularmente, pela sub-dinâmica D3 – Gestão do conhecimento.
 - A existência de um *Sistema de Informação sobre o desempenho da RBML*, ainda rudimentar, como no caso da Dinâmica 2, ou mais sofisticado como o que foi desenvolvido no âmbito do PAD-BLX (D3), constituiu um dos pilares da cultura de avaliação da RBML (Mecanismo 7), sendo também o garante da longevidade das atividades avaliativas desenvolvidas a partir do início da década de 90.
 - *O empenhamento da liderança* na avaliação do desempenho: considerado também um mecanismo de suporte à cultura de avaliação (Mecanismo 3), o empenhamento da liderança, pela sua capacidade de influenciar e

condicionar os restantes mecanismos, foi determinante para a implementação desta sub-cultura organizacional na RBML e sê-lo-à também para o seu futuro, ditando a manutenção do nível de excelência alcançado ou a sua deteriorização progressiva e eventual aniquilação.

As evidências que recolhemos, analisámos e interpretámos a partir do estudo de caso permitiram aprofundar o **modelo** inicialmente proposto **para explicar as relações entre modelos, dinâmicas e impactos da avaliação do desempenho de bibliotecas**⁵³³, redesenhando-o de modo a refletir os três tipos de impactos que emergiram do estudo das dinâmicas^{ADB} desenvolvidas na RBML durante duas décadas:

- Impactos dos construtos de biblioteca/rede nos modelos^{ADB}
- Impactos dos modelos^{ADB} nas dinâmicas^{ADB}
- Impactos das dinâmicas^{ADB} na RBML e noutras partes interessadas.

Este novo modelo⁵³⁴ contempla ainda uma dimensão retroativa, ou seja, a possibilidade dos Impactos^{ADB} causarem alterações nos modelos. Embora este tipo de impacto não tenha sido explorado no âmbito desta investigação, considerámos que a sua inclusão neste modelo poderia constituir um estímulo para futuros estudos na área da meta-avaliação do desempenho de bibliotecas.

Como salienta H. Tsoukas (2009, p.298), os contributos distintivos dos estudos de caso para a investigação organizacional são melhor aprendidos se encarados à luz de uma epistemologia do particular. Nesse sentido, pensamos que as conclusões que extraímos do estudo do caso da RBML ajudam a compreender os conceitos e processos gerais, nomeadamente os modelos, as dinâmicas e os impactos da avaliação do desempenho de bibliotecas, enriquecendo assim o *corpus*^{ADB}. Por outro lado, tratando-se de um caso português, esta investigação concorre decisivamente para o conhecimento da história das bibliotecas portuguesas nos séculos XX e XXI e, em particular, para a história da avaliação do desempenho destes serviços.

Mas a presente dissertação, ao posicionar na área da *Investigação em avaliação e, especificamente, da meta-avaliação do desempenho*, contribui também para a

⁵³³ Vid. Fig. 6.

⁵³⁴ Vid. Fig. 25.

clarificação, individualização e promoção de uma linha de investigação específica que tem por objeto a própria avaliação do desempenho de serviços de informação. De um modo mais detalhado, poderemos dizer que este contributo reverteu a favor das três principais sub-áreas de investigação em meta-avaliação que haviam sido identificadas:

- a **Revisão histórica e crítica** – pela abordagem longitudinal retrospectiva que foi adotada no estudo do caso da RBML, mas também pelas incursões no contexto histórico desta Rede e pela revisão feita das principais tendências internacionais e nacionais^{ADB};
- a **Construção, análise e/ou aplicação de modelos** – pela proposta de uma nova matriz para a Categorização das Tipologias de Avaliação do Desempenho de Bibliotecas (*Matriz CT^{ADB}*) e de um *Novo modelo do processo de avaliação do desempenho de bibliotecas*, pelo foco nos *construtos de biblioteca/Rede* e nos *modelos^{ADB}*, pela criação e aplicação de um modelo para análise das dinâmicas e impactos^{ADB} (*Modelo DIA^{ADB}*) e de diversas ferramentas para o exame de aspetos específicos (*Ferramentas DI^{ADB}*) e pela formulação de um *modelo explicativo das relações entre modelos, dinâmicas e impactos^{ADB}*;
- **Impactos da avaliação do desempenho**: pelo aprofundamento desta sub-temática a partir de dados concretos, o qual potenciou a emergência de um novo tópico de investigação centrado no estudo dos modelos^{ADB}.

Para além disso, este trabalho permitiu ainda individualizar uma outra sub-área de investigação em meta-avaliação do desempenho de bibliotecas, a qual sendo complementar das outras três, incide no estudo diacrónico dos processos avaliativos, ou seja, das **dinâmicas de avaliação do desempenho**.

10.2 Limitações da investigação

A eficácia de um projeto de doutoramento é indissociável do estabelecimento de limites, os quais resultam, em primeira instância, do horizonte temporal estipulado para a sua conclusão e das próprias condições de que o investigador dispõe para desenvolver esse projeto. A inter-ação destes fatores como a escolha do tema e do objeto de investigação determinaram as opções metodológicas tomadas e em especial a opção

pelo método de estudo de caso, aplicado segundo uma perspectiva longitudinal retrospectiva. À luz de uma *epistemologia do particular* (Tsoukas, 2009, p.286, 298), o estudo de caso permite fazer *generalizações heurísticas*, as quais, estando alicerçadas em dados concretos, viabilizam a compreensão dos conceitos e processos gerais. Nesse sentido, do ponto de vista metodológico, o estudo de caso não deverá aqui ser entendido como propiciador de restrições à pesquisa.

Embora consideremos que o recurso à triangulação de métodos e de dados permitiu, não só a validação dos resultados, mas sobretudo a obtenção dum retrato mais completo e holístico do objeto em estudo (Patton, 2002, p.187), a opção pela utilização predominante de fontes documentais escritas nesta investigação gerou algumas limitações, derivadas maioritariamente da dificuldade de acesso à documentação produzida pelas unidades orgânicas responsáveis pelas Bibliotecas Municipais de Lisboa ao longo das últimas duas décadas:

- a quase indisponibilidade de fontes documentais escritas para a realização do estudo da dinâmica^{ADB} desenvolvida de 1989 a 1991, levou a que a sua caracterização se alicerçasse predominantemente na vivência e testemunho da própria investigadora (Informante-chave: IC1);
- sendo os relatórios (de desempenho ou de atividades) uma fonte de informação importante para a compreensão da *Fase de apresentação de resultados* de uma dinâmica^{ADB}, mas também dos seus impactos na utilização da informação sobre o desempenho num contexto de gestão, o volume de dados recolhidos por essa via teria sido muito maior, se tivesse sido possível acedermos de forma extensiva ao grosso dos relatórios produzidos entre 1989 e 2004;
- apesar desta ser uma investigação longitudinal retrospectiva, o estudo das alterações na cultura organizacional da RBML e, sobretudo, das competências dos colaboradores poderia beneficiar da incorporação de outros métodos e técnicas de pesquisa que, como por exemplo o inquérito, permitissem aferir as perceções dos principais atores das dinâmicas^{ADB} examinadas;

- embora conceptualmente as *alterações nas políticas, programas, serviços ou produtos da biblioteca* tenham sido consideradas como um dos elementos constituintes da *Fase de avaliação de impactos da avaliação do desempenho de bibliotecas*, não foram recolhidas evidências que permitissem o seu estudo na RBML, o que, se não fossem os contrangimentos de tempo e de acesso à documentação de arquivo, exigiria também a implementação de outros métodos e técnicas de pesquisa, designadamente a realização de entrevistas aos antigos dirigentes com a tutela da RBML, bem como aos coordenadores das BLX.

Como em qualquer situação, as limitações devem ser encaradas como oportunidades para melhorar o trabalho realizado. Nesse sentido, aquelas limitações que, de modo planeado ou involuntariamente, condicionaram o curso e os resultados desta investigação deverão ser vistas, antes de mais, como possíveis caminhos para pesquisas futuras.

10.3 Linhas de investigação futuras

Os resultados da análise longitudinal retrospectiva que realizámos sobre a situação da avaliação do desempenho em Portugal no período compreendido entre a década de 60 do século passado e a primeira década do novo século e, em particular, o retrocesso no número de produtos de informação^{ADB} registado nos anos 80, são chamadas de atenção para as fragilidades existentes ao nível da investigação e prática profissional neste domínio, mas também para a necessidade de se estimularem práticas profissionais inovadoras ao nível do setor de I-D português (Ochôa e Pinto, 2007, p.8) num contexto académico, mas também no terreno. Um dos caminhos para a inovação poderá passar pela realização de mais estudos longitudinais sobre a avaliação do desempenho e também sobre outras temáticas ou de estudos que aprofundem e reequacionem os construtos de biblioteca/rede vigentes, uma vez que segundo N. O. Pors (2011, p.15) “Recent research indicates a possible gap between the public library users and their perceptions of the constituting elements of library and the library profession’s struggle to place the public library in the centre of the perceived development of society”; outra estratégia poderá assentar na aposta na formação e incentivo à implementação da

Biblioteconomia Baseada em Evidências no nosso País. Como salienta R. Todd (2001, p.2-3), “A profession without practitioners willing to learn about the advances in research in the field is a blinkered profession, one that is disconnected from best practice and best thinking, and one which, by default, often resorts to advocacy and position as a bid for survival.”

À semelhança do que se passa no âmbito disciplinar do Desenvolvimento Organizacional em que se verifica a lenta adoção dos seus princípios, valores e práticas pelos gestores e colaboradores das bibliotecas, frequentemente, sem que estes tenham consciência de que o estão a fazer (Russell, 2008, p.918), também no campo da meta-avaliação deparamo-nos com um interesse crescente pelo estudo de algumas das dimensões do impacto da avaliação do desempenho, apesar de não parecer existir a consciência do seu enquadramento numa linha de investigação em meta-avaliação. Existe, assim, espaço para que a *Investigação em (meta-)avaliação* se afirme como uma área específica de pesquisa e reflexão dentro da Ciência da Informação.

Por outro lado, no quadro das principais abordagens à meta-avaliação de bibliotecas que foram identificadas, haverá todo o interesse em aprofundar (em estreita articulação com os contributos do Comportamento Organizacional) o estudo dos *Impactos da avaliação do desempenho*, em investir mais na elaboração de *Revisões históricas e críticas* sobre tópicos ou sub-tópicos^{ADB} e em focalizar a investigação na *análise dos modelos*, quer seja para avaliar a adequação dos existentes, construir novos ou apoiar a tomada de decisão na escolha daquele que melhor serve as necessidades de informação sobre o desempenho de uma biblioteca.

Tendo da presente investigação emergido um quarto tipo de abordagem à meta-avaliação do desempenho de bibliotecas, complementar dos outros três, centrado no estudo dos processos avaliativos, ou seja, das **dinâmicas** de avaliação do desempenho, poderá constituir um desafio utilizar o *Modelo de Análise*^{ADB} e as *Ferramentas DI*^{ADB} desenvolvidos e aplicados neste trabalho para o estudo de outras dinâmicas de avaliação do desempenho noutras bibliotecas e até noutro tipo de organização. Nessa linha, a *Matriz*^{ADB} prefigura-se também como um instrumento útil para clarificar o posicionamento e as implicações da opção por uma dada abordagem avaliativa, bem

como para a análise longitudinal de tendências na investigação e práticas de avaliação do desempenho de bibliotecas, a nível organizacional, nacional ou internacional.

A própria RBML, até pelas limitações que foram acima mencionadas, não se encontra esgotada enquanto objeto de investigação em meta-avaliação: o acesso a fontes de natureza arquivística, à guarda do DBA/DGB, a realização de inquéritos junto dos principais intervenientes nas dinâmicas^{ADB}, de outros atores municipais e nacionais, a pesquisa dos modelos e práticas de avaliação do desempenho anteriores à década de 90 do século XX, ou o estudo dos impactos da implementação do SIADAP na cultura organizacional e no próprio PAD-BLX são temas que poderão contribuir para ampliar e aprofundar a compreensão deste caso que, pela sua longevidade e riqueza, se destaca a nível nacional.

Assim, embora a pesquisa organizacional seja raramente cumulativa e os investigadores tendam a ignorar os contributos passados para a sua área, consideramos que os conselhos de Buchanan e Bryman (2009, p.7) vêm reforçar o potencial para futuras investigações das recomendações que deixámos atrás:

“Organizational researchers may thus be advised to allow past experience, frameworks, conceptualizations, and findings, to influence contemporary choices of research focus and appropriate methods”.

FONTES DOCUMENTAIS

- ALBUQUERQUE, P.; PINTO, L.G.; SAMPAIO, T. - *Medidas e indicadores de desempenho para a Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa: documento de trabalho*. Versão 0. Lisboa: DGB, 2003.
- ALGUMAS propostas de Alexandre Ferreira, enquanto Vereador do Pelouro da Instrução da Câmara Municipal de Lisboa**. In LISBOA. Câmara Municipal. Biblioteca-Museu República e Resistência (2000) - *José Gomes Ferreira, Alexandre Ferreira: a revolução é um sonho*. Lisboa: CM-BMRR, D.L. 2000. p.103-120.
- ALVIM, C. [et al.] – **Rede Municipal de Bibliotecas Públicas de Lisboa – B. M. Orlando Ribeiro e B. M. Olivais: duas experiências de formação de utilizadores**. In LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos (org.) - *Bibliotecas públicas e formação de utilizadores* [Em linha]: *aprender comparando experiências: [seminário]: 8 de Janeiro de 2008*. [Consult. 12 set. 2011]. Folhetos das apresentações. Disponível em: <http://blx.cm-lisboa.pt/gca/?id=1204>.
- ANais das bibliotecas, arquivo e museus municipais*. A.1 n.1/2 (jul./dez. 1931)-a.6 n.21 (out./dez. 1936). Também disponível em: <http://hemerotecadigital.cm-lisboa.pt/OBRAS/Anais/AnaisB.htm>
- AUTO da inauguração da Biblioteca de Alcântara**. *Anais das bibliotecas, arquivo e museus municipais*. A.1 v.1 n.7-10 (jan.-dez. 1933), p.56-57.
- AUTO da inauguração da biblioteca, arquivo e museu do Palácio Galveias**. *Anais das bibliotecas, arquivo e museus municipais*. A.1 v.1 n.1-2 (jul.-dez. 1931), p.24-25. Também disponível em: <http://blx.cm-lisboa.pt/gca/index.php?id=717>
- BOADE, G. – Re: Global Library Statistics [Mensagem em linha] para Maria Leonor Pinto. 2 dez. 2010. [Consult. 6 dez. 2010]. Comunicação pessoal.
- BOADE, G. – Re: Global Library Statistics [Mensagem em linha] para Maria Leonor Pinto. 3 dez. 2010. [Consult. 6 dez. 2010]. Comunicação pessoal.
- BARRETO, A. – [Ata da reunião]: *Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico*. 28 jan. 2008. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- BARRETO, A. [et al.] – **A gestão por processos e a aposta nas pessoas no Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico da Rede Municipal de Bibliotecas de Lisboa**. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 10, Guimarães, 2010 – *Políticas de informação na sociedade em rede* [Multimédia]. Lisboa: B.A.D.
- CASTELO, C. – **A evolução das práticas profissionais nas bibliotecas municipais de Lisboa**. In LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas, org. - *O Mês da Profissão de Informação- Documentação na Câmara Municipal de Lisboa* [Em linha]: [comunicações]. Lisboa: DGB, 2008. [Consult. 12 fev. 2010]. Disponível em: <http://blx.cm-lisboa.pt/gca/index.php?id=1246>.
- CORREIA, M. M. (2010) – *As bibliotecas itinerantes da Câmara Municipal de Lisboa no século XXI*. [Folheto]. Lisboa: CM, 2010.
- Despacho nº 64/P/2008**. *Boletim Municipal*. N. 738 (10/04/08), p.563.
-

- DISCURSO do Ex.mo Sr. Dr. Júlio Dantas.** *Anais das bibliotecas, arquivo e museus municipais.* A.3 n.7-8 (jan.-dez. 1933), p.62-63. Também disponível em: http://hemerotecadigital.cm-lisboa.pt/OBRAS/Anais/N7_10/N7_10_master/N7_10.pdf.
- FERNANDES, A. [et al.] – ***Avaliação do impacto da hora do conto*** [Em linha]: ***experiência de aplicação da metodologia EIRAA***. [Consult. 5 fev. 2010]. Diapositivos de suporte à comunicação apresentada na Reunião Nacional do Projecto ENTITLE, 24 set. 2009. Disponível em: http://blx.cm-lisboa.pt/fotos/gca/avaliacao_do_impacto_da_hora_do_conto_19307149134aded8d39ba66.pdf
- FERREIRA, C. [et al.] – ***Programa ULISSES*** [Em linha]: ***desenvolvimento de ambientes de aprendizagem e avaliação de impactos***. Diapositivos de suporte à comunicação apresentada na Reunião Nacional do Projecto ENTITLE, 24 set. 2009. [Consult. 5 fev. 2010]. Disponível em: http://blx.cm-lisboa.pt/fotos/gca/apresentacao_impact_ulisses_20120259654aded3141fedb.pdf
- FERNANDES, A.; FERREIRA, C. – ***Entre tradição e tecnologia: estratégias de promoção do conhecimento sobre o património na Rede Municipal de Bibliotecas de Lisboa***. Comunicação apresentada no III Congresso das Cidades Educadoras, Évora, 7 maio 2009.
- FIGUEIREDO, C. – Biblioteca Municipal de Belém. *Biblioteca: revista das bibliotecas municipais de Lisboa.* N.3-4 (set. 1999), p.97-99.
- FIGUEIREDO, E. – ***RE: Tibidabo Project*** [Mensagem em linha] para aroigm@bcn.cat. [Lisboa: CML], 18 out. 2007. [Consult. 2 jun. 2011].
- FREITAS, M. V. V. – ***Bibliotecas públicas da Câmara Municipal de Lisboa – reestruturação: uma nova dinâmica de leitura***. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 4, Braga, 1992 – *Informação, ciência, cultura: bibliotecas e arquivos para o ano 2000: actas*. Braga: BAD, 1992. V. 2. p. 455-469.
- FREITAS, M. V. V. – ***Bibliotecas Municipais: sector de audiovisuais: apresentação interna do projecto*** / [Maria Vanda Vieira de Freitas]. Lisboa: [Divisão de Bibliotecas e Documentação], 1991.
- FREITAS, M. V. V. – ***Rede de Bibliotecas do Pelouro da Cultura da Camara Municipal de Lisboa: projecto de informatização***. Lisboa: Pelouro da Cultura da CML, 1991. Exemplar com despacho “Concordo” e assinatura “João Soares”, datado de 26/7/91.
- [**Frequência de leitores por profissões e movimento de leitura por secções e volumes consultados na**] **Biblioteca Municipal do Poço do Bispo** [Mapa de estatística]: **ano de 1964: mês de Janeiro. 5 de Fevereiro de 1964**. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- [**Frequência de leitores por profissões e movimento de leitura por secções e volumes consultados na**] **Biblioteca Municipal do Poço do Bispo** [Mapa de estatística]: **ano de 1990: mês de Março. [Abril de 1990]**. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- [**Indicadores da Rede e de cada BLX incluindo Hemeroteca - Janeiro a Dezembro de 2007**]. In LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas - ***Programa de Avaliação do Desempenho da Rede Municipal de Bibliotecas*** [Em linha]. Lisboa: DGB, [2006?-2010]. Última atual. 27-11-2008. [Consult. 8 jun. 2011]. Ficheiro em Excel. Disponível na intranet da CML em: <http://intra/Qualidade/index.htm>.
- [**Indicadores da Rede e de cada BLX - Janeiro a Dezembro de 2005**]. In LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas - ***Programa de Avaliação do Desempenho da Rede Municipal de***
-

- Bibliotecas** [Em linha]. Lisboa: DGB, [2006?-2010]. Última actual. 27-11-2008. [Consult. 8 jun. 2011]. Ficheiro em Excel. Disponível na intranet da CML em: <http://intra/Qualidade/index.htm>.
- [**Indicadores da Rede e de cada BLX - Janeiro a Dezembro de 2006**]. In LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas - **Programa de Avaliação do Desempenho da Rede Municipal de Bibliotecas** [Em linha]. Lisboa: DGB, [2006?-2010]. Última actual. 27-11-2008. [Consult. 8 jun. 2011]. Ficheiro em Excel. Disponível na intranet da CML em: <http://intra/Qualidade/index.htm>.
- [**Indicadores da Rede e de cada BLX - Janeiro a Dezembro de 2007**]. In LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas - **Programa de Avaliação do Desempenho da Rede Municipal de Bibliotecas** [Em linha]. Lisboa: DGB, [2006?-2010]. Última actual. 27-11-2008. [Consult. 8 jun. 2011]. Ficheiro em Excel. Disponível na intranet da CML em: <http://intra/Qualidade/index.htm>.
- Informação/Proposta n.º6/DGB/2006**. 08-03-2006. Em anexo: *Inquérito sobre a avaliação do desempenho das Bibliotecas Municipais de Lisboa*. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- Informação/Proposta n.º30/DGB/2004**. 12-08-2004. Em anexo: *A avaliação do desempenho das Bibliotecas BLX: documento de trabalho*. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- Informação/Proposta n.º44/03/DBA**. 4-04-2003. Com despacho de autorização do Director Municipal de Cultura. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- Informação/Proposta n.º110/DBA/2003**. 4-07-2003. Com despacho de autorização da Directora do DBA datado de 8 de jul. de 2003. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- HEMEROTECA Municipal de Lisboa** [Em linha]: *newsletter*. Lisboa: CM-Hemeroteca, 6 jun. 2011. [Consult. 13 jun. 2011]. Nº. especial de celebração do 6º aniversário da Hemeroteca Digital. Disponível em: <http://hemerotecadigital.cm-lisboa.pt/ArquivoNewsletter/2011/NEspAniversarioHML/NewsletterEspAniv.htm>.
- L[EITÃO], J. – **Apontamentos para a história das bibliotecas municipais**. *Anais das bibliotecas, arquivo e museu municipais*. A.1 v.1 n.1-2 (jul.-dez. 1931), p.5-8. Também disponível em: http://hemerotecadigital.cm-lisboa.pt/OBRAS/Anais/N1_2/N1_2_master/N1_2.pdf.
- LEITÃO, J. – **Definitiva organização e regulamento das bibliotecas, arquivo e museus municipais**. *Anais das bibliotecas, arquivo e museu municipais*. A.1 v.1 n.1-2 (jul.-dez. 1931), p.14-23. Também disponível em: http://hemerotecadigital.cm-lisboa.pt/OBRAS/Anais/N1_2/N1_2_master/N1_2.pdf.
- LEITÃO, J. – **Organização das bibliotecas municipais**. *Anais das bibliotecas, arquivo e museu municipais*. A.1 v.1 n.1-2 (jul.-dez. 1931), p.11-13. Também disponível em: <http://blx.cm-lisboa.pt/fotos/gca/1132591324organizacao.pdf>.
- LISBOA. Assembleia Municipal – **Actas** [Em linha]. Lisboa: ASM, cop. 2010. [Consult. 12 jun. 2010]. Disponível em: http://www.am-lisboa.pt/index.php?option=com_content&task=section&id=7&Itemid=62
- LISBOA. Câmara Municipal, org. - **25 anos de Serviços Culturais: exposição comemorativa**. [Lisboa: C.M.], 1959. Catálogo de exposição realizada no Palácio Galveias, em março de 1959.
- LISBOA. Câmara Municipal - **Acção cultural da Câmara Municipal de Lisboa: 1933-1970**. Lisboa: C.M., 1971. Ed. destinada ao II Colóquio dos Municípios reunido em Lourenço Marques em abril de 1971.
-

- LISBOA. Câmara Municipal – [**Ficha de leitura de presença**]. Lisboa: D.I.M., 2003. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- LISBOA. Câmara Municipal - **No Dia Mundial do Livro CML adere ao Plano Nacional de Leitura**. *Notícias*. 23-04-2008. [Consult. 11 Set. 2010]. Disponível em: <http://www.cm-lisboa.pt/?idc=42&idi=34992>.
- LISBOA. Câmara Municipal. Departamento de Cultura. Divisão de Bibliotecas e Documentação – **Biblioteca: revista das bibliotecas municipais de Lisboa**. N.0 (dez. 1997) – n.9/10 (jan. 2002). Lisboa: C. M., 1997-2002.
- LISBOA. Câmara Municipal. Departamento de Cultura. Divisão de Bibliotecas e Documentação – **Estatística anual: Biblioteca Municipal Central: 1998**. [1998?]. 1 f. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- LISBOA. Câmara Municipal. Departamento de Cultura. Divisão de Bibliotecas e Documentação – **Estatística anual: Biblioteca Municipal Central: 1999**. [1999?]. 1 f. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- LISBOA. Câmara Municipal. Departamento de Cultura. Divisão de Bibliotecas e Documentação – **Estatística mensal: Biblioteca Municipal Central: 1999**. [1999?]. 24 f. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- LISBOA. Câmara Municipal. Departamento de Cultura. Divisão de Bibliotecas e Documentação – [**Folhas de recolha de dados diárias, mensais e anuais**]. [1994?]. 23 f. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- LISBOA. Câmara Municipal. Departamento de Cultura. Divisão de Bibliotecas e Documentação – **Instruções básicas para a elaboração dos mapas estatísticos**. [1994?]. 3 f. Instruções para a elaboração dos mapas estatísticos construídos em folhas de cálculo Works. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- LISBOA. Câmara Municipal. Departamento de Cultura. Divisão de Bibliotecas e Documentação – **Relatório de actividades 1995**. [Lisboa: C. M.-DBD], 1996. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- LISBOA. Câmara Municipal. Departamento de Cultura. Divisão de Bibliotecas e Documentação. Biblioteca Municipal Central – **Relatório de actividades: 1997: Sector de Indexação, Classificação e Cotação**. [Lisboa: C. M.-DBD, 1998?]. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- LISBOA. Câmara Municipal. Departamento de Cultura. Divisão de Bibliotecas e Documentação. Biblioteca Municipal Central – **Relatório anual de actividades: ano 1996: Palácio Galveias – B.M.C Salas de adultos**. [Lisboa: C. M.-DBD, 1997?]. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- LISBOA. Câmara Municipal. Pelouro da Educação e Cultura. Grupo de Trabalho para a implementação do protocolo CML/PNL – **Documento de apresentação do Plano de Desenvolvimento**. [Lisboa: C. M.], 2008. Documento interno. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos – **Apresentação do Projecto Avaliação da qualidade de serviços e satisfação dos utilizadores das Bibliotecas Municipais da Câmara Municipal de Lisboa**. [Lisboa: DBA, 2004]. Documentação preparada para distribuição na reunião realizada em 27 de Set. 2004. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.

- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos – **Avaliação da qualidade – 2005: Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa**. [Lisboa: DBA, 2005]. Dossiê contendo documentação diversa sobre as Fases 1 e 2 do Pojecto “Avaliação da qualidade de serviços das Bibliotecas Municipais da Câmara Municipal de Lisboa”. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos – **Avaliação da qualidade: Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa**. [Lisboa: DBA, 2004]. Dossiê contendo documentação diversa sobre a Fase I do Pojecto “Avaliação da qualidade de serviços das Bibliotecas Municipais da Câmara Municipal de Lisboa”. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos – **Avaliação da qualidade de serviços e da satisfação dos utilizadores das Bibliotecas Municipais da Câmara Municipal de Lisboa: sessão de formação para facilitadores**. [Lisboa: DBA, 2004]. Documentação preparada para distribuição na sessão de formação realizada em 21 de out. 2004. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos – **Balço de actividades: Fevereiro a Março de 2006**. In LISBOA. Câmara Municipal – *Relatórios DGB/Assembleia Municipal: [2005-2009]*. Dossiê contendo documentos internos. Disponível na DGB/CML, Lisboa, Portugal.
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos – **Balço de actividades: 1 de Setembro a 15 de Novembro de 2006**. In LISBOA. Câmara Municipal – *Relatórios DGB/Assembleia Municipal: [2005-2009]*. Dossiê contendo documentos internos. Disponível na DGB/CML, Lisboa, Portugal.
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos – **Balço de actividades: 1 de Abril a 31 de Julho de 2007**. In LISBOA. Câmara Municipal – *Relatórios DGB/Assembleia Municipal: [2005-2009]*. Dossiê contendo documentos internos. Disponível na DGB/CML, Lisboa, Portugal.
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos – **Balço de actividades: 1 de Agosto a 15 de Novembro de 2007**. In LISBOA. Câmara Municipal – *Relatórios DGB/Assembleia Municipal: [2005-2009]*. Dossiê contendo documentos internos. Disponível na DGB/CML, Lisboa, Portugal.
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos – **Balço de actividades: 15 de Novembro de 2007 a 31 de Janeiro de 2008**. In LISBOA. Câmara Municipal – *Relatórios DGB/Assembleia Municipal: [2005-2009]*. Dossiê contendo documentos internos. Disponível na DGB/CML, Lisboa, Portugal.
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos – **Biblioteca Municipal de São Lázaro**. In *Biblioteca Fora de Portas* [Em linha]. Lisboa: C.M.-DBA, [2004]. [Consult. 20 abr. 2010]. Disponível em: <http://blx.cm-lisboa.pt/gca/index.php?id=503>
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos – **Biblioteca Quiosque Jardim da Estrela**. In *Biblioteca Fora de Portas* [Em linha]. Lisboa: C.M.-DBA, [2004]. [Consult. 20 abr. 2010]. Disponível em: <http://blx.cm-lisboa.pt/gca/index.php?id=503>.
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos – **Cronologia da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa**. In *Biblioteca Fora de*
-

- Portas* [Em linha]. Lisboa: C.M.-DBA, [2004]. [Consult. 2 set. 2010]. Disponível em: <http://blx.cm-lisboa.pt/gca/index.php?id=675>.
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos - **Elementos para a história das BLX**. In *Biblioteca Fora de Portas* [Em linha]. Lisboa: C.M.-DBA, [2004]. [Consult. 20 abr. 2010]. Disponível em: <http://blx.cm-lisboa.pt/gca/index.php?id=675&preview=1>.
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos - **Historial** [do novo edifício da Biblioteca Central e Arquivo Municipal de Lisboa] [Em linha]. Lisboa: C.M.-DBA, [2005]. [Consult. 20 jul. 2010]. Textos incluídos no Dossier de Imprensa fornecido a 8 de Setembro de 2005, no âmbito da cerimónia de lançamento da nova Biblioteca Central e Arquivo Municipal de Lisboa. Disponível em: <http://blx.cm-lisboa.pt/gca/index.php?id=1079>.
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos - **Relatório Actividades 01 Dezembro de 2005 / 31 Janeiro de 2006**. In LISBOA. Câmara Municipal - *Relatórios DGB/Assembleia Municipal: [2005-2009]*. Dossiê contendo documentos internos. Disponível na DGB/CML, Lisboa, Portugal.
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos - **Relatório actividades Janeiro/ 15 Março 2005**. [Lisboa: DBA, 2005]. Cópia.
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos - **SATT**. In *Biblioteca Fora de Portas* [Em linha]. Lisboa: C.M.-DBA, [2004]. [Consult. 2 set. 2010]. Disponível em: <http://blx.cm-lisboa.pt/gca/index.php?id=771>
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Grupo de Trabalho para a criação do Modelo de Avaliação do Desempenho - **Medidas de desempenho para a Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa: fase de teste**. [Lisboa: DBA, 2003]. Impressão do ficheiro GT-MAD-doc1_jul03.doc. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- LISBOA. Câmara Municipal. Departamento de Educação e Juventude - Divisão de Gestão de Bibliotecas - **Bibliotecas Escolares de Lisboa: plano de acção 2009/2010**. Versão 1 (out.2009). Documento interno. Disponível na DGB/CML, Lisboa, Portugal.
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas - **Balanço de actividades: 1 de Fevereiro a 31 de Março de 2008**. In LISBOA. Câmara Municipal - *Relatórios DGB/Assembleia Municipal: [2005-2009]* . Dossiê contendo documentos internos. Disponível na DGB/CML, Lisboa, Portugal.
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas - **Balanço de actividades: 1 de Abril a 31 de Maio de 2008**. In LISBOA. Câmara Municipal - *Relatórios DGB/Assembleia Municipal: [2005-2009]* . Dossiê contendo documentos internos. Disponível na DGB/CML, Lisboa, Portugal.
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas - **Balanço de actividades: 1 de Junho a 31 de Agosto de 2008**. In LISBOA. Câmara Municipal - *Relatórios DGB/Assembleia Municipal: [2005-2009]* . Dossiê contendo documentos internos. Disponível na DGB/CML, Lisboa, Portugal.
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas - **Balanço de actividades: 1 de Setembro a 31 de Outubro de 2008**. In LISBOA. Câmara Municipal - *Relatórios DGB/Assembleia Municipal: [2005-2009]* . Dossiê contendo documentos internos. Disponível na DGB/CML, Lisboa, Portugal.

- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas – **Balanço de actividades: 1 de Abril a 31 de Maio de 2009**. In LISBOA. Câmara Municipal – *Relatórios DGB/Assembleia Municipal: [2005-2009]*. Dossiê contendo documentos internos. Disponível na DGB/CML, Lisboa, Portugal.
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas – **Balanço de actividades: 1 de Junho a 15 de Agosto de 2009**. In LISBOA. Câmara Municipal – *Relatórios DGB/Assembleia Municipal: [2005-2009]*. Dossiê contendo documentos internos. Disponível na DGB/CML, Lisboa, Portugal.
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas – **Balanço de actividades: 16 de Agosto a 31 de Outubro de 2009**. In LISBOA. Câmara Municipal – *Relatórios DGB/Assembleia Municipal: [2005-2009]*. Dossiê contendo documentos internos. Disponível na DGB/CML, Lisboa, Portugal.
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas – **Balanço de actividades. Principais propostas de actividades para 2008: [1 de Setembro de 2007 a 31 Maio de 2008]**. In LISBOA. Câmara Municipal – *Relatórios DGB/Assembleia Municipal: [2005-2009]*. Dossiê contendo documentos internos. Disponível na DGB/CML, Lisboa, Portugal.
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas - **Programa de Avaliação do Desempenho da Rede Municipal de Bibliotecas** [Em linha]. Lisboa: DGB, [2006?-2010]. Última atual. 27-11-2008. [Consult. 23 abr. 2011]. Disponível na intranet da CML em: <http://intra/Qualidade/index.htm>.
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas Divisao de Gestão de Bibliotecas. Programa de Avaliação do Desempenho BLX – **Programa de Avaliação do Desempenho da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa: PAD-BLX**. [Lisboa: DGB, 2006]. Dossiê de apresentação do PAD-BLX, com a data de Outubro de 2006, contendo documentos diversos. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas - **Programa de Avaliação do Desempenho da Rede Municipal de Bibliotecas** [Em linha]. Lisboa: DGB, [2006?]. Última atual. 27-11-2008. Documento com a data em cabeçalho de 27-11-2006. [Consul. 2 mar. 2010]. Disponível na intranet da CML em: http://intra/Qualidade/Documentos%20PAD/PADBLX_FichProj.pdf.
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas – **Programa Avaliação Desempenho**. In LISBOA. Câmara Municipal - *Portal corporativo da Câmara Municipal de Lisboa* [Em linha]. Lisboa: C. M., [2010]. [Consult. 15 maio de 2011]. Disponível na intranet da CML em: <http://intranet.cm-lisboa.net/index.php?id=302>.
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas – **Relatório de actividades: 1 de Janeiro a 31 de Dezembro de 2008**. In LISBOA. Câmara Municipal – *Relatórios DGB/Assembleia Municipal: [2005-2009]*. Dossiê contendo documentos internos. Disponível na DGB/CML, Lisboa, Portugal.
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas – **Relatório de actividades: 1 de Janeiro a 31 de Dezembro de 2009**. In LISBOA. Câmara Municipal – *Relatórios DGB/Assembleia Municipal: [2005-2009]*. Dossiê contendo documentos internos. Disponível na DGB/CML, Lisboa, Portugal.
-

- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas – **Relatório de actividades DGB 2007**. In LISBOA. Câmara Municipal – *Relatórios DGB/Assembleia Municipal: [2005-2009]*. Dossiê contendo documentos internos. Disponível na DGB/CML, Lisboa, Portugal.
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas – **Relatórios síntese do desempenho 2009**. [Lisboa: DGB, 2009]. Dossiê contendo catorze relatórios. Disponível na DGB/CML, Lisboa, Portugal.
- [LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas. Programa de Avaliação do Desempenho BLX] – **Factos e números**. [Lisboa: DGB, 2006]. Inscricção manuscrita na 1ª folha: “Fora de Portas 9/02/06”. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas. Programa de Avaliação do Desempenho BLX – **Ferramentas BLX para a avaliação do desempenho: guia de preenchimento da folha de recolha mensal**. [Lisboa: DGB, 2006]. Atualiz. 11.04.2006. A mais recente atualização deste documento data de 21 mar. 2011 e está disponível também na intranet da CML em: http://intranet.cm-lisboa.net/index.php?id=pad_manuais. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas Divisao de Gestão de Bibliotecas. Programa de Avaliação do Desempenho BLX – **Ferramentas BLX para a avaliação do desempenho: [programa]**. [Lisboa: CM, 2006]. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas Divisao de Gestão de Bibliotecas. Programa de Avaliação do Desempenho BLX – **Ferramentas BLX para a avaliação do desempenho: Horizon – relatórios estatísticos**. [Lisboa: DGB, 2006]. Actualiz. 20.01.2006. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas Divisao de Gestão de Bibliotecas. Programa de Avaliação do Desempenho BLX – **Ferramentas SATT para a avaliação do desempenho: guia de preenchimento da folha de recolha mensal**. [Lisboa: DGB, 2008].
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas. Programa de Avaliação do Desempenho BLX – **Inquérito sobre a avaliação do desempenho nas Bibliotecas Municipais de Lisboa**. [Lisboa: DGB, 2006]. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas Divisao de Gestão de Bibliotecas. Programa de Avaliação do Desempenho BLX – **Rede Municipal de Biblioteca[s] de Lisboa: síntese do desempenho: relatório 2005–2008**. Lisboa: DGB, 2008. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal e também na intranet da CML em: <http://intra/Qualidade/Documentos%20PAD/Relatorio%20Desempenho%202005%202008.pdf>. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas Divisao de Gestão de Bibliotecas. Programa de Avaliação do Desempenho BLX – **Relatório do desempenho das BLX em 2005**. [Lisboa: DGB, 2006]. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal. Disponível no SATT/CML, Lisboa,

Portugal e também disponível na intranet da CML em: <http://intra/Qualidade/Documentos%20PAD/Factos%20e%20numeros2005.pdf>.

LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas Divisao de Gestão de Bibliotecas. Programa de Avaliação do Desempenho BLX – **SATT BLX**. Quadro contendo a proposta de medidas de desempenho para o SATT com a inscrição manuscrita no topo da 1ª folha “Reunião de 29/11/2006 SATT”. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.

LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas. Programa de Avaliação do Desempenho BLX – **Síntese do desempenho 2005**. [Lisboa: DGB, 2006]. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal e também na intranet da CML: http://intranet.cm-lisboa.net/index.php?id=pad_relatorios.

LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas. Programa de Avaliação do Desempenho BLX – **Síntese do desempenho 2006**. [Lisboa: DGB, 2007]. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal e também na intranet da CML: http://intranet.cm-lisboa.net/index.php?id=pad_relatorios.

LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas. Programa de Avaliação do Desempenho BLX – **Síntese do desempenho 2007**. [Lisboa: DGB, 2008]. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal e também na intranet da CML: http://intranet.cm-lisboa.net/index.php?id=pad_relatorios.

LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas. Programa de Avaliação do Desempenho BLX – **Síntese do desempenho 2008**. [Lisboa: DGB, 2009]. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal e também na intranet da CML: http://intranet.cm-lisboa.net/index.php?id=pad_relatorios.

LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas. Programa de Avaliação do Desempenho BLX – **Síntese do desempenho 2009**. [Lisboa: DGB, 2010]. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal e também na intranet da CML: http://intranet.cm-lisboa.net/index.php?id=pad_relatorios.

LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas. Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico – **Relatório de actividades 2006: Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico**. [Lisboa: SATT], 2007. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal

LISBOA. Câmara Municipal. Fonoteca Municipal de Lisboa – *Fonoteca Municipal de Lisboa* [Em linha]. Lisboa: C.M., [s.d.]. [Consul. 25 abr. 2010]. Disponível em: <http://fonoteca.cm-lisboa.pt/>.

LISBOA. Câmara Municipal. Casa Fernando Pessoa – *Casa Fernando Pessoa* [Em linha]. Lisboa: C.M., [s.d.]. [Consul. 25 abr. 2010]. Disponível em: <http://casafernandopessoa.cm-lisboa.pt/index.php?id=2233>.

LISBOA. Câmara Municipal. Videoteca Municipal de Lisboa – *Videoteca de Lisboa* [Em linha]. Lisboa: C.M., [s.d.]. [Consul. 25 abr. 2010]. Disponível em: <http://www.videotecalisboa.org/>.

LISTA de facilitadores. In PINTO, L. G. – *Avaliação da qualidade de serviços e satisfação dos utilizadores infantis e juvenis* [Mensagem em linha] para Bib. Natália Correia [et al.]. [Lisboa:

CML], 28 set.. 2005. [Consult. 2 jul. 2011]. Ficheiros em anexo: lista facilitadoresquestij.doc; planoaplicacaoquestionarios.doc; questionário crianças.doc; questionário pais.doc; algumas notas orientadoras-1.doc.

LISTA de participantes. In Lisboa. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos – *Apresentação do Projecto Avaliação da qualidade de serviços das Bibliotecas Municipais da Câmara Municipal de Lisboa*. [Lisboa: DBA, 2004]. Documentação preparada para distribuição na reunião realizada em 27 de Set. 2004. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.

[**Medidas e indicadores da Rede e de cada BLX - 2008**]. Ficheiro em Excel com a designação BLX_medidas_indicadores_2008.xls. Disponível na intranet da CML em: <http://intra/Qualidade/index.htm>.

[**Medidas e indicadores da Rede e de cada BLX - 2009**]. Ficheiro em Excel com a designação BLX_medidas_indicadores_2009.xls. Disponível na intranet da CML em: <http://intra/Qualidade/index.htm>.

[**Medidas da Rede e de cada BLX incluindo Hemeroteca - Janeiro a Dezembro de 2007**]. In LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas - *Programa de Avaliação do Desempenho da Rede Municipal de Bibliotecas* [Em linha]. Lisboa: DGB, [2006?-2010]. Última atual. 27-11-2008. [Consult. 8 jun. 2011]. Ficheiro em Excel. Disponível na intranet da CML em: <http://intra/Qualidade/index.htm>.

[**Medidas da Rede e de cada BLX - Janeiro a Dezembro de 2005**]. In LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas - *Programa de Avaliação do Desempenho da Rede Municipal de Bibliotecas* [Em linha]. Lisboa: DGB, [2006?-2010]. Última atual. 27-11-2008. [Consult. 8 jun. 2011]. Ficheiro em Excel. Disponível na intranet da CML em: <http://intra/Qualidade/index.htm>.

[**Medidas da Rede e de cada BLX - Janeiro a Dezembro de 2006**]. In LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas - *Programa de Avaliação do Desempenho da Rede Municipal de Bibliotecas* [Em linha]. Lisboa: DGB, [2006?-2010]. Última actual. 27-11-2008. [Consult. 8 jun. 2011]. Ficheiro em Excel. Disponível na intranet da CML em: <http://intra/Qualidade/index.htm>.

[**Medidas da Rede e de cada BLX - Janeiro a Dezembro de 2007**]. In LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas - *Programa de Avaliação do Desempenho da Rede Municipal de Bibliotecas* [Em linha]. Lisboa: DGB, [2006?-2010]. Última atual. 27-11-2008. [Consult. 8 jun. 2011]. Ficheiro em Excel. Disponível na intranet da CML em: <http://intra/Qualidade/index.htm>.

[**Medidas do SATT - 2009**]. Ficheiro em Excel com a designação Medidas_SATT_2009.xls. Disponível na intranet da CML em: S:\SATT\Medidas Desempenho\2009\Medidas SATT.

[**Movimento estatístico das Bibliothecas Populares Municipaes de Lisboa no mez de Abril de 1883**]. Doc. 186. Casa de St.º António. Arquivo do Alto da Eira (AML).

NEVES, J. – [**Carta**]. 15 jun. 2004. Apresentação de proposta. Cópia impressa do documento original. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.

NEVES, J.; VINAGRE, H. – *Qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores da Rede Municipal de Bibliotecas (avaliação dos elementos-chave influentes na qualidade de serviço): relatório*. [Lisboa]: GEST-in, [2005]. Relatório intermédio. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.

- NEVES, J.; VINAGRE, H. – **Qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores da Rede Municipal de Bibliotecas: relatório**. [Lisboa]: GEST-in, [2005]. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal e também disponível na intranet da CML em: http://intranet.cm-lisboa.net/index.php?id=pad_relatorios.
- NEVES, J.; VINAGRE, H. – **Qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores da Rede Municipal de Bibliotecas: anexo: resultados por biblioteca**. [Lisboa]: GEST-in, [2005]. Anexo do relatório final. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- NEVES, J.; VINAGRE, H. – **Qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores da Rede Municipal de Bibliotecas: relatório**. [Lisboa]: GEST-in, [2005]. Relatório final. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- NEVES, J.; VINAGRE, H. – **Qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores da Rede Municipal de Bibliotecas infanto-juvenis: relatório**. [Lisboa]: GEST-in, [2006]. Relatório final. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal e também na intranet da CML em: [http://intranet.cm-lisboa.net/index.php?id=pad_relatorios&tx_rtgfiles_pi1\[word\]=&tx_rtgfiles_pi1\[system\]=&tx_rtgfiles_pi1\[page\]=1](http://intranet.cm-lisboa.net/index.php?id=pad_relatorios&tx_rtgfiles_pi1[word]=&tx_rtgfiles_pi1[system]=&tx_rtgfiles_pi1[page]=1).
- NEVES, J.; VINAGRE, H.; PINTO, L. G.; RUNKEL, A. – **Avaliação da qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores das bibliotecas municipais de Lisboa**. In Congresso Nacional de Administração Pública, 3, Lisboa, 2005 – *O novo ciclo de desenvolvimento da Administração Pública*: [Documento electrónico]: abertura, eficiência, independência. 1 disco óptico (CD-Rom). Também disponível em: http://intra/Qualidade/Documentos%20PAD/PADBLX_Servqual_Comunic.pdf.
- NUNES, S. M. – **Convocatória Dia 26 de Janeiro** [Mensagem em linha] para teresa costa Macedo [et al.]. [Lisboa: CML], 20 jan. 2005. [Consult. 20 jun. 2011].
- [Objectivos, estratégia e eixos de acção]**. In LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas - *Programa de Avaliação do Desempenho da Rede Municipal de Bibliotecas* [Em linha]. Lisboa: DGB, [2006?]. Última actual. 27-11-2008. Disponível na intranet da CML em: <http://intra/Qualidade/Diagrama.htm>.
- OLIVEIRA, J. C.; SÁ, L. (2006) – *Exposição «Bibliotecas Municipais de Lisboa: um percurso 1883-2006»*. [Documento interno contendo os textos dos painéis da exposição]. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- PINTO, L. G. – **Anexo III: medidas de desempenho recolhidas por meio de amostragem**. In LISBOA. Câmara Municipal - *Portal corporativo da Câmara Municipal de Lisboa* [Em linha]. Lisboa: C.M., cop. 2010. [Consult. 15 Maio de 2011]. Documento apresenta no rosto a data de “Dezembro 2004”. Disponível na intranet da CML em: <http://intranet.cm-lisboa.net/index.php?id=683>.
- PINTO, L. G. – **Auto-avaliação da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa: proposta de acção**. In LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos – *Avaliação da qualidade – 2005: Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa*. [Lisboa: DBA, 2005]. Documento apresenta no cabeçalho a data 07-06-2004. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- PINTO, L. G. – **Avaliação do desempenho das Bibliotecas LX**. In LISBOA. Câmara Municipal - *Portal corporativo da Câmara Municipal de Lisboa* [Em linha]. Lisboa: C.M., cop. 2010. [Consult. 15 Maio de 2011]. Documento apresenta no rosto a data de “Janeiro 2005”. Disponível na intranet da CML em: <http://intranet.cm-lisboa.net/index.php?id=683>.
-

- PINTO, L. G. – **Avaliação da qualidade de serviços e satisfação dos utilizadores infantis e juvenis.** [Mensagem em linha] *para Bib. Natália Correia [et al.]*. [Lisboa: CML], 28 set.. 2005. [Consult. 2 jul. 2011]. Ficheiros em anexo: lista facilitadoresquestij.doc; planoaplicacaoquestionarios.doc; questionário crianças.doc; questionário pais.doc; algumas notas orientadoras-1.doc.
- PINTO, L. G. – **Balanco-Sistema de Informação sobre o desempenho BLX.** [Mensagem em linha] para Paulo Silva. [Lisboa: CML], 4 Ago. 2005. [Consult. 20 Maio 2011]. Ficheiros em anexo: balance_pendentesestatag.05.doc; erecolha_indicadores.xls; arecolha_medidas mensais.xls; brecolha_medidas trimestrais.xls; crecolha_medidas semestrais.xls; drecolha_medidas anuais.xls.
- PINTO, L. G. – **O Benchlearning aplicado ao desenvolvimento da literacia da informação: aprender comparando experiências.** In LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos (org.) - *Bibliotecas públicas e formação de utilizadores* [Em linha]: *aprender comparando experiências: [seminário]: 8 de Janeiro de 2008.* [Consult. 12 set. 2011]. Folhetos das apresentações. Disponível em: <http://blx.cm-lisboa.pt/gca/?id=1204>.
- PINTO, L. G. – **BLX Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa: indicadores de desempenho 1º semestre 2005.** [Lisboa: CML, 2005]. Em cabeçalho contem a data: 16-11-2005. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- PINTO, L. G. – **Building a culture of assessment in Lisbon public libraries [Em linha]: a knowledge management approach.** In IFLA General Conference and Council, 72, Seul, 2006 - *Libraries: Dynamic Engines for the Knowledge and Information Society.* [Consult. 12 jun. 2006-2010]. Disponível em: <http://archive.ifla.org/IV/ifla72/papers/146-Pinto-en.pdf>.
- PINTO, L. G. – **Convocatória - reunião de trabalho sobre o processo de melhoria do Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico** [Mensagem em linha] para Adalberto Barreto [et al.]. [Lisboa: CML], 20 out. 2006. [Consult. 20 jun. 2011].
- PINTO, L. G. – **Dados sobre o desempenho da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa: 1 Janeiro a 31 de Dezembro de 2004.** [Lisboa: CML, 2004]. Documento impresso a partir do ficheiro GT-MAD-doc2.doc, criado em 12-01-2004 [informação constante do cabeçalho e rodapé]. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- PINTO, L. G. – **DBA_Factos e numeros2005** [Mensagem em linha] para Sonia Nunes. [Lisboa: CML], 30 jan. 2006. [Consult. 2 maio 2011].
- PINTO, L. G. – **A estratégia de valorização social do papel das bibliotecas públicas europeias na Aprendizagem ao Longo da Vida.** In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 10, Guimarães, 2010 – *Políticas de informação na sociedade em rede* [Multimédia]. Lisboa: B.A.D., 2010.
- PINTO, L. G. - **[Ficha de projecto do PAD-BLX].** In LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas (2006-2010) - *Programa de Avaliação do Desempenho da Rede Municipal de Bibliotecas* [Em linha]. Lisboa: DGB, [2006?]. Última atual. 27-11-2008. Documento com a data em cabeçalho de 27-11-2006. Disponível na intranet da CML em: http://intra/Qualidade/Documentos%20PAD/PADBLX_FichProj.pdf.
- PINTO, L. G. – **Informação – Estudo sobre a qualidade de serviços e satisfação dos utilizadores infantis e juvenis.** [Mensagem em linha] *para Álvaro Matos* [et al.]. [Lisboa: CML], 11 out. 2005. [Consult. 2 jul. 2011]. Ficheiro em anexo: CML_congIna05.doc.
- PINTO, L. G. – **Medição desempenho 2005** [Mensagem em linha] para Paulo Silva. [Lisboa: CML], 9 Dez. 2004. [Consult. 20 Maio 2011]. Ficheiro em anexo: DBA-AvDesemp_BLX_Dez04.doc.
-

- PINTO, L. G. – **Medidas de desempenho para a Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa suportadas pelo SIGB Horizon**. [Lisboa: DGB], 2003. Documento de trabalho com a data “9 Jul. 03” inscrita em cabeçalho. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- PINTO, L. G. – **Modelo de avaliação do desempenho para a RBML** [Mensagem em linha] para amatos@cm-lisboa.pt [et al.]. [Lisboa: CML], 6 Nov. 2003. [Consult. 20 Maio 2011]. Ficheiro em anexo: GT-MAD-doc1.doc.
- PINTO, L. G. – [Notas à parametrização **Horizon. Utilizadores – categorias estatísticas**]. [Lisboa: CM, 2003]. Data em rodapé: 2003-10-03. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- PINTO, L. G. – [Notas à parametrização **Horizon. Utilizadores – categorias estatísticas**]. [Lisboa: CM, 2003]. Data em rodapé: 2003-10-15. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- PINTO, L. G. – **Painel sobre a avaliação da qualidade e satisfação dos utilizadores infantis e juvenis** [Mensagem em linha] para Bib. Alvalade (Empréstimo) [et al.]. [Lisboa: CML], 14 jul. 2005. [Consult. 22 jun. 2011].
- PINTO, L. G. – **O Projecto ENTITLE: “Linhas de orientação para a Aprendizagem ao Longo da Vida e bibliotecas**. [Consult. 5 set. 2011]. Diapositivos de suporte à comunicação apresentada na Reunião Nacional do Projecto ENTITLE, 24 Set. 2009. Disponível em: http://blx.cm-lisboa.pt/fotos/gca/entitle_1_2140039134ae9990adc89d.pdf.
- PINTO, L. G. – **Questionários** [Mensagem em linha] para b.ncorreia@cm-lisboa.pt. [Lisboa: CML], 11 out. 2011. [Consult. 2 jul. 2011]. Ficheiros em anexo: questionário crianças.doc; questionário pais.doc.
- PINTO, L. G. – **RE: Relatório Janeiro e Fevereiro** [Mensagem em linha] para Sónia Nunes e Paulo Silva. [Lisboa: CML], 30 mar. 2005. [Consult. 20 maio 2011].
- PINTO, L. G. – **Renovação das assinaturas das publicações periódicas - ESTUDO** [Mensagem em linha] para B.M.David Mourão – Ferreira (Infantil), Bib. M. David Mourão – Ferreira (Geral). [Lisboa: CML], 12 maio 2006. [Consult. 2 jul. 2011].
- PINTO, L. G. – **Seminário dia 29 Novembro** [Mensagem electrónica] para ana.runkel@cm-lisboa.pt [Lisboa: CM], 22 nov. 2005. [Consult. 22 maio 2011].
- PINTO, L. G. – **Sessão de divulgação 28 de Junho** [Mensagem em linha] para sofia.ribeiro@cm-lisboa.pt [Lisboa: CM], 17 jun. 2005. [Consult. 22 jun. 2011].
- PINTO, L. G. - **Testing the Impact Assessment Framework in Lisbon Municipal Libraries Network** [Em linha]. Apresentação em powerpoint realizada na Conferência final do Projecto ENTITLE (Budapeste, 16 Out. 2009). [Consult. 12 Mar. 2011]. Disponível em: <http://entitlell.eu/hun/Meetings/Final-Conference/Presentations/Testing-the-Impact-Assessment-Framework-Lisbon>.
- PINTO, L. G.; OCHÔA, P. – **Dealing with evidence based management: roles and dimensions of library services promotion**. In 2006 IFLA M&M Shangai pre-conference, Xangai - *Library management marketing in a multicultural world : proceedings*. [Xangai: s.n, 2006]. p.96-104. Também disponível em: http://intra/Qualidade/Documentos%20PAD/PADBLX_IFLA_Xangai2006_Comunic.pdf.
- PINTO, L. G.; SILVA, P. – **Avaliação do desempenho da Rede BLX: 5 de Dezembro de 2005**. In LISBOA. Câmara Municipal - *Portal corporativo da Câmara Municipal de Lisboa* [Em linha]. Lisboa: C.M., cop. 2010. [Consult. 15 Maio de 2011]. Arquivo em pdf criado a partir da apresentação de suporte à reunião de balanço e planeamento realizada em 5 dez. 2005. Disponível na intranet da CML em: <http://intranet.cm-lisboa.net/index.php?id=683>.
-

- PINTO, L. G.; SILVA, P. – **Indicadores de desempenho BLX 2005: modelo de relatório**. [Lisboa: CML], 2006. Última atual. 23.01.06. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- PINTO, L. G.; SILVA, P. – **Indicadores de desempenho BLX 2005: modelo de relatório**. [Lisboa: CML], 2006. Última atual. 31.01.06. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- PINTO, L. G.; SILVA, P.; FIGUEIREDO, E. - **Melhorar e promover o valor da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa: uma abordagem centrada na avaliação do desempenho (2003-2006)**. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 9, Ponta Delgada (Açores), 2007 - *Bibliotecas e arquivos: informação para a cidadania, o desenvolvimento e a inovação* [Multimédia]. Lisboa: B.A.D., 2007. Também disponível em: <http://badinfo.apbad.pt/Congresso9/COM76.pdf>.
- PLANO de aplicação dos questionários**. In PINTO, L. G. – *Avaliação da qualidade de serviços e satisfação dos utilizadores infantis e juvenis*. [Mensagem em linha] *para Bib. Natália Correia [et al.]*. [Lisboa: CML], 28 set.. 2005. [Consult. 2 jul. 2011]. Ficheiros em anexo: lista facilitadoresquestij.doc; planoaplicacaoquestionarios.doc; questionário crianças.doc; questionário pais.doc; algumas notas orientadoras-1.doc.
- PORTUGAL. Ministério da Administração Interna. Secretariado Técnico dos Assuntos para o Processo Eleitoral – **Registo dos eleitos** [Em linha]. Atual. 6 out. 2008. [Consult. 3 jul. 2010]. Disponível em: <http://www.stape.pt/autarquias/registel06.htm>.
- PORTUGAL. Ministério da Administração Interna. Direcção-Geral da Administração Interna Processo Eleitoral (200) – **Registo dos eleitos locais** [Em linha]: [1993 a 2005].. [Consult. 3 jul. 2010]. Disponível em: <http://www.dgai.mai.gov.pt/?area=103&mid=001&sid=003>
- PROGRAMA Avaliação Desempenho – **Reunião de definição de medidas de desempenho relativas às aquisições e tratamento técnico** [Mensagem em linha] para adalberto.barreto@cm-lisboa.pt [et al.]. [Lisboa: CML], 27 nov. 2006. [Consult. 23 jun. 2011].
- PROJECTE Tibidabo: comparative analysis of the situation and evolution of Public Library Networks*. Diputació Barcelona, cop. 2007. [Consult. 18 jul. 2011]. Disponível em: <http://tibidabo-project.gesem.net/>.
- RÊGO, M.; MASCARENHAS, J. M.; COTRIM, J. P. – **Editorial**. *Biblioteca: revista das bibliotecas municipais de Lisboa*. N.0 (1997), p.3.
- RÊGO, M.; SÁ, L. – Novos espaços para a leitura. *Biblioteca: revista das bibliotecas municipais de Lisboa*. N.9-10 (jan. 2002), p.5-6.
- RIBEIRO, S. – **Avaliação do desempenho das bibliotecas – Reunião 5 Maio** [Mensagem em linha] para teresa costa macedo [et al.]. [Lisboa: CML], 5 de maio de 2005. [Consult. 23 maio 2011].
- RIBEIRO, S. – **Convocatória para Reunião de Trabalho – dia 5 de Dezembro** [Mensagem em linha] para Bedeteca (CML) [et al.]. [Lisboa: CML], 25 de novembro de 2005. [Consult. 23 maio 2011].
- RIBEIRO, S. – **FW: Sessão de esclarecimentos – avaliação do desempenho das bibliotecas LX** [Mensagem em linha] para Bib.slazaro [et al.]. [Lisboa: CML], 11 de jan. de 2005. [Consult. 23 maio 2011].
- RODRIGUES, J. V.; PINTO, L. G. - **Documentos audiovisuais na rede de bibliotecas municipais de Lisboa**. In ENCONTRO DO LIVRO E DA LEITURA DO DISTRITO DE SETÚBAL, 3, Barreiro, 1992 – *Actas*. [S.l.] : Associação de Municípios do Distrito de Setúbal, D.L. 1994. p. 29-49.

- SANTOS, A. – **Relatórios trimestrais: Rede Municipal de Bibliotecas de Lisboa**. [Lisboa: DGB], 2009. Documento interno. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- SANTOS, C.; PAIVA, J. de – **Benchlearning 2008**. [Lisboa]: CML-DGB, 2008. Relatório interno. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- SANTOS, C.; PAIVA, J. de – **Benchlearning 2009**. [Lisboa]: CML-DGB, 2009. Relatório interno. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- SANTOS, S. – **Visão e missão** [Mensagem em linha] para Leonor Pinto. [Lisboa: CML], 13 de outubro de 2006. [Consult. 23 jun. 2011].
- SANTOS, S.; BOAVIDA, C. – **Acta da reunião**. 18 jul. 2006. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- SANTOS, S. [et al.] - **A melhoria contínua como foco estratégico: a experiência do Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa**. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 9, Ponta Delgada (Açores), 2007 - *Bibliotecas e arquivos: informação para a cidadania, o desenvolvimento e a inovação* [Multimédia]. Lisboa: B.A.D., 2007. Também disponível em: <http://badinfo.apbad.pt/Congresso9/COM77.pdf> e http://intra/Qualidade/Documentos%20PAD/Comunicacao_SATT_2007.pdf.
- SILVA, P. – **CML/DBA – Horizon estatística** [Mensagem em linha] para Antonio Torres. [Lisboa: CML], 24 set. 2004. [Consult. 7 jul. 2011].
- [SILVA, P.] – **[Fichas de] avaliação de resultados: 5-12-2005**. 17 fichas com preenchimento manuscrito e 1 impressão de mensagem de correio electrónico, arquivadas em anexo à cópia impressa de: PINTO, L. G. – *Seminário dia 29 Novembro* [Mensagem em linha] para ana.runkel@cm-lisboa.pt [Lisboa: CM], 22 nov. 2005. [Consult. 22 maio 2011].
- SILVA, P. – **Folhas 2006** [Mensagem em linha] para Leonor Pinto. [Lisboa: CML], 19 dez. 2005. [Consult. 27 maio 2011].
- SILVA, P. – **Folhas de recolha das BLX empréstimo anual** [Mensagem em linha] para Leonor Pinto. [Lisboa: CML], 19 dez. 2005. [Consult. 27 maio 2011].
- SILVA, P. – **Intranet - PADBLX** [Mensagem em linha] para maria.pinto@cm-lisboa.pt. [Lisboa: CML], 24 maio. 2006. [Consult. 23 maio 2011].
- SILVA, P. – **Medidas SATT 2007** [Mensagem em linha] para conceicao.santos@cm-lisboa.pt [et al.]. [Lisboa: CML], 22 jan. 2007. [Consult. 13 jul. 2011].
- SILVA, P. – **Novas folhas de recolha de medidas 2005** [Mensagem em linha] para bib.belem@cm-lisboa.pt. [Lisboa: CML], 6 abr. 2005. [Consult. 2 maio 2011].
- SILVA, P. – **Reunião de definição de medidas de desempenho relativas às aquisições e tratamento técnico** [Mensagem em linha] para adalberto.barreto@cm-lisboa.pt. [Lisboa: CML], 27 nov. 2006. [Consult. 27 maio 2011].
- VEIGA, J. – **Acta da reunião [sobre a visão estratégica para o CATT]**. 29 jun. 2008. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- VEIGA, J. – **Reunião CATT [sobre estatística]** [Mensagem em linha] para perpetua.fernandes@cm-lisboa.pt [et al.]. [Lisboa: CML], 9 fev. 2006. [Consult. 2 jul. 2011].
-

Leonor Gaspar Pinto

Dimensões estratégicas e emergentes da avaliação do desempenho: modelos, dinâmicas e impactos na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (1989-2009)

VIEGAS, M. J. B. - *Estudo das áreas de influência de 8 bibliotecas municipais do Concelho de Lisboa e previsão do número de leitores para o ano de 1993*. [Lisboa: Gabinete de Estudos e Planeamento, 1993]. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.

BIBLIOGRAFIA

A

- AABØ, S. (2005) - Are public libraries worth their price? A contingent valuation study of Norwegian public libraries. *New library world*. V.106, n. 1218/129, p. 487-494.
- AABØ, S. (2005a) – The value of public libraries [Em linha]. In IFLA General Conference and Council, 71, Oslo, 2005 – *Libraries – a voyage of discovery*. [Consult. 2 mar. 2011]. Disponível em: <http://archive.ifla.org/IV/ifla71/papers/119e-Aabo.pdf>.
- AABØ, S. (2006) – Evaluation of libraries: experiences from applying a method for non-market valuation developed in economics. In Flaten, T. K (ed.) – *Management marketing and promotion of library services based on statistics, analyses and evaluation*. München: K. G. Saur. p.199-205.
- AABØ, S. (2009) - Libraries and return on investment (ROI): a meta-analysis. *New library world* V.110 n.7/8, p.311-324. Também disponível em: <https://oda.hio.no/jspui/bitstream/10642/336/2/475260.pdf>
- ABBAGNANO, N. (2000) – *Dicionário de Filosofia*. 4ª ed. São Paulo: Martins Fontes.
- ABBOTT, C. (1994) – *Performance measurement in library and information services*. London : Aslib, 1994
- ABID, A. (1996) – Revision of the UNESCO Public Library Manifesto [Em linha]. [Consult. 2010-05-19]. IFLA General Conference, 62, Pequim, 2006 - *Conference Proceedings*. Disponível em: <http://archive.ifla.org/IV/ifla62/62-abia2.htm>
- AKPABIE, C. (2009) – The 2007 international library survey in Latin America and the Caribbean. In HEANEY, M., org. (2009) – *Library statistics for the twenty-first century world*. München: K. G. Saur. p.31-42.
- ALAIZ, V.; GÓIS, E.; GONÇALVES, C. (2003) – *Auto-avaliação de escolas: pensar e praticar*. Porto: ASA.
- AL-ZUBI A. A.; BASHA, I. (2010) - Six Sigma in libraries [Em linha]: a management perspective. *Canadian journal on Computing in Mathematics, Natural Sciences, Engineering & Medicine*. V.1 n.3 (abril), p.86-93. [Consult. 12 jan. 2011]. Disponível em: <http://ampublisher.com/April%202010/CMNSEM-1004-014.pdf>.
- ALMACINHA, J. A. (2005) – Introdução ao conceito de normalização em geral e sua importância na engenharia. In Texto de apoio às disciplinas de Desenho Técnico (LEM) e de Desenho Industrial I (LGEI) da FEUP [Em linha]. Porto: AEFEUP, 2005. Disponível em: <http://www.inegi.pt/instituicao/ons/pdf/JASA-1.PDF>
- ALONSO ARÉVALO, J. (2008) – Benchmarking. *InfoDoc* [Em linha]. 16 de enero de 2008. [Consult. 1 fev. 2011]. Disponível em: <http://www.ucm.es/BUCEM/servicios/20548.php>.
- ALVES, L. (1970) - Conjuntos, matrizes e probabilidades. *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*. V.7 n.3-4, p.155-177.
- ALVIM, C. [et al.] (2008) – Rede Municipal de Bibliotecas Públicas de Lisboa –B. M. Orlando Ribeiro e B. M. Olivais: duas experiências de formação de utilizadores. In LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos, org. - *Bibliotecas públicas e formação de utilizadores* [Em linha]: *aprender comparando experiências*:
-

- [seminário]: 8 de Janeiro de 2008. [Consult. 12 set. 2011]. Folhetos das apresentações. [Disponível em: <http://blx.cm-lisboa.pt/gca/?id=1204>].
- ALVIM, L. (2007) – Avaliação da qualidade de blogs. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 9, Ponta Delgada, 2007 - *Informação para a cidadania, o desenvolvimento e a inovação* [CD-ROM]: *actas*. Lisboa: B.A.D.
- ALVIM, L.; NUNES, M. B. (2010) – Avaliar para melhorar: o caso da Biblioteca do ISCTE-IUL. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 10, Guimarães, 2010 - *Políticas de informação na sociedade em rede* [CD-ROM]: *actas*. Lisboa: B.A.D.
- AMÂNDIO, M. J. (2007) – Avaliação de bibliotecas digitais em contexto educativo: análise comparativa de sistemas de pesquisa e recuperação de informação. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 9, Ponta Delgada, 2007 - *Informação para a cidadania, o desenvolvimento e a inovação* [CD-ROM]: *actas*. Lisboa: B.A.D.
- AMÂNDIO, M. J. (2007a) - Literacia de informação 2.0 nas Bibliotecas Municipais de Oeiras: uma abordagem ao programa Copérnico. [Em linha] In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 9, Ponta Delgada (Açores), 2007 - *Bibliotecas e arquivos: informação para a cidadania, o desenvolvimento e a inovação* [Multimédia]. Lisboa: B.A.D., 2007. Também disponível em: <http://www.apbad.pt/Downloads/congresso9/COM53.pdf>.
- AMÂNDIO, M. J. (2008) – Aprender com a experiência: literacia de informação 2.0 na Rede de Bibliotecas Municipais de Oeiras. In LISBOA. Câmara Municipal. Direção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos (org.) - *Bibliotecas públicas e formação de utilizadores* [Em linha]: *aprender comparando experiências: [seminário]: 8 de Janeiro de 2008*. [Consult. 12 set. 2011]. Folhetos das apresentações. [Disponível em: <http://blx.cm-lisboa.pt/gca/?id=1204>].
- AMANTE, M. J. (2010) – Bibliotecas universitárias: conhecer para valorizar. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 10, Guimarães, 2010 - *Políticas de informação na sociedade em rede* [CD-ROM]: *actas*. Lisboa: BAD.
- AMANTE, M. J. (2010) - *Las bibliotecas universitarias en la sociedad del conocimiento. Retos y dinámicas de colaboración bibliotecario-profesor* [Em linha]: *un estudio de caso*. Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá. Departamento de Ciencias Sanitarias y Médico-Sociales, 2010. Tese de doutoramento. [Consult. 28 jul. 2011]. Disponível em: <http://dspace.uah.es/dspace/handle/10017/8066>.
- AMANTE, M. J., OCHOA, P. (1990) - As BEs e a gestão da informação: situação actual e perspectivas. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 3, Lisboa, 1990 - *Actas*. Lisboa: BAD, 1990. V.1, p.63-74.
- AMANTE, M. J.; SEGURADO, T. (2010) – Avaliar para melhorar: o caso da Biblioteca do ISCTE-IUL. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 10, Guimarães, 2010 - *Políticas de informação na sociedade em rede* [CD-ROM]: *actas*. Lisboa: BAD.
- AMARAL, E. C. S. (2001) - A informação estratégica para programas educacionais. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 7, Porto, 2001 - *Informação* [CD-ROM]: *o desafio do futuro: actas do congresso*. [Lisboa]: B.A.D.
- AMARAL, L. [et al.], org. (2005) – *Sistemas de informação organizacionais*. Lisboa: Sílabo.
- AMBROŽIC, M., JAKAC-BIZJAK, V.; PECKO MLEKUŠ, H. (2003) - Performance evaluation in European national libraries [Em linha]: state-of-the-art'. In IFLA General Conference and Council, 69, Berlim, 2003 – *Access point library: media – information - culture*. [Consult. 2 mar.
-

- 2011]. Disponível em: http://archive.ifla.org/IV/ifla69/papers/024e-Ambrozic_Jakac-Bizjak_Mlekus.pdf
- AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER (2001) – *Measurement for knowledge management*. [Consult. 18 mar. 2010]. Disponível em: <http://apqc.org/portal/apqc/site/generic2?path=site/km/resources.jhtml>
- AMMONS-STEPHENS, S. [et al.] (2009) – Developing core leadership competencies for the library profession. *Library leadership & management* [Em linha]. V.23 n.2 (Spring), p.63-74. [Consult. 13 Abr. 2011]. Disponível em: http://www.ala.org/ala/mgrps/divs/llama/publications/llandm/llmhome/23n2/23n2_full_issue.pdf.
- ANBROSIC, M.; JAKAC-BIZJAK, V.; MLEKUS, H. P. (2003) – Performance evaluation in European national libraries [Em linha]: state of the art. In IFLA General Conference and Council, 69, Berlim - *Access point library: media - information - culture*. [Consult. 12 nov. 2010]. Disponível em: http://archive.ifla.org/IV/ifla69/papers/024e-Ambrozic_Jakac-Bizjak_Mlekus.pdf
- ANEXO [Em linha]: *lista de presidentes da Câmara Municipal de Lisboa*. [Consult. 22 jun. 2010]. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Anexo:Lista_de_presidentes_da_C%C3%A2mara_Municipal_de_Lisboa.
- ANSI/NISO Z39.93 (2007) - *The Standardized Usage Statistics Harvesting Initiative (SUSHI) Protocol*. [Em linha]. [Consult. 25 fev. 2011]. Disponível em: http://www.niso.org/kst/reports/standards/kfile_download?id:ustring:iso-8859-1=Z39-93-2007.pdf&pt=RkGKiXzW643YeUaYUqZ1BFwDhIG4-24RJbcZBWg8uE4vWdpZsJDs4RjLz0t90_d5_ymGsj_IKVa86hjp37r_hKQ00ioOP35WMjpxEal kC50IEAytQp1kLJGhhtjwcI3V.
- ANTONIO, J. M. R.; FERREIRA, M. J. (1996) – *10 years of Mini-micro in Portugal [Em linha]: a success history*. [Consult. 4 jun. 2010]. Disponível em: <http://www.axp.mdx.ac.uk/~alan2/pan96.htm>.
- ANTONIO, J. M. R. (2005) - CDS-ISIS in Portugal [Em linha]: learnings from 20 years. In WORLD Congress of CDS/ISIS Users, 2, Salvador, 2005. [Consult. 12 jun. 2010]. Disponível em: <http://w2isis.icml9.org/activity.php?lang=en&id=32>.
- ARENAS FRANCO, M. L.; COVARRUBIAS ESCOBAR, V. G.; ANANIA GARIB, G. A., (2002) - Estudio comparativo entre bibliotecas universitarias latinoamericanas y estadounidenses [Em linha]. *Revista española de documentación científica*. V.25 n.2. [Consult. 1 fev. 2011]. Disponível em: <http://www.puc.cl/sibuc/html/estudio.PDF>
- ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE CERTIFICAÇÃO (2010) – *Guia interpretativo NP EN ISO 9001:2008* [Em linha]. [Consult. 10 jan. 2011]. Disponível em: http://www.apcer.pt/arq/fich/Guia_9001.pdf.
- ASSOCIATION of College and Research Libraries (1998) - *Task force on academic library outcomes assessment report* [Em linha]. [Consult. 10 abr. 2010]. Disponível em: <http://www.pla.org/ala/mgrps/divs/acrl/publications/whitepapers/taskforceacademic.cfm>.
- ASSOCIATION of College and Research Libraries (2010) - *Value of academic libraries* [Em linha]: *a comprehensive research review and report*. Researched by Megan Oakleaf. Chicago: ACRL, 2010. Disponível em: http://www.ala.org/ala/mgrps/divs/acrl/issues/value/val_bibliography.pdf.
- ASSOCIATION of Research Libraries (2002) – *Measures for electronic resources (e-Metrics)* [Em linha]: *complete set*. Washington D.C.: ARL. [Consult. 20 abr. 2010]. Disponível em: <http://www.arl.org/stats/initiatives/emetrics/index.shtml>.
-

ASSOCIATION of Research Libraries (2010) – *LibQUAL+TM* [Em linha]: *defining and promoting library service quality*. Washington D.C.: ARL, cop. 2010. [Consult. 20 dez.. 2010]. Disponível em: <http://old.libqual.org/About/Information/index.cfm>.

ASSOCIATION of Research Libraries (2010a) – *LibQUAL+[®] history* [Em linha]. Washington D.C.: ARL, cop. 2010. [Consult. 20 dez.. 2010]. Disponível em: <http://old.libqual.org/About/History/index.cfm>.

ARÉVALO, J.-A (2008) - Benchmarking. *Boletín la biblioteca informa al bibliotecario* [Em linha]. N. 14 (16 enero). [Consult. 25 jan. 2011]. Disponível em: <http://www.ucm.es/BUCEM/servicios/20548.php>.

AUSTRÁLIA. National Library of Australia (2006) – *Balanced Scorecard* [Em linha]. [Consult. 2 mar. 2011]. [2006?]. Disponível em: <http://www.nla.gov.au/policy/bsc.html>.

AUSTRALIAN GOVERNMENT LIBRARIES INFORMATION NETWORK (2007) – *Library benchmarking and evaluation bibliography* [Em linha]. [Consult. 2 fev. 2011]. Disponível em: <https://wiki.nla.gov.au/display/AGLIN2/Benchmarking>.

AVIA, A. [et al.] (2004) - Estudio comparativo de la calidad de las bibliotecas universitarias españolas. *Revista española de documentación científica* [Em linha]. V.27 n.2. [Consult. 1 Fev. 2011]. Disponível em: <http://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/view/150/204>.

AZEVEDO, A. (2010) – Gestão de processos de mudança organizacional em bibliotecas: saber, sentir, ver, ouvir e inovar. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 10, Guimarães, 2010 - *Políticas de informação na sociedade em rede* [CD-ROM]: *actas*. Lisboa: BAD.

B

BABALHAVAEEI, F. [et al.] (2009) - Quality assessment of academic library performance: the case of an Iranian academic library. *Malaysian journal of Library & Information Science* [Em linha]. V.14 n.2 (August), p.51-81. [Consult. 16 jan. 2011]. Disponível em: <http://majlis.fsktm.um.edu.my/document.aspx?FileName=748.pdf>.

BAD-GTBP (1983) – ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BIBLIOTECÁRIOS, ARQUIVISTAS E DOCUMENTALISTAS. Grupo de Trabalho das Bibliotecas Públicas – *Grupo de Trabalho das Bibliotecas Públicas: objetivos e propostas de acção*. Lisboa: BAD, 1983. Documento dactilografado.

BAENA DÍAZ, C. [et al.] (2005) - Calidad y excelencia en las Bibliotecas Universitarias de Andalucía [Em linha]. IFLA General Conference and Council, 71, Oslo, 2005 – *Libraries – a voyage of discovery*. [Consult. 2 mar. 2011]. Disponível em: http://archive.ifla.org/IV/ifla71/papers/091s_trans-Diaz.pdf.

BALAGUÉ MOLA, N. (2006) – *Les normes de qualitat ISO 9000 a les biblioteques d'institucions d'educació superior* [Em linha]. Barcelona: Universitat de Barcelona. [Consult. 3 dez. 2010]. Tese de doutoramento. Disponível em: http://www.tdx.cesca.es/TESIS_UB/AVAILABLE/TDX-0423107-123746//NBM_TESI.pdf.

BALAGUÉ MOLA, N. (2007) – The use of ISO 9001 quality standard in higher education institution libraries. *BID* [Em linha]: *textos universitaris de biblioteconomia i documentació*. N.19 (desembre). Disponível em: <http://www.ub.edu/bid/19balag3.htm>.

BALANCED SCORECARD INSTITUTE (2010) - *About the Balanced Scorecard* [Em linha]. [Consul. 10 jan. 2011]. Disponível em:

<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>.

- BARATA, A. M.; RAFAEL, G. G.; OCHÔA, P. (1992) – Planeamento e avaliação de serviços prestados ao leitor: tópicos para uma discussão. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 4, Braga, 1992 - *Actas*. Braga: [s.n.]. V.2, p.117-144.
- BARATA, P. J. S. (2003) – *Os livros e o liberalismo: da livraria conventual à biblioteca pública: uma alteração de paradigma*. Lisboa: Biblioteca Nacional, 2003.
- BARBARÁ, S., org. (2006) – *Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão da qualidade com base na ISO 9000:2000*. Rio de Janeiro: Qualimark.
- BARRETO, A. [et al.] (2010) – A gestão por processos e a aposta nas pessoas no Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico da Rede Municipal de Bibliotecas de Lisboa. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 10, Guimarães, 2010 – *Políticas de informação na sociedade em rede* [Multimédia]. Lisboa: B.A.D.
- BARROCO, J. A. (2004) - *As bibliotecas escolares e a formação de leitores* [Em linha]. Braga: Universidade do Minho, 2004. [Consult. 6 set. 2010]. Dissertação de mestrado em Educação, Supervisão Pedagógica em Ensino do Português. Disponível em: https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/3400?mode=full&submit_simple=Mostrar+registro+em+formato+completo.
- BARRON, D. [et al.] (2005) - The economic impact of public libraries on South Carolina [Em linha]. Columbia: University of South Carolina. [Consult. 6 mar. 2011]. Disponível em: <http://www.libsci.sc.edu/SCEIS/final%20report%2026%20january.pdf>.
- BARRULAS, M. J. (1986) - Estudos do utilizador da informação. *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*. N.2, p.29-36.
- BAWDEN, D. (1990) – *User-oriented evaluation of information systems and services*. Aldershot, Hants: Gower, cop.1990.
- BAWDEN, D. [et al.] (2009) – Understanding our value; assessing the nature of the impact of library services. *Library and information research* [Em linha].V.33 n.105, p.62-89. [Consult. 26 mar. 2011]. Disponível em: <http://www.lirg.org.uk/lir/ojs/index.php/lir/article/viewFile/115/276>.
- BAWDEN, D.; PETUCHOVAITE, R.; VILAR, P. (2005) – Are we effective? How would we know? Approches to the evaluation of library services in Lithuania, Slovenia and United Kingdom. *New library world*. V.106 n.1216/1217 (2005), p. 454-463. Também disponível em: <http://www.soi.city.ac.uk/~dbawden/bpv%20paper.pdf>.
- BECK, S. J. (2003) – Data-informed decision making. *ARL* [Em linha]: *a bimonthly report on research library issues and actions from ARL, CNI, and SPARC*. N.230-231 (oct.-dec.), p.30-31. [Consult. 28 Mar. 2011]. Disponível em: <http://www.arl.org/bm~doc/arlbr230231.pdf>.
- BECK, S. J. (2003a) – Making informed decisions [Em linha]: the implications of assessment. Texto da apresentação realizada na 11th Annual Conference da ARL, Charlotte, E.U.A. [Consult. 28 mar. 2011]. Disponível em: <http://www.ala.org/ala//mgrps/divs/acrl/events/pdf/beck.PDF>.
- BECK, S. J.; DOLE, W. V. (2007) - *Data policy action: the continuous improvement Cycle – cases from ARL and Carnegie MA I Libraries*. In Library Assessment Conference, Charlottesville, 2006 - *Proceedings of the Library Assessment Conference* [Em linha]: *building effective, sustainable, practical assessmen*. Washington DC: Association of Research Libraries, 2007, p.
-

- 139-158. [Consult. 8 abr, 2011]. Disponível em: <http://www.libraryassessment.org/bm~doc/proceedings-lac-2006.pdf>.
- BELL, J. (2004) - *Como realizar um projecto de investigação: um guia para a pesquisa em Ciências Sociais e da Educação*. 3ª ed. Lisboa: Gradiva.
- BENDELL, T.; BOULTER, L.; KELLY, J. (1996) – *Benchmarking: para uma vantagem competitiva*. Mem Martins: CETOP, D.L. 1996.
- BENTO, F. M. S.; MARTINS, A. B. J.; SILVA, L. J. O. (2010) – Hábitos de pesquisa, presença e partilha de informação em comunidades online. CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 10, Guimarães, 2010 - *Políticas de informação na sociedade em rede* [CD-ROM]: *actas*. Lisboa: B.A.D.
- BERLENGA, I. (2002) – *Boas práticas: da identificação à disseminação: guia metodológico de transferência de práticas de sucesso na actividade formativa*. Lisboa: INOFOR.
- BERNDTSON, M. (1999) - *Management self-assessment*. Gütersloh: Bertelsmann Foundation Publishers.
- BERRY, L.; PARASURAMAN, A. (1990) – *Marketing services competing through quality*. New York: The Free Press
- BERT, B. (1994) – RILP: um projecto ambicioso. *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*. Lisboa. N.3, p.133-137.
- BERTOT, J. C. (1999) – Developing national network statistics and performance measures for U. S. public libraries: models, methodologies and issues. In NORTHUMBRIA International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, 3, Northumberland, 1999 - *Value and impact : proceedings*. Newcastle upon Tyne : Information North, 1999. p.3-10.
- BERTOT, J. C. (2001). *Measuring service quality in the networked environment: approaches and considerations* [Em linha]. [Consult. 25 jun. 2010]. Disponível em: http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m1387/is_4_49/ai_77811355/print.
- BERTOT, J. C. (2004) – *Assessing digital library services: approaches, issues, and considerations* [Em linha]. [Consult. 05-03-2010]. Comunicação apresentada no International Symposium on Digital Libraries and Knowledge Communities in Networked Information Society (Tsukuba, Japão). Disponível em: <http://www.kc.tsukuba.ac.jp/dlkc/e-proceedings/papers/dlkc04pp72.pdf#search=%22Assessing%20digital%20library%20services%3A%20approaches%2C%20issues%2C%20and%20considerations%22>.
- BERTOT, J. C.; McCLURE, C. R (2003) - Outcomes assessment in the networked environment: research questions, issues, considerations, and moving forward. *Library trends* [Em linha]. V.51 n.4 (Spring), p.590-613. [Consult. 17 Mar. 2011]. Disponível em: www.ii.fsu.edu/content/download/18109/116928
- BERTOT, J. C.; McCLURE, C. R.; RYAN, J. (2001) - *Statistics and performance measures for public library networked services*. Chicago, IL: American Library Association.
- BETTIOL, E. M. (1990) - Necessidades de informação: uma revisão. *Revista de Biblioteconomia* [Em linha]. V. 18 n.1. (January), p. 59-69. [Consult. 3 jan. 2012]. Disponível em: <http://bogliolo.eci.ufmg.br/downloads/BETTIOL.pdf>.
- BIBLIOTECA: revista das bibliotecas municipais de Lisboa*. Lisboa: C.M.,1997-2002 . N. 0 (dez. 1997)-n. 9/10 (jan. 2002).
-

- BIBLIOTECA Pública Municipal do Porto. In *Infopédia* [Em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2010. [Consult. 29 abr. 2010]. Disponível em: [http://www.infopedia.pt/\\$biblioteca-publica-municipal-do-porto](http://www.infopedia.pt/$biblioteca-publica-municipal-do-porto).
- BLACKWELL, A. [et al.] (2009) – *Radical innovation* [Em linha]: *crossing knowledge boundaries with interdisciplinary teams*. Cambridge: University of Cambridge. [Consult. 15 mar. 2012]. Disponível em: <http://www.cl.cam.ac.uk/techreports/UCAM-CL-TR-760.pdf>.
- BLACKWELL, A. [et al.] (2010) – *Creating value across boundaries* [Em linha]: *maximising the return from interdisciplinary innovation*. London: NESTA. [Consult. 15 mar. 2012]. Disponível em: http://www.nesta.org.uk/library/documents/creating_value_across_boundaries_may10.pdf.
- BLAGDEN, J.; HARRINGTON, J. (1990) – *How good is your library? A review of approaches to the evaluation of library and information services*. Londo: Aslib, 1990.
- BLIXRUD, J. C. (2003) – *Assessing library performance* [Em linha]: *new measures, methods, and models*. Disponível em: http://www.iatul.org/doclibrary/public/Conf_Proceedings/2003/BLIXRUD_fulltext.pdf.
- BLIXRUD, J. C. (2003a) – Measures for electronic use: the ARL E-Metrics Project. IFLA Satellite Conference, Loughborough, 2002 - *Statistics in practice – measuring & management* [Em linha]. [S.l.: s.n., 2003]. p.73-84. [Consult. 21 Jul. 2010]. Disponível em: <http://www.lboro.co.uk/departments/dis/lisu/downloads/statsinpractice-pdfs/blixrud.pdf>.
- BLOOR, I. (1991) – *Performance indicators and decision support systems for libraries: a practical application of “Keys to success”*. [S.l.]: British Library Research and Development Department.
- BRANNEN, J. (2005) – Mixed methods research [Em linha]: a discussion paper. ESRC National Centre for Research Methods. [Consult. 10 nov. 2011]. Disponível em: <http://eprints.ncrm.ac.uk/89/1/MethodsReviewPaperNCRM-005.pdf>.
- BRITISH LIBRARY (2004) - *Measuring our value* [Em linha]. [Consult. 21 jul. 2010]. Disponível em: <http://www.bl.uk/aboutus/stratpolprog/increasingvalue/measuring.pdf>.
- BODDY, D. (2005) – *Management: an introduction*. 3rd ed. Harlow: Pearson Education.
- BOOTH, A. (2000) - *Exceeding expectations* [Em linha]: *achieving professional excellence by getting research into practice*. Comunicação apresentada na Conferência LIANZA, na Nova Zelândia, em 2000. [Consult. 2 Mar. 2010]. Disponível em: <http://www.shef.ac.uk/~scharr/eblib/Exceed.pdf>.
- BOOTH, D.; DAWES, A.; KIGBO, F. (2004) – *Performance indicators for digital research and information services* [Em linha]: *a literature review*. University of Newcastle. [Consult. 25 Fev. 2009]. Disponível em: www.caul.edu.au/content/upload/files/.../PerfIndLiteratureReview2004.doc
- BORCHARDT, P.; WIMMER, U., org. (1998) – *Performance measurement and quality management in public libraries: IFLA Satellite Meeting, Berlin, 25-28 August, 1997: proceedings*. Berlin: Dt. Bibliotheksinst.
- BORGES, M. E. N. (2005) - A abordagem contemporânea sobre cognição humana e as contribuições para os estudos de usuários da informação. *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*. N.2, p.74-81.
- BROADY-PRESTON, J. (2011) – Libraries and information services [Em linha]: the future? In INTERNATIONAL Conference on University Libraries, 9, Cidade do México - *The Library of the future... 15 years later: [Comunicações]*. [Consult. 24 fev. 2012]. Disponível em:
-

<http://dgb.unam.mx/index.php/noticias/285-ponencias-de-la-ix-conferencia-internacional-sobre-bibliotecas-universitarias>.

BROADY-PRESTON, J.; HAYWARD, T.; PRESTON, H. (2000) - Scorecard models and their use in measuring performance: UK retail banks, a case study. In NORTHUMBRIA INTERNATIONAL CONFERENCE ON PERFORMANCE MEASUREMENT IN LIBRARIES AND INFORMATION SERVICES, 3, Northumberland, 1999 - *Value and impact: proceedings*. Newcastle upon Tyne: Information North, 2000. p. 205-210.

BROPHY, P. (1998) - It may be electronic but is it any good? Measuring the performance of electronic services. In Biennial Conference, 9, Melbourne - *Robots to Knowbots: the wider automation agenda: proceedings*. [S.l.]: Victorian Association for Library Automation. p.217-230.

BROPHY, P. (2002) - *The evaluation of public library services: measuring impact*. London: Museums, Libraries and Archives Council.

BROPHY, P. (2003) - *The People's network* [Em linha]: *a turning point for public libraries*. London: Museums, Libraries and Archives Council. [Consult. 16 mar. 2011], Disponível em: http://www.mla.gov.uk/~media/Files/pdf/2003/The-peoples_network_a_turning_point_for_public_libraries

BROPHY, P. (2004). *The People's network* [Em linha]: *moving forward*. London: Museums, Libraries and Archives Council. [Consult. 16 mar. 2011]. Disponível em: http://timbooktoo.files.wordpress.com/2009/10/pn_moving_forward_2004.pdf.

BROPHY, P. (2004a) – The quality of libraries [Em linha]. In HILGERMANN, K.; TE BORKHORST, P. (eds.) - *Die effective Bibliothek*. München: K. G. Saur. p.30-46. [Consult. 10 dez. 2010]. Disponível em: <http://www.e-space.mmu.ac.uk/e-space/bitstream/2173/1608/4/Brophy1%20quality%20of%20libraries.pdf>.

BROPHY, P. (2005) – The development of a model for assessing the level of impact of information and library services. *Library & information research (LIR)* [Em linha]. V.29 n.93 (Winter), p.43-49. [Consult. 15 Mar. 2011]. Disponível em: <http://www.lirg.org.uk/lir/ojs/index.php/lir/article/viewFile/200/245>

BROPHY, P. (2006) – *Measuring library performance: principles and techniques*. London: Facet Publishing.

BROPHY, P.; CLARKE, Z. (2001) – *Library performance measurement and quality management system* [Em linha]: *edited final report*. Versão 1. LB-5634/A EQUINOX 24471/0:EQUINOX. [Consult.: 28 set. 2010]. Disponível em: http://equinox.dcu.ie/reports/d2_5.html.

BROPHY, P.; COULING, K. (1996) – *Quality management for information and library managers*. Aldershot: Gower.

BROPHY, P. [et al.] (2000) – *Performance indicators for electronic library service* [Em linha]. Manchester: EQUINOX – Library Performance Measurement and Quality Management System. [Consult. 2 dez.. 2008]. Disponível em: <http://equinox.dcu.ie/reports/pilist.html>.

BROPHY, P. [et al.] (2004) - *EDNER: final report*. Manchester: CERLIM (Centre for Research in Library & Information Management).

BROPHY, P.; WYNNE, P. M. (1997) – *Management Information Systems and Performance Measurement for the Electronic Library (MIEL2): final report*. London: Library Technology Centre. Também disponível em <http://www.ukoln.ac.uk/services/elib/papers/supporting/pdf/mis.pdf>

BROWN, M. (1996) – *Keeping score: using the right metrics to drive world class performance*. New York: Quality Resources.

BUCHANAN, D. A.; BRYMAN, A., org. (2009) – *The SAGE handbook of organizational research methods*. London: SAGE.

BUCKLAND, M. (1999) – *Library services in theory and context* [Em linha]. 2nd ed. [Consult. 27 jan. 2011]. Disponível em: <http://sunsite.berkeley.edu/Literature/Library/Services/>.

C

CABRAL, M. L. (2008) - *Bibliotecas e património bibliográfico na construção da identidade*. [S.l: s.n: 2008]. [Consult. 25 maio 2010]. Disponível em: http://web.letras.up.pt/aphes29/data/4th/MariaLuisaCabral_Texto.pdf.

CABRAL, M. L. (2009) - *Frei Manuel do Cenáculo [Em linha]: contribuição para uma bibliografia passiva*. [Consult. 25 maio 2010]. [Évora: Universidade de Évora, 2009]. Disponível em: http://www.evora.net/bpe/Pdfs/Outros/cenaculo_bib_passiva.pdf.

CABRAL, M. L.; LOPES, M. I. (1992) – A modernização das bibliotecas: cinco anos decisivos. *Cadernos BAD*. N.1, p.17-33.

CABRAL, M. V. (1992) – O que se passa com as bibliotecas portuguesas? *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*. N.1 (1992), p.11-16.

CALDEIRA, P. Z. (2003) – A usabilidade das bibliotecas digitais. *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*. N., 2 p.18-35.

CALIXTO, J. A. (1994) – Biblioteca Pública versus Biblioteca Escolar: uma proposta de mudança. *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*. Lisboa. N.3, p. 57-67.

CALVERT, P. J. (2000) – Integrated performance measures in New Zeland. In NORTHUMBRIA INTERNATIONAL CONFERENCE ON PERFORMANCE MEASUREMENT IN LIBRARIES AND INFORMATION SERVICES, 3, Northumberland, 1999 - *Value and impact: proceedings*. Newcastle upon Tyne: Information North, 2000. p.11-17.

CALVERT, P. J. (2008) – *Assessing the effectiveness and quality of libraries* [Em linha]. Victoria University of Wellington. [Consult. 10 mar. 2011]. Tese de Doutoramento. Disponível em: <http://researcharchive.vuw.ac.nz/bitstream/handle/10063/1045/thesis.pdf?sequence=1>.

CALVERT, P. J.; CULLEN, R. J. (1994) - Further dimensions of public library effectiveness II: the second stage of the New Zealand study. *Library & Information Science* V.16, p.87-104.

CAMERON, K. S. (1978) - Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education. *Administrative Science Quarterly*, V.23 (december), p.604-632. Também disponível em: <http://webuser.bus.umich.edu/cameronk/Measuring%20Org%20Effectiveness.pdf>

CAMERON, K. S. (1986) - A Study of organizational effectiveness and its predictors. *Management Science*. V.32 N.1 (January), p.87-112. Também disponível em: <http://webuser.bus.umich.edu/cameronk/Study%20of%20Org%20Effectiveness.pdf>.

CAMPOS, F. M. G. (1994) – O impacto dos projectos internacionais na gestão da informação: o caso da Biblioteca Nacional. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 5, Lisboa, 1994 – *Multiculturalismo: comunicações*. Lisboa: B.A.D.. V.1, p.347-357.

- CAMPUS BIOTIC GRANADA (2011) – *The University of Granada is awarded the EFQM Excellence award*. 14 Jan. 2011. [Consult. 8 mar. 2011]. Disponível em: http://biotic.ugr.es/pages/tablon/*/premios-y-reconocimientos-internacionales/2011/01/13/la-biblioteca-universitaria-de-la-ugr-obtiene-el-sello-de-excelencia-europea-2?lang=en.
- CANO, V. (1994) – Information management in a time of financial constraint. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 5, Lisboa, 1994 – *Multiculturalismo: comunicações*. Lisboa: B.A.D.. V.1, p. 283-290.
- CAPRA, F. (1989) – *O tao da Física*. Lisboa: Presença.
- CARBONE, P. (1993) - Survey of the development of library performance measures in France. *INSPEL*. V.27 n.3, p.196-198. Também disponível em: <http://forge.fh-potsdam.de/~IFLA/INSPEL/93-3capi.pdf>.
- CARDOSO, A.; RODRIGUES, E. (1994) – Leitores e bibliotecas na Universidade do Minho. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 5, Lisboa, 1994 – *Multiculturalismo: comunicações*. Lisboa: B.A.D.. V.1, p.425-436.
- CARDOSO, L. (2000) – Aprendizagem organizacional. *Psycologica* [Em linha]. V.23, p.95-117. [Consult. 25 abr. 2011]. Disponível em: www.anicleide.com.br/arigo01.pdf.
- CARDOSO, Z., coord. (2003). *Avaliação da formação: glossário anotado*. Lisboa: INOFOR.
- CARNEGIE MELLON UNIVERSITY. Center for EconomicDevelopment (2006) – *Community impacts and benefits* [Em linha]: *Carnegie Library of Pittsburgh*. Pittsburgh: Carnegie Mellon University. [Consult 23 mar. 2011]. Disponível em: <http://www.clpgh.org/about/economicimpact/CLPCommunityImpactFinalReport.pdf>.
- CARVALHO, M. M. M. (2010) - *Do conceito à prática* [Em linha]: *a importância da qualidade na Biblioteca da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro*. Vila Real: UTAD. [Consult. 12 mar. 2011]. Tese de mestrado. Disponível em: http://repositorio.utad.pt/bitstream/10348/111/3/msc_mmmcarvalho.pdf.
- CARVALHO, J. [et al.] (2010) – O Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal: origens, evolução e desafios. In GOMES, M. J.; ROSA, F. - *Repositórios institucionais: democratizando o acesso ao conhecimento*. Salvador: EUFB. p.127-152. Capítulo também disponível em: http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/11235/1/RI_Jos%C3%A9%20Carvalho%20e%20Jo%C3%A3o%20Moreira%20e%20Eloy%20Rodrigues%20e%20Ricardo%20Saraiva.pdf.
- CASTELO, C. (2008) – *A evolução das práticas profissionais nas bibliotecas municipais de Lisboa*. In LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos. Divisão de Gestão de Bibliotecas, org. - *O Mês da Profissão de Informação- Documentação na Câmara Municipal de Lisboa* [Em linha]: [comunicações]. Lisboa: DGB, 2008. [Consult. 12 fev. 2010]. Disponível em: <http://blx.cm-lisboa.pt/gca/index.php?id=1246>.
- CATTS, R.; LAU, J. (2008) – Towards information literacy indicators [Em linha]. Paris: UNESCO. [Consult. 21 mar. 2011]. Disponível em: http://www.ifla.org/files/information-literacy/publications/towards-information-literacy_2008-en.pdf
- CEDEFOP (2008) – *Terminology of European education and training policy: a selection of 100 key terms*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2008.
- CEYNOWA, K. (2000) - Managing academic information provision with the balanced scorecard: a project of the German Research Association. *Performance measurement and metrics*., V.1 n.3, p.157-164.
-

- THE CHARTERED Institute of Library and Information Professionals (2002) - *The primary school guidelines* [Em linha]. London: CILIP. [Consult. 19 nov. 2010]. Disponível em : http://www.cilip.org.uk/filedownloadslibrary/groups/ylg/primaryschool_guidelines_2002.pdf
- CHEN, C.-C., org. (1978) - *Quantitative measurement and dynamic library service*. Phoenix: Oryx Press.
- CHIAVENATO, I. (1983) – *Introdução à teoria geral da administração*. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill.
- CHIAVENATO, I. (2004) – *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning.
- CHILDERS, T.; VAN HOUSE, N. A. (1989) - The grail of goodness: the effective public library. *Library journal*. V.114 (1 october), p.44-49.
- CHILDERS, T.; VAN HOUSE, N. A. (1989a) - Dimensions of public library effectiveness. *Library & Information Science research*. V.11, p.273-301.
- CHILDERS, T.; VAN HOUSE, N. A. (1993) – *What's good? Describing your public library effectiveness*. Chicago: American Library Association.
- CHIAVENATO, I. (1983) – *Introdução à teoria geral da administração*. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CHOUDHURY, S.; CHOUDHURY, G. (2003) – *Introduction to Digital Libraries*. London: Facet Publishing.
- CHOUDHURY, S. [et al.] (2002) – A framework for evaluating digital library services. *D-Lib magazine* [Em linha]. V.8 n.7/8 (July-August). [Consult. 10 abr. 2011]. Disponível em: <http://www.dlib.org/dlib/july02/choudhury/07choudhury.html>.
- CHUNG, H.-K. (2007) - Measuring the economic value of special libraries. *The bottom line: managing library finances*. V.20 n.1, p. 30-44.
- CHUNG, H.-K. (2008) - The contingent valuation method in public libraries. *Journal of Librarianship and Information Science*. V.40 n.2, p.71-80. Também disponível em: <http://0-lis.sagepub.com.trexler.desales.edu/content/40/2/71.full.pdf>
- COELHO, J. D., coord. (2007) - *Sociedade da informação: o percurso português: dez anos de Sociedade da Informação, análise e perspectivas*. Lisboa: Sílabo, 2007.
- COHEN, M. Z.; OMERY, A. (1994) – Schools of Phenomenology. In MORSE, J. M., org. – *Critical issues in qualitative research methods*. London: Sage. p.136-156.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. (2005) - *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- COLTRO, A. (2000) - A Fenomenologia: um enfoque metodológico para além da modernidade. *Caderno de pesquisas em Administração* [Em linha]. V.1 n.11 (1º trimestre), p.39-45. [Consult. 12 jan. 2012]. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C11-ART05.pdf>.
- COMISSÃO EUROPEIA. COORDIS (1999) – *Telematics for Libraries – Projects* [Em linha]: CAMILE. [Consult. 30 Nov. 2010]. Disponível em: <http://cordis.europa.eu/libraries/en/projects/camile.html>
-

- CONDE, E.; MARTINS, R. C. (2009) – Modelo de auto-avaliação da Biblioteca escolar: princípios, estrutura e metodologias de operacionalização. Newsletter [Em linha]. N.5 (jul.). [Consult. 10 jan. 2012]. Disponível em: <http://www.rbe.min-edu.pt/newsletter//np4/512.html>.
- CONSORCIO DE BIBLIOTECAS DE BARCELONA. Diputación de Barcelona. Fundación Germán Sánchez Ruipérez (2005) - *Tibidabo project* [Em linha]: *public libraries in European cities and regions. 2002-2003 report*. [Consult. 26 nov. 2010]. Disponível em: <http://62.81.205.116/ebue/docs/TInfo0003eng.pdf>.
- COOK, C. (2001) – The maturation of assessment in academic libraries: the role of LibQUAL+™. *Performance measurement and metrics*. V.3 n.2, p.34-112.
- COOK, C. [et al.] (2002) - The forging of consensus: a methodological approach to service quality assessment. In STEIN, J.; KYRILLIDOU, M.; DAVIS, D., org. - *Proceedings of the 4th Northumbria international conference on performance measurement in libraries and information services "Meaningful measures for emerging realities"*. Washington DC: Association of Research Libraries. p.93-98. Também disponível em: <http://old.libqual.org/documents/admin/cookforging.pdf>.
- COOK, C. [et al.] (2003) - Developing a National Science Digital Library (NSDL) LibQUAL+™ protocol [Em linha]: an e-service for assessing the library of the 21st century: a report submitted for the NSDL Evaluation Workshop. [Consult. 15 dez. 2010]. Disponível em: http://www.libqual.org/documents/admin/NSDL_workshop_web1.pdf.
- COOK, C. [et al.] (2004) - *LibQUAL+™ Spring 2004 survey* [Em linha]. Washington: ARL. [Consult. 12 dez. 2010]. Disponível em: http://www.libqual.org/documents/admin/ARL_Notebook2004.pdf.
- COOK, C.; HEATH, F. (2001) - Users' perceptions of library service quality: a LibQUAL+™ qualitative study. *Library trends*, V.49, p.548-584.
- COOK, C.; HEATH, F.; THOMPSON, B. (2000) - LibQUAL+™: one instrument in the New Measures toolbox. *ARL newsletter: a bimonthly report on research library issues and actions from ARL, CNI, and SPARC*. N.212, p.4-7. Também disponível em: <http://www.arl.org/bm~doc/libqual-4.pdf>.
- COOK, C; HEATH, B.; THOMPSON, R. (2001) – LibQual+ [Em linha]: service quality assessment in research libraries. *IFLA journal*. V.27 n.4, p. 264-268.
- COOK, C; HEATH, B.; THOMPSON, R. (2003) – LibQual+ from the UK perspective. In INTERNATIONAL CONFERENCE ON PERFORMANCE MEASUREMENT IN LIBRARY AND INFORMATION SERVICES, 5, Northumbria, 2003 – *Proceedings*. Newcastle upon Tyne: Information North.
- COOK, C; HEATH, B.; THOMPSON, R. (2003a) – “Zones of tolerance” in perceptions of library service quality: a LibQUAL+™ study. *Portal: libraries and the academy*. N.3, p.113-123.
- COOK, C; THOMPSON, R. (2000) - Higher-order factor analytic perspectives on users' perceptions of library service quality. *Library Information Science research*. N. 22, p.393-404.
- CORREIA, A. M. R. (1994) - Importance of the project Train-ISS for LFR. *Aslib proceedings*. V.46 n.4, p.105-109.
- CORREIA, A. M. R.; WILSON, T. D. (1992) – The Msc in Information Management of the University of Sheffield in Portugal: an example of knowledge transfer in education. *Journal of Information Science*. V.18 n.1, p.77-82.
-

- CORREIA, A. M. R.; WILSON, T. D. (1993) - The development of the European information market through education and training - the Portuguese experience. *Education for Information*. V.11, p.297-306.
- CORREIA, M. M. (2010) – *As bibliotecas itinerantes da Câmara Municipal de Lisboa no século XXI* [Folheto]. Lisboa: C.M., 2010.
- CORREIA, R. (2007) – Anais das bibliotecas, arquivo e museus municipais: [ficha histórica]. *Hemeroteca digital* [Em linha]. Lisboa: CML/DBA/HML. [Consult. 23 abr. 2010]. Disponível em: <http://hemerotecadigital.cm-lisboa.pt/OBRAS/Anais/AnaisB.pdf>.
- CORVELO, S.; MOREIRA, P. S. M.; CARVALHO, P. M. S. (2001) – *Redes interorganizacionais*. Lisboa: INOFOR.
- COSTA, A. F., coord. (2009) – Estudo de avaliação do Programa Rede de Bibliotecas Escolares. *Newsletter RBE*: N. 5 (jul.).
- COSTA, A. F., coord. (2009a) – *Estudo de avaliação do Programa Rede de Bibliotecas Escolares*. [Em linha]. Folhetos de suporte à apresentação realizada no âmbito do Forum RBE – Encontro Nacional de Bibliotecas Escolares (Lisboa, 26/06/09). [Consult. 4 jul. 2009]. Disponível em: http://www.rbe.min-edu.pt/np4/?newsId=551&fileName=avaliacao_rbe.pdf.
- COSTA, A. F., coord. (2010) – *Avaliação do Programa Rede de Bibliotecas Escolares*. [Em linha]. Lisboa: Ministério da Educação, 2010. [Consult. 9 set. 2010]. Disponível em: http://www.rbe.min-edu.pt/np4/?newsId=730&fileName=978_972_742_319_4.pdf.
- COSTA, M. T. F. (2009) - *O uso dos periódicos científicos electrónicos nas instituições do Ensino superior público em Portugal*. Lisboa: FLL. Tese de Mestrado.
- COSTA, P., coord. (2009) – *Estratégias para a cultura de Lisboa : relatório final*. Lisboa: CML. Também disponível em: <http://cultura.cm-lisboa.pt>.
- COSTA, R. B. (1978) - Para um desenho do perfil do utilizador relutante português. In ENCONTRO dos Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas portugueses, 6, Aveiro, 1978 - *Actas*. Aveiro: [s.n.], 1978. p.101-112.
- COSTA, T. (2007) – Biblioteca do Conhecimento Online: pela construção da sociedade do conhecimento. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 9, Ponta Delgada, 2007 - *Informação para a cidadania, o desenvolvimento e a inovação* [CD-ROM]: *actas*. Lisboa: B.A.D.
- COSTA, T.; LOPES, C. (2010) – O uso de periódicos electrónicos nas instituições do Ensino Superior Público em Portugal. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 10, Guimarães, 2010 - *Políticas de informação na sociedade em rede* [CD-ROM]: *actas*. Lisboa: B.A.D.
- COUNTER – Counting Online Usage of Networked Electronic Resources – *Codes of practice*. [Em linha]. [Consult. 26 out. 2010]. Disponível em: http://www.projectcounter.org/code_practice.html
- COVEY, D. T. (2002) - *Usage and usability assessment* [Em linha]: *library practices and concerns*. Washington, D.C: Digital Library Federation and the Council on Library and Information Resources. [Consult. 3 abr. 2011]. Disponível em: <http://old.diglib.org/pubs/dlf096/dlf096.pdf>.
- CRAWFORD, J. (1996) – *Evaluation of library and information services*. London: ASLIB, 1996.
- CREASER, C. (2001) – Performance measurement and benchmarking for schools library services. *Journal of Librarianship and Information Science*. V.33 n.3 (jan.), p. 126-132.
-

- CREASER, C. (2002) – Statistics for the faint-hearted. In *Statistics in practice* [Em linha]: *measuring & managing*. [Consult. 8 nov. 2010]. Disponível em: <http://www.lboro.ac.uk/departments/lis/lisu/downloads/statsinpractice-pdfs/daviescreaser.pdf>.
- CREASER, C. (2009) – UK higher education library statistics. In HEANEY, M., org. (2009) – *Library statistics for the twenty-first century world*. München: K. G. Saur. p.261-272.
- CRAM, J. (2000) – “Six impossible things before breakfast”: a multidimensional approach to measuring the value of libraries. In NORTHUMBRIA International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, 3, Northumberland, 1999 - *Value and impact: proceedings*. Newcastle upon Tyne: Information North, 2000. p.19-29.
- CRUMLEY, E.; KOUFOGIANNAKIS, D. (2002) - Developing evidence-based librarianship: practical steps for implementation. *Health information and libraries journal*. V.19 n.2, p.61–70. Também disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1046/j.1471-1842.2002.00372.x/pdf>.
- CULLEN, R. (1998) - Does performance measurement improve organisational effectiveness? A postmodern analysis. In INTERNATIONAL CONFERENCE ON PERFORMANCE MEASUREMENT IN LIBRARY AND INFORMATION SERVICES, 2, Northumbria, 1997 – *Proceedings*. Newcastle upon Tyne: Information North. p. 3-20.
- CULLEN, R. (1998a) - Measure for measure: a post-modern critique of performance measurement in libraries and information services In IATUL CONFERENCE, 19, Pretoria, 1998 – *Proceedings* [Em linha]. [Consult. 15 dez. 2011]. Disponível em: <http://www.iatul.org/conferences/pastconferences/1998proceedings.asp>.
- CULLEN, R. (1999) – Does performance measurement improve organisational effectiveness? A postmodern analysis. *Performance measurement & metrics. Sample issue+* (August 1999), p. 9-30.
- CULLEN, R. (2002) – Setting standards for library and information service outcomes, and service quality. In NORTHUMBRIA International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, 4, Pittsburgh, 2001 – *Meaningful measures for emerging realities*. Association of Research Libraries Distribution Cente, 2001. p.9-17. Também disponível em: <http://www.libqual.org/documents/admin/cullen1.pdf>
- CULLEN, R. (2003) - Benchmarking: overview and context. In IFLA General Conference and Council, 69, Berlim, 2003 - Access point library: [Em linha]: Media - Information - Culture. [Consult. 12 jan. 2011]. Disponível em: <http://archive.ifla.org/IV/ifla69/papers/015e-Cullen.pdf>.
- CULLEN, R. (2003a) – Evaluating digital libraries in the health sector. Part 1: measuring inputs and outputs. *Health information and libraries journal*. N.20, p. 195-204.
- CULLEN, R. (2003b) – Evaluating digital libraries in the health sector. Part 2: measuring impacts and outcomes. *Health information and libraries journal*. N21, p. 3-13.
- CULLEN, R.; CALVERT, P. J.(1992) - *Public library effectiveness: a New Zealand study*. Wellington: Dept. of Library and Information Studies, Victoria University of Wellington.
- CULLEN, R.; CALVERT, P. J.(1993) - Further dimensions of public library effectiveness : report on a parallel New Zealand study. *Library & information research*. V. 15, N. 2 (1993), p.143-164.
- CULLEN, R.; CALVERT, P. J.(1995) - Stakeholder perceptions of university library effectiveness. *The journal of academic librarianship*. V.21, n.6 (nov.), p.438-448.
-

- CULLEN, R.; CHAWNER, B. (2011) – Institutional repositories: assessing their value to the academic community. In NORTHUMBRIA International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, 8, Florença, 2009 – *Libraries plus: adding value in the cultural community: proceedings*. Newcastle upon Tyne: Northumbria Press. p.29-42.
- CUMMINGS, T. G.; WORLEY, C. G. (2001) - *Organization development and change*. 7th ed. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- CURTIS, M.; WHEELER, S.; JENNINGS, B. (1998) – United Kingdom. In IFLA SATELLITE MEETING, Berlim, 1997 – *Performance measurement and quality management in public libraries : proceedings*. Berlim: Deutsches Bibliotheksinstitut. p. 142-161.

D

- DAVENPORT, T. H.; DE LONG, D. W.; BEERS, M. C. (1997) – *Building successful knowledge management projects*. [S.l.]: Ernst & Young. [Consult. 2 jul. 2011]. Disponível em: http://www.providersedge.com/docs/km_articles/building_successful_km_projects.pdf.
- DAVIDSON, C.; KYRILLIDOU, M. (2010) - The value of electronic resources: Measuring the Impact of Networked Electronic Services (MINES for Libraries®) at the Ontario Council of University Libraries. *Research library issues* [Em linha]: *a bimonthly report from ARL, CNI, and SPARC*. N.271 (August), p.41-47. [Consult. 8 mar. 2011]. Disponível em: <http://www.arl.org/resources/pubs/rli/archive/rli271.shtml>.
- DAVIES, J. E. (2002) – Options for measuring and managing. In *Statistics in practice - measuring & managing* [Em linha]. [Consult. 8 nov. 2010]. Disponível em: <http://www.lboro.ac.uk/departments/ls/lisu/downloads/statsinpractice-pdfs/daviescreaser.pdf>.
- DAVIES, J. E. (2006) – Taking a measured approach to library management: performance evidence applications and culture. In Flaten, T. K, org. – *Management marketing and promotion of library services based on statistics, analyses and evaluation*. München: K. G. Saur. p.17-32.
- DAVIES, J. E.; CREASER, C. (2002) – Putting statistics into practice: strategies for effective management. In *Statistics in practice - measuring & managing* [Em linha]. [Consult. 8 nov. 2010]. Disponível em: <http://www.lboro.ac.uk/departments/ls/lisu/downloads/statsinpractice-pdfs/daviescreaser.pdf>.
- DAVIES, K. S. (2011) - Formulating the Evidence Based Practice question: a review of the frameworks. *Evidence Based Library and Information Practice* [Em linha]. V.6 n.2. [Consult. 2011 mar. 15]. Disponível em: <http://ejournals.library.ualberta.ca/index.php/EBLIP/article/view/9741/8144>.
- DE PROSPO, E. R.; ALTMAN, E.; BEASLEY, K. E. (1973) - *Performance measures for public libraries*. [Chicago]: Public Library Association.
- DIAS, J. J. A. (1998) – Um tesouro escondido. *Biblioteca: revista das bibliotecas municipais de Lisboa*. N.1-2, p.81-87.
- DI DOMENICO, A.; DE BONA, G. S. (2004) – Implementando nuevos paradigmas de gestión en bibliotecas universitarias: Seis Sigma como filosofia del gerenciamiento. *Biblios: revista de Bibliotecología y Ciencias de la Información* [Em linha]. V.5 N.20 (octubre-diciembre), p.40-48. [Consult. 12 jan. 2011]. Disponível em: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=16152004#>.
- DOLE, W. V.; LIEBST, A.; HURYCH, J. M. (2005) – Assessment: a core competency for library leaders. *Library administration & management* [Em linha]. V.19 n.3 (Summer), p.125-132.

- [Consult. 13 mar. 2011]. Este artigo é uma revisão da apresentação realizada pelos autores na *Libraries in the digital age conference*, em 2004, na Croácia Disponível em: <http://journals.tdl.org/llm/article/view/1526/806>.
- DOLE, W. V.; LIEBST, A.; HURYCH, J. M. (2006) - Using performance measurement for decision making in mid-sized academic libraries. *Performance measurement and metrics*. V.7 n.3, p.173-184.
- DOMINGOS, M. (1992) - Para a história da Biblioteca da Real Mesa Censória. *Revista da Biblioteca Nacional*. Lisboa: BN. S.2, v.7, n.1, p.137-158.
- DOMINGOS, M. (1994) - A primeira biblioteca pública portuguesa: 1775-1795: planos, projectos e primeiros fundos. *Cadernos BAD*. N.1, p. 59-70.
- DOMINGOS, M. (1995) - *Subsídios para a história da Biblioteca Nacional*. Lisboa: Instituto da Biblioteca Nacional de Lisboa, 1995.
- DOMINGUES, R.; BRAGA, A. (2008) – O Programa da Rede Nacional de Bibliotecas Públicas: 20 anos depois. In Encontro Luso-Espanhol de Bibliotecas Públicas, 8, Lisboa, 2008 - *Bibliotecas Públicas: trabalhando em Rede* [Em linha]. [Consult. 1 mar. 2011]. Disponível em: http://rcbp.dglb.pt/pt/noticias/Documents/Rosa_Domingues_Antonio_Braga.pdf
- DRESSANG, E. T.; GROSS, M.; HOLT, L. E. (2006) – *Dynamic youth services through outcome-based planning and evaluation*. Chicago: ALA.
- DU MONT, R. R.; DU MONT, P. R. (1979) – Measuring library effectiveness: a review and assessment. In HARRIS, M. H. (1979) – *Advances in Librarianship*. New York: Academic Press. p.103-141.
- DU MONT, R. R.; DU MONT, P. R. (1981) – *Assessing the effectiveness of library service.. Occasional papers*. [Em linha]. N.152 (December 1981). Disponível em: <http://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/3830/gslisoccasionalpv00000i00152.pdf?sequence=1>.
- DUARTE, T. (2009) – *A possibilidade da investigação a 3* [Em linha]: *reflexões sobre triangulação (metodológica)*. Lisboa: ISCTE-CIES. [Consult. 10 nov. 2011]. Disponível em: <http://repositorio-iul.iscte.pt/handle/10071/1319>.
- DUDEZERT, A. [et al.] (2001) - Evaluer et mesurer les connaissances collectives des projets de Knowledge Management: vers un nouveau type de méthodes d'évaluation des connaissances? In Colloque Coopération Innovation et Technologie, Troyes – *Actes* [Em linha]. [Consult. 18 mar. 2006]. Disponível em: <http://www.lgi.ecp.fr/~dudezert/images/CITE2001.pdf>.
- ## E
- EIRAS, B. D. M. (2007) – O cliente nem sempre tem sempre razão: princípios de customer service nas Bibliotecas Municipais de Oeiras. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 9, Ponta Delgada, 2007 - *Informação para a cidadania, o desenvolvimento e a inovação* [CD-ROM]: *actas*. Lisboa: B.A.D.
- ELDREDGE, J. D. (1997) – Evidence-Based Librarianship: a commentary for Hypothesis. *Hypothesis* [Em linha]. V.11 n.3 (Fall), p.4-7.
- ELDREDGE, J. D. (2000) – Evidence-based librarianship: an overview. *Bulletin of the Medical Library Association* [Em linha]. V.88 n.4 (October), p.289–302. [Consult. 21 abr. 2011]. Disponível em: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC35250/>.
-

- ELDREDGE, J. D. (2004) – Inventory of research methods for librarianship and informatics. *Bulletin of the Medical Library Association* [Em linha]. V.92 n.1 (January), p.83–90. [Consult. 21 abr. 2011]. Disponível em: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC314107/>.
- ELLIS, S. (2009) – Knowing your readers and your community – towards a broader role for library statistics. In HEANEY, M., org. (2009) – *Library statistics for the twenty-first century world*. München: K. G. Saur. p.109-121.
- ELLIS, D.; NORTON, B. (1993) – *Implementing BS 5750 in libraries*. London, Aslib, 1993
- ELLIS, D.; NORTON, B. (1996) – *Implementing BS EN ISO 9000 in libraries*. 2nd ed. London, Aslib.
- ELLIOTT, D. [et al.] (2007) - *Measuring your library's value: how to do a cost-benefit analysis for your public library*. Chicago: ALA.
- ENTITLE (2009) – *Best practice presentation* [Em linha]. [Consult. 5 set. 2011]. Disponível em: <http://www.slideshare.net/CarolUsher/entitle-libraries-for-lifelong-learning-best-practices>.
- ENTITLE (2009a) – *Directriz 5* [Em linha]: *avaliação*. [Consult. 5 set. 2011]. Disponível em: <http://docs.google.com/gview?url=http%3A%2F%2Fentitlelll.eu%2Fpor%2Fcontent%2Fdownload%2F4857%2F47392%2Fversion%2F22%2Ffile%2FENTITLE%2BDirectriz%2B5.pdf>
- ENTITLE (2009b) – *Directriz 6* [Em linha]: *o ambiente de aprendizagem*. [Consult. 5 Jun.. 2011]. Disponível em: <http://docs.google.com/gview?url=http%3A%2F%2Fentitlelll.eu%2Fpor%2Fcontent%2Fdownload%2F5144%2F47396%2Fversion%2F24%2Ffile%2FENTITLE%2BDirectriz%2B6.pdf>
- ENTITLE (2009c) – *Impact Assessment Framework* [Em linha]. [Consult. 5 set. 2011]. Disponível em: <http://entitlelll.eu/por/Assessment-Framework/Framework-to-Assess-Impact-of-Libraries-on-Learning>.
- ENTITLE (2009d) – *Recomendações* [Em linha]. [Consult. 5 Fev. 2010]. Disponível em: <http://docs.google.com/gview?url=http%3A%2F%2Fentitlelll.eu%2Fpor%2Fcontent%2Fdownload%2F5235%2F47430%2Fversion%2F9%2Ffile%2FENTITLE%2BRecommendations%2B%2528FC%2BDraft%2B%2B9.10.09%2529PT.pdf>
- ESPANCA, T. (1980-1981) - Subsídios para a história da Biblioteca Pública de Évora. *A cidade de Évora: boletim da Câmara Municipal*. N.º 63-64 (1980-1981), pp. 193-251.
- ESTADOS UNIDOS. Institute of Museum and Library Service, org. (2000) - *Perspectives on outcome based evaluation for libraries and museums* [Em linha]. Washington, DC: IMLS, [2000]. [Consult. 15 set. 2011]. Disponível em: http://www.imls.gov/assets/1/workflow_staging/AssetManager/214.PDF.
- ESTRUTURA Comum de Avaliação (CAF): melhorar as organizações públicas através da auto-avaliação*. Lisboa: DGAP, 2003.
- ESTRUTURA Comum de Avaliação (CAF)* [Em linha]: *melhorar as organizações públicas através da auto-avaliação: CAF 2006*. Lisboa: DGAEP, 2007. [Consult. 25 jul. 2011]. Disponível em: http://www.caf.dgaep.gov.pt/D3536F9D-EDBF-45FC-BB13-17794001FA93/FinalDownload/DownloadId-DB6FB8497251A5D63CD79C6F4224036D/D3536F9D-EDBF-45FC-BB13-17794001FA93/media/docs/Modelo_CAF%202006_edição%20portuguesa_completo.pdf
- EUROPEAN Council of Information Associations (2001) – *Referencial europeu de informação e documentação*. Lisboa: INCITE.
-

- EUROPEAN Council of Information Associations (2005) – *Referencial europeu de informação e documentação*. Lisboa: INCITE. Também disponível em: http://files.incite.pt/EuroReferencial_P.pdf.
- EUROPEAN Foundation for Quality Management (2009) – *The EFQM Excellence Model* [Em linha]. [Consult. 9 jan. 2011]. Disponível em: <http://www.efqm.org/en/Home/aboutEFQM/TheEFQMExcellenceModel/tabid/132/Default.aspx>
- EUROPEAN Foundation for Quality Management (2009a) – *The European benchmarking code of conduct* [Em linha]. [Consult. 7 out. 2010]. Disponível em: <http://www.efqm.org/en/PdfResources/Benchmarking%20Code%20of%20Conduct%202009.pdf>.
- EUROPEAN Foundation for Quality Management (2009b) – *Self-assessment. My first step with EFQM model 2010* [Em linha]. [Consult. 9 jan. 2011]. Disponível em: <http://sites.google.com/site/myfirststepwithefqmmodel2010/home/self-assessment>
- EUROPEAN INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION (2010) – *CAF – Common Assessment Framework* [Em linha]. [Consult. 10 Jan. 2011]. Disponível em: <http://www.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191>.
- EUROPEAN INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION (2010a) – *CAF external feedback* [Em linha]. Maastricht: EIPA. [Consult. 10 jan. 2012]. Disponível em: http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF_External_Feedback_2010_A4_ENGLISH_april2010.pdf
- EUROPEAN INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION (2012) – *CAF in your country* [Em linha]: *registered users*. [Consult. 10 jan. 2012]. Disponível em: <http://caf.eipa.eu/3/108/&pid=Portugal&for=country&&let=&pg=1>.
- EUROPEAN ORGANIZATION FOR QUALITY (2000) – *Towards a European vision of quality – the way forward*. Versão 1.0. Helsinquia: EOQ.
- eVALUED – *Impact*. [Em linha]. [Consult. 19 mar. 2011]. Disponível em: <http://www.evalued.bcu.ac.uk/evaluating/impact/index.htm>
- EVANS, M. K.; JONES, K.; USHERWOOD. B. (2000) – Self-assessment and continuous improvement for public library service. In NORTHUMBRIA International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, 3, Northumberland, 1999 - *Value and impact: proceedings*. Newcastle upon Tyne: Information North, 2000. p.169-174.
- EVANS, E.; BORKO, H.; FERGUSON, P. – Review of criteria used to measure library effectiveness (1972). *Bulletin, Medical Library Association* [Em linha]. V.60 n.1 (jan.), p.102-110. [Consult. 1 Fev. 2011]. Disponível em: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC198632/pdf/mlab00149-0122.pdf>.
- EVARISTO, C. (2004) – A CAF como impulso para a melhoria contínua. *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*. N.2, p.48-64.
- EVARISTO, C. (2010) – A CAF (Common Assessment Framework) e a melhoria contínua nos serviços públicos [Em linha]. Aveiro: Universidade de Aveiro. [Consult. 10 jan. 2012]. Dissertação de mestrado. Disponível em: <http://ria.ua.pt/bitstream/10773/3442/1/2010000800.pdf>
- EVE, J.; BROPHY, P. (2001) - The value and impact of end-user IT services in public libraries [Em linha]. Manchester: CERLIM, Manchester Metropolitan University. Relatório final do projecto VITAL. [Consult. 13 Mar. 2011]. Disponível em: <http://e-space.mmu.ac.uk/e-space/bitstream/2173/37072/2/vital%20final%20report.pdf>.
-

EVERHART, N. (1998) – *Evaluating the school library media center*. Westport: Libraries Unlimited.

EYNON, A., ed. (2005) - *Guidelines for colleges: recommendations for learning resources*. London: Facet Publishing, 2005

F

FELIU, T.; PERMANYER, J. (2004) - De como las estadísticas y los indicadores ayudan a mejorar las bibliotecas: el caso de la Red de Bibliotecas Municipales de la Provincia de Barcelona. In IFLA General Conference and Council, 70, Buenos Aires, 2004 - *Libraries: tools for education and development*. [Consult. 12 jun. 2010]. Disponível em: http://archive.ifla.org/IV/ifla70/papers/076s-Feliu_Permanyer.pdf.

FELIU OLLER, T.; MUÑOZ CREUS, M. (2009) – The Tibidabo Project [Em linha]: comparative analysis of the situation and evolution of the services of the Public Library in cities and regions throughout the world. In IFLA General Conference and Council, 75, Milão - *Libraries create futures: building on cultural heritage*. [Consult. 12 jun. 2010]. Disponível em: <http://www.ifla.org/files/hq/papers/ifla75/216-feliu-en.pdf>.

FERNANDES, A. [et al.] (2009) – *Avaliação do impacto da hora do conto* [Em linha]: *experiência de aplicação da metodologia EIRAA*. [Consult. 5 fev. 2010]. Diapositivos de suporte à comunicação apresentada na Reunião Nacional do Projecto ENTITLE, 24 Set. 2009. Disponível em: http://blx.cm-lisboa.pt/fotos/gca/avaliacao_do_impacto_da_hora_do_conto_19307149134aded8d39ba66.pdf

FERNANDES, A.; FERREIRA, C. (2009) – *Entre tradição e tecnologia: estratégias de promoção do conhecimento sobre o património na Rede Municipal de Bibliotecas de Lisboa*. Comunicação apresentada no III Congresso das Cidades Educadoras, Évora, 7 maio 2009.

FERREIRA, C. [et al.] (2009) – *Programa ULISSES* [Em linha]: *desenvolvimento de ambientes de aprendizagem e avaliação de impactos*. Diapositivos de suporte à comunicação apresentada na Reunião Nacional do Projecto ENTITLE, 24 Set. 2009 [Consult. 5 fev. 2010]. Disponível em: http://blx.cm-lisboa.pt/fotos/gca/apresentacao_impact_ulisses_20120259654aded3141fedb.pdf.

FERREIRA, H. N. (1974) - Aplicação dos princípios do MBO às bibliotecas e centros de documentação. In ENCONTRO DOS BIBLIOTECÁRIOS, ARQUIVISTAS E DOCUMENTALISTAS PORTUGUESES, 4, Coimbra, 1973 - *Actas*. Coimbra: [B.A.D.], 1974. p.67-83.

FERREIRA, H. N. (1974a) – Da análise de custos-benefícios aplicada a centros de documentação e informação. In ENCONTRO DOS BIBLIOTECÁRIOS, ARQUIVISTAS E DOCUMENTALISTAS PORTUGUESES, 4, Coimbra, 1973 - *Actas*. Coimbra: [B.A.D.], 1974. p.53-65.

FERREIRA, M. M. R. (2000) – Aplicação do Modelo da EFQM na Administração Pública portuguesa: experiências de implementação e divulgação. In Encontro INA, 2. Lisboa, 2000 – *Moderna gestão pública - dos meios aos resultados* [Documento electrónico]. [Oeiras]: INA. 1 CD-ROM.

FERREIRA, M. M. R. (2000a) – Avaliação das parcerias do Centro de Documentação: ilações da iniciativa piloto com a Biblioteca Municipal Central da Câmara Municipal de Lisboa. In OCHÔA, P. (coord.) (2000) – *Gestão da Qualidade na Administração Pública: contributos do Centro de Documentação*. Lisboa: M.E.-S.G. p.1-6.

- FERREIRA, M. M. R. (2001) – Centro de Documentação: uma experiência na área da qualidade e inovação. In CONFERÊNCIA Nacional sobre Documentação e Informação na Administração Pública, 1, Lisboa, 2001 – [Atas]. Lisboa: BAD.
- FERREIRA, M. M. R.; FIGUEIREDO, F. (2000) – A monitorização da qualidade em bibliotecas da Administração Pública: resultados de uma investigação. In CONGRESSO Nacional da Qualidade, 1 Lisboa, 2000 – [Atas]. [Documento electrónico]. [Monte de Caparica]: IPQ. 1 CD-ROM.
- FIGUEIREDO, C. (1999) – Biblioteca Municipal de Belém. *Biblioteca: revista das bibliotecas municipais de Lisboa*. N.3-4 (set.), p.97-99.
- FIGUEIREDO, E.; PROENÇA, M. C. (2007) - Rede Municipal de Bibliotecas de Lisboa: considerações sobre a gestão de colecções. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 9, Ponta Delgada (Açores), 2007 - Bibliotecas e arquivos: informação para a cidadania, o desenvolvimento e a inovação [Multimédia]. Lisboa: B.A.D., 2007. Também disponível em: <http://www.apbad.pt/Downloads/congresso9/COM75.pdf>.
- FIGUEIREDO, F. E.; CALIXTO, J. A. (1998) – Os serviços para crianças e jovens nas bibliotecas. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 6, Aveiro, 1998 – *Sessões de biblioteca: 7 de Maio*. [Lisboa: B.A.D.]. p.527-547.
- FIGUEIREDO, M. F. O. (2001) – Implementação de um projecto de melhoria contínua: práticas, processos e níveis de aprendizagem. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 7, Porto, 2001 - *Informação [Multimédia]: o desafio do futuro: actas do congresso*. [Lisboa]: B.A.D. 1 CD-ROM.
- FLICK, U. (2005) – *Métodos qualitativos na investigação científica*. 2ª ed. Lisboa: Monitor.
- FORTIN, M.-F. (2003) - *O processo de investigação: da concepção à realização*. 3ªed. Loures: LUSOCIÊNCIA – Edições Técnicas e Científicas.
- FRANKLIN, B.; NITECKI, D. A. (1999) - New measures for research libraries. *Journal of academic librarianship*. V.25 n.6, p.484-487.
- FRANKLIN, B.; PLUM, T. (2005) – Successful web survey methodologies for measuring the impact of networked electronic services (MINES for Libraries™). In IFLA General Conference and Council, 71, Oslo, 2005 - *Libraries – a voyage of discovery* [Em linha]. [Consult. 26 abr. 2011]. Disponível em: http://archive.ifla.org/IV/ifla71/papers/092e-Franklin_Plum.pdf.
- FRASER, B.; McCLURE, C. K.; LEAHY, E. H. (2002) - Toward a framework for assessing library and institutional outcomes. *Portal: libraries and the academy*. V.2 n.4, p.505-528. Também disponível em: <http://mcclure.ii.fsu.edu/publications/2002/Toward%20a%20framework%20for%20assessing%20library.pdf>.
- FREITAS, C. [et al.] (2007) – Gestão da qualidade: uma experiência de implementação da CAF. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 9, Ponta Delgada (Açores), 2007 - *Bibliotecas e arquivos: informação para a cidadania, o desenvolvimento e a inovação* [Multimédia]. Lisboa: B.A.D.
- FREITAS, E. (1998) - *As bibliotecas em Portugal: elementos para uma avaliação na última década*. Lisboa : Observatório das Actividades Culturais, 1998.
- FREITAS, M. V. V. (1992) – Bibliotecas públicas da Câmara Municipal de Lisboa – reestruturação: uma nova dinâmica de leitura. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e

Documentalistas, 4, Braga, 1992 – *Informação, ciência, cultura: bibliotecas e arquivos para o ano 2000: actas*. Braga: BAD. V. 2. p. 455-469.

FRENCH, W. L.; BELL, C. H., Jr. (1999) - *Organization development: behavioral science interventions for organization improvement*. 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

FUEGI, D. JENNINGS, M. (2004) - *International library statistics [Em linha]: trends and commentary based on the Libecon data: library services statistics in Europe and beyond-LIBECON*. [Consult. 25 nov. 2010]. Disponível em: <http://www.libecon.org/pdf/InternationalLibraryStatistic.pdf>.

FUNDAÇÃO Calouste Gulbenkian; FUNDACIÓN Bertelsmann (2002) - *Programa de Análise de Bibliotecas: Grupo PAB – Portugal*. Lisboa: F.C.G.-Fundación Bertelsmann.

FUNDACIÓN Bertelsmann (2012) – Programa de Análisis de Bibliotecas (PAB). *Fundación Bertelsmann* [Em linha]. [Barcelona: Fundación Bertelsmann, s.d.]. [Consult. 16 jan. 2012]. Disponível em: <http://www.fundacionbertelsmann.org/cps/rde/xchg/SID-1247BEB0-A7FFB179/fundacion/hs.xsl/3984.htm>.

FURTADO, J. A. (1999) – As bibliotecas públicas, as suas missões e os novos recursos de informação. *Liberpolis: revista das bibliotecas públicas*. N.2, p. 9-33.

FURTADO, J. A. (2008). 20 anos da Rede Nacional de Bibliotecas Públicas: balanço e perspectivas. *JL: jornal de letras, artes e ideias*. N.º 973 (16-29 jan.) p.19.

G

GALVÃO, R. M.; MACHADO, A. (2004) – Avaliação da qualidade: em busca da excelência nas bibliotecas. CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 8, Estoril, 2004 - *Nas encruzilhadas da informação [CD-ROM]: (re)inventar a profissão: actas*. [Lisboa]: B.A.D.

GAVGANI, V. Z. (2009) – The perception and practice of Evidence Based Library and Information Practice among Iranian medical librarians [Em linha]. In *Evidence Based Library and Information Practice*. Versão disponibilizada em Acesso Livre. [Consult. 19 abr. 2011]. Disponível em: <http://ejournals.library.ualberta.ca/index.php/EBLIP/article/viewFile/6544/5873>

GEMOETS, P. (2009) – *EFQM transition guide [Em linha]: how to upgrade the EFQM Excellence Model 2010*. Bruxelas: EFQM. [Consult. 7 jan. 2011]. Disponível em: http://www.efqm.org/en/PdfResources/Transition_Guide.pdf

GIERE, R. N. (1999) – Using models to represent reality. In MAGNANII, L.; NERSESSIAN, N. J.; THAGARD, P., ed. (1999) – *Model-based reasoning in scientific discovery*. New York: Kluwer/Plenum. p.41-57. Versão pré-impressão disponível em: <http://www.tc.umn.edu/~giere/UMRR.pdf>.

GIERE, R. N. (2004) – How models are used to represent reality. *Philosophy of Science* [Em linha]. V.71 n.5, p.742-752. [Consult. 29 abr. 2011]. Disponível em: <http://www.tc.umn.edu/~giere/hmurr.pdf>

GIERSBERG, D. (2006) – *BIX, o Índice de Bibliotecas [Em linha]: um instrumento para a melhoria contínua*. [Consult. 12 maio 2008]. Disponível em: <http://www.goethe.de/ins/pt/lis/wis/sbi/art/mag/pt1507575.htm>

GILL, R. (2003) – Change management – or change leadership? *Journal of change management* [Em linha]. V.3 n.4, p.307-318. [Consult. 14 abr. 2011]. Disponível em: <http://www.nitbj.com/4331D0AC-822E-4F0C-9F37-C64DDC3334D7/FinalDownload/DownloadId->

462DF9113EEA7FD66350FCB5866B1E4C/4331D0AC-822E-4F0C-9F37-C64DDC3334D7/content/references/Gill.pdf.

- GIVEN, L. (2007) – Evidence-Based Practice and qualitative research: a primer for Library and Information professional. *Evidence based library and information practice* [Em linha]. V.2 n.1 p.15-22. [Consult. 17 nov. 2011]. Disponível em: <http://ejournals.library.ualberta.ca/index.php/EBLIP/article/view/155>.
- GONÇALVES, A. (1991) – Determinantes da eficácia em pesquisas em CD-ROM. *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*. N.1, p.117-123.
- GOODALL, D. L. (1988) – Performance measurement: a historical perspective. *Journal of librarianship*. V.20 n.2, p.128-144.
- GOODALL, D. L.; BROPHY, P. (1997) - *A comparable experience? Library support for franchised courses in higher education*. Preston, Centre for Research in Library and Information Management, University of Central Lancashire.
- GRANJA, C. M. (2001) - Qualidade no serviço de bibliotecas: questionário para uma acção de formação. *Biblioteca: revista das bibliotecas municipais de Lisboa*. N.7/8, p.107-115.
- GRIFFITHS, J. R (2003) - Evaluation of the JISC Information Environment: student perceptions of services. *Information Research* [Em linha]. V.8 N.4 (July). [Consult. 10 dez. 2010]. Disponível em: <http://informationr.net/ir/8-4/paper160.html>
- GRIFFITHS, J. R.; BROPHY, P (2002) - Student searching behaviour in the JISC Information Environment. *Ariadne* [Em linha]. N.33. [Consult. 10 dez. 2010]. Disponível em: <http://www.e-space.mmu.ac.uk/e-space/bitstream/2173/6007/1/griffiths%20and%20brophy%20ariadne%202002.htm>
- GONÇALVES, A. [et al.] (1993) – Bibliotecas universitárias portuguesas: problemas, perspectivas. *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*. N.3, p.131-139.
- GONÇALVES, J. ; CAMPOS, F. (1990) – Colóquio: que prioridades para as bibliotecas públicas portuguesas? *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*. N.1-2, p.87-100.
- GONZALÉZ, J. M., coord. (1997) – *Programa de Análisis de Bibliotecas: Grupo PAB-España: 1993-1996*. Barcelona: Fundación Bertelsmann.
- GOODALL, D. L. (1988) – Performance measurement: a historical perspective. *Journal of librarianship*. V.20 n.2, p.128-144.
- GOODALL, D. L.; BROPHY, P. (1997) - *A comparable experience? Library support for franchised courses in higher education*. Preston: Centre for Research in Library and Information Management, University of Central Lancashire.
- GORMAN, G. E.; CLAYTON, P. (2005) - *Qualitative research for the information professional: a practical handbook*. 2nd ed. London: Facet Publishing.
- GRIFFITHS, J.-M.; KING, D. W. (1991) - *A manual on the evaluation of information centers and services*. AGAR, 1991. AGARDograph N.310.
- GUEDES, M. M. P. O. C. [et al.] (1987) - O utente da sala de leitura da Biblioteca Municipal de Oeiras: estatística comentada. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 2, Coimbra, 1987 - *A integração europeia: um desafio à informação: actas*. Coimbra: Livraria Minerva. p.551-576.
-

GULCIN, C.; HOGAN, C. (2003) - *Balanced Scorecard* [Em linha]: *linking strategic planning to measurement and communication*. Jun. 2003. [Consult. 28 mar. 2011]. Disponível em: [http://epublications.bond.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1006&context=library_pubs&seidir=1#search="cribb+balanced+scorecard](http://epublications.bond.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1006&context=library_pubs&seidir=1#search=).

H

HACKETT, T. (2003) – *Global library statistics* [Em linha]: *1990 – 2000*. [Consult. 26 nov. 2010]. Estudo encomendado pela IFLA. Disponível em: http://archive.ifla.org/III/wsis/wsis-stats4pub_v.pdf.

HAMMES, M. (2011) – Third generation Balanced Scorecard for libraries: from measuring instrument to core strategic management. In NORTHUMBRIA International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, 8, Florença, 2009 – *Libraries plus: adding value in the cultural community: proceedings*. Newcastle upon Tyne: Northumbria Press. p.43-54.

HANRATTY, C.; SUMSION, J. (1996) – *International comparison of public library statistics*. Loughborough: Library and Information Statistics Unit, 1996.

HARLESS, D. W.; ALLEN, F. R. (1999) - Using the Contingent Valuation Method to measure patron benefits of reference desk service in an academic library. *College & research libraries*. V.60 n. 1, p.56-69. Também disponível em: <http://www.appstate.edu/~whiteheadjc/ECO4660/Fall08/project/harless.pdf>.

HART, C. (1998) – *Doing a literature review*. London: Sage Publications Ltd.

HART, L. (2001) – Comparing ourselves: using benchmarking techniques to measure performance between academic libraries. *Library and Information Research news* [Em linha]. V.25 n.80, p.23-34. [Consult. 23 jan. 2011]. Disponível em: <http://cilipjournals.org.uk/ojs/index.php/lir/article/view/5/6>

HEANEY, M., (2009) – Global library statistics for the twenty-first century. In HEANEY, M., org. (2009) – *Library statistics for the twenty-first century world*. München: K. G. Saur. p.22-26.

HEATH, F. [et al.] (2003) – Emerging tools for evaluating digital library services: conceptual adaptations of LibQUAL+ and CAPM. *Journal of digital information* [Em linha]. V.4 n.2. [Consult. 12 dez. 2010]. Disponível em: <http://journals.tdl.org/jodi/article/viewArticle/102/101#Lincoln>

HERGET, J.; HIERL, S. (2007) – Excellence in libraries: a systematic and integrated approach. *New library world* [Em linha]. V.108 n.11-12, p.526-544. [Consult. 15 mar. 2011]. Disponível em: www.emeraldinsight.com/0307-4803.htm.

HERNANDEZ, A. (1997) - *MicroISIS - Diecinueve años de historia* [Em linha]. [S.l.]:CSIC, [1997]. [Consult. 6 jun. 2010]. Disponível em: <http://www.cindoc.csic.es/isis/historia.htm>

HERNANDEZ, H., org (2001) – *Las bibliotecas públicas en España: una realidad abierta*. [S.l.]: Fundación Germán Sánchez Ruipérez – Dirección General del Libro, Archivos y Bibliotecas.

HERNON, P.; ALTMAN, E. (1996) – *Service quality in academic libraries*. Norwood, NJ: Ablex.

HERNON, P.; ALTMAN, E. (1998) – *Assessing service quality: satisfying the expectations of library customers*. Chicago: American Library Association.

HERNON, P.; McCLURE, C. (1990) – *Evaluation and library decision making*. Norwood: Ablex Publishing.

- HERRERO- SOLANA, V, F.; MARTINS, S. (2006) – Análise de co-citação entre webs de instituições do ensino superior politécnico. *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*. N.2, p.52-71.
- HIDER, P. (2008) - Using the contingent valuation method for dollar valuations of library services. *Library quarterly*. V.78 n. 4, p. 137-158.
- HIGGS, J.; JONES, M. (2000) - Will evidence-based practice take the reasoning out of practice? In HIGGS, J.; JONES, M., org. - *Clinical reasoning in the health professionals*. 2nd ed. Oxford: Butterworth Heineman. p. 307–315.
- HILLER, S. (2002) – “But what does it means?” Using statistical data for decision making in academic libraries. In *Statistics in practice - measuring & managing* [Em linha]. [Consult. 8 nov. 2010]. Disponível em: <http://www.lboro.ac.uk/departments/lis/lisu/downloads/statsinpractice-pdfs/hiller.pdf>
- HILLER, S.; KYRILLIDOU, M.; SELF, J. (2006) - Assessment in North American research libraries: a preliminary report card. *Performance measurement and metrics*, V.7 n.2, p.100-106. O conteúdo deste artigo foi apresentado em 2005 na VI Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services.
- HILLER, S.; KYRILLIDOU, M.; SELF, J. (2006a) - *Keys to effective, sustainable, and practical assessment* [Em linha]. Apresentação em PowerPoint realizada na Library Assessment Conference, Charlottesville, E.U.A.A. [Consult. 28 mar. 2011]. Disponível em: <http://www.arl.org/arldocs/stats/statsevents/laconf/2006/HillerSelf.ppt>.
- HILLER, S.; KYRILLIDOU, M.; SELF, J. (2008) - When the evidence is not enough: organizational factors that influence effective and successful library assessment. *Performance measurement and metrics*. V.9 n.3, p.223-230. Versão pré-edição disponível em: <http://old.libqual.org/documents/admin/Hiller2.pdf>
- HILLER, S.; SELF, J. (2004) – From measurement to management: using data wisely for planning and decision-making. *Library trends*. V.53 n.1 (Summer 2004), p.129-155. Organizational Development and Leadership. Também disponível em: <http://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/1720/Hiller129155.pdf?sequence=2>.
- HYDE, L.; TUCKER-RAYMOND, C., (2006) – Benchmarking librarian performance in chat reference. *Reference Librarian*. V.46 n. 95/96, p.5-19
- HOLLOWAY, K. (2004) – The significance of organizational development in academic research libraries. *Library trends* [Em linha]. V.53 n.1 (Summer), p.5-16. “Organizational Development and Leadership,” ed. by Keith Russell and Denise Stephens. [Consult. 3 abr. 2011]. Disponível em: <https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/1721/Holloway516.pdf?sequence=2>.
- HOLT, G. E.; ELLIOTT, D. (2003) - Measuring outcomes: applying cost-benefit analysis to middle-sized and smaller public libraries. *Library trends*. V. 51 n. 3, p. 424-440.
- HOLT, G. E.; ELLIOTT, D.; MOORE, A. (1999) - Placing a value on public library services. *Public libraries*. V. 38 n. 2, p. 98-108.
- HOMMERDING, N. M. S. (2007) – *Em busca da avaliação de bibliotecas digitais* [Em linha]: *caminhos e descaminhos*. [Consult. 2 mar. 2011]. Tese de doutoramento apresentada na Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27151/tde-20052009-140703/pt-br.php>.
- HOMMERDING, N. M. S.; VERGUEIRO, W. C. S. (2009) - *Digital library evaluation* [Em linha]: *the use of Saracevic’s approach to compare the Biblioteca Digital da PUC – Minas (BDP) with*
-

the Geotechnical, Rock and Water Resource Library (GROW). [Consult. 2 mar. 2011]. Disponível em: <http://www.istec.org/wp-content/gallery/ebooks/sibd/docs/sibd09-final10.pdf>

I

ICOLC - International Coalition of Library Consortia (2001) - *Guidelines for statistical measures of usage of web-based information resources*. [Em linha]. Versão revista. [Consult. 25 out. 2010]. Disponível em: <http://www.library.yale.edu/consortia/2001webstats.htm>.

IFLA (2001) – *The public library service: IFLA/UNESCO guidelines for development*. Ed. for the Section of Public Libraries by Philip Gill et. al. München : Saur, 2001. Também disponível em: <http://archive.ifla.org/VII/s8/proj/publ97.pdf>.

IFLA (2002) - *Manifesto sobre Internet* [Em linha]. [Consult. 13 jun. 2010]. Disponível em: <http://www.ifla.org/files/faife/publications/policy-documents/internet-manifesto-pt.pdf>.

IFLA (2010) – *IFLA library statistics manifesto* [Em linha]. [Consult. 13 nov. 2010]. Disponível em: <http://www.ifla.org/files/statistics-and-evaluation/publications/library-statistics-manifesto-en.pdf>.

IFLA. Public Libraries Section (2005). Meeting users needs [Em linha]: a checklist for best practice. Actual. jul. 2008. [Consult. 2 fev. 2011]. Disponível em: http://archive.ifla.org/VII/s8/proj/Mtg_UN-Checklist.pdf.

IFLA. Statistics and Evaluation Section (2009) – Case studies demonstrating the use of statistics [Em linha]. Actual. 25 Set. 2009. [Consult. 15 abr. 2011]. Disponível em: <http://www.ifla.org/statistics-and-evaluation/links-case-studies>.

IFLA. UNESCO (2002) – *Directrizes da IFLA/UNESCO para bibliotecas escolares* [Em linha]. [Consult. 19 nov. 2010]. Disponível em: http://www.rbe.min-edu.pt/np4/?newsId=74&fileName=SchoolLibraryGuidelines_pt.pdf.

IFLA; UNESCO (2006) – *Directrizes para o manifesto IFLA/UNESCO sobre a Internet*. [Em linha]. [Consult. 13 jun. 2010]. Disponível em: <http://www.ifla.org/files/faife/publications/policy-documents/internet-manifesto-guidelines-pt.pdf>.

IMHOLZ, S.; WEIL, J. (2007) - *Worth their weight* [Em linha]: *an assessment of the evolving field of library valuation*. New York: Americans for Libraries Council. [Consult. 23 mar. 2011]. Disponível em: <http://www.ala.org/ala/research/librarystats/worththeirweight.pdf>.

INFANTE, I. (2005) – Portug@l online. *Exame informática* [Em linha]: *10 anos*. [2005]. [Consult. 3 set. 2010]. Disponível em: http://downloads.exameinformatica.clix.pt/pdf/Livro_10_anos/lei020a023.pdf.

ISO. TC46 (2010) – *Business plan 2010* [Em linha]: *ISO/TC 46 Information and documentation: executive summary*. [Consult. 17 nov. 2010]. Disponível em: http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/687806/ISO_TC_046__Information_and_documentation_.pdf?nodeid=1959966&vernum=-2.

ISO 2789. 2006 – *International library statistics*. 4th ed.

ISO 11620. 2008 – *Library performance indicators*. 2nd ed.

ISO/IEC:ISO/IEC 19796-1 (2005) – *Information technology – Learning, education and training – quality management, assurance and metrics – Part 1: General approach*.

ISO/TR 28118. 2009 - *Performance indicators for national libraries*.

J

- JAYAMALINI, G. (1999) – An overview of TQM in libraries [Em linha]. [Consult. 15 jan. 2011]. Comunicação apresentada no DRTC Workshop on Information Management (6-8 January 1999). Disponível em: <https://drtc.isibang.ac.in/bitstream/handle/1849/99/Pap-cb.pdf?sequence=2>.
- JENKS, G. M. (1976) – Algumas considerações sobre bibliotecas portuguesas. *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e documentação*. V.12 n.2/4 (abr.-dez.), p.162-166.
- JENNINGS, B.; WHEELER, S.; (1998) – Involving customers in performance measurement. In IFLA SATELLITE MEETING, Berlim, 1997 – *Performance measurement and quality management in public libraries : proceedings*. Berlim: Deutsches Bibliotheksinstitut. p.200-207.
- JILOVSKY, C. D. (2005) - *Library statistics [Em linha]: reflecting yesterday, today and tomorrow?*. Comunicação apresentada na VI Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, Durham, 22-25 ago. 2005. [Consult. 5 mar. 2011]. Disponível em: http://www.caval.edu.au/assets/files/Research_and_Advocacy/Library_Statistics-reflecting_yesterday_today_and_tomorrow-Northumbria_2005.pdf.
- JOB, I.; FRAGA, A. B.; NETO, V. M. (2008) - Invisibilidade das revistas científicas brasileiras de educação física nas bases de dados. *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*. N.1, p.14-26.
- JOHANNSON, C. G. (1995) – Quality management and innovation: findings of a Nordic quality management survey. *Libri*. V.45, p.131-144.
- JOHNSON, M.; AUSTIN, M. J. (2006) - Evidence-based Practice in the Social Services: implications for organizational change. *Administration in social work*. V.30 n. 3, p.75-104. Versão pré-edição disponível em: http://calswec.berkeley.edu/calswec/EB_0705_2.1_EBP_FinalFeb05.pdf.
- JOHNSTON, R.; CLARK, G. (2002) – *Administração de operações de serviços*. São Paulo: Atlas.
- JOÃO Soares. In *Infopédia* [Em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2010. [Consult. 23 jun. 2010]. Disponível em: [http://www.infopedia.pt/\\$joao-soares](http://www.infopedia.pt/$joao-soares).
- JOTWANI, D. (2008) - Best practices in a modern library and information center – the case of Central Library, IIT Bombay. In *International CALIBER*, 6, Allahabad. [Em linha]. [Consult. 2 fev. 2011]. Disponível em: <http://ir.inflibnet.ac.in/dxml/bitstream/handle/1944/1223/1.pdf?sequence=1>.
- JOUBERT, D. J.; LEE, T. P. (2007) - Empowering your institution through assessment. *Journal of the Medical Library Association*. V.95 n.1 (January 2007), p. 46–53. Também disponível em: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1773025/>.
- JURA CONSULTANTS (2008) – *Economic impact methodologies for the museums, libraries and archives sector* [Em linha]: *what works and what doesn't*. Birmingham: MLA. [Consult. 27 mar. 2011]. Disponível em: <http://research.mla.gov.uk/evidence/documents/Economic%20Impact%20Methodologies%20June%202008%20Final%20Version.pdf>.

K

- KAHN, H. A. (2002) – *On paradigms, theories and models* [Em linha]. [Consult. 27 jan. 2011]. Disponível em: <http://www.cirje.e.u-tokyo.ac.jp/research/dp/2002/2002cf156.pdf>.
-

- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (1996) – *The balance scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (1998) – *Le tableau de bord prospectif: pilotage stratégique: les quatre axes du success*. Paris: Les Éditions de l'Organisation.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (2004) – *Kaplan e Norton na prática*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (2004a) – *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- KIM, D.-S. (2006) - A study on introducing Six Sigma theory in the library for service competitiveness enhancement [Em linha]. In IFLA General Conference and Council, 72, Seul - *Libraries: Dynamic Engines for the Knowledge and Information Society*. [Consult. 12 jun. 2010]. Disponível em: <http://archive.ifla.org/IV/ifla72/papers/146-Kim-en.pdf>.
- KIM, D.-S. (2010) – Eliciting success factors of applying Six Sigma in an academic library: a case study. *Performance measurement and metrics*. V.11 N.1, p.25–38.
- KIM, J.-A. (2006) – Measuring the impacts of knowledge management [Em linha]. In IFLA General Conference and Council, 72, Seul - *Libraries: Dynamic Engines for the Knowledge and Information Society*. [Consult. 12 abr. 2011]. Disponível em: <http://archive.ifla.org/IV/ifla72/papers/141-Jong-Ae-Kim-en.pdf>.
- KING RESEARCH LDA. (1990) - *Keys to success : performance indicators for public libraries : a manual of performance measures and indicators*. London: HMSO, cop.1990.
- KINNEL, M.; GARROD, P. (1995) – Benchmarking and its relevance to the library and information sector: interim findings of ‘best practice benchmarking in the library and information sector’, a British Library Research and Development project”. In NORTHUMBRIA International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, 2, Northumberland, 1995 – *Proceedings*. Newcastle upon Tyne: Information North. p.159-171.
- KINNEL, M.; MACDOUGALL, J. (1998) – Service evaluation in the not-for-profit sector: a comparative analysis as a basis for public library benchmarking methodology. In NORTHUMBRIA International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, 2, Northumberland, 1997 – *Proceedings*. Newcastle upon Tyne: Information North, 1998. p.343-350.
- KINNEL, M.; USHERWOOD, B.; JONES, K. (1999) – *Improving library and information services through self-assessment: a guide for senior managers and staff developers*. London: Library Association Publishing.
- KIRAN, K. (2010) - Service quality and customer satisfaction in academic libraries: perspectives from a Malaysian university. *Library review*. V.59 n.4, p. 261-273.
- KNIGHT, T.; JUNE, G.; SUTHERLAND, S. (2001) - *Aprendiendo de otros en las Bibliotecas Públicas* [Em linha]. Barcelona: Fundación Bertelsman. [Consult. 2 fev. 2011]. Disponível em: <http://www.fundacionbertelsmann.org/fundacion/data/ESP/media/ByG8.pdf>
- KOENIG, M. E. (2005) – KM moves beyond the organization: the opportunity for librarians. In IFLA General Conference and Council, 71, Oslo, 2005 - *Libraries – a voyage of discovery* [Em linha]. [Consult. 26 abr. 2011]. Disponível em: <http://archive.ifla.org/IV/ifla71/papers/123e-Koenig.pdf>.
- KRARUP, K. (2004) - Balanced Scorecard at the Royal Library, Copenhagen. *Liber quarterly*. V.14, p.37-57. Também disponível em: <http://liber.library.uu.nl/publish/articles/000049/article.pdf>.
-

- KOUFOGIANNAKIS, D. (2011) – What is evidence? *Evidence based library and information practice* [Em linha]. V.6 n.2 p.1-3. [Consult. 17 nov. 2011]. Disponível em: <http://ejournals.library.ualberta.ca/index.php/EBLIP/article/view/10245/8126>.
- KYRILLIDOU, M.; GIERSCH, S. (2004) – Qualitative analysis of Association of Research Libraries' E-Metrics participant feedback about the evolution of measures for networked electronic resources. *Library quarterly*. V.74 n.4, p.423-440.
- KYRILLIDOU, M. (2006) - Library assessment: why today and not tomorrow? In LIBRARY Assesment Conference, Thessaloniki, 2005 – *Conference papers*. [Em linha]. Washington, DC: Association of Research Libraries, 2006. [Consult. 15 dez. 2010]. p. 9-27. Disponível em: <http://www.arl.org/bm~doc/lac-greece-2005.pdf>.
- KYRILLIDOU, M. (2010) - *The ARL StatsQUAL gateway to assessment tools with a focus on LibQUAL+®, MINES for Libraries™, and ClimateQUAL™ research and practice* [Em linha]. Apresentação realizada no âmbito do Library Research Seminar V, University of Maryland. [Consult. 15 Dez. 2010]. Disponível em: http://www.libqual.org/documents/LibQual/publications/LRS-V_StatsQUAL.pdf.
- KYRILLIDOU, M. (2010) - The ARL Library Scorecard Pilot: using the Balanced Scorecard in research libraries. *Research library issues* [Em linha]: *a bimonthly report from ARL, CNI, and SPARC*. N. 271 (August 2010), p. 36–40. [Consult. 15 mar. 2011]. Disponível em: <http://www.arl.org/resources/pubs/rli/archive/rli271.shtml>.
- KYRILLIDOU, M. (2010b) - Library value may be proven, if not self-evident. *Research library issues* [Em linha]: *a bimonthly report from ARL, CNI, and SPARC*. N. 271 (August 2010), p.1–3. [Consult. 15 mar. 2011]. Disponível em: <http://www.arl.org/resources/pubs/rli/archive/rli271.shtml>.
- KYRILLIDOU, M.; COOK, C. (2008) - The evolution of measurement and evaluation of libraries: a perspective from the Association of Research Libraries. *Library trends*. V.56 N.4 (Spring), p.888-909. The evaluation and transformation of information systems: essays honoring the legacy of F. W. Lancaster. Também disponível em: <http://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/9498/56.4.kyrillidou.pdf?sequence=2>.
- KYRILLIDOU, M.; COOK, C.; LINCOLN, Y. (2009) - Digital library service quality: what does it look like? In TSAKONAS, G.; PAPTAEODOROU, C., org. - *Evaluation of digital libraries: an insight into useful applications and methods*. Oxford: Chandos Publishing. p. 187-214.
- KYRILLIDOU, M. [et al.] (2005) - MINES for libraries [Em linha]: measuring the impact of networked electronic services and the Ontario Council of University Libraries' Scholars Portal: final report. Washington, D.C: Association of Research Libraries. [Consult. 15 dez. 2010]. Disponível em: http://www.libqual.org/documents/admin/FINAL%20REPORT_Jan26mk.pdf.
- KYRILLIDOU, M.; FRANKLIN, B. (2006) – *Demonstrating value and creating value evidence-based library management through Mines for Libraries™* [Em linha]. Apresentação realizada no *Scolars portal forum* (Toronto, Canadá). [Consult. 3 out. 2006]. Disponível em: http://www.libqual.org/documents/admin/OCULMINESPresentation_Final.ppt.
- KYRILLIDOU, M.; GIERSCH, S. (2005) - Developing the DigiQUAL protocol for digital library evaluation. In JOINT conference on digital libraries, 5 – *Proceedings*. [Consult. 15 Dez. 2010]. Disponível em: <http://www.libqual.org/documents/admin/digiqua-jcdl05-v5.pdf>

L

- LANCASTER, F. W. (1977) – *Measurement and evaluation of library services*. Washington: Information Resources Press, cop. 1977.
- LANCASTER, F. W. (1988) - *If you want to evaluate your library*. London : Library Association, 1988.
- LAKOS, A. (1998) - *Building a culture of assessment in academic libraries - obstacles and possibilities* [Em linha]. Comunicação apresentada na conferência “Living the Future II” (Tucson, Estados-Unidos da América, April 22). [Consult. out. 2010]. Disponível em: <http://www.lakmau.com/Present/Arizona98/Ariztext98.html>
- LAKOS, A. (1998a) - Library Management Information Systems in the client server environment – a proposed new model. In NORTHUMBRIA International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, 2, Northumberland, 1997 – *Proceedings*. Newcastle upon Tyne: Information North, 1998. p.287-293. Também disponível em: <http://lakmau.com/Present/North97/normis1.html>.
- LAKOS, A. (1999) – The missing ingredient – culture of assessment in libraries: opinion piece. *Performance measurement & metrics. Sample issue+* (August 1999), p. 3-7.
- LAKOS, A. (2002) - Culture of assessment as a catalyst for organizational culture change in libraries. In NORTHUMBRIA International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, 4, Pittsburgh, 2001 – *Meaningful measures for emerging realities*. Association of Research Libraries Distribution Cente, 2002. p.311-319. Também disponível em: <http://www.libqual.org/documents/admin/lakos.pdf>.
- LAKOS, A. (2004) – *Culture of assessment* [Em linha]: *toolkit*. [Actual. 2004?]. [Consult. 8 abr, 2011]. Disponível em: <http://lakmau.com/CUtoolkit-1.html>.
- LAKOS, A. (2007) - Evidence Based Library management: a view to the future. In Library Assessment Conference, Charlottesville, 2006 - *Proceedings of the Library Assessment Conference* [Em linha]: *building effective, sustainable, practical assessmen*. Washington DC: Association of Research Libraries, 2007, p. 159-170. [Consult. 8 abr, 2011]. Disponível em: <http://www.libraryassessment.org/bm~doc/proceedings-lac-2006.pdf>.
- LAKOS, A. (2007a) - Evidence-Based Library Management: the leadership challenge. *Portal: libraries and the academy*. V.7 n.4 (October), p. 431-450. Também disponível em: http://www.press-dev.jhu.edu/journals/portal_libraries_and_the_academy/7.4lakos.pdf.
- LAKOS, A., compil. (2001) – *Culture of assessment workshop* [Em linha]: *selected bibliography*. Updated November 2001.[Consult. 13 abr. 2011]. Disponível em: <http://lakmau.com/CulAssessToolkit/CultureBibl2001.pdf>
- LAKOS, A.; WILSON, B. (1998) - *Defining a “Culture of assessment”*.
- LAKOS, A.; PHIPPS, S. (2002) - *Defining a “Culture of assessment”* [Em linha]. Rev. e atual. do original da autoria de A. Lakos e B. Wilson (1998). [Consult. 3 abr. 2011]. Disponível em: <http://www.lakmau.com/CulAssessToolkit/Assessdef3-new.pdf>.
- LAKOS, A.; PHIPPS, S. (2004) - Creating a culture of assessment: a catalyst for organizational change. *Portal: libraries and the academy*. V.4 n.3, p.345-361. Também disponível em: <http://www.lakmau.com/4.3lakos.pdf>.
-

- LANCE, K. C. [et al.] (2001) – *Counting on results* [Em linha]: *new tools for outcome-based evaluation of public libraries*. Denver: Library Research Unit. [Consult. 1 abr. 2011]. Disponível em: http://www.lrs.org/documents/cor/CoR_FullFinalReport.pdf.
- LANGLEY, A. (2009) – Studying processes in and around organizations. In BUCHANAN, D. A.; BRYMAN, A., org. – *The SAGE handbook of organizational research methods*. London: SAGE. p.409-429.
- LAU, J. (2006) – *Guidelines on information literacy for lifelong learning* [Em linha]: *final draft*. Boca del Rio, México: IFLA. [Consult. 21 mar. 2011]. Disponível em: <http://archive.ifla.org/VII/s42/pub/IL-Guidelines2006.pdf>.
- LAU, J. (coord.) (2007) – *Information literacy* [em linha]: *an international state-of-the-art report: second draft*. Boca del Rio, México: IFLA. [Consult. 21 mar. 2011]. Disponível em: http://www.jesuslau.com/C2A3036A-441E-4C11-B9FB-296C971C6A19/FinalDownload/DownloadId-18EF3EC31976E7CD05158689B5BB8710/C2A3036A-441E-4C11-B9FB-296C971C6A19/docs/publicaciones/doc2/UNESCO_state_of_the_art.pdf.
- LEANDRO, E. C. M. (2002) – *Guião para auto-avaliação de desempenho de escolas públicas do 2º e 3º ciclos do Ensino Básico e/ou Ensino Secundário (EB 2,3/Sec.) com base no Modelo de Excelência EFQM da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade*. Oeiras: INA. 2 v.
- LEITÃO, P. (1999) – Integração e gestão das TIC nas bibliotecas. *Liberpolis: revista das bibliotecas públicas*. N.2, p.35-44.
- LEITÃO, P. (2010) – Uma biblioteca nas redes sociais: o caso da Biblioteca de Arte da Fundação Calouste Gulbenkian. CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 10, Guimarães, 2010 - *Políticas de informação na sociedade em rede* [CD-ROM]: *actas*. Lisboa: B.A.D.
- LEITE, J.; LEITE, I. P. (2007) – Avaliação, medição e caracterização – velhos conceitos e novos preceitos: análise dos resultados de um inquérito aos utilizadores da Biblioteca Central da FPUL. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 9, Ponta Delgada, 2007 - *Informação para a cidadania, o desenvolvimento e a inovação* [CD-ROM]: *actas*. Lisboa: B.A.D.
- LEITE, P. (2008) – *O final da Monarquia e a I República* [Em linha]. [Consult. 13 maio 2010]. Apresentação em powerpoint disponibilizada no âmbito do Curso livre sobre “A História das bibliotecas e da leitura pública no Portugal contemporâneo” org. pela Divisão de Gestão de Bibliotecas da CML em Maio de 2008. Disponível em: <http://blx.cml-lisboa.pt/gca/index.php?id=1246>.
- LEITE, P.; MACHAQUEIRO, R. (2000) – Biblioteca Popular de Lisboa. *Biblioteca: revista das bibliotecas municipais de Lisboa*. N. 5-6 (dez.), p.91-115.
- A LEITURA Pública em Portugal: manifesto. *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*. N.1 (1983), p. 11-14.
- LEMOS, L. O. C. (1978) - As necessidades dos alunos utilizadores das Bibliotecas da Universidade de Aveiro. In ENCONTRO dos Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas portugueses, 6, Aveiro, 1978 - *Actas*. Aveiro: [B.A.D.]. p.83-99.
- LINCOLN, Y.; COOK, C.; KYRILLIDOU, M. (2004) - Evaluating the NSF National Science Digital Library Collections [Em linha]: categories and themes from DLESE and MERLOT. Comunicação apresentada na Multiple Educational Resources for Learning and Online
-

- Technologies (MERLOT) Conference, Costa Mesa, California. [Consult. 15 dez. 2010]. Disponível em: http://www.libqual.org/documents/admin/MERLOT%20Paper2_final.pdf.
- LINDAUER, B. G. (1998) - Defining and measuring the library's impact on campus wide outcomes. *College & research libraries news* [Em linha]. V.59 n.6, p.546-569.[Consult. 15 dez. 2011]. Disponível em: <http://crl.acrl.org/content/59/6/546.full.pdf+html>.
- LINDEN, I.; WU, J., org. (2008) - *Best practices in government information: a global perspective*. München: K.G. Saur.
- LINE, M. B. (1983) – Performance assessment at national library level. In Blagden, J. (ed.) – *Do we need libraries? Proceedings of the first joint Library Association Cranfield Institute of Technology conference on performance measurement*. Cranfield: Cranfield Institute of Technology.
- LISBOA. Câmara Municipal, org. (1959) - *25 anos de Serviços Culturais: exposição comemorativa*. [Lisboa: C.M.], 1959. Catálogo de exposição realizada no Palácio Galveias, em Março de 1959
- LISBOA. Câmara Municipal (1971) - *Acção cultural da Câmara Municipal de Lisboa: 1933-1970*. Lisboa: C.M. Ed. destinada ao II Colóquio dos Municípios reunido em Lourenço Marques em Abril de 1971.
- LISBOA. Câmara Municipal (2009) - *Carta estratégica de Lisboa* [Em linha]: 2010/24. Lisboa: CML, [2009]. [Consult. 11 maio 2011]. Disponível em: <http://cartaestrategica.cm-lisboa.pt>.
- LISBOA. Câmara Municipal. Biblioteca-Museu República e Resistência (2000) - *José Gomes Ferreira, Alexandre Ferreira: a revolução é um sonho*. Lisboa: C.M.-BMRR, D.L. 2000.
- LISBOA. Câmara Municipal. Departamento de Cultura. Divisão de Bibliotecas e Documentação – *Biblioteca: revista das bibliotecas municipais de Lisboa*. N.0 (dez. 1997) – n.9/10 (jan. 2002). Lisboa: C. M., 1997-2002.
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção de Projectos e Planeamento Estratégico (1992) – *Plano Estratégico de Lisboa*. Lisboa: CM-DPPE.
- LISÉE, C. (2009) – Limits of the ‘Global statistics’ model and some examples of how results are used. In HEANEY, M., org. (2009) – *Library statistics for the twenty-first century world*. München: K. G. Saur. p.88-105.
- LISÉE, C. [et al.] (2009) – Appendix 2: indicators for Global Library Statistics. In HEANEY, M., org. (2009) – *Library statistics for the twenty-first century world*. München: K. G. Saur. p.298-302.
- LYNCH, B. P.; YANG, W. (2004) – Evaluation of public libraries: the 2001 IFLA standards and the 2003 standards for provincial libraries in China. *Libri*. V.54, p.179-189.
- LOPES, C.; PINTO, M. B. (2010) – IL-HUMASS – Instrumento de avaliação de competências em Literacia da Informação: um estudo de adaptação à população portuguesa. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 10, Guimarães, 2010 - *Políticas de informação na sociedade em rede* [Multimédia]: *actas*. Lisboa: BAD. 1 CD-ROM.
- LOPES, M. I. (1994) – A PORBASE e as bibliotecas públicas. *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*. V.3, p. 111-121.
- LOPES, M. I.; GALVÃO, R. M. (1994) – A dinâmica da PORBASE face aos novos desafios tecnológicos e organizacionais. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 5, Lisboa, 1994 – *Comunicações*. Lisboa : BAD, 1994. p. 409-418.
-

LOURO, A. I. C. P. (2009) – *Balanced Scorecard, Modelo de Excelência EFQM e Common Assessment Framework, como instrumentos integrados de Gestão de Qualidade nos Serviços Públicos* [Em linha]. [Consult. 8 mar. 2011]. Disponível em: http://repositorio.ipcb.pt/bitstream/10400.11/81/1/Qualidade_final.pdf.

LOZANO DÍAZ, R. (2006) – *La biblioteca pública del siglo XXI: atendiendo clientes, movilizandopersonas*. Gijón: Trea.

LUCAS MARÍN, A.; GARCÍA RUIZ, P. (2002) – *Sociología de las organizaciones*. Madrid: Mc Graw-Hill, cop. 2002.

LUTHANS, F. (2002) – *Organizational behavior*. Nova York: McGraw-Hill Higher Education.

LUTHER, J. (2008) - *University investment in the library* [Em linha]: *what's the return? A case study at the University of Illinois at Urbana-Champaign*. San Diego CA: Elsevier. [Consult. 18 mar. 2011]. Disponível em: <http://libraryconnect.elsevier.com/whitepapers/0108/lcwp010801.htm>.

M

MAC DOUGALL,, A.; OFARRELL, J.; WILLIAMS, J. (1997) – *EQLIPSE: Evaluation and Quality in Library Performance: System for Europe* [Em linha]: *final report and final functional specifications*. LIB-EQLIPSE/4-3019.3077. [Consult 1 abr. 2011]. Disponível em: <http://www.cerlim.ac.uk/projects/eclipse/del7.pdf>.

MACHADO, A. M. (2012) – *Modalidades de avaliação de serviços em bibliotecas universitárias: um estudo exploratório*. Lisboa: UNL-FCSH. Tese de mestrado em Ciências da Informação e da Documentação.

MACHADO, L. O. (1994) – Rede Informática de Leitura Pública. *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*. N.4, p.123-131.

MARCHIONINI, G. (2001) - Evaluating digital libraries: a longitudinal and multifaceted view. *Library Trends*. V.49 n.2, p. 304-333. Versão pré-impressão de Junho de 2000 disponível em: <http://www.ils.unc.edu/~march/perseus/lib-trends-final.pdf>.

MARCHIONINI,, G.; CRANE, G. (1994) - Evaluating hypermedia and learning: methods and results from the Perseus Project. *ACM transactions on information systems*. V.12 n.1, p.5-34.

MARCHIONINI, G., PLAISANT, C.; KOMLODI, A. [2003] – *The people in digital libraries* [Em linha]: *multifaceted approaches to assessing needs and impact*. [Consul. 1 abr. 2011]. Disponível em: <http://www.ils.unc.edu/~march/revision.pdf>.

MARKLESS, S.; STREATFIELD, F. (2000) – *The really effective college library* [Em linha]. Twickenham: Library and Information Commission. [Consult. 18 mar. 2011]. Disponível em <http://www.informat.org/pdfs/effective-college-library.pdf>.

MARKLESS, S.; STREATFIELD, F. (2001) – Developing performance and impact indicators and targets in public and education libraries. *International journal of information management*. V.21, p.167-179.

MARKLESS, S.; STREATFIELD, F. (2004) - *Improve your library* [Em linha]: *a self-evaluation process for primary schools*. London: Department for Education and Skills 2004. [Consult. 4 jan. 2012]. Disponível em: <https://www.education.gov.uk/publications/eOrderingDownload/SLSEBP.pdf>.

- MARKLESS, S.; STREATFIELD, F. (2004a) - *Improve your library* [Em linha]: *a self-evaluation process for secondary school libraries and learning resource centres*. London: Department for Education and Skills 2004. [Consult. 24 mar. 2011]. Disponível em: http://www.teachernet.gov.uk/_doc/6616/Self-evaluation%20process%20for%20Secondary%20school%20libraries%20and%20LRCs.pdf.
- MARKLESS, S.; STREATFIELD, F. (2005) – Facilitating the Impact Implementation Programme [Em linha]. *Library & Information Research (LIR)*. V.29 n.91 (Spring). [Consult. 18 mar. 2011]. Disponível em: <http://cilipjournals.org.uk/ojs/index.php/lir/article/download/59/58>.
- MARKLESS, S.; STREATFIELD, D. (2006) - *Evaluating the impact of your library*. London: Facet Publishing.
- MARKLESS, S.; STREATFIELD, D. (2008) - Supported self-evaluation in assessing the impact of HE libraries. *Performance measurement and metrics*. V. 9 N.1, p.38-47.
- MARSHALL, J. G.; BUCHANAN, H. S. (1991) - Benchmarking reference services: an introduction. *Medical reference services quarterly*. V.14 (Fall), p.59-73.
- MARTINHO, A. M. S. O. F. (2011) - *Contributo das revistas jurídicas para a comunicação e criação de conhecimento: uma perspectiva bibliométrica*. Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá. Tese de doutoramento.
- MARTINS, J. M. (2010) – *Gestão do conhecimento: criação e transferência de conhecimento*. Lisboa: Sílabo.
- MATTHEWS, J. R. (2004) – *Measuring for results: the dimensions of public library effectiveness*. Westport: Libraries Unlimited.
- MATTHEWS, J. R. (2005) – *Strategic planning and management for library managers*. Westport: Libraries Unlimited.
- MATTHEWS, J. R. (2010) – Assessing organizational effectiveness: the role of frameworks. In *Compilation of keynote presentations* [Em linha]: *2010 Library Assessment Conference: Building Effective, Sustainable, Practical Assessment*. [Consult. 3 fev. 2011]. Disponível em: http://libraryassessment.org/bm~doc/2010_lac_plenaries.pdf.
- MATOS, A. (2002) – Digitalização do acervo documental da Hemeroteca Municipal de Lisboa: uma primeira abordagem ao suporte electrónico a partir do jornal *Os Ridículos*. In COLÓQUIO Bibliotec@s & Novas Tecnologias: como combater a exclusão dos info-pobres?, Lisboa, 2000 - *Bibliotecas & novas tecnologias : como combater a exclusão dos info-pobres?: actas* / [org.] Câmara Municipal de Lisboa, CITIDEP. - Lisboa : CM-Departamento de Cultura D.L 2002. p. 77-85.
- MATTOS, A. M.; DIAS, E. W. (2008) - A pesquisa brasileira em Ciência da Informação publicada em periódicos internacionais: um estudo crítico. *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*. N.1, p.47-66.
- MAXIMINO, P. (2008) - A Bibliometria e as bibliotecas: projectos de investigação. *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*. N.1, p.67-78.
- MAYS, R.; TENOPIR, C.; KAUFMAN, P. (2010) - Lib-Value: measuring value and Return on Investment of academic libraries. *Research library issues* [Em linha]: *a bimonthly report from ARL, CNI, and SPARC*. N. 271 (August 2010), p.36-40. [Consult. 15 mar. 2011]. Disponível em: <http://www.arl.org/resources/pubs/rli/archive/rli271.shtml>.
-

- McCALLUM, S. (2003) – *40 years of technology in libraries* [Em linha]: a brief history of the IFLA Section on Information Technology. [Consult. 7 jun. 2010] Disponível em: <http://ifla.queenslibrary.org/vii/s21/publications/40YearsOfSIT.pdf>
- McCLURE, C. R. (1986) – A view from the trenches: costing and performance measures for academic library public services. *College and research libraries*. N.47 (jul.), p.323-336.
- McCLURE, C. R.; BERTOT, J. C., org. (2001) – *Evaluating networked information services: techniques, policy and issues*. Medford NJ: Information Today.
- McCLURE, C. R. [et al.] (1987) -*Planning and role setting for public libraries: a manual of options and procedures*. [Chicago]: American Library Association..
- McCLURE, C. R. [et al.] (2002) - *Statistics, measures and quality standards for assessing digital reference library services: guidelines and procedures*.Syracuse, NY: Syracuse University, Information Institute of Syracuse, [2002].
- McCLURE, C. R.; LOPATA, C. (1995) - Performance measures for academic networked environment. In NORTHUMBRIA International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, 1, Northumberland, 1995 – *Proceedings*. Newcastle: Information North, 1995. p.63-75.
- McCLURE, C. R.; LOPATA, C. L. (1996) - *Assessing the academic networked environment: strategies and options*. Coalition for Networked Information; 1996.
- McDERMOTT MILLER LIMITED (2002) -. *National bibliographic database and national union catalogue* [Em linha]: *economic evaluation for the National Library of New Zealand*. Wellington: National Library of New Zealand. [Consult. 25 mar. 2011]. Disponível em: http://www.sibi.ufrj.br/snbu/pdfs/posters/final_009.pdf.
- McNICOL, S. (2004) – *Academic libraries* [Em linha]: *planning, outcomes and communication: the Outcomes Project*. Birmingham: Evidence base research & evaluation, [2004]. [Consult. 2 abr. 2011]. Disponível em: http://www.ebase.bcu.ac.uk/docs/Outcomes_project_report.pdf.
- McNICOL, S. (2003) – *School libraries: the design of a model for self-evaluation*. Birmingham: CIRT.
- MDR PARTNERS (2005) - Report and recommendations on impact measurement for local services [Em linha]. Relatório nº13 do projecto Calimera. [Consult. 12 mar. 2011]. Disponível em: <http://www.calimera.org/Lists/Resources%20Library/The%20end%20user%20experience,%20a%20usable%20community%20memory/CALIMERA%20%20Report%20and%20Recommendations%20on%20impact%20measurement%20for%20local%20services%20-%20Final.pdf>.
- MELO, A. M. O. P.; BARCELOS, A. M.; CURADO, M. A. F. (1978) - O utilizador e a informação. In ENCONTRO dos Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas portugueses, 6, Aveiro, 1978 - *Actas*. Aveiro: [B.A.D.], 1978. p.75-81.
- MELO, D. (2002) - *A leitura pública no Portugal contemporâneo: 1926-1987*. Lisboa: ISCTE. Tese de doutoramento.
- MELO, D. (2004) - *Leitura e leitores nas bibliotecas da Fundação Gulbenkian (1957-1987)*. [Em linha]. [Consult. 25 abr. 2010]. Disponível em: <http://www.ics.ul.pt/publicacoes/workingpapers/wp2004/WP1-2004.pdf>.
- MELO, D. (2004a) - *A leitura pública no Portugal contemporâneo: 1926-1987*. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais, 2004.
-

- MELO, D. (2010) - *A leitura pública na I República*. V. N. Famalicão: Húmus, 2010.
- MELO, L. B. (1994) – Avaliação de sistemas de recuperação da informação: breve perspectiva dos primeiros projectos. *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*. N.2, p.29-46.
- MELO, L. B. (2001) - Projecto de avaliação dos serviços da Biblioteca da Universidade Lusíada do Porto. *Páginas a&b: arquivos & bibliotecas*, N.7, p.69-84.
- MELO, L. B. (2004) – Estatísticas e avaliação da qualidade e do desempenho em bibliotecas e serviços de informação: investigações recentes e novos projectos. CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 8, Estoril, 2004 - *Nas encruzilhadas da informação* [Multimédia]: *(re)inventar a profissão: actas*. [Lisboa]: B.A.D. 1 CD-ROM.
- MELO, L. B. (2005) - *Avaliação de desempenho das Bibliotecas da Universidade do Porto: modelo de actuação*. Évora: Universidade de Évora. Dissertação do Mestrado em Arquivos, Bibliotecas e Ciências da Informação.
- MELO, L. B. [et al.] (2007) - Reconhecer boas práticas em bibliotecas do ensino superior: projecto de avaliação do desempenho de serviços de documentação das Universidade do Porto, Lusíada – Famalicão, Açores e Escola Superior de Enfermagem do Porto - S. João. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 9, Ponta Delgada (Açores), 2007 - *Bibliotecas e arquivos: informação para a cidadania, o desenvolvimento e a inovação* [Multimédia]. Lisboa: B.A.D., 2007. Também disponível em: <http://badinfo.apbad.pt/Congresso9/COM12.pdf>.
- MELO, L. B.; PIRES, C. (2008) - Performance evaluation of academic libraries: implementation model. In Hellenic Conference of Academic Libraries, 17, Ioanina (2008) - *Academic library evaluation as a measure of institutional quality assessment* [Em linha]. [Consult. 11 mar. 2011]. Disponível em: http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/12374/1/b2.Melo_Pires.pdf
- MELO, L. B.; PIRES, C. (2009) - The impact of the electronic resources in Portuguese academic libraries: results of a qualitative survey. In Qualitative and Quantitative Methods in Libraries, International Conference, Chania (Crete), 2009 - *Proceedings* [Em linha]. [Consult. 11 mar. 2011]. Disponível em: http://www.isast.org/proceedingsQQML2009/PAPERS_PDF/Melo_Pires-The_impact_of_the_electronic_sources_in_Portuguese_academic_libraries_PAPER-QQML2009.pdf.
- MELO, L. B.; PIRES, C. (2009a) - O impacto das fontes electrónicas de informação nas bibliotecas académicas portuguesas: uma avaliação quantitativa. In *A Ciência da Informação criadora de conhecimento*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra. Vol. 2.p.167-179.
- MELO, L.B.; PIRES C. (2009b) – O valor da informação científica em Portugal [Em linha]: estudo do caso b-on. [Consult. 22 mar. 2011]. Texto da comunicação apresentada no XVI Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias (Rio de Janeiro, 2009). Disponível em: http://www.sibi.ufjf.br/snbu/pdfs/posters//final_009.pdf.
- MELO, L. B.; PIRES, C.; TAVEIRA, A. (2008) - Recognizing best practice in Portuguese higher education libraries. *IFLA Journal*. V.34 n.1 (March), p.34-54. Também disponível em: http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/12353/1/copia_artigo_luiza.pdf.
- MELO, L. B.; SAMPAIO, M. I. C. (2003) - *Evaluation and quality libraries performance: a view from Portugal and Brazil*. Poster apresentado na 5th Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services. [Consult. 13 dez. 2010]. Disponível em: http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/6218/1/PosterMeloSampaio_Northumbria-4.pdf.
-

- MELO, L. B.; SAMPAIO, M. I. C. (2006) – Quality measures for libraries and information services. In IATUL - International Association of Technological University Libraries, 27, Porto (2006) – *Proceedings* [Em linha]: *embedding libraries in learning and research*. [Consult. 12 mar. 2011]. Disponível em: http://www.iatul.org/doclibrary/public/Conf_Proceedings/2006/MeloSampaio.pdf.
- MELO, L. B.; SAMPAIO, M. I. C. (2010) – Medição da qualidade em bibliotecas e centros de Informação: novos indicadores de desempenho. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 10, Guimarães, 2010 – *Políticas de informação na sociedade em rede* [Multimédia]. Lisboa: B.A.D. Também disponível em: http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/15455/2/melo_sampaio_10bad2010.pdf.
- MENDES, J. J. G. [et al.] (2000) – A qualidade nas organizações: estratégias de desenvolvimento. *Cidade solidária*. N.4, p.74-78.
- MENDES, M. V. A. S.; CEPEDA, I. V. (1974) – Os utilizadores da divisão de Reservados da Biblioteca Nacional de Lisboa no ano de 1972. In ENCONTRO dos Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas portugueses, 4, Coimbra, 1973 - *Actas*. Coimbra: [B.A.D.]. p.287-299.
- MEUNIER, P. (2009) – Quality standards and target outputs based on benchmarking studies improved by a proposed Prospective Balanced-Scorecard Model for the Montréal Public Libraries System. In Heaney, Michael (ed.) - *Library statistics for the 21st century world*. München: K. G. Saur. p.154-187.
- MOGHADDAM, G. G.; MOBALLEGHI, M. (2008) – Total Quality Management in Library and Information sectors. *The electronic library* [Em linha]. V.26 N.6, p.912-922. [Consult. 16 Jan. 2011]. Disponível em: http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/13295/1/Total_Quality_Management_in_Library_and_Information_Sectors_2008_TEL_26_6_.pdf.
- MOORE, N. (1989) – *Measuring the performance of public libraries : a draft manual*. Paris: General Information Programme and UNISIST, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- MORENO, M. (2006) - Recomendaciones ‘benchmarking’ para el préstamo interbibliotecario: personal preparado, aumento de los indicadores, automatización ¿Qué será lo siguiente? In IFLA General Conference and Council, 72, Seul - *Libraries: Dynamic Engines for the Knowledge and Information Society*. [Consult. 12 jan. 2011]. Disponível em: http://archive.ifla.org/IV/ifla72/papers/073-Moreno_trans-es.pdf.
- MORRIS, A.; SUMSION, J.; HAWKINS, M. (2002) - Economic value of public libraries in the UK. *Libri*. V.52, p. 78-87.
- MORSE, J. (1994) – Designing funded qualitative research. In DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S., ed. (1994) – *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage. p.220-235.
- MORSE, P. M. (1968) – *Library effectiveness: a systems approach*. Cambridge: MIT Press.
- MORSE, P. M. (1971) - Measures of library effectiveness. *The Library Quarterly*. Vol. 42, N.1, p. 15-30.
- MOSCOSO CASTRO, P. (2003) - Quality Assessment in Spanish Universities: the path to accreditation. In *Accreditation and quality* [Em linha]: *a new strategy for the European university?* [S.l.]: Asociación Alexander von Humboldt de España. [Consult. 12 maio 2011]. Disponível em: <http://www.avhe.es/Documentos/Kolleg2/publicacion%20Accreditation%20and%20Quality.pdf>.
-

MOURA, M. J., coord. (1986) - *Leitura Pública: Rede de Bibliotecas Municipais*. Lisboa. Secretaria de Estado da Cultura.

MOURA, M. J., coord. (1996). *Relatório sobre as bibliotecas públicas em Portugal* [Em linha]. [Consult. 1 Fev. 2008]. Ministério da Cultura. Disponível em: http://www.iplb.pt/pls/diplb/!main_page?levelid=188.

MUNDT, S. (2009) – BIX, the Bibliotheks index: statistical benchmarking on an (inter-) national scale. In Heaney, Michael, org. - *Library statistics for the 21st century world*. München: K. G. Saur. p.188-195.

N

NAYLOR, B. (2005)– The evidence-based academic library: Maurice Line and the Parry report. *Interlending & document supply*. V.33 n.2 (2005), p.95-99.

NATIONAL RESOURCE SHARING WORKING GROUP (2001) - *Interlibrary loan and document delivery benchmarking study* [Em linha]. Canberra: National Library of Australia. [Consult. 1 fev. 2011]. Disponível em: http://www.nla.gov.au/initiatives/nrswg/ildd_rpt.pdf

NEAL, J.; OWEN, V.; GARRISON, W. (2007) – Research library leadership development: creating a best practice. In RITCHIE, A.; WALKER, C., org. – *Continuing professional development* [Em linha]: *pathways to leadership in the library and information world*. München: K.G. Saur, 2007. [Consult. 13 abr. 2011]. Disponível em: <http://archive.ifla.org/VII/s43/pub/IFLA-Publication-126.pdf>.

NEUHAUS, C. (2004) – *Digital library selected resources for webmetrics* [Em linha]. Actual. 9 Dez. 2004. [Consult. 1 mar. 2011]. Disponível em: <http://www.uni.edu/neuhaus/webmetricsbib.html>

NEUHAUS, C. (2005) – *Digital library evaluation and assessment bibliography* [Em linha]. Actual. 1 Fev. 2005. [Consult. 1 mar. 2011]. Disponível em: <http://www.uni.edu/neuhaus/digitalbibeval.html>.

NEVES, F. I.; MELO, M. G. L. (1983) - Revistas brasileiras de Biblioteconomia e Documentação da década de 70, *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*. N.2, p.21-33.

NEVES, J.; VINAGRE, H.; PINTO, L. G.; RUNKEL, A. (2005) – Avaliação da qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores das bibliotecas municipais de Lisboa. In Congresso Nacional de Administração Pública, 3, Lisboa, 2005 – *O novo ciclo de desenvolvimento da Administração Pública*: [Documento electrónico]: abertura, eficiência, independência. 1 disco óptico (CD-Rom). Também disponível em: http://intra/Qualidade/Documentos%20PAD/PADBLX_Servqual_Comunic.pdf.

NEVES, J. C.(2005) – *Avaliação e gestão da performance estratégica da empresa*. Lisboa: Texto Editores.

NEVES, J. S.; LIMA, M. J. (2009) – *Promoção da leitura nas bibliotecas públicas*. [Lisboa]: O.A.C. [Consult. 11 jan. 2012]. Disponível em: http://www.oac.pt/pdfs/OAC_PromocaoLeituraBibliotecasPublicas.pdf.

NEVES, M. M. F. (1974) – Nótula acerca dos utilizadores da Biblioteca do Laboratório de Engenharia de Angola. In ENCONTRO dos Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas portugueses, 4, Coimbra, 1973 - *Actas*. Coimbra: [B.A.D.]. p.261-273.

- NEVES, R. (2005) - *Bibliotecas em movimento* [Em linha]: *as bibliotecas móveis em Portugal*. [S.l, s.n.: 2005]. [Consult. 30 abr. 2010]. Disponível em: <http://www.bibliobuses.com/documentos/ruineves.pdf>.
- NEVES, R. (2009) - *Bibliotecas viajantes: um olhar sobre o aparecimento das bibliotecas móveis em Portugal. Conferência "As Bibliotecas Itinerantes no Século XXI [Em linha]: que desafios, estratégias e públicos?": [comunicações]*. [Batalha: Câmara Municipal, 2009]. [Consult. 29 abr. 2010]. Disponível em: <http://biblioteca.cm-batalha.pt/UserFiles/File/apresentacoes/Ruineves.pdf>.
- NICHOLSON, S. (2004) – A conceptual framework for the holistic measurement and cumulative evaluation of library services. *Journal of documentation* [Em linha]. V.60 n.2. [Consult. 13 nov. 2010]. Disponível na WWW: <http://bibliomining.com/nicholson/holisticfinal.html>.
- NITECKI, D. A. (1998) – Assessment of service quality in academic libraries: focus on the applicability of the SERVQUAL. In NORTHUMBRIA International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, 2, Northumberland, 1997 – *Proceedings*. Newcastle : Information North, 1998. p.181-196.
- NIEGAAR, H. (1994) – UNESCO's 1994 public library manifesto. *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*. N.4, p.7-16.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1997) – *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.
- NP 405-1. 1995 - *Referências bibliográficas: Parte 1: documentos impressos*.
- NP 405-2. 1998 – *Referências bibliográficas: Parte 2: materiais não livro*.
- NP 405-3. 2000 – *Referências bibliográficas: Parte 3: documentos não publicados*.
- NP 405-4. 2002 - *Referências Bibliográficas. Parte 4: Documentos electrónicos*.
- NP EN 9000 (2005) – *Sistemas de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário*. 2ª ed.
- NP EN 9001 (2008) – *Sistemas de qualidade: requisitos*. 3ª ed.
- NP EN 9004 (2000) - *Sistemas de gestão da qualidade: guia para a melhoria da performance*.
- NP ISO 11620. 2004 *Indicadores de desempenho de bibliotecas*.
- NP ISO 11620: 2004/A 1:2008 *Indicadores de desempenho de bibliotecas. Emenda 1: indicadores complementares de desempenho de bibliotecas*.
- NP EN ISO 19011 (2003) – *Linhas de orientação para auditorias de sistemas de gestão da qualidade e/ou ambiental*.
- NUNES, H. B. (1987) - Biblioteca Pública de Braga: memória e mudança. *Fórum*. N. 1 (Mar. 1987), p. 14-25.
- NUNES, H. B. (1989) – *A biblioteca e o quotidiano: memórias, afectos e algumas banalidades*. Braga: Biblioteca Pública. Sep. De *Fórum*. N.6 (out.), p.93-102.
- NUNES, H. B. (1990) - A rede de leitura pública no Minho. *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*. N.1-2, p.45-55.
- NUNES, H. B. (1990a) - Para a história das bibliotecas minhotas. *Minho*. (7 dez.), p. 20.
-

- NUNES, H. B. (1991) - *Bibliotecas públicas em Portugal: 1986-1989*. Lisboa: IPLL. Sep. Fórum, 9/10 (jan./jul.), p. 3-43.
- NUNES, H. B. (1991a) - *Crónica dos 150 anos da Biblioteca Pública de Braga*. Braga: Biblioteca Pública.
- NUNES, H. B. (1994) - Bibliografia sobre bibliotecas e leitura pública em Portugal (1983-1994). *Cadernos BAD*. N.3 (1994), p. 181-195.
- NUNES, H. B. (1996) - *Da biblioteca ao leitor: estudos sobre a leitura pública em Portugal*. Braga: Autores de Braga.
- NUNES, H. B. (1998) - A oferta pública de leitura. *OBS*. N.3 (mar.), p. 13-15. Também disponível em: http://www.oac.pt/pdfs/OBS_3_Oferta%20P%C3%BAblica%20de%20Leitura.pdf.
- NUNES, H. B. (2004) - Sobre “A Leitura Pública no Portugal Contemporâneo. *Homenagem ao Henrique Barreto Nunes*. [Em linha]. [Consult. 25 abr. 2010]. Disponível em: <http://henriquebn.wordpress.com/revisao-da-materia-dada/sobre-%E2%80%9Ca-leitura-publica-no-portugal-contemporaneo%E2%80%9D/>.
- NUNES, H. B. (2005) - “A leitura pública no Portugal contemporâneo”, de Daniel Melo. *Páginas A & B*. N.16, p. 177-184.
- NUNES, H. B. (2008) - Uma revolução silenciosa e tranquila. *JL: jornal de letras, artes e ideias*. N.973 (16-29 jan.), p.11.
- NUNES, H. B. (2004) - *Para se conseguir a sabedoria nada há de tão útil e de maior necessidade que uma Biblioteca Pública*. [Em linha]. [Consult. 2 set. 2010]. Disponível em: <http://henriquebn.wordpress.com/revisao-da-materia-dada/para-se-conseguir-a-sabedoria-nada-ha-de-tao-util-e-de-maior-necessidade-que-uma-biblioteca-publica/>.
- NUNES, H. B.; PORTILHEIRO, J. ; CABRAL, L. (1985) - Bibliotecas e leitura pública em tempo de mudança. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 1, Porto, 1985 – *A informação em tempo de mudança: actas*. Porto: BAD. V.2, p. 79-103.

O

- OBSERVATÓRIO das Actividades Culturais, org. (2000) - *Sobre a leitura: 98-99*. [Lisboa]: I.P.L.B.-O.A.C.
- OBSERVATÓRIO da Qualidade em Serviços de Informação e Conhecimento (2002) – *Avaliação dos indicadores de desempenho para a RCRC: documento de trabalho*. Apresentado no Seminário “O futuro da Rede de CRC: a qualidade dos serviços e produtos na RCRC” (Lisboa, 28 jun. 2002).
- OBSERVATÓRIO da Qualidade em Serviços de Informação e Conhecimento (2002a) – *Quadro de benchmarking*. Apresentado no Seminário “O futuro da Rede de CRC: a qualidade dos serviços e produtos na RCRC” (Lisboa, 28 jun. 2002).
- OBSERVATÓRIO da Qualidade em Serviços de Informação e Conhecimento (2002b) – *A qualidade para a Rede de Centros de Recursos em Conhecimento: realidades e expectativas: relatório final*. Coord. Leonor Gaspar Pinto, Paula Ochôa. [Lisboa]: INOFOR, Secretaria-Geral do Ministério da Educação. 2 v. Também disponível em: http://www.crcvirtual.org/vfs/old_crcv/biblioteca/qualidade_relatorio_final/Qualidade_para_RC_RC.pdf.
-

- OCHÔA, P. (1993) – *Estudo do impacte dos projectos comunitarios para bibliotecas no Instituto da Biblioteca Nacional e do Livro (1989-1993)*. Sheffield: University of Sheffield. Tese para obtenção do grau de Master of Science in Information Management.
- OCHÔA, P. (1998) – Las bibliotecas públicas y la Sociedad de la Información [Em linha]: Portugal. *Métodos de información*. ISSN 1134-2838. V.5 n.25 (Julio 1998), p.50-56. [Consult. 6 set. 2010]. Disponível em: <http://eprints.rclis.org/2703/1/1998-25-50.pdf>.
- OCHÔA, P. (1998a) - Qualidade num Centro de Documentação: cenários, desafios e linhas estratégicas (1996-1998). *Biblioteca: revista das bibliotecas municipais de Lisboa*. N.1/2 (dez.), p.25-27.
- OCHÔA, P. (1999) – *A promoção da Gestão da Qualidade em bibliotecas portuguesas: quadro de análise dos processos de inovação*. Apresentação em powerpoint realizada nas 1^{as} Jornadas das Bibliotecas da Universidade de Coimbra (25 out. 1999).
- OCHÔA, P. (1999a) – *Desenvolver a cidadania organizacional através da Gestão da Qualidade: estratégias de motivação e envolvimento*. Apresentação em powerpoint realizada no XXIX Colóqui Nacional da Qualidade APQ (nov. 1999).
- OCHÔA, P. (2000) – Processos de liderança num Programa da Qualidade: estudo de caso. In Encontro INA, 2. Lisboa, 2000 – *Moderna gestão pública - dos meios aos resultados* [Documento electrónico]. [Oeiras: INA]. 1 CD-ROM.
- OCHÔA, P. (2000a) – A promoção da Gestão da Qualidade nos Serviços Públicos: o papel da aprendizagem organizacional. In CONGRESSO Nacional da Qualidade, 1 Lisboa, 2000 – [Atas]. [Documento electrónico]. [Monte de Caparica]: IPQ. 1 CD-ROM.
- OCHÔA, P. (2001) – Construir e compreender as inovações nos serviços: a emergência do primado do utilizador. In COLÓQUIO Bibliotec@s & Novas Tecnologias: como combater a exclusão dos info-pobres?, Lisboa, 2000 - *Bibliotecas & novas tecnologias : como combater a exclusão dos info-pobres?: actas*. Lisboa: C.M.-Departamento de Cultura. p. 100-102.
- OCHÔA, P. (2001a) – Organizar serviços de excelência: da espiral da qualidade à espiral das emoções. In CONFERÊNCIA Nacional sobre Documentação e Informação na Administração Pública, 1, Lisboa, 2001 – [Atas]. Lisboa: BAD.
- OCHÔA, P. (2001b) – *Prémios da Qualidade em serviços públicos: análise dos comportamentos organizacionais, imagem e efeitos multiplicadores (1997-1998)*. Oeiras: INA. Relatório da investigação realizada no âmbito do Programa Sabáticas do Instituto Nacional de Administração.
- OCHÔA, P. (2002) – Centro de Documentação da Secretaria Geral do Ministério da educação. *Noesis*. N.63/64, p.119.
- OCHÔA, P. (2003) – Prémio da Qualidade: dinâmicas em serviços públicos. *Inovação Organizacional*. N.1, p.147-186.
- OCHÔA, P. (2004) – *A aplicação da CAF no Ministério da Educação*. Apresentação em powerpoint efetuada no Evento “O Modelo CAF na perspectiva da avaliação integrada dos serviços públicos”.
- OCHÔA, P. (2004a) – A aplicação da Estrutura Comum de Avaliação CAF em Portugal: o caso da Secretaria-Geral do Ministério da Educação. *Sinequanon*. N.2, p.86-97.
- OCHÔA, P. (2004b) – Instrumentos. In ANDRADE, A. (coord.) - *Programa Qualidade do Ministério do Ministério da segurança Social e do Trabalho: um modelo integrado de aplicação da CAF*. Lisboa: Secretaria-Geral do MSST. p.64-84.
-

- OCHÔA, P. (2004c) – A redescoberta contínua da qualidade: uma reflexão sobre práticas e intervenção de uma equipa (1996-2004). *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*. N.2, p.20-32.
- OCHÔA, P. (coord.) (1998) – *Gestão da Qualidade: relatórios de investigação nas bibliotecas da Administração Pública*. [Lisboa]: M.E./S.G.-Centro de Documentação.
- OCHÔA, P. (coord.) (2000) – *Gestão da Qualidade na Administração Pública: contributos do Centro de Documentação*. Lisboa: M.E.-S.G.
- OCHÔA, P.; BARATA, P. J. S. (2010) – Avaliar o desempenho e gerir a carreira numa fase de turbulência: o caso dos profissionais de Informação-Documentação em organizações públicas. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 10, Guimarães, 2010 – *Políticas de informação na sociedade em rede* [Multimédia]. Lisboa: B.A.D. Também disponível em: <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/187/183>.
- OCHÔA, P.; PINTO, L. G. (2000) – Afinal, o que é uma biblioteca de qualidade?. *Ponto de encontro*. N.13 (mar.), p.3-4.
- OCHÔA, P.; PINTO, L. G. (2000a) – Avaliação da gestão de qualidade nas bibliotecas portuguesas: resultados de um projecto de investigação (1998-1999). *Liberpolis: revista das bibliotecas públicas*. N.3, p.59-67.
- OCHÔA, P.; PINTO, L. G. (2000b) – Evaluation of Total Quality Management impact on NORTHUMBRIA International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, 3, Northumberland, 1999 – *Value and impact : proceedings*. Newcastle: Information North, 2000. p.181-186.
- OCHÔA, P.; PINTO, L. G. (2000c) – *Qualidade: os desafios da nova gestão em bibliotecas*. Apresentação em powerpoint realizada nas V Jornadas APDIS “Bibliotecas de saúde: rumo à qualidade” (mar. 2000).
- OCHÔA, P.; PINTO, L. G. (2002) – *A Aprendizagem da Rede de Centros de Recursos em Conhecimento: visões da qualidade, realidades e expectativas*. Elaborado para o Observatório da Qualidade em Serviços de Informação e Conhecimento. [Lisboa: Inofor].
- OCHÔA, P.; PINTO, L. G. (2002a) – *Avaliar o desempenho em parceria: dinâmicas do Observatório da Qualidade em Serviços de Informação e Conhecimento (OQSIC)*. In Encontro INA, 3, Lisboa, 2002 – *A reinvenção da função pública* [Documento electrónico]: *da burocracia à gestão*. Oeiras: INA. 1 CD-ROM.
- OCHÔA, P.; PINTO, L. G. (2002b) – *Inovar... criando redes e parcerias*. Comunicação apresentada no Seminário “Redes e parcerias : estratégias de inovação na gestão da informação e do conhecimento”, organizado pelo Inofor e pela Epral (Évora, 25 jan. 2002).
- OCHÔA, P.; PINTO, L. G. (2002c) - *A knowledge partnership in Portuguese Information and Knowledge Services*. Poster apresentado na ALA Annual Conference (Atlanta, E.U.A., 13-19 jun. 2002).
- OCHÔA, P.; PINTO, L. G. (2002d) - *A knowledge partnership in Portuguese Information and Knowledge Services*. Comunicação (em co-autoria) apresentada na 68th IFLA General Conference and Council em Glasgow, Reino Unido (18-24 ago. 2002), no quadro do Knowledge Management Working Group.
- OCHÔA, P.; PINTO, L. G. (2003) - *Evaluating libraries networks: the experience of the Observatory on Quality of Information and Knowledge Services*. Apresentação em powerpoint realizada no EBSLG-European Business Schools Librarian’s Group Continental Meeting
-

- “Performance measurement in libraries”, organizado pelo Departamento de Gestão da Universidade Nova de Lisboa (Lisboa, 5-7 mar., 2003).
- OCHÔA, P.; PINTO, L.G (2004) – *Aprender a inovar: guia de desenvolvimento de competências de gestão para profissionais de Informação-Documentação*. Lisboa: BAD. Prémio Raul Proença.
- OCHÔA, P.; PINTO, L. G. (2004a) – Os bibliotecários como catalisadores da mudança: o caso do Observatório da Qualidade em Serviços de Informação e Conhecimento. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 8, Estoril, 2004 - *Nas encruzilhadas da informação e da cultura: (re)inventar a profissão: actas*. [Multimédia]. Lisboa: B.A.D., 2004.
- OCHÔA, P.; PINTO, L. G. (2004b) A Knowledge partnership in Portuguese information and knowledge services. In Hobohm, H.C., org. - *Knowledge management: libraries and librarians taking up the challenge*. München: K. G. Saur, 2004. p. 201-211.
- OCHÔA, P.; PINTO, L. G. (2004c) – Librarians as facilitators: a case study on team skills development (2002-2003). In Nordic Conference on Information and Documentation, 12, Aalborg, 2004 – *Proceedings*. Aalborg: Royal School of Library and Information Science. p. 85-91.
- OCHÔA, P.; PINTO, L. G. (2004d) – *Programa de Avaliação do Desempenho para as Bibliotecas da Administração Pública*. Relatório de investigação realizado no âmbito do Curso de Alta Direcção em Administração Pública (CADAP, INA).
- OCHÔA, P.; PINTO, L. G. (2005) – Contextos facilitadores da mudança tecnológica: processos de aprendizagem de competências de informação. In Congresso Nacional de Administração Pública, 3, Lisboa, 2005 – *O novo ciclo de desenvolvimento da Administração Pública*: [Documento electrónico]: *abertura, eficiência, independência*. 1 CD-ROM.
- OCHÔA, P.; PINTO, L. G. (2005a) - *Observatório da profissão de Informação-Documentação: uma estratégia de valorização dos profissionais de Informação-Documentação*. Apresentação em powerpoint realizada no Seminário “Profissionais da Informação, uma mais-valia”, organizado pelos Serviços de Documentação da Universidade de Aveiro (Aveiro, 3 jun.).
- OCHÔA, P.; PINTO, L. G. (2005b) – *Percursos da Qualidade em serviços de informação (1996-2005)* [Em linha]. [Consult. 10 jan. 2012]. Apresentação em powerpoint realizada no Seminário “Qualidade e Excelência na Sociedade da Informação” (Porto, nov. 2005). Disponível em: http://www.letras.up.pt/dctp/documentos/FLUP_Seminario_Qualidade_PO_LGP_OK.pdf.
- OCHÔA, P.; PINTO, L.G. (2006) – Quality - an on-going practice and reflection in a governmental library (1996-2006). In IFLA General Conference and Council, 72, Seul, 2006 [Em linha] [Consult. 11 Jul. 2006]. Disponível na WWW: <http://www.ifla.org/IV/ifla72/index.htm>
- OCHÔA, P.; PINTO, L. G. (2007) – Estratégias de gestão baseada em evidências: investigação e prática em serviços de informação. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 9, Ponta Delgada (Açores), 2007 - *Bibliotecas e arquivos: informação para a cidadania, o desenvolvimento e a inovação* [Multimédia]. Lisboa: B.A.D., 2007. Também disponível em: <http://badinfo.apbad.pt/Congresso9/COM11.pdf>.
- OCHÔA, P.; PINTO, L. G. (2007a) - Quality management: an ongoing practice in a Portuguese Government Library. *Information Outlook*. V. 11 n. 4, p.23.
- OCHÔA, P.; PINTO, L. G. (2007b) - Observatório da profissão de Informação-Documentação: a construção europeia da certificação profissional. In PARDAL, L. [et al.] (org.) - *Educação e trabalho: representações sociais, competências e trajetórias profissionais*. Aveiro: Universidade de Aveiro. p.291-301.
-

- OCHÔA, P.; PINTO, L. G. (2010) – Temas e problemas de sobrevivência profissional: abordagem sistémica ou por cluster? In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 10, Guimarães, 2010 – *Políticas de informação na sociedade em rede* [Multimédia]. Lisboa: B.A.D.
- OCHÔA, P.; PINTO, L. G. (coord.) (1999)– *Monitorização da qualidade nos Centros e Documentação (Relatório de investigação): MonitorDoc*. Lisboa: Secretaria-Geral do Min. Educação.
- OLIVEIRA, J. C.; SÁ, L. (2006) – *Exposição «Bibliotecas Municipais de Lisboa: um percurso 1883-2006»*. [Documento interno contendo os textos dos painéis da exposição]. Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal.
- OLEIRO, M.; HEITOR, C. (2010) – 20 anos da Rede Nacional de Bibliotecas Públicas: um balanço (possível) do grau de cumprimento do Programa. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 10, Guimarães, 2010 - *Políticas de informação na sociedade em rede* [Multimédia]: *actas*. Lisboa: B.A.D. 1 CD-ROM.
- OLIVEIRA, C. T.; CRUZ, M. G. C.; CUNHA, R. B. S. (1974) – O utilizador de uma biblioteca especializada. In ENCONTRO dos Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas portugueses, 4, Coimbra, 1973 - *Actas*. Coimbra: [B.A.D.]. p.301-318.
- OLIVEIRA, M. L.; COELHO, M. P. (2007) – Valorização de bens e serviços culturais: o método de avaliação contingencial aplicado ao caso das bibliotecas. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 9, Ponta Delgada, 2007 - *Informação para a cidadania, o desenvolvimento e a inovação* [CD-ROM]: *actas*. Lisboa: B.A.D.
- ONTARIO Public Libraries Guidelines Monitoring and Accreditation Council (2007) - *Ontario Public Library guidelines* [Em linha]. 4th ed. [Consul. 18 nov. 2010]. Disponível em: <http://www.olsn.ca/Guidelines/OPLG.aspx?id=2264>.
- ORR, R. (1973) - Measuring the goodness of library services: a general framework for considering quantitative measures. *Journal of Documentation*, V. 29 n.3, p.315-332.
- ORGANIZAÇÃO para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (2002) - *Glossary of key terms in evaluation and results based management*. [Consult. 20 set. 2010]. Disponível em: <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf> . Trad. em língua portuguesa disponível em: <http://www.oecd.org/dataoecd/37/16/41036549.pdf>.
- OLTMANN, G. V. (2004) – Organization and staff renewal using assessment. *Library trends* [Em linha]. V.53 n.1 (Summer), p.156-171. “Organizational Development and Leadership,” ed. by Keith Russell and Denise Stephens. [Consult. 3 abr. 2011]. Disponível em: <https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/1725/Oltmanns156171.pdf?sequence=2>.
- OSAREH, F. (1996) – Bibliometrics, citation analysis and co-citation analysis: a review of literature I. *Libri*. V.46 (September), p.149-158.
- OSAREH, F. (1996a) – Bibliometrics, citation analysis and co-citation analysis: a review of literature I. *Libri*. V.46 (September), p.217-225.
- OTTERSEN, S. (1971) – A bibliography of standards for evaluating libraries. *College and research libraries*. V. 32 n.2, p.127-144.

P

- PACIOS LOZANO, A. R. (2011) – *Tendencias en gestión de bibliotecas en España (2005-2010)*. Comunicação apresentada no Encontro “Ciências da Informação e Documentação: perspetivas atuais” (Universidade de Évora, 12 maio 2011).
- PAIS, J. Machado (1984) - Fontes documentais em sociologia da vida quotidiana. *Análise social* [Em linha]. V. XX, N.83 (4º), p.507-519. [Consult. 15 jun. 2011]. Disponível em: <http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1223475365M1IJO4mw2Qe65YD3.pdf>.
- PAIVA, J. (1999) – Doação Ruela Pombo: uma doação fascinante. *Biblioteca: revista das bibliotecas municipais de Lisboa*. N.3-4, p.87-94.
- PAIXÃO, J. C.; LOURENÇO, M. A.; CARDOSO, C. (2007) – Indicadores de desempenho em serviços de documentação, informação e arquivo: uma experiência.. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 9, Ponta Delgada, 2007 - *Informação para a cidadania, o desenvolvimento e a inovação* [Multimédia]: *actas*. Lisboa: B.A.D. 1 CD-ROM.
- PALOMA, L. (2007) – La biblioteca de la Universidad de Cádiz obtiene el sello de excelencia europea. *El país* [Em linha]. 20 Fev. 2007. [Consult. 2 mar. 2011]. Disponível em: http://www.elpais.com/articulo/andalucia/biblioteca/Universidad/Cadiz/obtiene/sello/excelencia/europea/elpepuespand/20070220elpand_28/Tes.
- PARASURAMAN, A.(2000) - Technology readiness index (TRI): a multiple-item scale to measure readiness to embrace new technologies. *Journal of service research*. V. 2 N.4 (may), p.307-320.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; MALHOTRA, A. (2005) - E-S-QUAL: a multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of service research*. V.7 n.3 (february), p.2-21. Também disponível em: <http://areas.kenan-flagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/e-SERVQUAL-%20A%20Multiple-Item%20Scale%20for%20Assessing%20Electronic%20Service%20Quality.pdf>.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L. L. (1985). - A conceptual model of service quality and its implication for further research. *Journal of Marketing*. V.49, p. 41-50. Também disponível em: <http://areas.kenan-flagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/A%20Conceptual%20Model%20of%20Service%20Quality%20and%20Its%20Implications%20for%20Future%20Research.pdf>.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L. L.. (1988) - SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of retailing*, V.64 n.1 (Spring), p.12-40. Também disponível em: <http://areas.kenan-flagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/SERVQUAL-%20A%20Multiple-Item%20Scale%20for%20Measuring%20Consumer%20Perceptions%20of%20Service%20Quality.pdf>.
- PATRÃO, S. (1999) – Informatização na Rede Nacional de Bibliotecas Públicas. *Liberpolis: revista das bibliotecas públicas*. N.2 , p. 93-103.
- PATTON, M. Q. (2002) – *Qualitative research & evaluation methods*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage.
- PAULO, Z.; VASCONCELOS, M. L. (1974) – Análise de dois levantamentos de perfis científicos e tecnológicos visando uma informação activa e antecipada. In ENCONTRO DOS BIBLIOTECÁRIOS, ARQUIVISTAS E DOCUMENTALISTAS PORTUGUESES, 4, Coimbra, 1973 - *Actas*. Coimbra: [B.A.D.]. p.193-203.
-

- PAYNE, P. (2006) - The LIRG/SCONUL Impact Initiative: assessing the impact of HE libraries on learning, teaching, and research. *Library and information research*. V.30 n.96, p. 2-12. Versão pré-impressão disponível em: <http://eprints.bbk.ac.uk/447/1/payne3.pdf>.
- PEARCE-SMITH, N (2005) – *Is Evidence Based Librarianship just an attractive theory, or can practicing librarians make it work in real life?* [Em linha]. Texto da comunicação apresentada no EAHIL Workshop - *Implementation of quality systems and certification of biomedical libraries*, Palermo, 2005. [Consult. 19 abr. 2011]. Disponível em: http://www.eahil.net/conferences/palermo_2005/eahil_oral_docs/pdfcd/Bexon-doc.pdf.
- PEREIRA, G. (2006) – A biblioteca mais antiga. *Jornal de notícias*. (19 Set. 2006). [Consult. 20 jul. 2010]. Disponível em: http://jn.sapo.pt/paginainicial/interior.aspx?content_id=569894
- PEREIRA, J. M.; PINTO, L.G. (2009) – *o Grupo de Trabalho para Apoio às Bibliotecas Escolares de Lisboa*. Folhetos de suporte à comunicação proferida no 1º Encontro da Rede de Bibliotecas Escolares de Lisboa (16 dez. 2009, Lisboa)-
- PEREIRA, J. P. (2009) – 40 anos de Internet [Em linha]: [cronologia]. *Público*. (30 jan. 2009). [Consult. 12 jun. 2010]. Disponível em: <http://static.publico.clix.pt/40anosinternet/>.
- PEREIRA, J. T. M. (1973) - O utilizador português da documentação - necessidade de um inquérito. *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*. V.10 n.1, p.6-15.
- PEREIRA, J. T. M. [et al.] (1974) – Tentâmen de perfil do utilizador de Bibliotecas de Departamentos da Faculdade de Ciências e Tecnologia e de Farmácia da Universidade de Coimbra. In ENCONTRO dos Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas portugueses, 4, Coimbra, 1973 - *Actas*. Coimbra: [B.A.D.]. p.319-344.
- PEREIRA, M. (1974) – Dez anos de leitura no Arquivo da Universidade de Coimbra: de 1963 a 1973 1º semestre (algumas estatísticas e observações). In ENCONTRO dos Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas portugueses, 4, Coimbra, 1973 - *Actas*. Coimbra: [B.A.D.]. p.247-259.
- PÉREZ FERNANDEZ DE VELASCO, J. A. (1999) - *Gestión de calidad orientada a los procesos*. Madrid: ESIC.
- PESSOA, A. M. (1990) - Que fazer das BEs? In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 3, Lisboa, 1990 - *Actas*. Lisboa: BAD, 1990. Vol.1 p. 43-46.
- PHIPPS, S. (2001) - Beyond measuring service quality: learning from the voices of the customers, the staff, the processes, and the organization. *Library trends*. V.49 n.4, p.635-661. Também disponível em: http://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/8365/librarytrendsv49i4g_opt.pdf?sequence=1.
- PICKARD, A. J. (2007) - *Research methods in information*. London: Facet Publishing.
- PIENAAR, H.; PENZHORN, C. (2000) – Innovative implementation of the Balanced Scorecard in an academic information service. In NORTHUMBRIA International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, 3, Northumberland, 1999 – *Value and impact : proceedings*. Newcastle : Information North, 2000. p.235-238.
- PIMENTEL, C. D. P. (1990) - Diretrizes para a avaliação do ensino de Biblioteconomia no Brasil. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 3, Lisboa, 1990 - *Actas*. Lisboa: [B.A.D.]. p.147-157.
- PINHO, B. M.; CASTRO, Z. O.; NOBRE, M. F. O. (1974) – Síntese dos inquéritos realizados na Biblioteca Geral da Universidade de Coimbra, Biblioteca da Fundação Calouste Gulbenkian e
-

- Biblioteca Pública Municipal do Porto. In ENCONTRO dos Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas portugueses, 4, Coimbra, 1973 - *Actas*. Coimbra: [B.A.D.]. p.227-246.
- PINTO, L. G. (1992) - *A medição da performance de bibliotecas públicas portuguesa: a study submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Science in Information Management*. Sheffield: University of Sheffield. Tese de mestrado para a obtenção do grau de MSc Information Management.
- PINTO, L. G. (1994) - Indicadores de performance para as bibliotecas da rede nacional de leitura pública. *Cadernos BAD*. N.3 (1994), p.147-157.
- PINTO, L. G. (1994a) – *Inquérito às bibliotecas da Rede Nacional de Leitura Pública: 1995: síntese*. Em rodapé apresenta a data “Dez. 1994”.
- PINTO, L. G.(1994b) - *Medição da performance: um instrumento de gestão ao serviço das bibliotecas de leitura pública*. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 5, Lisboa, 1994 – *Comunicações*. Lisboa: BAD, 1994. p. 215-220.
- PINTO, L. G. (1996) – *Desempenho das Bibliotecas da Rede Nacional de Leitura Pública: relatório: 1995*. Lisboa: Direcção de Serviços de Leitura Pública, [1996].
- PINTO, L.G. (1997) - *Medição do desempenho e gestão da qualidade em bibliotecas públicas: a experiência britânica*. Comunicação apresentada no Seminário Internacional As bibliotecas Públicas e a Sociedade de Informação, Moita, 1997.
- PINTO, L. G. (1998) – *Measuring the performance of portuguese public libraries*. In NORTHUMBRIA International Conference on Performance Measurement, 2, Northumberland, 1997 – *Proceedings*. Newcastle : Information North, 1998. p.357-362.
- PINTO, L. G. (1998a) – *Measuring the performance of Portuguese public libraries: [methodological aspects]*. In IFLA SATELLITE MEETING, Berlim, 1997 – *Performance measurement and quality management in public libraries: proceedings*. Berlim: Deutsches Bibliotheksinstitut, 1998. p. 246-253.
- PINTO, L. G. (1998b) – *Medição do desempenho de bibliotecas públicas: contexto e perspectivas políticas*. *Liberpolis: revista das bibliotecas públicas*. N.1, p.17-26.
- PINTO, L. G (1998c) – *Medição do desempenho e gestão da qualidade em bibliotecas públicas: uma estratégia para o séc. XXI*. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 6, Aveiro, 1998 – *Sessões de biblioteca : 7 de Maio*. [Lisboa : B.A.D.]. p.1-16.
- PINTO, L. G. (1998d) - *Medir o desempenho para gerir a qualidade*. *Biblioteca: revista das bibliotecas municipais de Lisboa*. N.1-2 (1998), p. 22-24.
- PINTO, L. G. (1998e) – *Portugal*. In IFLA Satellite Meeting, Berlim, 1997 – *Performance measurement and quality management in public libraries: proceedings*. Berlim: Deutsches Bibliotheksinstitut. p. 110-119.
- PINTO, L. G. (1999) – *Bibliotecas e gestão da qualidade*. In *Gestão qualidade: relatório de investigação nas bibliotecas da Administração Pública' 98*. Lisboa: Secretaria-Geral. p.61-75.
- PINTO, L. G. (1999a) – *Medir o desempenho para gerir a qualidade*. In *Gestão qualidade: relatório de investigação nas bibliotecas da Administração Pública' 98*. Lisboa: Secretaria-Geral. p. 79-84.
- PINTO, L. G. (1999b) – *Monitorização da qualidade em bibliotecas*. In *Monitorização da qualidade em centros de documentação: MonitorDoc*. Lisboa: Secretaria-Geral. p. 19-32.
-

- PINTO, L.G. (1999c) – *A rede municipal de bibliotecas públicas de Lisboa*. Folhetos de suporte à palestra proferida no âmbito da disciplina de «Redes e sistemas de informação» do Curso de Especialização em Ciências Documentais da Universidade Autónoma de Lisboa (18 maio 1999, Lisboa)
- PINTO, L. G. (2000) – Municípios e certificação de qualidade: a importância estratégica das bibliotecas públicas. In CONGRESSO Nacional da Qualidade, 1, Lisboa, 2000 – [Atas] [Documento electrónico]. [Monte de Caparica]: IPQ.. 1 CD-ROM.
- PINTO, L. G. (2000a)– Parcerias : uma estratégia de melhoria dos serviços públicos. In ENCONTRO INA, 2, Lisboa, 2000 – *Dos meios aos resultados: comunicações : sessão C*. Lisboa: INA, 2000. 1 CD-ROM.
- PINTO, L. G. (2001) – Bibliotecas públicas e certificação de qualidade: uma nova estratégia de funcionamento. In COLÓQUIO Bibliotec@s & Novas Tecnologias: como combater a exclusão dos info-pobres?, Lisboa, 2000 - *Bibliotecas & novas tecnologias : como combater a exclusão dos info-pobres?: actas*. Lisboa: CM-Departamento de Cultura. p. 91-97.
- PINTO, L. G. (2001a) - BSC [Em linha]: *uma oportunidade para as bibliotecas*. [Consult. 2 mar. 2011]. Disponível em: http://www.crcvirtual.org/vfs/old_crcv/biblioteca/3_14_2001_15_15/bsc.html.
- PINTO, L. G. (2001b) – Em busca de oportunidades para as bibliotecas: a aplicação do modelo Balanced Scorecard. In CONFERÊNCIA Nacional sobre Documentação e Informação na Administração Pública, 1, Lisboa, 2001 – [Atas]. Lisboa: BAD.
- PINTO, L. G. (2003) - Avaliar o desempenho em parceria: estratégias de aprendizagem do Observatório da Qualidade em Serviços de Informação e Conhecimento. In COLÓQUIO NACIONAL DA QUALIDADE, 28, Lisboa, 2003 – *Qualidade, sustentabilidade e responsabilidade social* [Documento electrónico]. 1 CD-ROM. Também disponível em: <http://www.global.estgp.pt/engenharia/Actividades/PoloAPQ/apq/data/colouquio/data/leonorGP.html>.
- PINTO, L. G. (2006) – Building a culture of assessment in Lisbon public libraries [Em linha]: a knowledge management approach. In IFLA General Conference and Council, 72, Seul - *Libraries: Dynamic Engines for the Knowledge and Information Society*. [Consult. 12 jun. 2010]. Disponível em: <http://archive.ifla.org/IV/ifla72/papers/146-Pinto-en.pdf>.
- PINTO, L. G. (2008) – O *Benchlearning* aplicado ao desenvolvimento da literacia da informação: aprender comparando experiências. In LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos, org. - *Bibliotecas públicas e formação de utilizadores* [Em linha]: *aprender comparando experiências: [seminário]: 8 de Janeiro de 2008*. [Consult. 12 set. 2011]. Folhetos das apresentações. [Disponível em: <http://blx.cm-lisboa.pt/gca/?id=1204>].
- PINTO, L. G. (2008a) – *Developing information literacy competences in Lisbon Municipal Libraries Network* [Em linha]. Apresentação em powerpoint realizada na Conferência de lançamento do Projecto ENTITLE (Londres, 5-6 fev. 2008).
- PINTO, L. G. (2009) – *O Projecto ENTITLE: "Linhas de orientação para a Aprendizagem ao Longo da Vida e bibliotecas*. [Consult. 5 set. 2011]. Diapositivos de suporte à comunicação apresentada na Reunião Nacional do Projecto ENTITLE, 24 set. 2009. Disponível em: http://blx.cm-lisboa.pt/fotos/gca/entitle_1_2140039134ae9990adc89d.pdf.
- PINTO, L. G. (2009a) - *Testing the Impact Assessment Framework in Lisbon Municipal Libraries Network* [Em linha]. Apresentação em powerpoint realizada na Conferência final do Projecto
-

- ENTITLE (Budapeste, 16 out. 2009). [Consult. 12 mar. 2011]. Disponível em: <http://entitlelll.eu/hun/Meetings/Final-Conference/Presentations/Testing-the-Impact-Assessment-Framework-Lisbon>.
- PINTO, L. G. (2010) – Estratégias de valorização social do papel das bibliotecas públicas europeias na Aprendizagem ao Longo da Vida. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 10, Guimarães, 2010 – *Políticas de informação na sociedade em rede* [Multimédia]. Lisboa: B.A.D. 1 CD-ROM.
- PINTO, L. G.; GORDO, A. P.; MACHADO, L. O. (1994) - Montagem de um Sistema de Gestão de Informação sobre a performance da Rede Nacional de Leitura Pública. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 5, Lisboa, 1994 – *Comunicações*. Lisboa : BAD. p. 309-317.
- PINTO, L. G.; OCHÔA, P. (1998) – Metodologia para a certificação de uma biblioteca no sistema da qualidade em serviços públicos. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 6, Aveiro, 1998 – *Sessões de biblioteca : 7 de Maio*. [Lisboa : B.A.D.]. p.1-16.
- PINTO, L. G.; OCHÔA, P. (2001) – Qualidade em arquivos e serviços de informação. *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação* [CD-ROM]. N.1.
- PINTO, L. G.; OCHÔA, P. (2002) – *Indicadores de desempenho para a Rede de Centros de Recursos em Conhecimento: documento de apoio para a fase de teste*. Lisboa: INOFOR, Secretaria-Geral do Min. Educação.
- PINTO, L. G.; OCHÔA, P. (2003) – *Construção de um referencial para a avaliação da utilização de recursos e serviços electrónicos em bibliotecas*. Apresentação em powerpoint realizada em representação do QOSIC no Info-Workshop “Como avaliar a utilização de recursos e serviços e electrónicos em bibliotecas”, organizado pelo Grupo de Trabalho de Tecnologias de Informação da BAD (Lisboa, 5 nov. 2003).
- PINTO, L. G.; OCHÔA, P. (2005) – *Modelo Integrado de Auto-avaliação das Bibliotecas do Ministério da Educação*. Projeto apresentado em Outubro de 2005 por solicitação do Gabinete da rede de Bibliotecas Escolares.
- PINTO, L. G.; OCHÔA, P. (2006) – Dealing with evidence based management: roles and dimensions of library services promotion. In 2006 IFLA M&M Shanghai pre-conference, Xangai - *Library management marketing in a multicultural world : proceedings*. [Xangai: s.n, 2006]. p. 96-104. Também disponível em: http://intra/Qualidade/Documentos%20PAD/PADBLX_IFLA_Xangai2006_Comunic.pdf.
- PINTO, L. G.; OCHÔA, P., coord. (2006a) – *A imagem das competências dos profissionais de informação-documentação: relatório*. [S.l]: Observatório da Profissão de Informação-Documentação.
- PINTO, L. G.; OCHÔA, P. (2006b) - A new model for public library and information services evaluation: an integrated approach – SIADAP^{+B}. In Flaten, T. K (ed.) – *Management marketing and promotion of library services based on statistics, analyses and evaluation*. München: K. G. Saur. p.388-405.
- PINTO, L. G.; OCHÔA, P. (2007) – Dealing with evidence based management: roles and dimensions of library services promotion. In MULLINS, J. L., org. (2007) -*Proceedings of the 2006 IFLA Mangement and Marketing Section, Shanghai, 16-17 August, 2006*. Berlin: K. G. Saur. p.118-131.
- PINTO, L. G.; OCHÔA, P. (2010) - Temas e problemas de sobrevivência profissional [CD-Rom]: abordagem sistémica ou por cluster? In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e

- Documentalistas, 10, Guimarães, 2010 – *Políticas de informação na sociedade em rede: actas*. Lisboa : BAD, 2010.
- PINTO, L. G.; OCHÔA, P.; VINAGRE, M. H. (2007) – *PIAb-on: relatório final*. Junho 2007. Relatório final do Programa Integrado de Avaliação da b-on.
- PINTO, L. G.; OCHÔA, P.; VINAGRE, M. H. (2009) - Integrated approach to the evaluation of digital libraries: an emerging strategy for managing resources, capabilities and results. In Heaney, Michael (ed.) - *Library statistics for the 21st century world*. München: K. G. Saur. p. 273-288.
- PINTO, L. G.; OCHÔA, P.; VINAGRE, M. H. (2012) – Evaluating digital libraries impact: does the IPA Road Map count? In JOSE, A., org. (2012) – *Advances in digital library development*. New Delhi: MacMillan Publishers India. p.56-64.
- PINTO, L. G.; RODRIGUES, J. V. (1993) - Análise do processo de mudança nas organizações : o caso das bibliotecas municipais de Lisboa. In ENCONTRO DE TÉCNICOS DA CMLISBOA, 1, Lisboa, 1993 – *Actas*. V.1, p. 205-232.
- PINTO, L. G.; SILVA, P.; FIGUEIREDO, E. (2007) - Melhorar e promover o valor da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa: uma abordagem centrada na avaliação do desempenho (2003-2006). In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 9, Ponta Delgada (Açores), 2007 - *Bibliotecas e arquivos: informação para a cidadania, o desenvolvimento e a inovação [Multimédia]*. Lisboa: B.A.D. Também disponível em: <http://badinfo.apbad.pt/Congresso9/COM76.pdf>.
- PINTO, M. M. G. A. (2004) - Modernização administrativa e qualidade: uma ferramenta chamada CAF. *Cadernos BAD*. N.2, p.66-77. Também disponível em: <http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/10408/1/PintoBAD204.pdf>.
- PINTO, V. B. [et al.] (2007) – Netnografia: uma abordagem para estudos de usuários no ciberespaço. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 9, Ponta Delgada, 2007 - *Informação para a cidadania, o desenvolvimento e a inovação [CD-ROM]: actas*. Lisboa: B.A.D.
- PIRES, C. G. C. (1994) – As bibliotecas da Rede de Leitura Pública. *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*. N.1, p.117-126.
- POBLACIÓN, D. A.; NORONHA, D. P. (2001) – Ciência da Informação no Brasil: produção das literaturas branca e cinzenta pelos docentes/doutores dos cursos de pós-graduação. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 7, Porto, 2001 - *Informação [Multimédia]: o desafio do futuro: actas do congresso*. [Lisboa]: B.A.D. 1 CD-ROM.
- POLL, R. (2001) – Performance measures for library networked services and resources. *The electronic library*. V.19, p.307-31.
- POLL, R. (2001a) – Performance, processes and costs: managing service quality with the Balanced Scorecard. *Library trends* [Em linha]. V.49, n. 4 (Spring), p. 709-717. [Consult. 2 mar. 2011]. Disponível em: http://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/8367/librarytrendsv49i4j_opt.pdf?sequence=1.
- POLL, R. (2005) - Measuring the impact of new library services [Em linha]. In IFLA General Conference and Council, 71, Oslo, 2005 - *Libraries – a voyage of discovery*. [Consult. 12 mar. 2011]. Disponível em: <http://archive.ifla.org/IV/ifla71/papers/081e-Poll.pdf>.
-

- POLL, R. (2005a) – *Quality and quality systems in libraries* [Em linha]. [Consult. 29 set. 2010]. Textp da comunicação apresentada no EAHIL Workshop (Palermo, 23-25 Jun. 2005). Disponível em: http://www.eahil.net/conferences/palermo_2005/eahil_oral_docs/pdfcd/Poll-doc.pdf.
- POLL, R. (2007) – *Bibliography «Impact and Outcome of Libraries»* [Em linha]. [Consult. 29 mar. 2011]. Actual. 24 Set. 2007. Disponível em: <http://www.ulb.uni-muenster.de/projekte/outcome/downloads/bibliography-impact+outcome.pdf>.
- POLL, R. (2008) - The cat's pyjamas? Performance indicators for national libraries. *Performance measurement and metrics*. V. 9 n.2, p.110 – 117.
- POLL, R. (2008a) – Quality indicators for national libraries [Em linha]: the new standard. In IFLA General Conference and Council, 74, Québec, 2008 - *Libraries without borders: navigating towards global understanding*. [Consult. 12 jun. 2010]. Disponível em: <http://archive.ifla.org/IV/ifla74/papers/160-Poll-en.pdf>.
- POLL; R. (2009) – Benchmarking in the form of performance indicators and balanced scorecard. In HEANEY, M., org. (2009) – *Library statistics for the twenty-first century world*. München: K. G. Saur. p.61-70.
- POLL; R. (2009a) – Standardisation of library statistics. In HEANEY, M., org. (2009) – *Library statistics for the twenty-first century world*. München: K. G. Saur. p.27-30
- POLL, R. (2009b) – Ten years after: *Measuring Quality* revised. *Performance measurement and metrics*. V.9 n.1, p.26-37.
- POLL, R. (2011) – Good and plenty? Measuring quality and quantity of staff performance. In NORTHUMBRIA International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, 8, Florença, 2009 – *Libraries plus: adding value in the cultural community: proceedings*. Newcastle upon Tyne: Northumbria Press. p.99-108.
- POLL, R.; PAYNE, P. (2006) - *Impact measures for libraries and information services*. [Em linha]. London: Birkbeck ePrints. [Consult. 20 set. 2010]. Disponível em: http://conference.ub.uni-bielefeld.de/2006/proceedings/payne_poll_final_web.pdf.
- POLL, R.; TE BOEKHORDT, P. (1996) – *Measuring quality: international guidelines for performance measurement in academic libraries*. München: K.G. Saur, 1996.
- POLL, R.; TE BOEKHORDT, P. (2007) – *Measuring quality, performance measurement in libraries*. 2nd ed. Rev. München: K.G. Saur.
- POMBAL, B.; WILSON, T.; AZEVEDO, A. (2010) – Gestão da eficiência em serviços de informação e documentação. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 10, Guimarães, 2010 - *Políticas de informação na sociedade em rede* [Multimédia]: *actas*. Lisboa: B.A.D. 1 CD-ROM.
- PORS, N. O. (2011) – Burning platforms and melting icebergs: an exploratory analysis of present strategic challenges and cross-pressures in the public libraries. In NORTHUMBRIA International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, 8, Florença, 2009 – *Libraries plus: adding value in the cultural community: proceedings*. Newcastle upon Tyne: Northumbria Press. p.15-28.
- PORS, N. O.; JOHANNSEN, C. G. (2003) – Library directors under cross-pressure between new public management and value-based management. *Library management*. V.24 n.1-2, p.51-60,
- PORTILHEIRO, J. (1983) – A leitura pública: uma batalha urgente e necessária. *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*. N.2 , p. 13-19.
-

- PORTILHEIRO, J.; RODRIGUES, J. V. (1994) — Classificação e cotação de documentos audiovisuais em bibliotecas de leitura pública. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 5, Lisboa, 1994 - *Multiculturalismo: actas*. Lisboa: BAD, 1994. V.1 p. 221 -259.
- PORTUGAL. Biblioteca Nacional de Portugal (2006) – *Carta de princípios da PORBASE* [Em linha]. Lisboa: BNP, cop. 2006. [Atual. 15 dez. 2006]. Disponível em: <http://www.porbase.org/sobre-porbase/carta-principios.html>.
- PORTUGAL. Biblioteca Nacional de Portugal (2006a) – *Cronologia* [Em linha]. Lisboa: BNP, cop. 2006. [Atual. 5 nov. 2007]. Disponível em: <http://www.porbase.org/sobre-porbase/cronologia.html>.
- PORTUGAL. Biblioteca Nacional de Portugal (2006b) – *O que é* [Em linha]. Lisboa: BNP, cop. 2006. [Atual. 15 dez. 2006]. Disponível em: <http://www.porbase.org/sobre-porbase/que-e.html>.
- PORTUGAL. Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (2011) - *Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública* [Em linha]. Cop. 2011. [Consult. 10 mar. 2011]. Disponível em: <http://www.dgap.gov.pt/index.cfm?OBJID=83ddd323-6047-46db-b137-6a732c8c2202>.
- PORTUGAL. Instituto Nacional de Estatística (2000) – A evolução das bibliotecas [Em linha]: 1998: Dia das Bibliotecas – 1 de Julho. *Informação à Comunicação Social*. (30 jun. 2000). [Consult. 5 jun. 2010]. Disponível em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=74346&DESTAQUESTema=00&DESTAQUESmodo=2.
- PORTUGAL. Instituto Nacional de Estatística (2001) – As bibliotecas em Portugal [Em linha]: 1999: Dia das Bibliotecas – 1 de Julho. *Informação à Comunicação Social*. (29 jun. 2001). [Consult. 5 jun. 2010]. Disponível em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=70642&DESTAQUESTema=00&DESTAQUESmodo=2.
- PORTUGAL. Instituto Nacional de Estatística (2008) – *Estatísticas da Cultura: 2008*. Lisboa: INE.
- PORTUGAL. Instituto para a Qualidade na Formação (2006) – *Guia para a avaliação da formação*. Lisboa: IQF.
- PORTUGAL. Instituto Português do Livro e das Bibliotecas (2003) – *Rede Nacional de Bibliotecas Públicas: estatística 2003*. Cópia impressa de um modelo de questionário..
- PORTUGAL. Instituto Português do Livro e da Leitura (1989) – *Programa de apoio às bibliotecas municipais*. Lisboa: IPLL.
- PORTUGAL. Instituto Português do Livro e da Leitura (1992) – *Rede de Bibliotecas de Leitura Pública*. Lisboa: IPLL.
- PORTUGAL. Ministério das Finanças e da Administração Pública. Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (2007) – *Bench Learning e Benchmarking* [Em linha]. Lisboa: DGAEP, cop.2007. [Consult. 25 jul. 2011]. Disponível em: <http://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=c6a42556-56f0-4ed0-b040-0bf0dd064020>.
- PORTUGAL. Ministério da Ciência e da Tecnologia (1999) – *Portugal na Sociedade da Informação* [Em linha]. [Lisboa]: MCT, 1999. [Consult. 2 set. 2011].Disponível em: http://www.inst-informatica.pt/servicos/informacao-e-documentacao/biblioteca-digital/sociedade-da-informacao-1/2005-e-anos-anteriores/Portugal_na_SI.pdf.
-

- PORTUGAL. Ministério da Ciência e da Tecnologia (2001) – *Portugal na Sociedade da Informação* [Em linha]. [Lisboa]: MCT, 1999. [Consult. 2 set. 2011]. Disponível em: http://www.epractice.eu/files/media/media_629.pdf.
- PORTUGAL. Ministério da Cultura. Direcção-Geral do Livro e das Bibliotecas (2008) – *Bibliotecas públicas* [Em linha]. Lisboa: DGLB. [Consult. 2 set. 2010]. Disponível em: <http://www.dglb.pt/sites/DGLB/Portugu%C3%AAs/bibliotecasPublicas/Paginas/bibliotecasPublicas.aspx>.
- PORTUGAL. Ministério da Cultura. Direcção-Geral do Livro e das Bibliotecas (2009) – *Programa de apoio às bibliotecas municipais* [Em linha]. Lisboa: IPLL, 1989, actual. jan. 2009. [Consult. 22 jun. 2010]. Disponível em: http://www.dglb.pt/sites/DGLB/Portugu%C3%AAs/bibliotecasPublicas/programaBibliotecas/Documents/Doc01_Programa%20de%20Apoio2009.pdf.
- PORTUGAL. Ministério da Cultura. Direcção-Geral do Livro e das Bibliotecas (2010) – *Rede Nacional das Bibliotecas Públicas: recursos e serviços (por 1000 habitantes)*. In PORTUGAL. Ministério da Cultura. Direcção-Geral do Livro e das Bibliotecas – *Rede de Conhecimento de Bibliotecas públicas* [Em linha]. Lisboa: DGLB, cop.2007, actual. 16 jan. 2012. [Consult. 15 jan. 2012]. Disponível em: http://rcbp.dglb.pt/pt/ServProf/Estatistica/Documents/RNBP_Recursos_2010.pdf.
- PORTUGAL. Ministério da Educação. Gabinete da Rede Bibliotecas Escolares (2008) – *Bibliotecas escolares: modelo de avaliação*. Lisboa: Gabinete RBE.
- PORTUGAL. Ministério da Educação e Ciência. Gabinete da Rede Bibliotecas Escolares (2011) - *Modelo de avaliação da biblioteca escolar* [Em linha]. Lisboa: Gabinete RBE, actual. 19 set. 2011. [Consult. 10 jan. 2012]. Disponível em: <http://www.rbe.min-edu.pt/np4/83.html>.
- PORTUGAL. Ministério da Educação e Ciência. Inspeção-Geral da Educação (2004) – *Aferição efectividade da auto-avaliação das escolas* [Em linha]: *Projecto ESSE: apresentação*. Lisboa: IGE, [2004]. [Consult. 10 jan. 2012]. Disponível em: <http://www.ige.min-edu.pt/upload%5Cdocs/ESSE-Apresenta%C3%A7%C3%A3o.pdf>.
- PORTUGAL. Presidência da República. Museu - Jorge Fernando Branco de Sampaio Lisboa, 18.09.1939 [Em linha]. In *Presidentes*. [Consult. 2 set. 2011]. Disponível em: http://www.museu.presidencia.pt/presidentes_bio.php?id=142.
- POWELL, R. R. (1988) – *The relationship of library user studies to performance measures: a review of the literature*. Champaign: University of Illinois.
- POWELL, R. R. (1992) – Impact assessment of university libraries: a consideration of issues and research methodologies. *Library & Information Science research*. V.14, n.3 p. 245-257.
- POWELL, R. R. (2006) - Evaluation research: an overview. *Library trends*. V.55 n.1 (Summer), p.102-120.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2005) – *Libraries Impact Project* [Em linha]. [S.l.]: PWC. [Consult. 12 mar. 2011]. Disponível em: <http://www.bl.uk/aboutus/acrossuk/workpub/laser/news/awards2004/laserfinal6.pdf>.
- PRITCHARD, S. M. (1996) - Determining quality in academic libraries. *Library trends* [Em linha]. V.44 n.3 (Winter), p.572-94. [Consult. 12 jun. 2010]. Disponível em: http://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/8041/librarytrendsv44i3h_opt.pdf.
- PROENÇA, R. (1922) – Antecedentes e origens da Biblioteca Nacional de Lisboa. *Anais das Bibliotecas e Arquivos*. V.3 n.11 (set.), p. 154-165.
-

PROGRAMA Operacional da Cultura [Em linha]: Quadro Comunitário de Apoio III: 2000-2006. [Consult. 12 jun. 2010]. Disponível em: http://poc.min-cultura.pt/new//components/com_docman/dl2.php?archive=0&file=VGV4dG9fUE9DX0ZJTkF MX19fRGV6ZW1icm9fMjAwNi5wZGY=.

PROJECTE Tibidabo: comparative analysis of the situation and evolution of Public Library Networks. Diputació Barcelona, cop. 2007. [Consult. 18 jul. 2011]. Disponível em: <http://tibidabo-project.gesem.net/>.

Q

QIN, J. (2008) - F. W. Lancaster: a bibliometric analysis *Library trends*. V.56 n.4 (Spring), p.954-967. The evaluation and transformation of information systems: essays honoring the legacy of F. W. Lancaster. Também disponível em: <https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/9501/56.4.qin.pdf?sequence=2>.

R

RAGIN, C. C. (1994) - *Constructing social research: the unity and diversity of method*. London: Pine Forge Press.

RAY, K.; COULSON, G.; HARROP, K. (2002) – Measuring performance within bidding culture. In NORTHUMBRIA International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, 4, Pittsburgh, 2001 - *Meaningful measures for emerging realities*. Association of Research Libraries Distribution Center, 2001. p.189-196. Também disponível em: <http://www.libqual.org/documents/admin/cullen1.pdf>.

RESEARCH LIBRARY ISSUES [Em linha]: *a bimonthly report from ARL, CNI and SPAR*. N. 271 (August 2010). Special issue on value in libraries: assessing organizational performance. [Consult. 1 abr. 2011]. Disponível em: <http://publications.arl.org/rli271>.

REBELO, C. A. (1997) – A Biblioteca Popular de Lisboa. *Ler História*. N. 32, p.201-208.

REBELO, C. A. (2002) - *A difusão da leitura pública: as bibliotecas populares (1870-1910)*. Porto: Campo das Letras.

REEVES, C. A.; BEDNAR, D. A. (1994) – Defining quality: alternatives and implications. *Academy of management review*. V.19 N.3 (July), p.419-445. Também disponível em: <http://albert-meijer.nl/attachments/File/Reeves-Bednar.pdf>.

REEVES, T. C.; APEDOUE, X.; WOO, Y. H. (2003) – *Evaluating digital libraries* [Em linha]: *a user friendly guide*. Updat. July 2005. [Consult. 25 fev. 2011]. Disponível em: <http://www.dpc.ucar.edu/projects/evalbook/EvaluatingDigitalLibraries.pdf>.

REGO, M.; MASCARENHAS, J. M.; COTRIM, J. P. (1997) – Editorial. *Biblioteca: revista das bibliotecas municipais de Lisboa*. N.0 (dez.), p.3.

RÊGO, M.; SÁ, L. (2002) Novos espaços para a leitura. *Biblioteca: revista das bibliotecas municipais de Lisboa*. N.9-10 (jan. 2002), p.5-6.

REINO UNIDO. Department for Culture, Media and Sport. Libraries (2008) – *Public Libraries Service Standards* [Em linha]. 3rd ed. rev. [Consult. 19 out. 2010]. Disponível em: <http://www.dpc.ucar.edu/projects/evalbook/EvaluatingDigitalLibraries.pdf><http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.culture.gov.uk/images/publications/PulbicLibraryServicesApril08.pdf>.

- REINO UNIDO. Department for Culture, Media and Sport. Libraries, Information and Archives Division (2001) - *Comprehensive, efficient and modern public libraries* [Em linha]: *standards and assessment*. [London: DCMS, 2001]. [Consult. 11 jun. 2010]. Disponível em: http://www.culture.gov.uk/PDF/libraries_pls_assess.pdf.
- REINO UNIDO. Department for Culture, Media and Sport. Libraries, Information and Archives Division (2003) - *Framework for the future* [Em linha]: *libraries, learning and information in the next decade*. DCMS. [Consult. 19 out. 2010]. Disponível em: http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.culture.gov.uk/reference_library/publications/4505.aspx/.
- REINO UNIDO. Museums, Libraries & Archives Council- *Best practice* [Em linha]. [Consult. 1 fev. 2011]. Disponível em: http://www.mla.gov.uk/what/raising_standards/best_practice.
- REINO UNIDO. Museums, Libraries & Archives Council (2008) - *Inspiring learning* [Em linha]. Winchester: MLA South East. Cop. 2008. [Consult. 1 fev. 2011]. Disponível em: <http://www.inspiringlearningforall.gov.uk/>.
- REINO UNIDO. Museums, Libraries & Archives Council. South East (2008) - *The value of museums, libraries and archives to community agendas* [Em linha]. Winchester: MLA South East. [Consult. 1 fev. 2011]. Disponível em: <http://research.mla.gov.uk/evidence/documents/10000F16Thevalueofmuseumslibrariesandarchivestocommunityagendas.pdf>.
- REITZ, J. M. (2004) - *ODLIS* [Em linha]: *online dictionary for Library and Information Science*. Portsmouth: Libraries Unlimited, cop. 2004-2010, actual. 9 Mar. 2010. [Consult. 3 Out.2010]. Disponível em: <http://lu.com/odlis/>
- RENARD, P.-Y. (2007) - ISO 2789 and ISO 11620: short presentation of standards as reference documents in an assessment process. *Liber quarterly* [Em linha]. V.17 n.3/4 (2007). [Consult. 1 abr. 2011]. Disponível em: <http://liber.library.uu.nl/publish/articles/000212/article.pdf>
- REYNOLDS, R. (1970) - *A selected bibliography on measurement in library and information services*. London: Aslib.
- RIBEIRO, F. (2005) - Novos caminhos da avaliação da informação. *Arquivística.net* [Em linha]. V.1, n.2 (jul./dez.), p.53-74. [Consult. 25 jan. 2012]. Disponível: [http://dici.ibict.br/archive/00000912/01/AN-2005-16\[1\].pdf](http://dici.ibict.br/archive/00000912/01/AN-2005-16[1].pdf).
- RIBEIRO, F. (2008) - *A Inspeção das Bibliotecas e Arquivos e a ideologia do Estado Novo* [Em linha]. [Consult. 25 jun. 2011]. Disponível: <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/5136.pdf>.
- RIBEIRO, F. (2009) - Biblioteca [Em linha]: novos termos para velhos conceitos. [Consult. 25 abr. 2010]. Disponível em: http://aleph.letras.up.pt/exlibris/aleph/a18_1/apache_media/58L6GSBHP6HMD2RG7VD6DAE_XDQPIP3.pdf.
- RIBEIRO, F.; SILVA, A. M. (2002) - *Das Ciências Documentais à Ciência da Informação: ensaio epistemológico para um novo modelo curricular*. Porto: Afrontamento.
- RIBEIRO, S. A (2009) - Os pioneiros da Internet em Portugal. [Em linha]. *Público* (30 jan.). [Consult. 20 abr. 2010], Disponível em: http://www.publico.pt/Tecnologia/os-pioneiros-da-internet-em-portugal_1407629.
- RIGBY, D.; BILODEAN, B. (2009) - *Management tools and trends* [Em linha]. Amestredão: Bain Company. [Consult. 10 jan. 2011]. Disponível em: http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/Management_Tools_2009.pdf.
-

- RITCHIE, A.; WALKER, C., ed. – *Continuing professional development* [Em linha]: *pathways to leadership in the library and information world*. München: K.G. Saur, 2007. [Consult. 13 abr. 2011]. Disponível em: <http://archive.ifla.org/VII/s43/pub/IFLA-Publication-126.pdf>.
- ROBBINS, K.; DANIELS, K. (2001) - Benchmarking reference desk service in academic health science libraries [Em linha]: a preliminary survey. *College and research libraries*. V.62 n.4, p.348-54. [Consult. 1 fev. 2011]. Disponível em: <http://crl.acrl.org/content/62/4/348.full.pdf+html>.
- ROCHA, J. A. O. (1997) – Repensar a governação: reforma ou reinvenção? *Administração*. N.6 (set-out), p.30-33.
- ROCHA, J. A. O.; DANTAS, J. C. (2007) – *Avaliação do desempenho e gestão por objectivos*. Lisboa: Rei dos Livros.
- ROCHA, N. N. (1974) – Contribuição para a determinação do perfil do leitor da Biblioteca Geral da Fundação Calouste Gulbenkian. In ENCONTRO dos Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas portugueses, 4, Coimbra, 1973 - *Actas*. Coimbra: [B.A.D.]. p.275-278.
- RODRIGUES, E.; GUIMARÃES, A. X. (2007) – O utilizador tem sempre razão? Inquirir para melhor servir os utentes das bibliotecas da Universidade do Minho. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 9, Ponta Delgada, 2007 - *Informação para a cidadania, o desenvolvimento e a inovação* [CD-ROM]: *actas*. Lisboa: B.A.D.
- RODRIGUES, J. V.; PINTO, L. G. (1994) - Documentos audiovisuais na rede de bibliotecas municipais de Lisboa. In ENCONTRO do Livro e da Leitura do Distrito de Setúbal, 3, Barreiro, 1992 – *Actas*. [S.l.]: Associação de Municípios do Distrito de Setúbal, D.L. 1994. p. 29-49.
- ROSA, C.; COITO, C.; SILVA, V. (1985) - Biblioteca Municipal do Seixal: estudo relacional utilizadores/serviço. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 1, Porto, 1985 - *A informação em tempo de mudança: actas*. Porto: [B.A.D.]. V.2, p.45-66.
- RUBIN, R. J. (2009) - *Outcome measurement in academic, school and public libraries* [Em linha]: a selected bibliography and webography. [Consult. 21 abr. 2011]. Disponível em: <http://www.rheajoycerubin.org/ombiblio09.pdf>.
- RUSSEL, K. (2008) – Evidence-Based Practice and Organizational Development in libraries. *Library trends* [Em linha]. V.56 n.4 (Spring), p.910-930. [Consult. 3 Abr. 2011]. Número temático: “The evaluation and transformation of information systems: essays honoring the legacy of F. W. Lancaster”, ed. by Lorraine J. Haricombe and Keith Russell. Disponível em: <http://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/9499/56.4.russell.pdf?sequence=2>.
- RYCROFF-MALONE, J. [et al.] (2004) - What counts as evidence in evidence based practice? *Journal of advanced nursing* [Em linha]. [Consult. 18 nov. 2011]. V.47 n.1, p.81-90. Disponível em: http://cys.bvsalud.org/lildbi/docsonline/0/9/190-101-What_counts_as_evidence.pdf.

S

- S. R. RANGANATHAN - *a short biography* [Em linha]. [Consult. 10 dez. 2010]. Disponível em: <http://www.isibang.ac.in/library/portal/Pages/SRRBIO.pdf>.
- SAIÃO, L. F. (2001) – Modelos teóricos em ciência da informação – abstração e método científico. *Ciência da Informação* [Em linha]. V. 30 n.1 (jan./abr.), p.89-91. [Consult. 29 jan. 2011]. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n1/a10v30n1.pdf>.
-

- SAMPAIO, M. I. C. [et al.] (2004) - PAQ – Programa de avaliação da qualidade de produtos e serviços de informação: uma experiência no SIBi/USP. *Ciência da Informação* [Em linha]. V.33, n.1 (jan./abr.), p. 142-148. [Consult. 8 mar. 2011]. Disponível em: <http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/70/67>.
- SANTOS, G. C. (2010) – *O caminho para uma Administração Pública capaz de responder aos desafios do século XXI* [Em linha]: *qualificar a Administração Pública para a excelência*. Apresentação em powerpoint realizada no evento “Open government: uma nova arquitectura organizacional, tecnológica e social na Administração Pública” organizado pela APDC em 14 de abril de 2010. [Consult. 18 jan. 2012]. Disponível em: http://www.apdc.pt/filedownload.aspx?schema=f7664ca7-3a1a-4b25-9f46-2056eef44c33&channel=72F445D4-8E31-416A-BD01-D7B980134D0F&content_id=E3FE42A5-424A-47A8-8B03-06D73760BF19&field=storage_image&lang=pt&ver=1.
- SANTOS, S. [et al.] (2007) - A melhoria contínua como foco estratégico: a experiência do Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 9, Ponta Delgada (Açores), 2007 - *Bibliotecas e arquivos: informação para a cidadania, o desenvolvimento e a inovação* [Multimédia]. Lisboa: B.A.D. Também disponível em: <http://badinfo.apbad.pt/Congresso9/COM77.pdf> e http://intra/Qualidade/Documentos%20PAD/Comunicacao_SATT_2007.pdf.
- SARACEVIC, T. (2000). Digital library evaluation: toward evolution of concepts. *Library Trends*. 49 (2), p. 350-369. Special issue on Evaluation of Digital Libraries. Também disponível em: <http://comminfo.rutgers.edu/~tefko/LibraryTrends2000.pdf>.
- SARACEVIC, T. (2004) - *Evaluation of digital libraries* [Em linha]: *an overview*. Presentation at the DELOS WP7 Workshop on the Evaluation of Digital Libraries, 4-5 October 2004, Department of Information Engineering, University of Padua, Italy. [Report]. [Consult. 4 fev. 2011]. Disponível em: http://dlib.ionio.gr/wp7/WS2004_Saracevic.pdf.
- SARACEVIC, T. (2005) - *How were digital libraries evaluated?* [Em linha]. [Consult. 7 Fev. 2011]. Presentation at the course and conference Libraries in the Digital Age (LIDA 2005), 30 May - 3 June, Dubrovnik, Croatia. Disponível em: http://comminfo.rutgers.edu/~tefko/DL_evaluation_LIDA.pdf.
- SARACEVIC, T. (2009) - Information science. In: BATES, M. J.; MAACKS, M. J., org. – *Encyclopedia of Library and Information Science*. New York: Taylor & Francis. p. 2570-2586. Também disponível em: <http://comminfo.rutgers.edu/~tefko/SaracevicInformationScienceELIS2009.pdf>.
- SARACEVIC, T.; KANTOR, P. B. (1997) – Studying the value of library and information services: part I: establishing a theoretical framework. *Journal of American Society for Information Science*. V.48 n.6, p. 527-542.
- SARACEVIC, T.; KANTOR, P. B. (1997a) – Studying the value of library and information services: part II: methodology and taxonomy. *Journal of American Society for Information Science*. V.48, n.6, p. 543-563.
- SARAF, V.; MEZBAH-UL-ISLAM, M. (2002) – Measuring library effectiveness: a holistic approach. *Journal of library and information science*. V.27 n.25 (December), p.81-104.
- SCHALOCK, R. L. (2001) – *Outcome-based evaluation*. 2nd ed. New York: Kluwer Academic, Plenum.
-

- SCHEIN, E. (1999) - *The corporate culture survival guide: sense and nonsense about culture change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- SCHROEDER, R. G. [et al.] (2008) - Six Sigma [Em linha]: definition and underlying theory. *Journal of operations management*. N.26, p.536-554. [Consult. 11 jan. 2011]. Disponível em: http://tarjomeh.com/account/file/887_6Sigma.pdf.
- SCRIVEN, M. (1991) - *Evaluation thesaurus*. London: Sage.
- SEGURADO, T. M. C. (2009) – *A informação estatística na tomada de decisão nas bibliotecas do Ensino Superior em Portugal* [Em linha]. Évora: Universidade de Évora. [Consult. 28 mar. 2011]. Dissertação de mestrado. Disponível em: <http://repositorio-iul.iscte.pt/bitstream/10071/2137/1/TESE%20UTILIZA%c3%87%c3%83O%20IE%20VRSFINAL.pdf>.
- SELF, J. (2003) - From values to metrics: implementation of the balanced scorecard at a university library. *Performance measurement and metrics*. V.4 n.2 (January), p.57-63.
- SELF, J. (2003a) - Using data to make choices: the Balanced Scorecard at the University of Virginia Library. *ARL bimonthly report* [Em linha]. N.230/231, (October/December). [Consult. 2 mar. 2011]. Disponível em: <http://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/1720/Hiller129155.pdf?sequence=2>.
- SELGAS, J.; ARMARIO, F. (2001) – Sistemas y redes de bibliotecas públicas en España. In HERNANDEZ, H., org – *Las bibliotecas públicas en España: una realidad abierta*. [S.l.]: Fundación Germán Sánchez Ruipérez – Dirección General del Libro, Archivos y Bibliotecas. p.151-179.
- SEMEDO, M. F. R (2007) – *Bibliotecas escolares* [Em linha]: história e actualidade. Porto: Universidade do Porto, 2007. Dissertação apresentada na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação, Especialização em Educação, Desenvolvimento Local e Mudança Social. [Consult. 6 set. 2010]. Disponível em: <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/23366/2/Bibliotecas%20escolares.pdf>
- SENGE, P. M. (1990) - *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. London: Random House.
- SERRA, A. L.; SÁ, S. (2007) – Uma análise do comportamento informacional: a utilização dos recursos da biblioteca escolar. *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*. N.2, p.82-92.
- SHI, X.; LEVY, S. (2005) – A theory-guided approach to library services assessment. *Colledge & research libraries* [Em linha]. V.66 n.3, p. 266-277. [Consult. 13 Maio 2011]. Disponível em: <http://crl.acrl.org/content/66/3/266.full.pdf>.
- SIATRI, R. (1999) - The evolution of user studies. *Libri* [Em linha]. V.49, p. 132-141. [Consult. 2 jan. 2012]. Disponível em: <http://www.librijournal.org/pdf/1999-3pp132-141.pdf>.
- SILVA, V. (1987) – *Como fazer o programa para a construção de uma biblioteca pública municipal*. Lisboa: IPLL, 1987.
- SMIT, A. (2002) – Using statistics to enhance library performance, na example. In *Statistics in practice - measuring & managing* [Em linha]. [Consult. 8 Nov. 2010]. Disponível em: <http://www.lboro.ac.uk/departments/ls/lisu/downloads/statsinpractice-pdfs/smit.pdf>
- SOBRE a leitura* : 98-99. [Lisboa] : I.P.L.B. : O.A.C., 2000. V. 5.
-

- SOBRINHO, J. D. (2001) – Avaliação: técnica e ética. *Avaliação (Campinas)* [Em linha]. V.6 n.3, p.7-19. [Consult. 26 dez. 2011]. Disponível em: <http://educa.fcc.org.br/pdf/aval/v06n03/v06n03a02.pdf>.
- SOCIETY OF COLLEGE, NATIONAL AND UNIVERSITY LIBRARIES (1999) – *Information skills in higher education* [Em linha]: *a SCONUL position paper*. [Consul. 21 Mar. 2011]. Disponível em: http://www.sconul.ac.uk/groups/information_literacy/papers/Seven_pillars.html
- SOCIETY OF COLLEGE, NATIONAL AND UNIVERSITY LIBRARIES (2004) – Learning outcomes and information literacy [Em linha]. : *a SCONUL position paper*. [Consul. 21 Mar. 2011]. London: SCONUL. Disponível em: http://www.sconul.ac.uk/groups/information_literacy/papers/outcomes.pdf
- SOLTANI, E. [et al.] (2008) – A review of the theory and practice of managing TQM: an integrative framework. *Total quality management*. (Maio) V. 19 N. 5 p. 461-479.
- SOUSA, I. (1998) – BIBLIOMÉDIA: siete años de cooperación. *Métodos de información*. ISSN 1134-2838. V.5 N.25 (Julio 1998) p.43-44. [Consult. 6 set. 2010]. Disponível em: <http://eprints.ucm.es/5659/1/1998-MEI-bibliomedia.pdf>.
- SOUSA, P. J. C. B. (2007) – Avaliação da usabilidade e organização e representação da informação no novo website do SDI da FLUP. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 9, Ponta Delgada, 2007 - *Informação para a cidadania, o desenvolvimento e a inovação* [Multimédia]: *actas*. Lisboa: B.A.D. 1 CD-ROM.
- SOUSA, P. J. C. B. (2010) – Integração de elementos de contexto no processo de desenvolvimento de sistemas interactivos centrados no utilizador. CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 10, Guimarães, 2010 - *Políticas de informação na sociedade em rede* [Multimédia]: *actas*. Lisboa: B.A.D. 1 CD-ROM.
- SPILLER, D. J. (1998) – Benchmarking in practice. In NORTHUMBRIA International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, 2, Northumberland, 1997 – *Proceedings*. Newcastle: Information North, 1998. p.431-439.
- STAES, P.; THIJS, N., org. (2010) - *Growing towards excellence in the European Public Sector* [Em linha]: a decade of European collaboration with CAF. [Maastricht]: EIPA. [Consult. 8 jan. 2012]. Disponível em: http://www.caf-zentrum.at/webfm_send/826.
- STANLEY, T.; KILLICK, S. (2009) – *Library performance measurement in the UK and Ireland*. [Em linha]. Washington, DC: ARL. [Consult. 12 abr. 2011]. Disponível em <http://www.arl.org/73E32952-D68D-4A4C-A982-FAF931C0A589/FinalDownload/DownloadId-A7483B1313888C2A8D60296210FFC19F/73E32952-D68D-4A4C-A982-FAF931C0A589/bm~doc/LibraryperformanceUKIreland.pdf>.
- STATE Library of Queensland - Queensland public library standards and guidelines [Em linha]. [South Brisbane: State Library of Queensland, 2008]. [Consult. 20 nov. 2008]. Disponível em: <http://www.slq.qld.gov.au/info/publib/policy/guidelines/six>.
- STEPHENS, D.; RUSSEL, K. (2004) – Organizational development, leadership, change, and the future of libraries. *Library trends* [Em linha]. V.53 n.1 (Summer), p.238-257. “Organizational Development and Leadership,” ed. by Keith Russell and Denise Stephens. [Consult. 3 abr. 2011]. Disponível em: <http://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/1727/Stephens238257.pdf?sequence=2>.
- STEIN, J. (2002) – Measurement-based change in libraries: case studies from an academic library. In *Statistics in practice - measuring & managing* [Em linha]. [Consult. 8 nov. 2010]. Disponível em: <http://www.lboro.ac.uk/departments/ls/lisu/downloads/statsinpractice-pdfs/stein.pdf>.
-

- STOFFLE, C. (2003) – Creating a culture of assessment: the University of Arizona experience. *ARL* [Em linha]: *a bimonthly report on research library issues and actions from ARL, CNI, and SPARC*. N.230-231 (Oct.-Dec.), p.26-27. [Consult. 28 mar. 2011]. Disponível em: <http://www.arl.org/bm~doc/arlbr230231.pdf>.
- STREATFIELD, S. (1985) - Library and information service development in Portugal: the case for user studies. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 1, Porto, 1985 - *A informação em tempo de mudança: actas*. Porto: [B.A.D.]. V.1, p.109-116.
- STREATFIELD, D. (2008) – *Auto-evaluation school libraries model in England*. Apresentação em powerpoint realizada no Encontro Temático: Avaliação das Bibliotecas Escolares, org. Pelo Gabinete das Bibliotecas escolares (Lisboa, 15 out.).
- STREATFIELD, D. [et al.] (2000) - *Rediscovering reading: public libraries and the national year of reading*. Twickenham: Information Management Associates.
- STREATFIELD, D.; MARKLESS, S. (1997) – *The effective college library* [Em linha]. London: Further Education development Agency. [Consult. 18 mar. 2011]. Disponível em: <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED430565.pdf>.
- STREATFIELD, D.; MARKLESS, S. (2004) - *Improve your library* [Em linha]: *a self-evaluation process for primary schools*. London: Department for Education and Skills. [Consult. 18 Mar. 2011] Disponível em: <http://www.education.gov.uk/publications/eOrderingDownload/SLSEBP.pdf>.
- STREATFIELD, D.; MARKLESS, S. (2009) –What is impact assessment and why is it important? *Performance measurement and metrics*. V.10 n.2, p.134-141.
- STREATFIELD, D.; MARKLESS, S. (2010) –Impact evaluation, advocacy and ethical research: some issues for national strategy development? In IFLA General Conference and Assembly, 76, Gotemburg, 2010 - *Open access to knowledge - promoting sustainable progress* [Em linha]. [Consult. 20 fev. 2012]. Disponível em: <http://www.ifla.org/files/hq/papers/ifla76/97-markless-en.pdf>.
- SUMSION, J. (1998) – International comparison of public libraries. In NORTHUMBRIA International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, 2, Northumberland, 1997 – *Proceedings*. Newcastle: Information North, 1998. p.369-375.

T

- TANG, K.; LEVINGE, L. (coord.) (2006) - *Quality assurance within libraries of the Australian Technology Network (LATN) of universities* [Em linha]: *a LATN benchmarking project: final evaluative report*. LATN. [Consul. 2 fev. 2011]. Disponível em: <http://www.caul.edu.au/content/upload/files/best-practice/latn2006benchmarking.pdf>.
- TARI, J. J.; MADELEINE, C. (2010) – The EFQM self-assessment processes in HEIs in Spain and Jordan. *US-China education review* [Em linha]. V.7 N.7 (July), p.65-74. [Consult. 10 jan. 2011]. Disponível em: <http://www.teacher.org.cn/doc/ucedu201007/ucedu20100706.pdf>.
- TENOPIR, C. [et al.] (2010) - *University investment in the library, Phase II* [Em linha]: *an international study of the library's value to the grants process*. San Diego CA: Elsevier. [Consult. 21 mar. 2011]. Disponível em: <http://libraryconnect.elsevier.com/whitepapers/roi2/2010-06-whitepaper-roi2.pdf>.

- TERRA, A. L. (2010) – Difusão e acesso à informação europeia: políticas e utilizadores. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 10, Guimarães, 2010 - *Políticas de informação na sociedade em rede* [Multimédia]: *actas*. Lisboa: B.A.D. 1 CD-ROM.
- TEXIDOR, S.; DE LORENZO, R. (2009) – Experiencia en la búsqueda de datos estadísticos sobre bibliotecas de la Republica de Argentina. In HEANEY, M., org. (2009) – *Library statistics for the twenty-first century world*. München: K. G. Saur. p.43-54.
- THOMPSON, B.; COOK, C. (2002) - Stability of the reliability of LibQUAL+™ scores: a "reliability generalization" meta-analysis study. *Educational and Psychological Measurement*. V.62, p.735-743.
- THOMPSON, B.; COOK, C.; THOMPSON, R. L. (2002) - Reliability and structure of LibQUAL+™ scores: measuring perceived library service quality. *Portal: libraries and the Academy*. V.2, p.3-12.
- THORHAUGE, J. *et al.* (ed.).(1997) - *Public libraries and the information society*. Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.
- TODD, R. J. – Evidence-based practice: the sustainable future for teacher-librarians. *Scan*. V.20, n.1, p.1-8.
- TOWN, J. S. (2000) – Benchmarking: strife, theft or communion? In NORTHUMBRIA International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, 3, Northumberland, 1999 - *Value and impact: proceedings*. Newcastle upon Tyne: Information North. p.53-59.
- TOWN, J. S. (2000a) – Wisdom of welfare? The Seven Pillars Model. In CORRAL, S.; HATHAWAY, H., org. – *Good practice in information skills development : proceedings of a conference held at the University of Warwick*. London: SCONUL.
- TOWN, J. S. (2004) – E-measures: a comprehensive waste of time. *VINE: the journal of information and knowledge management systems*. V.34 n.4, p.190-195.
- TOWN, S. (2006) – Value and impact measurement: a UK perspective and progress report on a national programme (VAMP). In LIBRARY ASSESSMENT CONFERENCE, Charlottesville, 2006 – *Building effective, sustainable, practical assessment* [Em linha]: *proceedings*. Washington: ARL. p.437-447. [Consult. 21 mar. 2011]. Disponível em: <http://libraryassessment.org/C2A3036A-441E-4C11-B9FB-296C971C6A19/FinalDownload/DownloadId-5D6D88F65E34FF1BDAB299F5ACB06591/C2A3036A-441E-4C11-B9FB-296C971C6A19/bm~doc/proceedings-lac-2006.pdf>.
- TOONEN, T. A. J. (2003) – Administrative reform: analytics. In *HANDBOOK of Public Administration*. Bosto: Sage. p.127-137.
- TRIGO, J. (2008) – Feio Terenas: [nota bibliográfica]. *Hemeroteca digital* [Em linha]. Lisboa: CML/DBA/HML. [Consult. 23 abr. 2010]. Disponível em: <http://hemerotecadigital.cm-lisboa.pt/OBRAS/Froebel/FeioTerenas.pdf>.
- TSOUKAS, H. (2009) – Craving for generality and small-N studies: a Wittgensteinian approach towards the epistemology of the particular in organization and management studies. In BUCHANAN, D. A.; BRYMAN, A., org. – *The SAGE handbook of organizational research methods*. London: SAGE. p. 285-299.
-

U

UNESCO (1976) - Manifesto da UNESCO sobre bibliotecas públicas. *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*. N.1 (jan-mar.), p.78-79.

UNESCO; IFLA (1994) - *Manifesto da IFLA/UNESCO sobre bibliotecas públicas* [Em linha]. 3.^a ed. [Consult. 2010-04-25]. Disponível em: <http://archive.ifla.org/VII/s8/UNESCO/port.htm>.

UNESCO INSTITUTE FOR STATISTICS (2007) – Questionnaire on library statistics [Em linha]. [Consult. 29 nov. 2010]. Disponível em: http://www.uis.UNESCO.org/template/pdf/cscl/Qre2007_Libraries_EN.pdf.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. Part I [Em linha]: *a generic guideline for meta-evaluation*. [Consult. 5 out. 2010]. Disponível em: http://cfapp1-docs-public.undp.org/eo/evaldocs1/eo_doc_307125412.doc.

UNIVERSIDAD DE CÁDIZ - *La Biblioteca renueva el Sello de Excelencia Europea 400+* [Em linha]. [Consult. 3 mar. 2011]. Disponível em: <http://www.uca.es/area/biblioteca/noticias/noticia-6>.

UNIVERSIDAD DE SEVILLA. Biblioteca (2010) - La Biblioteca obtiene el Sello de Excelencia Europea 300+. *Notícias de la biblioteca* [Em linha]. 14 Maio 2010. [Consult. 8 mar. 2011]. Disponível em: http://bib.us.es/Soportee-news/news/bus_100506_excelencia-ides-idweb.html.

UNIVERSITY OF CYPRUS. Biblioteca (2010) – *The UCY Library has achieved the EFQM award “Recognized for excellence” with 3 stars* [Em linha]. Act. 7 Jan. 2010. [Consult. 8 mar. 2011]. Disponível em: http://library.ucy.ac.cy/ENGLISH/efqmE/r4e_3stars_en.htm.

UNIVERSITY OF HULL. Library Services (2008) - *Balanced scorecard for Library Services* [Em linha]. University of Hull: cop.2008. [Consult. 10 mar. 2011]. Disponível em: https://hypercontent.hull.ac.uk/lib09/using_our_libraries/performance/balanced_scorecard/index.html

USHERWOOD, B. (1999) - As Tecnologias de Informação e Comunicação e o impacto social das bibliotecas públicas. *Liberpolis: revista das bibliotecas públicas*. N.2, p. 105-115.

V

VALLS, V. M. (1995) – A participação do profissional da informação em um sistema da qualidade. *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*. N.3, p.89-96.

VAN HOUSE, N. A. (1986) – Public library effectiveness: theory, measures and determinants. *Library and Information Science research*. V.8 n.3 (Jul.-Sep., 1986), p.261-283.

VAN HOUSE, N. A. (1989) – Output measures in libraries. *Library trends*. V.38 n.2 (Fall), p.268-279.

VAN HOUSE, N. A.; CHILDERS, T. (1990) - *The public library effectiveness study : the complete report*. Chicago : American Library Association.

VAN HOUSE, N. A. [et al.] (1987) - *Output measures for public libraries : a manual of standardized procedures*. 2nd ed. Chicago : American Library Association.

VAN HOUSE, N. A.; CHILDERS, T. (1990) – Dimensions of public library effectiveness II: library performance. *Library & Information Science research*. V. 12, p.131-153.

- VAN HOUSE, N. A.; WEIL, B.; McCLURE, C. (1990) - *Measuring academic library performance : a practical approach*. - Chicago: American Library Association.
- VASCONCELOS, A. C. (1994) – Avaliação qualitativa de serviços de informação: contributo de um estudo experimental realizado no INETI/CITI. In CONGRESSO Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 5, Lisboa, 1994 – *Multiculturalismo: comunicações*. Lisboa: B.A.D. V.1, p. 261-281.
- VAZ, F. (2004) - As Bibliotecas e os Livros na obra de D. Frei Manuel do Cenáculo. In Cátedra García, P. [et al.], coord. - *La memoria de los libros: estudios sobre la historia del escrito y de la lectura en Europa y América*. [Salamanca] : Instituto de Historia del Libro y de la Lectura. V.2, p. 483-498.
- VAZ, F. (2006) – A Fundação da Biblioteca Pública de Évora. In Vaz, F.; Calixto, J. A., coord. (2006) - *Frei Manuel do Cenáculo construtor de bibliotecas*. Casal de Cambra: Caleidoscópio. p. 57-89. Também disponível em: http://www.evora.net/bpe/2005Bicentenario/dias/01_Mar05/Simposio/FVaz.pdf.
- VAZ, F. (2007) – A ideia de biblioteca pública em Portugal nos séculos XVIII e XIX. In. Meneses, A. F.; Costa, J. P. O. (coord.). - *O reino, as ilhas e o mar oceano: estudos de homenagem a Artur Teodoro de Matos*. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa. V.1, p. 169-184.
- VEIGA, I., coord. (1996) – *Lançar a rede de bibliotecas escolares*. Lisboa: Ministério da Educação, D.L. 1996. Também disponível em: http://www.rbe.min-edu.pt/np4/?newsId=74&fileName=lan_ar_a_rede.pdf.
- VIDIGAL, L. (1993) – As novas tecnologias multimédia e o papel dos profissionais de informação e documentação. *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*. N.3, p.81-90.
- VINAGRE, H.; NEVES, J. (2002) – Medição da qualidade de serviços em autarquias locais. In VALA, J.; GARRIDO, M.; ALCOBIA, P., org. - *Percursos da investigação em Psicologia Social e Organizacional*. Lisboa: Colibri. V.1, p.271-290.
- VINAGRE, H.; NEVES, J. (2002) – Avaliação da qualidade de serviços autárquicos. In ENCONTRO INA, 3, Lisboa, 2002 – *A reinvenção da função pública* [Documento electrónico]: *da burocracia à gestão*. 1 disco óptico (CD-Rom).
- VINAGRE, M. H.; PINTO, L. G.; NEVES, J. (2011) – *Giving voice to children and young adults* [Em linha]: *a methodological approach to the evaluation of service quality in libraries*. In NORTHUMBRIA International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services (PM8), 8, Florença, 2009 - *Libraries plus: adding value in the cultural community: proceedings*. Newcastle upon Tyne: Northumbria University Press. p.340-358.
- VINAGRE, M. H.; PINTO, L. G.; OCHÔA, P. (2011) - *Rethinking quality dimensions and attributes for the digital age* [Em linha]: *a multi-item scale analysis and assessment*. In NORTHUMBRIA International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services (PM8), 8, Florença, 2009 - *Libraries plus: adding value in the cultural community: proceedings*. Newcastle upon Tyne: Northumbria University Press. p.135-148.
- VINAGRE, M. H.; PINTO, L. G.; OCHÔA, P. (2011a) - Revisiting digital libraries quality: a multiple-item scale approach. *Performance measurement and metrics*. V.12 n.3, p. 214-236.
- VOORBIJ, H. (2000) – Benchmarking in Dutch academic libraries. In NORTHUMBRIA International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, 3, Northumberland, 1999 – *Value and impact : proceedings*. Newcastle: Information North, 2000. p.253-258.
-

- VOORBIJ, H. (2009) – Academic library benchmarking in the Netherlands: a comparative study. *Performance measurement and metrics*. V.10 n.1, p.59-72.
- VOORBIJ, H. (2009a) – Ten years of experience with benchmarking in Dutch academic libraries. In HEANEY, M., org. (2009) – *Library statistics for the twenty-first century world*. München: K. G. Saur. p.245-260.
- VULLO, G. (2010) - A global approach to digital library evaluation. *Library quarterly* [Em linha]. V.20 n.2, p.169-178. [Consult. 1 mar. 2011]. Disponível em: <http://liber.library.uu.nl/publish/articles/000499/article.pdf>.
- VYAS, S. D. (2009) - Best practices in academic libraries in India [Em linha]: a study. In INTERNATIONAL Conference on Academic Libraries, Nova Deli, 2009 – [*Proceedings*]. p.418-421. [Consult. 29 jan. 2011]. Disponível em: http://crl.du.ac.in/ical09/papers/index_files/ical-71_149_326_1_RV.pdf.
- W**
- WAINWRIGHT, S. [2002] - *Measuring impact* [Em linha]: a guide to resources. [Londres: National Council for Voluntary Organisations, 2002]. [Consult. 20 set. 2010]. Disponível em: <http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/measuringImpact20012003.pdf>.
- WALLACE, D. P.; VAN FLEET, C., org. (2001) – *Library evaluation: a casebook and ca-do-guide*. Englewood: Libraries Unlimited.
- WALTERS, V. A. (1992) - *Output measures for public library service to children: a manual of standardised procedures*. Chicago: American Library Association.
- WARD, P. L., org. (1982) – *Performance measures: a bibliography*. [S.l.]: CLAIM-PLRG.
- WARD, S. [et al.] (1995) – *Library performance indicators and library management tools*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- WAVELL, C. [et al.] (2002) – Impact evaluation of museums, archives and libraries. Londres: Robert Gordon University. [Consult. 20 set. 2010]. Disponível em: http://research.mla.gov.uk/evidence/documents/id16rep_pdf_4923.pdf.
- WEBB, S. P. (1998) – *Knowledge management: linchpin of change*. London: ASLIB.
- WEISS, C. H. (1998) - *Evaluation: methods for studying programs and policies*. 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- WILLEMSE, J. (1995) – The impact of performance measurement on library and information services [Em linha]: a decade of experience. In NORTHUMBRIA International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, 1, Northumberland, 1, 1995 - *Proceedings*. Newcastle upon Tyne : Information North, 1995. p.11-32. [Consult. 12 abr. 2011]. Disponível em: <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED405864.pdf>.
- WHITE, L. N. (2002) - *Does counting count: an evaluative study of the use and impact of performance measurement in Florida public libraries*. Tallahassee: Florida State University. Tese de doutoramento.
- WHITE, L. N. (2006) – Library administrators knowledge management practices and perceptions when conducting organizational performance assessment. In IFLA general conference and council, 72, Seul – *Libraries* [Em linha]: *dynamic engines for the Knowledge and Information Society*. [Consult. 3 maio. 2011]. Disponível em: <http://archive.ifla.org/IV/ifla72/papers/141-White-en.pdf>.
-

- WHITE, L. S.; WRIGHT, S. (2007) – *Spec survey on library assessment* [Em linha]. [Consult. 12 abr. 2011]. Disponível em: <http://www.caul.edu.au/content/upload/files/surveys/ar12008assessment.pdf>.
- WHITMIRE, E. (2002) - Academic library performance measures and undergraduates' library use and educational outcomes. *Library & Information Science research*. V.24 n.2, p.107-128. Também disponível em: <http://polaris.gseis.ucla.edu/ewhitmir/lisr2002.pdf>.
- WHITMIRE, E. (2006) - *The academic library experiences & information seeking behavior of undergraduates* [Em linha]. [Consult. 21 mar. 2011]. Apresentação em powerpoint de suporte à palestra proferida numa reunião da LAUC – The Librarians Association of the University of Califórnia. Disponível em: www.google.pt/search?hl=pt-PT&q=The+Academic+Library+Experiences+%26+Information+Seeking+Behavior+of+Undergraduates&aq=f&aqi=&aql=&oq.
- WILLIAMS, D.; WAVELL, C.; COLES, L. (2001) – *Impact of school library services on achievement and learning* [Em linha]: *critical literature review of the impact of school library services on achievement and learning to inform the work of the DfES task group set up to implement actions contained in the government's response to "Empowering the learning community"*. Aberdeen: The Robert Gordon University. [Consult. 15 mar. 2011], Disponível em: <http://www.rgu.ac.uk/files/Impact%20of%20School%20Library%20Services1.pdf>
- WILLIAMS, D.; WAVELL, C.; COLES, L. (2002) - *Impact of school library services on achievement and learning in primary schools* [Em linha]: *critical literature review of the impact of school libraries on achievement and learning in primary level students*. Aberdeen: The Robert Gordon University. , 2002. [Consult. 15 mar. 2011], Disponível em : <http://www.rgu.ac.uk/files/ACF1C8D.pdf>.
- WILSON, A. [et al.] (1999) – Best practice in Australian university libraries: lessons from a national project. ? In NORTHUMBRIA International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, 3, Northumberland, 1999 - *Value and impact : proceedings*. Newcastle upon Tyne: Information North, 1999. p.131-136.
- WILSON, A.; PITMAN, L. (2000) - Best practice handbook for Australian university libraries [Em linha]. [Consult. 1 jan. 2011]. Camberra: Department of Education, Training and Youth Affairs. Disponível em: http://www.dest.gov.au/archive/highered/eippubs/eip00_10/00_10.pdf.
- WILSON, A.; PITMAN, L.; TRAHN, I. (2000) - *Guidelines for the application of best practice in Australian university libraries* [Em linha]: intranational and international benchmarks. [Consult. 16 jan. 2011]. Camberra: Department of Education, Training and Youth Affairs. Disponível em: http://www.dest.gov.au/archive/highered/eippubs/eip00_11/00_11.pdf.
- WILSON, T. D. (1981) - On user studies and information needs. *Journal of Librarianship* [Em linha]. V.37 n.1, p.3-15. [Consult. 2 jan. 2012]. Disponível em: <http://informationr.net/tdw/publ/papers/1981infoneeds.html>.
- WILSON, T. D. (2000) - Recent trends in user studies: action research and qualitative methods. *Information research*. V.5 n.3. [Consult. 2 jan. 2012]. Disponível em: <http://informationr.net/ir/5-3/paper76.html>.
- WILSON, T. D. (2002) – Philosophical foundations and research relevance: issues for information research [Em linha]. [Consult. 23 nov. 2011]. Comunicação apresentada na CoLIS4 - Fourth International Conference on Conceptions of Library and Information Science: Emerging Frameworks and Method (Seattle, E.U.A.). Disponível em: <http://informationr.net/tdw/publ/papers/COLIS4.html>.
-

WIMMER, U.; MC LEOD, S. (2010) – *BIX – the Library Index* [Em linha]: *basic information in English – working paper*. [Consult. 2 fev. 2011]. Disponível em: <http://www.bix-bibliotheksindex.de/index.php?id=115>.

WRIGHT, S.; WHITE, L. S.; (2007) – Executive summary. In; WRIGHT, S.; WHITE, L. S. (2007) - *Library assessment* [Em linha]. Washington, DC: ARL. p.11-14. (Spec Kit 303). [Consult. 12 abr. 2011]. Disponível em: <http://www.arl.org/bm~doc/spec303web.pdf>.

WOOD, L. (1998) – The uses of performance measures and their impact upon academic library practice: the evolution of a research idea. In NORTHUMBRIA International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, 2, Northumberland, 1997 – Proceedings. Newcastle: Information North, 1998. p.261-265.

Y

YANOW, D.; YBEMA, S. (2009) – Interpretivism in organizational research: on elephants and blind researchers. In BUCHANAN, D. A.; BRYMAN, A., org. – *The SAGE handbook of organizational research methods*. London: SAGE. p.39-60.

YIN, R. K. (2001) – *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman. Também disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/46546362/Estudo-de-Caso-to-e-Metodos-Robert-k-Yin>.

YOUNG, H.; LUND, P. (2008) - Reflections on a benchmarking survey of research support provided by 1994 Group libraries. *SCONUL focus* [Em linha]. V.43 (Spring), p.51-56. [Consul. 1 fev. 2011]. Disponível em: <http://www.caul.edu.au/content/upload/files/org/sconul1994group.pdf>.

Z

ZAKARIA, Z. [et al.] (2009) – Service quality in Sungai Petani Public Library: Malaysian evidence. *Canadian Social Science* [Em linha]. V.5 n.6, p.49-59. [Consult. 3 mar. 2011]. Disponível em: http://cscanada.net/index.php/css/article/viewFile/1163/pdf_51.

ZHANG, Y. (compil.) (2004) – *Research background – digital library evaluation* [Em linha]. [Consult. 24 fev. 2011]. Disponível em: http://comminfo.rutgers.edu/~miceval/research/DL_eval.html.

ZHANG, Y. (2010) – Developing a holistic model for digital library evaluation. *Journal of the American Society for Information Science and Technology* [Em linha]. V.61 n.1, p.88-110. [Consult. 1 mar. 2011]. Disponível em: <http://comminfo.rutgers.edu/~tefko/Courses/Zadar/Doctoral%20studies/Zhang%20dl%20evaluation%20JASIST%20from%20dissertation%202010.pdf>.

ZEITHAML, V.A; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. (1990) - *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*. New York: The Free Press.

ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, A.; MALHOTRA, A. (2002) – Service quality delivery through Web sites: a critical review of extant knowledge. *Journal of the Academy of Marketing Science*. V.30 N.4, p. 362-375. Também disponível em: http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:eYCK4UyH7e4J:citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download%3Fdoi%3D10.1.1.136.9544%26rep%3Drep1%26type%3Dpdf+Service+quality+delivery+through+Web+sites:+a+critical+review+of+extant+knowledge&hl=pt-PT&gl=pt&pid=bl&srcid=ADGEESgjNTEKaaE069gPb8VrNPMiKctgNtznHYfw9LqBszDz_irHjoU2vbfPSauN66Yaz9CxxrR0JPNhoN9wo4_9GG9Iut0cJh8UhWT6qdU7wULQUrnr3nVJPqmaLcAvkHoYlflXq3X0&sig=AHIEtbTM5LeQpU7h0GpilirWTcaERazDswg.

ZHANG, Y. (2004) – Research background – digital library evaluation [Em linha]. New Jersey: Scholl of Communication, Information and Library Studies. [Consult. 7 fev. 2011]. Bibliografia anotada. Disponível em: http://comminfo.rutgers.edu/~miceval/research/DL_eval.html.

ZWEIG, D. [et al.] (1996) – *The TEEL IT! manual: the complete program for evaluating library performance*. Chicago: American Library Association.

ZWEIZIG, D.; RODGER, E. J. (1982) – *Output measures for public libraries: a manual of standardized procedures*. [Chicago]: American Library Association.

Leonor Gaspar Pinto

Dimensões estratégicas e emergentes da avaliação do desempenho: modelos, dinâmicas e impactos na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (1989-2009)

ANEXOS

Leonor Gaspar Pinto

Dimensões estratégicas e emergentes da avaliação do desempenho: modelos, dinâmicas e impactos na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (1989-2009)

ANEXO 1

PRINCIPAIS MEDIDAS DE DESEMPENHO DE BIBLIOTECAS POR ÁREA DE MEDIÇÃO PROPOSTAS PELA NORMA ISO 2789.2006

ÁREAS DE MEDIÇÃO		MEDIDAS DE DESEMPENHO	Desagregação	
BIBLIOTECAS	Unidades administrativas e bibliotecas	N.º unidades administrativas N.º bibliotecas centrais/principais N.º bibliotecas anexas N.º bibliotecas móveis Total de bibliotecas		
	Tipos de bibliotecas	Biblioteca Nacional	N.º unidades administrativas N.º bibliotecas N.º pontos de serviço externos População do país (no início do período de recolha de dados)	Por tipo
		Biblioteca de uma instituição do ensino superior	N.º unidades administrativas N.º bibliotecas N.º pontos de serviço externos Total de estudantes, professores e colaboradores que podem usar a biblioteca Total de estudantes, professores e colaboradores que podem usar a biblioteca em FTE	Por tipo
		Biblioteca especializada	N.º unidades administrativas N.º bibliotecas	Por tipo
		Biblioteca pública	N.º unidades administrativas N.º bibliotecas N.º pontos de serviço externos Total da população servida	Por dimensão da população servida Por tipo
			Biblioteca escolar	N.º unidades administrativas N.º bibliotecas N.º total de alunos e professores nas escolas servidas pela biblioteca escolar
		Biblioteca (depósito) de retaguarda	N.º unidades administrativas N.º bibliotecas	
				.../...

ÁREAS DE MEDIÇÃO		MEDIDAS DE DESEMPENHO		Desagregação
COLECCÃO	Livros e publicações em série	Existências	N.º total de unidades físicas existentes N.º unidades físicas normalmente arrumadas em estantes de livre-acesso N.º total de títulos existentes	
		Aquisições	N.º unidades físicas adicionadas N.º títulos adicionados	
		Documentos retirados	N.º unidades físicas retiradas N.º títulos retirados	
	Manuscritos	Existências	N.º metros lineares de prateleiras ocupados pela totalidade da colecção de manuscritos N.º unidades físicas	
		Aquisições	N.º metros lineares de prateleiras adicionados à colecção de manuscritos	
		Documentos retirados	N.º unidades físicas retiradas da colecção de manuscritos	
	Microformas	Existências	N.º total de unidades físicas existentes	
		Aquisições	N.º unidades físicas adicionadas	
		Documentos retirados	N.º unidades físicas retiradas	
	Documentos cartográficos	Existências	N.º total de unidades físicas existentes	
		Aquisições	N.º unidades físicas adicionadas	
		Documentos retirados	N.º unidades físicas retiradas	
	Documentos de música impressa	Existências	N.º total de unidades físicas existentes N.º total de unidades físicas normalmente arrumadas em estantes de livre-acesso N.º total de títulos existentes	
		Aquisições	N.º unidades físicas adicionadas N.º títulos adicionados	
		Documentos retirados	N.º unidades físicas retiradas	
	Documentos audiovisuais	Existências	N.º unidades físicas existentes	Por suporte físico [por tipo]
		Aquisições	N.º unidades físicas adicionadas	Por suporte físico [por tipo]
		Documentos retirados	N.º unidades físicas retiradas	Por suporte físico [por tipo]
	Documentos gráficos	Existências	N.º total de unidades físicas existentes	
		Aquisições	N.º unidades físicas adicionadas	
		Documentos retirados	N.º unidades físicas retiradas	
	Patentes	Existências	N.º patentes existentes	Por suporte
		Aquisições	N.º patentes adicionadas	Por suporte
		Documentos retirados	N.º patentes retiradas	Por suporte
Outros documentos e itens	Existências	N.º unidades físicas existentes		
	Aquisições	N.º unidades físicas adicionadas		
	Documentos retirados	N.º unidades físicas retiradas	.../...	

ÁREAS DE MEDIÇÃO		MEDIDAS DE DESEMPENHO	Desagregação	
COLEÇÃO (cont.)	eBooks	Existências	N.º títulos na colecção electrónica	
		Aquisições	N.º títulos adicionados por compra N.º títulos adicionados através de digitalização feita pela biblioteca	
		Documentos retirados	N.º títulos retirados	
	Ficheiros de computador	Existências	N.º suportes físicos existentes	
		Aquisições	N.º suportes físicos adicionados	
		Documentos retirados	N.º suportes físicos retirados	
	Outros documentos digitais	Existências	N.º unidades físicas em suporte físico existentes N.º títulos em rede ou instalados em computadores autónomos existentes	
		Aquisições	N.º unidades físicas em suporte físico adicionadas N.º títulos em rede ou instalados em computadores autónomos adicionados	
		Documentos retirados	N.º unidades físicas em suporte físico retiradas N.º títulos em rede ou instalados em computadores autónomos retiradas	
	Bases de dados	Existências	N.º unidades físicas em suportes físicos existentes N.º títulos em rede ou instalados em computadores autónomos existentes N.º títulos em servidores em que a biblioteca adquiriu direitos de acesso existentes	
		Aquisições	N.º unidades físicas em suportes físicos adicionadas N.º títulos em rede ou instalados em computadores autónomos adicionados N.º títulos em servidores em que a biblioteca adquiriu direitos de acesso adicionados	
		Documentos retirados	N.º unidades físicas em suportes físicos retiradas N.º títulos em rede ou instalados em computadores autónomos retirados N.º títulos em servidores em que a biblioteca adquiriu direitos de acesso retirados	
	Publicações em série correntes recebidas	Impressas ou microformas	N.º assinaturas correntes de periódicos N.º títulos correntes de periódicos N.º assinaturas correntes de jornais N.º títulos correntes de jornais	
		Electrónicas	N.º títulos correntes de periódicos N.º títulos correntes de jornais	
		Total	N.º assinaturas correntes de periódicos (todos os formatos) N.º títulos correntes de periódicos (todos os formatos) N.º assinaturas correntes de jornais (todos os formatos) N.º títulos correntes de jornais (todos os formatos)	
Recursos da Internet de acesso livre	N.º links para recursos da Internet de acesso livre catalogados pela biblioteca		.../...	

ÁREAS DE MEDIÇÃO		MEDIDAS DE DESEMPENHO	Desagregação	
UTILIZAÇÃO E UTILIZADORES DA BIBLIOTECA	Utilizadores	N.º utilizadores inscritos N.º novos utilizadores inscritos N.º utilizadores activos do serviço de empréstimo N.º utilizadores activos		
	Empréstimos	N.º primeiros empréstimos (excluindo consultas) N.º renovações por iniciativa do utilizador N.º eBooks (em leitores de eBook) N.º eBooks (só conteúdos transmitidos aos utilizadores)		
	Unidades físicas em empréstimo	N. unidades físicas em empréstimo num dado dia		
	Consultas	N.º unidades físicas retiradas pelos utilizadores de estantes em livre-acesso para consulta		
	Unidades físicas em utilização na biblioteca	N. unidades físicas em utilização na biblioteca num dado dia		
	Reservas	N.º transacções iniciadas pelo utilizador		
	Pedidos de informação	N.º pedido de informação N.º pedidos de informação recebidos por via electrónica		
	Cópias	Cópias e microformas produzidas pela biblioteca	N.º folhas fotocopiadas N.º unidades físicas microfilmadas N.º folhas impressas	
		Cópias feitas pelo utilizador (a partir de recursos não-electrónicos)	N.º folhas fotocopiadas pelo próprio utilizador no espaço da biblioteca N.º folhas digitalizadas pelo próprio utilizador no espaço da biblioteca	
	Empréstimos inter-bibliotecas dentro do país	Pedidos de empréstimo recebidos de outras bibliotecas	N.º total de pedidos recebidos de outras bibliotecas N.º pedidos satisfeitos	Por formato (originais / cópias)
		Pedidos de empréstimo feitos a outras bibliotecas	N.º total de pedidos feitos a outras bibliotecas N.º respostas aos pedidos recebidos	Por formato (originais / cópias)
	Empréstimos inter-bibliotecas a nível internacional	Pedidos de empréstimo recebidos de outros países	N.º total de pedidos recebidos de outros países N.º pedidos satisfeitos	Por formato (originais / cópias)
		Pedidos de empréstimo feitos a outras bibliotecas	N.º total de pedidos feitos a outros países N.º respostas aos pedidos recebidos	Por formato (originais / cópias)
	Fornecimento de documentos electrónicos (mediado) *	N.º documentos fornecidos pela biblioteca em formato electrónico a partir da sua colecção	Com custos / grátis	
	Fornecimento de documentos externos *	N.º documentos recebidos de fontes externas cuja transacção ou pagamento foi mediado pela biblioteca	Por suporte	
	Visitas *	N.º visitas realizadas por pessoas (indivíduos) às instalações da biblioteca anualmente		
	Formação e orientação dos utilizadores *	N.º total de horas de formação realizadas pela biblioteca N.º participantes em sessões de formação de utilizadores N.º horas de formação de utilizadores sobre utilização de serviços electrónicos e tecnologias de informação N.º participantes em sessões de formação de utilizadores sobre serviços electrónicos N.º horas em que os utilizadores acederam a serviços de formação baseados na web disponibilizados pela biblioteca	.../...	

* Apesar da norma enquadrar estas áreas de medição no grupo de medidas sobre “Empréstimo inter-biblioteca a nível internacional”(6.3.11), atribuindo-lhes as numerações 6.3.11.3, 6.3.11.4, 6.3.11.5, 6.3.11.6 e 6.3.11.7, tal parece ser um equívoco, pois tratam-se de temáticas que nada têm a ver com empréstimo inter-bibliotecas.

ÁREAS DE MEDIÇÃO		MEDIDAS DE DESEMPENHO	Desagregação	
ACesso E INFRA-ESTRUTURAS	Horário de abertura	N.º horas em que os principais serviços estiveram disponíveis aos utilizadores durante uma semana normal	Por tipo de biblioteca	
	Dias de abertura	N.º dias em que os principais serviços estiveram disponíveis aos utilizadores durante uma semana normal	Por tipo de biblioteca	
	Lugares	N. lugares disponíveis na biblioteca para os utilizadores no final do período de contagem N. lugares em que os utilizadores podem ligar o seu próprio computador à rede da biblioteca no final do período de contagem		
	Computadores acessíveis ao público	N.º computadores disponibilizados pela biblioteca aos utilizadores N.º impressoras disponibilizadas ao público N.º scanners disponibilizados ao público N.º leitores de eBooks disponibilizados ao público N.º computadores acessíveis apenas aos colaboradores	Por tipo ligação [em rede/ internet]	
	Registos do catálogo	N.º total de registos existentes no catálogo no final do período de contagem Porcentagem de registos informatizados N.º registos informatizados adicionados ao catálogo durante o ano		
	Fotocopiadoras	N.º máquinas fotocopiadoras para acesso directo pelos utilizadores		
	Espaço	Área útil para funções da biblioteca	Área útil interna (m²)	
		Área útil por funções	Área útil dos serviços acessíveis ao utilizador (m²) Área útil dos serviços técnicos (m²) Área útil para armazenamento de materiais (m²) Área útil para eventos (m²)	
		Área bruta do edifício	Área bruta (m²)	
	Estantes	N.º metros lineares de estantes com a totalidade da colecção N.º metros lineares de estantes com colecções em livre-acesso		
DESPESAS (no período da contagem)	Despesas correntes	Com pessoal	Total de despesas com salários, subsídios, etc. Despesas com formação dos colaboradores	
		Com aquisições	Despesas com a aquisição de itens que foram adicionados à colecção para benefício dos utilizadores	Por tipo de recurso
		Com o fornecimento externo de documentos e empréstimo inter-bibliotecas	Despesas com o fornecimento externo de documentos mediado pela biblioteca e com o empréstimo inter-bibliotecas	
		Com a conservação da colecção	Despesas com encadernação, preservação e conservação se realizadas por entidades externas Despesas com conversão de materiais (microfilmagem, cópia) se realizada por entidades externas Despesas com digitalização se realizada por entidades externas	
		Com as instalações	Despesas com renda, manutenção, electricidade, etc.	
		Com a informatização	Despesas com computadores, redes, licenças de software e telecomunicações	
		Com taxas para acesso livre a publicações pagas pela biblioteca	Despesas com taxas para acesso livre a publicações	
		Diversas	Despesas com catalogação, correios, promoção, transportes, etc.	
	Despesas de capital	Despesas com aquisição ou expansão de edifícios Despesas com aquisição de sistemas informáticos (hardware e software) Despesas cm outros bens de capital (mobiliário, etc.)		
	Receitas e financiamentos	Financiamento próprio ou provindo da instituição de tutela Financiamento provindo de outras fontes públicas Financiamento provindo de fontes privadas (incluindo doações) Subsídios especiais Receitas geradas pela biblioteca	.../...	

ÁREAS DE MEDIÇÃO		MEDIDAS DE DESEMPENHO	Desagregação	
COLABORADORES DA BIBLIOTECA (no final do período contagem)	Total de colaboradores	Geral	N.º total de colaboradores da biblioteca N.º colaboradores equivalente a tempo inteiro (FTE) N.º colaboradores equivalente a tempo inteiro (FTE) financiados por fontes externas à biblioteca ou instituição de tutela	
		Técnicos profissionais	N.º técnicos (FTE)	
		Especialistas qualificados	N.º especialistas qualificados (FTE)	
		Outros	N.º outros colaboradores	
		Assistentes-estudantes	N.º total de horas por ano em que se empregaram estudantes convertido em tempo integral (FTE)	
	Voluntários	N.º assistentes voluntários não remunerados (FTE)		
	Formação dos colaboradores	N.º total de horas de formação formal que os colaboradores receberam durante o período de contagem		
	Formação profissional	N.º estudantes/estagiários em Biblioteconomia e/ou Ciências da Informação ou áreas relacionadas que receberam formação formal na biblioteca N.º total de meses da formação de todos os estudantes/estagiários		
	Afectação dos colaboradores a áreas funcionais	N.º colaboradores afectos aos serviços ao utilizador N.º colaboradores afectos ao processamento dos media N.º colaboradores afectos aos serviços electrónicos N.º colaboradores afectos à administração N.º colaboradores afectos a outros serviços		

ANEXO 2

CRONOLOGIA DA REDE DE BIBLIOTECAS MUNICIPAIS DE LISBOA - 1873-1988

CRONOLOGIA da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa		1873-1988
1873	Set., 16	Vereador Joaquim José Alves apresenta em sessão de câmara o projecto de criação de pequenas bibliotecas destinadas ao povo
1881	Abr., 5	José Maria de Moura Barata Feio Terenas foi admitido no cargo de Bibliotecário Geral das bibliotecas da CML.
1883	Fev., 2	Inauguração da primeira Biblioteca Popular, anexa à Escola Municipal nº4 (Bairro Oriental, Rua do Paraíso)
	Abr., 8	Inauguração da segunda Biblioteca Popular, anexa à Escola Municipal nº11 (Bairro Ocidental, Rua de São Domingos à Lapa)
	Ago., 5	Inauguração da Biblioteca Central, anexa à Escola Municipal nº1 (Rua da Inveja)
1891		Existiam 5 bibliotecas municipais em funcionamento, estando outras 3 em fase de organização
1910	Out., 5	Instauração da República (final do regime monárquico)
1926	-	Existiam uma biblioteca a funcionar em cada um dos Bairros de Lisboa: no 1º Bairro, na Travessa de São Vicente; no 2º Bairro, no Largo do edifício da Escola Municipal (Biblioteca Central); no 3º Bairro, na Rua da Boa Vista; e no 4º Bairro, na Calçada da Tapada, em Alcântara.
	Mai., 28	Golpe militar (final da 1ª República)
	-	Foram encerradas todas as bibliotecas, excepto a do 2º Bairro (Biblioteca Central).
1930	Dez., 31	Aprovada a “Organização das Bibliotecas Municipais” proposta por Joaquim Leitão, Inspector das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais
1931	Jun., 27	A Biblioteca Municipal Central passa a beneficiar do Depósito Legal (Decreto nº19.952 de 27 de Junho)
	Jul., 5	Inauguração da Biblioteca Municipal Central, conjuntamente com o Arquivo e Museus municipais, no Palácio Galveias
	Dez., 24	Aprovada a “Definitiva Organização e Regulamento das Bibliotecas, Arquivo e Museu Municipais”
	Dez., 31	Publicação do n.º1 dos <i>Anais das bibliotecas, arquivo e museus municipais</i> , dir. por Joaquim Leitão [31 Dez(?).].
1933	Jul., 28	Inauguração da Biblioteca Municipal de Alcântara, instalada num dos edifícios dos Serviços Industriais da CML, na Av. 24 de Julho.
	Jul., 31	Remodelação da Biblioteca do 2º Bairro (antiga Biblioteca Central) e abertura ao público
1934	Out., 17	Inaugurada a Biblioteca Municipal do Poço do Bispo, no Palácio da Mitra
1935	Out., 25	Inauguração do Serviço de Bibliotecas Populares Móveis, sendo distribuídas 12 caixas-bibliotecas pelas sedes de 12 Juntas de Freguesia
1937	Mai., 28	Inauguração da Biblioteca Municipal da Boa Vista, instalada na Rua da Boavista, nº7
	-	Inauguração das primeiras bibliotecas populares móveis instaladas em jardins – Jardim Guerra Junqueiro (Estrela) e Jardim França Borges (Rio de Janeiro)
1938	-	Após remodelação, a biblioteca do 2º Bairro passa a designar-se Biblioteca Municipal de São Lázaro
	-	Inauguração de mais seis bibliotecas móveis instaladas em jardins da Cidade
1939	Set., 7	Inauguração da Biblioteca Municipal Duque de Loulé, instalada nas antigas instalações dos Serviços de Recenseamento Militar do 2º Bairro Surge a primeira biblioteca infantil instalada no Jardim da Estrela

CRONOLOGIA da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa		1873-1988
1940	-	Encerramento da Biblioteca Municipal de Alcântara para obras de beneficiação . Disponibilização de publicações periódicas nas bibliotecas móveis de jardim
1941	-	As bibliotecas móveis instaladas nas Juntas de Freguesia deixam de funcionar Pela primeira vez, são enviadas bibliotecas móveis aos Bairros de Casas Económicas (6 bairros)
1943	-	Reorganização dos Serviços Técnicos da Biblioteca Municipal Central, separando-se a catalogação das restantes tarefas técnicas (registo, anotação, selagem, abertura, cotação, arrumação, conservação, movimento e estatística das espécies)
1944	-	A Biblioteca Municipal Central recebe o fundo das Congregações e Duplicados da Biblioteca Nacional, correspondendo a 15.157 obras completas e incompletas Definição de critérios de renovação obrigatória (de 2 em 2 meses) das colecções de livros das bibliotecas móveis
1945	Out., 25	Inauguração da Biblioteca Municipal do Alvitto, no Bairro Doutor Oliveira Salazar, tendo aqui sido ensaiado um novo sistema de organização do fundo bibliográfico e retomada a prática da leitura domiciliária * Novo encerramento da Biblioteca Municipal de Alcântara para obras de beneficiação Criação de 2 bibliotecas privativas, no Batalhão de Sapadores Bombeiros e na Polícia Municipal
1947	Jun., 3	Extinção da Biblioteca Municipal da Boa Vista, ingressando parte dos seus fundos na futura Biblioteca Municipal da Encarnação
	Jul., 8	Inauguração da Biblioteca Municipal da Encarnação
1949	-	Remodelação total do recheio das bibliotecas móveis dos parques e jardins de Lisboa.
1950	-	Doação à C.M. Lisboa da Colecção Ruela Pombo (década de 50)
1951	-	Criação de Bibliotecas para Crianças em 4 bairros sociais – Caramão da Ajuda, Quinta da Calçada, Quinta das Furnas e Quinta do bairro da Boa Vista
1955	Mai., 10	Inauguração da Biblioteca Municipal de Pedrouços, instalada no n.º 88 da Rua de Pedrouços, tendo o seu fundo bibliográfico inicial sido doado pelo Padre Ruela Pombo, que assumiu a direcção da biblioteca
1956	Jan.	Biblioteca Municipal Central adopta o verbete internacional impresso enviado pela Biblioteca Nacional
	-	Encerramento da Biblioteca Municipal de Alcântara para obras de beneficiação
	Dez.	Biblioteca Municipal da Encarnação retoma a prática do empréstimo domiciliário em virtude do encerramento das suas instalações à leitura de presença
1957	-	Extinção da Biblioteca Municipal Duque de Loulé, ingressando parte dos seus fundos na futura B.M. Fontes Pereira de Melo)
1958	-	Extinção da Biblioteca Municipal da Encarnação, ingressando parte dos seus fundos na futura B.M. de Alvalade
1959	-	Criação de salas de estudo nas bibliotecas municipais
1960	Fev., 22	Inauguração da Biblioteca Municipal Fontes Pereira de Melo
	Set., 30	Transferência da Biblioteca Municipal do Poço do Bispo para a Azinhaga do Vale Fundão, ficando instalada no edifício anexo ao grupo Escolar
	Out., 25	Inauguração da Biblioteca Municipal de Alvalade, instalada em edifício anexo ao Grupo Escolar da Célula VIII, na Rua Teixeira Pascoais
	-	Aquisição de duas viaturas (marca Citroën) para integrarem o Serviço de Bibliotecas Móveis
1961	Jan.	Inauguração das duas primeiras Bibliotecas Itinerantes em viaturas automóveis, assegurando dois circuitos
	-	Transferência da Biblioteca Municipal de Alcântara para um edifício municipal no Largo do Rilvas, nº10
1962	Out., 25	Inauguração da Biblioteca Municipal do Bairro das Furnas, em Sete Rios, disponibilizando serviço de leitura presencial e domiciliária
	-	Inauguração da Biblioteca Municipal do Bairro Padre Cruz, na Rua Rio Tejo, em Camide, disponibilizando serviço de leitura presencial e domiciliária
	-	Inauguração de mais uma viatura atribuída ao Serviço de Bibliotecas Itinerantes

CRONOLOGIA da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa		1873-1988
1963	Jan., 2	Empréstimo domiciliário foi tornado extensivo a todas as bibliotecas populares fixas da rede municipal
	Jun., 14	O serviço Biblioteca Pública para Cegos, a funcionar na B.M. Belém, inaugura a sua primeira biblioteca móvel no Jardim da Estrela
1964	Abr., 13	Inauguração da Biblioteca Municipal da Penha de França, instalada na Calçada do Poço dos Mouros, n.º2
	15	Extinção da Biblioteca Municipal de Alcântara, em virtude da demolição do edifício em que se encontrava instalada, ingressando parte dos seus fundos na futura BM Belém
1965	Maió, 31	Extinção da Biblioteca Municipal de Pedrouços, passando a sua coleção a servir de apoio à futura BM Belém
	Jun., 11	Inauguração da Biblioteca Municipal de Belém, no Palácio Angeja, sito na Rua da Junqueira n.º 295, disponibilizando uma sala de periódicos, uma sala de leitura, uma sala infantil, uma sala da Doação Ruela Pombo, uma sala destinada exclusivamente a leitores invisuais, dotada com um significativo núcleo de livros em Braille e, no jardim, uma biblioteca ao ar livre
	-	O Serviço de Bibliotecas Itinerantes passa a contar com mais uma carrinha, perfazendo um total de 4 bibliotecas itinerantes e estacionando em 48 locais
	-	Transferência da Hemeroteca da Biblioteca Municipal Central, da Doação Padre Ruela Pombo e de milhares de livros brasileiros para o edifício da futura BM Belém, em virtude da falta de espaço no Palácio Galveias
1969	-	11 bibliotecas móveis instaladas em jardins em funcionamento
	Out., 24	Inauguração da Biblioteca Municipal do Bairro da Cruz Vermelha, instalada na Rua das 5 Marias, ao Lumiar
1972	-	Extinção da Biblioteca Municipal Fontes Pereira de Melo, ingressando parte dos seus fundos na futura Biblioteca Municipal dos Olivais
1973	Jun., 15	Inauguração da Biblioteca Municipal dos Olivais Início do funcionamento da Hemeroteca Municipal, no Palácio dos Condes de Tomar, ao Bairro Alto na sequência da transferência das publicações periódicas e jornais à consulta na BM Central
	Out.	Transferência do Serviço Biblioteca Pública para Cegos da B.M. Belém para o Palácio Valada-Azambuja, no Largo do Calhariz
	-	Instalação do Serviço de Bibliotecas Móveis e Livro Antigo no r/c da BM de Belém
1974	Abr., 25	Revolução do 25 de Abril (final da ditadura)
1979	-	Inaugurada a Sala Infanto-Juvenil da Biblioteca Municipal Central
1980	-	Extinção das bibliotecas móveis instaladas em jardins
1981	Out., 6	Inauguração da Biblioteca Municipal Camões no Palácio Valada-Azambuja destinada a pessoas cegas e normovisuais
1982	-	Criação do Centro de Catalogação e Indexação destinado ao tratamento técnico das coleções das bibliotecas fixas (excepto BMC) (Castelo, p. 12)
1984	-	Transferência provisória da Biblioteca Municipal dos Olivais para a cave n.º7 da Praceta do Centro Cívico dos Olivais
1986	-	Só se encontra em funcionamento uma biblioteca itinerante, devido ao envelhecimento das viaturas
1988	-	Preparação do processo de informatização da BMC e Hemeroteca em resposta às diligências feitas nesse sentido pela Biblioteca Nacional de Lisboa junto da CML (Lopes, 1994, p.114)

* Em vez da tradicional divisão da coleção em três formatos (de acordo com a altura da lombada dos livros), esta foi distribuída por quatro fundos – Geral, Infantil, Didático e Publicações da CML – e cada um destes dividido, por sua vez, em formatos (Oliveira e Sá, 2006, [p.8]).

Leonor Gaspar Pinto

Dimensões estratégicas e emergentes da avaliação do desempenho: modelos, dinâmicas e impactos na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (1989-2009)

ANEXO 3

**ESTRUTURA DIRIGENTE DA REDE DE BIBLIOTECAS
MUNICIPAIS DE LISBOA - 1989-2009**

Ano <i>Eleições autárquicas</i>	Estrutura dirigente municipal ⁱ				
	Presidente da CML	Vereador com a tutela da Cultura	Director Municipal	Director de Departamento	Chefe de Divisão
1989 <i>17 Dez.</i>	Nuno Krus Abecasis	Victor Reis	- (Direcção Municipal de Cultura, Desporto e Turismo ⁱⁱⁱ)	Manuel Barão da Cunha ^{iv} (Departamento de Cultura)	Deolinda de Matosⁱⁱ (Bibliotecária Assessor)
1990	Jorge Sampaio	João Soares.			Vanda de Freitas^v (Divisão de Bibliotecas e Documentação)
1991					
1992					
1993 <i>12 Dez.</i>	Jorge Sampaio	João Soares	-	-	
1994					
1995	João Soares		-		
1996					
1997 <i>14 Dez.</i>					
1998					
1999	João Soares	Maria Calado	-		Manuela Rego^{vii} (Divisão de Bibliotecas e Documentação)
2000					
2001 <i>16 Dez.</i>					
2002	Pedro Santana Lopes	Maria Manuel Pinto Barbosa	-		-
2003					
2004					
2005 <i>9 Out.</i>					
2006	Carmona Rodrigues	José Amaral Dias	Rui M. Pereira ^{xiii} (Direcção Municipal de Cultura)		-
2007					
15 Jul.	Marina Ferreira	-		Eunice Figueiredo^{xiv} (Departamento de Bibliotecas e Arquivos)	Leonor Gaspar Pinto^{xv} (Divisão de Gestão de Bibliotecas)
2008	António Costa	Rosalia Vargas		-	
2009					
11 Out.	António Costa	Catarina Vaz Pinto	Francisco Motta Veiga	-	
2010			(Direcção Municipal de Cultura)	-	

-
- ⁱ As principais fontes consultadas foram as seguintes: para identificação e delimitação dos mandatos dos Presidentes e vereadores da CML - *Anexo* [Em linha]: *lista de presidentes da Câmara Municipal de Lisboa*. [Consult. 22 Jun. 2010]. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Anexo:Lista_de_presidentes_da_C%C3%A2mara_Municipal_de_Lisboa, PORTUGAL. Ministério da Administração Interna. Secretariado Técnico dos Assuntos para o Processo Eleitoral (2008) – *Registo dos eleitos* [Em linha]. Actual. 6 Out. 2008. [Consult. 3 Jul. 2010]. Disponível em: <http://www.stape.pt/autarquias/registel06.htm> e PORTUGAL. Ministério da Administração Interna. Direcção-Geral da Administração Interna Processo Eleitoral (200) – *Registo dos eleitos locais* [Em linha]: [1993 a 2005].. [Consult. 3 Jul. 2010]. Disponível em: <http://www.dgai.mai.gov.pt/?area=103&mid=001&sid=003>; e para a identificação da restante estrutura dirigente, o *Boletim Municipal* nas localizações abaixo indicadas.
- ⁱⁱ Informador-chave: IC5, Q1.
- ⁱⁱⁱ Esta Direcção Municipal foi criada no quadro da “Orgânica dos Serviços Municipais” aprovada por deliberação da Assembleia Municipal, tomada em sessão de 15-12-1988. O lugar de Director Municipal de Desporto, Cultura e Turismo não seria, todavia, preenchido.
- ^{iv} A nomeação de um Director de Departamento especificamente para a área da Cultura ocorreu, pela primeira vez, em 9/06/1989, tendo o cargo sido ocupado por Manuel Barão da Cunha, em regime de substituição (Despacho n.º 136/P/89, publ. no *Boletim Municipal* n.º 15.661 de 3/07/1989, p. 995). Este cessaria funções como Director do Departamento de Cultura em 13/12/1992 (Despacho publicado no *Boletim Municipal* n.º 16533 de 4/01/1993, tendo o cargo permanecido vazio até finais de 1996.
- ^v A criação de uma Divisão específica para a área das bibliotecas municipais ocorreria, pela primeira vez na história destas bibliotecas, durante o mandato de Jorge Sampaio e sob a gestão do Vereador João Soares (*Diário da República*, II Série, n.263, de 14/11/1990, p.12515). Vanda de Freitas foi a primeira Chefe de Divisão de Bibliotecas e Documentação, tendo sido nomeada em 1/06/1991 e exercido este cargo até 17/12/1996 (Informador-chave: IC5, Q2).
- ^{vi} Foi nomeada Directora do Departamento de Cultura em 18/12/1996, tendo cessado funções em 17/12/1999 (Informador-chave: IC5, Q3).
- ^{vii} Foi nomeada Chefe de Divisão da Bibliotecas e Documentação em 18/12/1996, tendo cessado funções em 18/12/1999 (Informador-chave: IC5, Q3).
- ^{viii} Manuela Rego foi nomeada Directora do Departamento de Cultura em 19/12/1999, tendo cessado funções em 28/02/2002 (Informador-chave: IC5, Q3).
- ^{ix} Foi nomeado Chefe de Divisão de Bibliotecas e Documentação em 1/02/2000 (Informador-chave: IC5, Q3), tendo cessado funções em 31/07/2002 (Despacho n.º393/P/2002 de 1/08/2002, publ. no *Boletim Municipal* de 15/08/2002)
- ^x Nomeado em regime de substituição em 1/08/2002 (Despacho n.º393/P/2002 de 1/08/2002, publ. no *Boletim Municipal* de 15/08/2002) e em regime de comissão de serviço, por 1 ano em 26/11/2002 (Despacho n.º 550/P/2002 de 26/11/2002). Por incompatibilidade com a Directora do Departamento de Bibliotecas e Arquivos, cessou funções como Chefe de Divisão em 30/09/03, tendo sido destacado para o Gabinete da Vereadora M^a Manuel Pinto Barbosa a partir de 1/10/2003 (Despacho n.º290/P/2003, publicado no *Boletim Municipal* de 30/09/2003) ((Informador-chave: IC5, Q3).
- ^{xi} A criação de uma Direcção Municipal específica para a área da Cultura ocorreria, pela primeira vez na CML, no quadro da reestruturação orgânica dos serviços desta autarquia aprovada pela Assembleia Municipal em 12/11/2002 (Apêndice n.º 148-A/2002. *Diário da República*. II Série, n.º 271 de 23/11/2002). José Monterroso Teixeira foi o primeiro Director Municipal de Cultura (nomeado pelo Despacho n.º543/P/2002, publicado no *Boletim Municipal* de 23/11/2002)
- ^{xii} A reorganização dos serviços do Município de Lisboa supra referida veio também criar um Departamento de Bibliotecas e Arquivos constituído pela Divisão de Gestão de Bibliotecas e pela Divisão de Gestão de Arquivos. Ana Runkel foi nomeada para este cargo, primeiro em regime de substituição (Despacho n.º451/P/2002 de 22/10/02, publicado no *Boletim Municipal* de 31/10/02; e, após a aprovação pela Assembleia Municipal da reestruturação orgânica, em regime de comissão de serviço, pelo período de 1 ano (Despacho n.º 549/P/2002 de 26/11/2002). Cessaria o regime de substituição do cargo de Directora de Departamento a partir de 13/02/2006 (Despacho n.º84/P/2006).
- ^{xiii} Nomeado Director Municipal de Cultura em regime de comissão de serviço em 26/11/2005 e Director Municipal de Recursos Humanos com efeitos a partir de 11/01/09.
- ^{xiv} Nomeada em regime de substituição, com efeito a partir de 1/05/2006 (Despacho n.º154/P/2006, publicado no *Boletim Municipal* de 27/04/06), tendo a sua nomeação cessado a partir de 21/01/08 (Despacho n.º15/P/2008 de 17/01/08).
- ^{xv} Nomeada em regime de substituição, com efeito a partir de 12/02/2007 (Despacho n.º52/P/2007 de 9/02/07, publicado no *Boletim Municipal* de 22/02/06). Cessou funções como Chefe de Divisão em 31/01/10 (Despacho n.º 42/P/2010 de 27-01-10, publicado no *Boletim Municipal* de 4-02-10).
-

ANEXO 4

INFORMANTES-CHAVE

Nº.	QUESTÕES	RESPOSTAS	INFORMANTE-CHAVE (IC)
Q1	Qual era a categoria profissional da Dr. ^a Deolinda de Matos quando deixou de estar à frente das bibliotecas?	“Quando deixou de estar à frente das bibliotecas como Chefe de Serviço das bibliotecas, tinha a categoria de Bibliotecário Assessor”	IC5 [inquérito por e-mail]
Q2	Da seguinte lista de bibliotecas, quais as que se encontravam em funcionamento em 1989?	[Bibliotecas indicadas:] S. Lázaro, Poço do Bispo, Alvalade, Carmide, P. França, Belém, Bº Cruz Vermelha, Olivais, Camões, BM Central, Hemeroteca, Biblioteca Itinerante e Bibliotecas móveis instaladas.	IC1 IC2 [Entrevista] IC3 [Entrevista]
Q3	Quem ocupou os cargos de Director de Departamento de Cultura (DDC), Chefe de Divisão de Bibliotecas e Documentação (CDBD) e Chefe de Divisão de Gestão de Bibliotecas (CDGB) durante que período?	“ DDC: Vanda de Freitas (12/12/96 a 17/12/99), Manuela Rego (19/12/99 a 28/02/02) “ CDBD: Vanda de Freitas (01/06/91 a 17/12/96), Manuela Rego (18/12/96 a 18/12/99), Luis de Sá (01/02/00 a 01/08/02)” “ CDGB: Pedro Albuquerque (01/08/02 a 30/09/03)	IC5 [inquérito por e-mail]
Q4	Sabe quantas bibliotecas móveis (instaladas) existiriam em 1989?	“Não sei a quantidade... mas ainda haviam bastantes instaladas em diversas instituições...”	IC2 [inquérito por e-mail]
Q5	Em 1989, ainda funcionava a BM Alvito? Quando foi extinta?	“Penso que esta biblioteca deve ter sido extinta possivelmente no início da década de 80”	IC2 [inquérito por e-mail]
Q6	Quando foi efectivamente suspensa a prática de instalação de bibliotecas móveis?	“Terá sido por volta de 2002”	IC2 [entrevista]
Q7	Quando é que o Serviço das Bibliotecas Itinerantes /Móveis foi transferido de Belém para o Arco do Cego e, mais tarde, para Benfica-Buraca?	“As Bibliotecas Móveis mudaram de Belém em Outubro de 2001 para o Palácio Folgosa e em Maio (?) de 2003 para o Arco do Cego, onde se reuniram às Itinerantes. Daí Bibliotecas Móveis e Itinerantes mudaram para Benfica em Novembro de 2007”	IC2 [inquérito por e-mail]
Q8	Quando foram introduzidos os primeiros micro-computadores na RBML? 1989. Pinto e Rodrigues (1993, 224) referem que os 1ºs 2 computadores foram adquiridos em finais de 1988)	“Os dois primeiros computadores da Central foram adquiridos em 1989”	IC3 [entrevista]
Q9	Quando teve início a catalogação automatizada na BMC?	“O Mini-micro CDS/ISIS, versão PORBASE 2.0, foi instalado em Março 89, mas só se começou efectivamente a catalogar em Setembro de 1990, já na versão. Porbase 3.0”	IC3 [entrevista]
Q10	Quando teve início a catalogação em linha no Sistema GEAC 9000 da BN?	“Algures em 1991...”	IC3 [entrevista]
Q11	Em que Bibliotecas Municipais foi instalado o Docbase após 1992?	” Penso que as Bibliotecas que avançaram com o Docbase foram a Hemeroteca, o GEO, a Bedeteca e o GRC”	IC3 [entrevista]
Q12	Quando foi disponibilizado ao público acesso à Internet nas BLX?	“O acesso à Internet para utilização pública nas Bibliotecas foi em 1996 e coincidiu com a inauguração da Bedeteca (informação gentilmente cedida pelo Marcos Neto)”	IC4 [inquérito por e-mail]
Q13	Quando foi disponibilizado ao público o Fora de Portas?	“O Fora de Portas foi para o ar em Outubro de 2005”	IC4 [inquérito por e-mail]
Q14	Quais as normas internacionais que foram consideradas na criação do <i>Modelo de concepção e implementação dos indicadores de desempenho para a Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa</i> (2003)?	“Foram utilizadas as normas ISO 11620. 1998 e ISO 2789.. Relativamente a esta última, apesar da 3ª edição da norma ISO 2789 não se encontrar nessa altura ainda disponível (só seria publicada em 2003), foi utilizada a versão de trabalho ISO/DIS 2789. 2001”.	IC1
Q15	A partir de Janeiro de 2007, a composição da equipa responsável pelo eixo de acção “Medição e indicadores de desempenho BLX” sofreu alguma alteração significativa?	“A saída da coordenação deste eixo de acção da bibliotecária que possuía conhecimentos especializados em avaliação, em virtude da sua nomeação para a chefia da DGB, levou à sua substituição por uma bibliotecária que já membro da equipa de projeto, enquanto facilitadora de uma das bibliotecas da RBML”.	IC1 .../...

Nº.	QUESTÕES	RESPOSTAS	INFORMANTE-CHAVE (IC)
Q16	Quais as principais áreas de competências dos seguintes colaboradores: C. Boavida, T. Sampaio, S. Nunes, L. G. Pinto, P. Silva, P. Albuquerque e A. Santos?	«C. Boavida - Matemáticas aplicadas; T. Sampaio e P. Albuquerque - Gestão cultural; S. Nunes - Ciência da Informação; L. G. Pinto - Avaliação, Ciência da Informação; P. Silva - Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação».	IC1 IC5 [inquérito por e-mail]
Q17	Quando foi concebido o Modelo de Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho que, conceptualmente, suporta o PAD-BLX?	«Este modelo foi concebido no último semestre de 2003, tendo sido posteriormente desenvolvido em resposta à criação e implementação dos vários eixos de ação do PAD-BLX - “Medidas e Indicadores de Desempenho BLX”, “Avaliação da qualidade de serviços e satisfação dos utilizadores”, “Auto-avaliação organizacional”, “Iniciativa Gestão do Conhecimento”, “Melhoria Contínua SATT”, “Benchmarking”».	IC1
Q18	Que elementos integravam a equipa da Iniciativa Gestão do Conhecimento?	«Durante o período em que durou, esta Iniciativa foi concebida e gerida por um dos elementos da coordenação do PAD-BLX, com competências nas áreas Avaliação e Ciência da Informação. Estava, contudo, prevista a colaboração de uma colega da área da Sociologia, com competências em análise estatística, sobretudo para o tratamento e análise dos questionários».	IC1
Q19	Qual era a constituição da equipa responsável pela Iniciativa Melhoria Contínua SATT?	«Esta equipa era formada por cinco elementos permanentes (representantes das várias áreas/processos-chave) do SATT e ainda por um dos coordenadores do PAD-BLX que possuía competências nas áreas da Gestão da Qualidade, Avaliação e Ciência da Informação, com funções de facilitador. Um dos elementos do SATT funciona na equipa como coordenador. Para o trabalho de desenvolvimento de medidas e indicadores SATT foi ainda essencial a colaboração nesta iniciativa de outro dos elementos coordenadores do PAD-BLX com competências nas áreas da Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação, Ciência da Informação e Tratamento e análise estatística de dados».	IC1
Q20	Quais foram as fontes de informação usadas para apoio ao carregamento de dados no sítio do Projeto Tibidabo?	«O tipo de dados solicitados e sobretudo o espetro temporal definido, obrigou-nos a um certo esforço de pesquisa e adequação aos parâmetros definidos. Socorremo-nos, sobretudo, dos dados gerados pelo PAD-BLX e pelos Relatórios Estatísticos Web Horizon e de informação (sobretudo de natureza financeira) obtida no arquivo do DBA/DGB»	IC1
Q21	Quem eram os responsáveis locais pela participação do DBA/DGB no Projeto Tibidabo?	«Para além de dois elementos da coordenação do PAD-BLX (a tempo parcial), a equipa afeta a este projeto contou ainda com a colaboração de um outro bibliotecário, que assumiu a coordenação da participação da DGB no Projeto Tibidabo».	IC1
Q22	Quais eram as principais áreas de competência dos responsáveis pelo Projeto de Benchmarking em gestão de Autoridades?	«Para além de competências genéricas na área das Ciências da Informação, estes técnicos possuem um nível notável de conhecimentos e experiência no campo da Gestão de Sistemas de Informação de Bibliotecas e também da Gestão de autoridades».	IC1 .../...

Nº.	QUESTÕES	RESPOSTAS	INFORMANTE-CHAVE (IC)
Q23	Qual era o procedimento para a elaboração de estatísticas nas bibliotecas municipais de Lisboa no final da década de 80?	<p>«O meu conhecimento dos procedimentos de elaboração de estatísticas baseia-se essencialmente na experiência adquirida neste âmbito na BMC entre fevereiro de 1989 e junho de 1991. Nesta biblioteca, a estatística diária era elaborada a partir das senhas de requisição entregues aos leitores pelo porteiro (que se encontrava numa secretária colocada no centro do átrio). Estas senhas (destinadas à consulta local) eram previamente numeradas, entregues aos leitores e devolvidas ao porteiro quando estes saiam da biblioteca. Era o porteiro que, após o encerramento da biblioteca, agraçava o molho diário de senhas e as entregava ao responsável pela sala de leitura dos adultos. Era este que, com base em dois tipos de folha de recolha “artesanal” fazia o registo manual dos dados: um, para registo do número total de leitores diários e da sua distribuição por categorias profissionais; outro, para registo do número total de volumes consultados e da sua distribuição por secções. Estas folhas de recolha diárias eram depois usadas para preencher o respetivo mapa mensal. Os totais apurados mensalmente serviam para o preenchimento do mapa anual. Note-se que, no caso das crianças e jovens, estes eram encaminhados para a sala infanto-juvenil, sendo o técnico responsável por este serviço que entregava aos leitores as senhas, recolhia-as e com base nestas, realizava a estatística deste sector. As estatísticas relativas aos documentos emprestados às crianças pela sala infanto-juvenil e àqueles emprestados pelo sector de adultos aos funcionários municipais eram realizadas à parte, não dispondo de mapas específicos.</p> <p>Os procedimentos para a elaboração de estatísticas nas restantes bibliotecas seriam muito semelhantes a este, sendo apenas de salientar a este respeito que estas teriam também de recolher dados equivalentes relativos ao empréstimo domiciliário e teriam de remeter os mapas mensais e o anual para a chefia. Tanto quanto sei, era usado o mesmo modelo de mapa, quer para a estatística da leitura de presença, quer para a estatística da leitura domiciliária».</p>	IC1
Q24	A quem era atribuída a tarefa de elaboração da estatística nas bibliotecas?	<p>«A elaboração da estatística mensal e anual, a par com a tarefa de intercalar fichas nos catálogos manuais existentes no piso das salas de leitura da BMC, eram as tarefas técnicas de rotina que menos agradavam aos bibliotecários e técnicos profissionais que então desempenhavam funções nesta biblioteca. De igual modo, para maioria destes profissionais, a passagem pelo sector do atendimento e apoio à leitura constituía uma etapa (muitas vezes inevitável) que se almejava ultrapassar com celeridade com vista à “subida para o 2º andar” do Palácio, local onde decorriam as tarefas técnicas mais “nobres” – a catalogação, a cotação e a indexação (IC1).</p> <p>Nas bibliotecas populares fixas e nas móveis esta tarefa era da responsabilidade do encarregado, isto é, do coordenador, embora pudesse ser “delegada” noutro funcionário».</p>	IC1
Q25	Quais os objetivos do procedimento de elaboração de estatísticas nas bibliotecas?	<p>«Aos funcionários que na BMC elaboravam a estatística, esta era apresentada como uma tarefa de rotina que tinha de ser obrigatoriamente realizada com vista à elaboração dos mapas mensais e, no início do ano seguinte, o mapa anual ou a sua finalização (se este tivesse sido gradualmente preenchido ao longo do ano). Aliás, a maioria destes funcionários desconhecia qual a utilidade que a chefia daria a estes mapas e apenas alguns teriam a noção de que estes seriam utilizados na preparação do relatório anual. Ainda assim, o tipo de informação recolhida e o facto dos mapas mensais da BMC serem “arquivados” num armário existente na sala de trabalho dos funcionários do sector de atendimento e de a chefia habitualmente não os solicitar ou manifestar necessidade de informação constante do seu conteúdo, tornava evidente que a “estatística” constitui um fim em si mesma. Note-se que foi a sensação de inutilidade associada à realização desta tarefa, derivada da evidente ausência de integração no ciclo de gestão da informação recolhida, que despertou em mim o interesse pelo tema da avaliação do desempenho de bibliotecas».</p>	IC1

N.º	QUESTÕES	RESPOSTAS	INFORMANTE-CHAVE (IC)
Q26	Até quando persistiu na RBML a utilização de senhas para requisição de documentos?	«A utilização de senhas para requisição de livros para consulta foi desaparecendo das rotinas das bibliotecas municipais à medida que estas foram sendo reorganizadas segundo o conceito de biblioteca pública da UNESCO: com coleções em livre-acesso, empréstimo domiciliário, etc. Já a utilização deste tipo de senha para a gestão do empréstimo manteve-se até mais tarde, pois só a implementação local das funcionalidades do empréstimo automatizado permitiriam que o sistema manual de registo fosse desativado. Não deixa de ser irónico que, tendo a BM Penha de França sido a primeira biblioteca a ser modernizada – 1992 – apenas em 2009 deixaria de usar estas senhas para o empréstimo domiciliário, pois só então foram resolvidos os vários problemas que obstavam a que este serviço fosse informatizado nesta biblioteca!».	IC1
Q27	Quem constituía a equipa responsável pela conceção, recolha de dados e disponibilização de informação sobre o desempenho da RBML no período de 1991/92 a 2002?	«A conceção e implementação do novo sistema de informação sobre o desempenho da Rede era da responsabilidade do Núcleo Coordenador das Bibliotecas Populares Fixas, o qual, nos primeiros anos, foi constituído por três bibliotecários, tendo um deles como área de investigação/especialização à questão da medição do desempenho de bibliotecas públicas. Para o desenvolvimento deste projeto foi ainda importante a colaboração de uma jovem técnica profissional de BD, com competências na área da informática e, em especial, na utilização da folha de cálculo do Works da Microsoft. Foi ela que, com base na estrutura de medição e de informação concebida (folhas de recolha diversas), criou as folhas de cálculo para a recolha diária, mensal e anual de dados que as bibliotecas passaram a utilizar para a realização da sua “estatística”. Era ela também que compilava os ficheiros enviados pelas bibliotecas (em disquetes) e produzia as folhas Works com os dados referentes à Rede. Nas bibliotecas, a responsabilidade pela colaboração neste processo era atribuída ao coordenador, embora este a pudesse “delegar” noutra técnico».	IC1
Q28	Quais eram as principais áreas de competência dos coordenadores do Projeto de Desenvolvimento de Competências em Literacia da Informação?	«Dois dos técnicos da equipa coordenadora tinham competências pedagógicas, nomeadamente, na área da educação e formação de adultos, para além de competências de investigação construídas no quadro de mestrados obtidos anteriormente. Note-se que estas competências foram particularmente valorizadas, uma vez que se pretendiam conceber e desenhar dispositivos de formação. O outro técnico era um bibliotecário, com experiência na área do atendimento e formação de utilizadores em TIC».	IC1
Q29	Quem integrou a equipa da RBML que adaptou e testou a <i>Estrutura de Avaliação de Impactos</i> do Projeto ENTITLE?	«Ao nível da DGB, a responsabilidade pela participação no Projeto ENTITLE esteve entregue a dois técnicos – um, com competências especializadas na área da avaliação do desempenho de bibliotecas e que ocupava então o cargo de Chefe de Divisão (era também a coordenadora do Prjeto ENTITLE ao nível da CCML); e o outro, com experiência em gestão administrativa de projetos comunitários. Estes técnicos, em conjunto com um dos técnicos responsáveis pela coordenação do PAD-BLX, selecionaram os dois casos que iriam ser testados e, de acordo com estes, agregaram à equipa dois técnicos da equipa do Programa ULISSES (com competências nas áreas da Pedagogia, Ciência da Informação, Gestão de Sistemas e Tecnologias da Informação e Investigação) e um técnico do Programa de Promoção da Leitura (com competências na área da Psicologia e Promoção da Leitura)».	IC1

Leonor Gaspar Pinto

Dimensões estratégicas e emergentes da avaliação do desempenho: modelos, dinâmicas e impactos na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (1989-2009)

ANEXO 6

MAPA DA FREQUÊNCIA DE LEITORES POR PROFISSÕES E MOVIMENTO DE LEITURA POR SECÇÕES E VOLUMES CONSULTADOS NA BM DO POÇO DO BISPO EM JANEIRO DE 1964

The image shows two pages of a statistical map from 1964. The top page is titled 'CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA' and the bottom page is titled 'CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA'. Both pages contain tables with columns for professions and reading sections, and rows for various data points. The tables are filled with handwritten numbers and some colored markings. The top page has a header 'CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA' and 'D. S. SECRETARIA MUNICIPAL DE BIBLIOTECAS E MUSEUS'. The bottom page has a header 'CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA' and 'D. S. SECRETARIA MUNICIPAL DE BIBLIOTECAS E MUSEUS'. The tables are organized into sections for 'PROFISSÕES' and 'MOVIMENTO DE LEITURA'. The data is presented in a grid format with multiple columns and rows, showing the frequency of readers and the volume of books consulted.

Fonte: Reprod. de [Frequência de leitores por profissões e movimento de leitura por secções e volumes consultados na] Biblioteca Municipal do Poço do Bispo [Mapa de estatística]: ano de 1964: mês de Janeiro. 5 de Fevereiro de 1964. Disponível no SATT/CML, Portugal.

Leonor Gaspar Pinto

Dimensões estratégicas e emergentes da avaliação do desempenho: modelos, dinâmicas e impactos na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (1989-2009)

ANEXO 7

FERRAMENTAS DE ANÁLISE DE DINÂMICAS E IMPACTOS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE BIBLIOTECAS

Ferramenta DI ^{ADB1}		Fase de Preparação
ELEMENTOS DE ANÁLISE		DINÂMICA:
Antecedentes e contexto		
Duração prevista		
Foco da avaliação		
Objetivos		
Modelo(s) de avaliação		
Origem do estímulo	Interna	
	Externa	
Partes interessadas		
Estratégias-chave		
<i>Eixos de ação</i>		

Ferramenta DI ^{ADB2}		Fase de Desenvolvimento
DINÂMICA:		
Características genéricas	PERFIL DA EQUIPA	
Designação		
Nº elementos		
Áreas de competência		

Ferramenta DI^{ADB3}		Fase de Desenvolvimento
DINÂMICA:		
Características		PERFIL DOS PRINCIPAIS RESPONSÁVEIS PELA COORDENAÇÃO DA EQUIPA
N.º elementos		
Designação (nome da função)		
Nível hierárquico em relação ao dirigente que tutela a RBML*		
Funções desempenhadas (✓)	Analisa, interpreta e comunica os dados recolhidos através das actividades de avaliação	
	Aprova projetos de avaliação ao nível de toda a biblioteca/Rede	
	Ausulta o pessoal quanto às necessidades e métodos de avaliação	
	Coordena a recolha de dados ao nível de toda a biblioteca/Rede	
	Coordena a comunicação / arquivo dos dados estatísticos biblioteca/Rede	
	Responde a pedidos de dados sobre a biblioteca/Rede	
	Monitoriza / coordena projetos de avaliação ao nível de toda a biblioteca/Rede	
	Executa actividades de avaliação	
	Dá formação sobre tópicos de avaliação	
	Responde a inquéritos externos	
	Concebe / adapta modelos de avaliação	
	Outras	

* Nível hierárquico de 1 a 5 (p.ex.: Diretor [de Departamento] da Biblioteca > Chefe de Divisão > Coordenador da avaliação = nível hierárquico 2)

Ferramenta DI^{ADB}4	Fases de Preparação, Desenvolvimento e Apresentação de resultados				
	OBJETOS DE AVALIAÇÃO				
DINÂMICAS	Recursos	Processos	Resultados	Qualidade de serviço	Impactos

Ferramenta DI^{ADB5}		Fase de Desenvolvimento							
MÉTODOS DE AVALIAÇÃO	DINÂMICAS								
	D	D	D	D	D	D	D	D	<i>Total</i>
Questionários									
Questionários sobre a utilização de serviços / produtos específicos									
Questionários sobre a satisfação dos utilizadores (desenhados localmente)									
Questionários desenvolvidos por entidades externas									
Feedback online do utilizador (janelas pop-up, etc)									
Questionário sobre os colaboradores / clima, cultura organizacional, etc.									
Métodos qualitativos									
Grupos de foco									
Entrevistas									
Observação									
Cliente mistério									
Caixa de Sugestões									
Estatísticas									
Data mining e análises (ex. dados de fornecedores de recursos eletrónicos)									
Recolha de dados estatísticos									
Estatísticas oficiais									
Usabilidade									
Usabilidade da interface com o utilizador									
Testes à usabilidade da web									
Estudos sobre orientação física no espaço da biblioteca									
Outros métodos									
Análise de centros de custos									
Avaliação dos impactos (Estrutura de Avaliação de impactos ENTITLE, etc.)									
Avaliação do ROI									
Balanced scorecard									
Benchmarking									
Certificação ISO 9000									
Ferramentas de captura do conhecimento									
Ferramentas de gestão estratégica (visão, missão, SWOT...)									
Ferramentas da qualidade									
Melhoria dos processos									
Modelo de discrepâncias									
<i>Total</i>									

Ferramenta DI^{ADB}6		Fase de Apresentação de resultados									
DINÂMICAS		TIPOS DE PRODUTOS DE INFORMAÇÃO									
		Notícias / Informações	Estatísticas				Relatórios		Comunicações / Artigos	Apresentações	Ferramentas de gestão
Mapas estatísticos (papel)	Tabelas agregadoras de dados (folha de cálculo, etc.)s		Tabelas agregadoras de indicadores (folha de cálculo, etc.)	Estatísticas SIGB Horizon	Sínteses de resultados	Outros relatórios					

Ferramenta DI^{ABB7}		Fase de Avaliação dos impactos			
Id	Mecanismos de uma cultura de avaliação	Evidências		Dinâmicas	
		Id	Descrição / Justificação	Id	Grau de importância do Mecanismo (1 a 6)
1)	A missão, planeamento e políticas da biblioteca estão focalizadas externamente no apoio às necessidades de acesso à informação do cliente				
2)	A avaliação do desempenho é evidente nos documentos de planeamento da biblioteca, como são os planos estratégicos e os objectivos das unidades				
3)	Liderança está empenhada no apoio às actividades de avaliação				
4)	Os colaboradores reconhecem o valor da avaliação e desenvolvem as actividades avaliativas no quadro das suas tarefas de rotina				
5)	A responsabilidade pela avaliação, a nível individual e organizacional, é assumida explicitamente (em descrições de funções/tarefas ou comunicada formalmente por outros meios)				
6)	Os dados relevantes e comentários dos utilizadores são habitualmente coligidos, analisados e usados para definir prioridades, alocar recursos e tomar decisões				
7)	As actividades de avaliação são suportadas por um Sistema de Informação de Gestão (MIS) ou Sistema de Apoio à Decisão (SAD)				
8)	Os serviços, programas e produtos são avaliados pela sua qualidade, impacto e eficiência				
9)	Os colaboradores que realizam actividades avaliativas são apoiados e/ou recompensados				
10)	Os resultados da avaliação são utilizados para melhorar o desempenho da biblioteca				
11)	O desenvolvimento contínuo das competências de medição e avaliação dos colaboradores é promovido e apoiado				
12)	As unidades que integram a biblioteca definiram os processos críticos e estabeleceram as medidas para aferir o sucesso				
13)	Os colaboradores desenvolvem os objectivos S*M*A*R*T centrados no cliente no quadro do processo de planeamento anual e monitorizam o desempenho regularmente				

Legenda: Id = Identificação

Leonor Gaspar Pinto

Dimensões estratégicas e emergentes da avaliação do desempenho: modelos, dinâmicas e impactos na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (1989-2009)

Leonor Gaspar Pinto

Dimensões estratégicas e emergentes da avaliação do desempenho: modelos, dinâmicas e impactos na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (1989-2009)

ANEXO 8

CONTEÚDOS DO PAD-BLX DISPONÍVEIS NA INTRANET DA DGB EM FINAIS DE 2009

Leonor Gaspar Pinto

Dimensões estratégicas e emergentes da avaliação do desempenho: modelos, dinâmicas e impactos na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (1989-2009)

<p align="center">Programa de Avaliação do Desempenho das Bibliotecas Municipais de Lisboa ORGANIZAÇÃO DOS CONTEÚDOS NA INTRANET</p>	
<p>Intranet DBA/DGB:</p> <p>» Introdução ao PAD-BLX</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objectivos, estratégia e eixos de acção ◆ [Documento] - <u>Ficha de projecto do PAD-BLX</u> ◆ [Documento] <p>» Medidas Desempenho</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Medidas de desempenho 2005:</u> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Apresentação das Medidas de Desempenho 2005 + Anexo III ◆ Balanço da aplicação das Medidas de Desempenho 2005 ◆ Relatório do desempenho das BLX em 2005 ◆ Medidas da Rede e de cada BLX - Janeiro a Dezembro de 2005 - <u>Medidas de desempenho 2006:</u> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Formação nas Medidas de Desempenho 2006 + Anexo Programa da Formação ◆ Proposta de modelo do Relatório do desempenho das BLX em 2006 ◆ Medidas da Rede e de cada BLX - Janeiro a Dezembro de 2006 - <u>Medidas de desempenho 2007:</u> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Medidas da Rede e de cada BLX - Janeiro a Dezembro de 2007 ◆ Medidas da Rede e de cada BLX incluindo Hemeroteca - Janeiro a Dezembro de 2007. 	<p align="center">Portal corporativo CML/ Intranet DGB</p> <p>Objectivos [na página de acolhimento]</p>
<p>» Indicadores Desempenho</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Indicadores de desempenho 2005:</u> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Indicadores da Rede e de cada BLX - Janeiro a Dezembro 2005 Síntese do desempenho 2005 ◆ Síntese do desempenho 2005 - <u>Indicadores de desempenho 2006:</u> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Indicadores da Rede e de cada BLX - Janeiro a Dezembro 2006 ◆ Síntese do desempenho 2006 - <u>Indicadores de desempenho 2007:</u> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Indicadores da Rede e de cada BLX - Janeiro a Dezembro 2007 	

<p>Programa de Avaliação do Desempenho das Bibliotecas Municipais de Lisboa ORGANIZAÇÃO DOS CONTEÚDOS NA INTRANET</p>	
<p>Intranet DBA/DGB:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Indicadores da Rede e de cada BLX incluindo Hemeroteca - Janeiro a Dezembro 2007 ◆ Síntese do desempenho 2007 <p><u>Indicadores de desempenho 2008:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Síntese do desempenho 2008 	<p>Portal corporativo CML/ Intranet DGB</p>
<p>» Ferramentas de Apoio à recolha e preenchimento das Medidas de Desempenho</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Guia de apoio ao preenchimento das medidas de desempenho ◆ Relatórios Estatísticos Horizon [Hiperligação] ◆ FR-M1 - Formulário de apoio ao preenchimento da medida "S4 - Pesquisas realizadas a pedido do utilizador" ◆ FR-M2 - Formulário de apoio ao preenchimento das medidas "S10.1.1 (...)", "S10.2.1 (...)" e "S10.3 (...)" ◆ FR-M3 - Formulário de apoio ao preenchimento das medidas "S3.1 (...)" e "S5.1 (...)" ◆ FR-M4 - Formulário de apoio ao preenchimento das medidas S9.2; S9.2.1; S9.3; S9.3.1; S9.3.2; S9.4; S9.4.1 e S9.5 ◆ Manual de apoio ao preenchimento da medida "S2 - Documentos consultados" ◆ Ferramenta de apoio ao preenchimento da medida "U1.1 - Visitas à biblioteca" ◆ Ferramenta de apoio ao preenchimento da medida "C1.2 - Colaboradores colocados em serviço ao público" 	<p>» Modelos, formulários e ferramentas</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Formulário de apoio ao preenchimento da medida "E3 – Cópias processadas e disponíveis (vulgo assinaturas)" ◆ Formulário de apoio ao preenchimento da medida "D5 – Registos alterados" ◆ Formulário de apoio ao preenchimento da medida "G2 - Documentos não processados em depósito" ◆ Formulário de apoio ao preenchimento das medidas "C2 - Títulos de Publicações Periódicas já existentes" ◆ Formulário de apoio ao preenchimento das medidas "C1.3 - Documentos já existentes" e "E2 - Documentos não processados e expedidos" ◆ Formulário de apoio ao preenchimento da medida "C1.1 - Documentos novos candidatos a processamento" e "C1.2 - Documentos novos não candidatos a processamento" ◆ Formulário de apoio ao preenchimento da medida "B1 – Colaboradores" ◆ Ferramenta de apoio ao preenchimento da medida "B1.6 Outros grupos profissionais" [Excel] ◆ Formulário de apoio ao preenchimento da medida "G1 – Ingresso de Documentos" ◆ Formulário de apoio ao preenchimento da medida "E1.2 – Documentos vendidos por suporte" ◆ Formulário de apoio ao preenchimento das medidas "E1.1.1 – Documentos vendidos presencialmente", "E1.1.2 – Documentos vendidos à distância" e "E1.1.3 – Documentos vendidos em eventos" ◆ Formulário de apoio ao preenchimento da medida "D1 – Atendimento presenciais / Atendimento à distância" ◆ Ferramenta de apoio ao preenchimento da medida "A1 - Horas de funcionamento" [Excel] ◆ Formulário de apoio ao preenchimento da medida "C1 – Visitas à livraria" e "C1.1 – Visitas à livraria que resultaram numa transação comercial" ◆ Ferramenta de apoio ao preenchimento da medida "C1.2 - Colaboradores colocados em serviço ao público" [Excel] ◆ Ferramenta de apoio ao preenchimento da medida "U1.1 - Visitas à biblioteca" [Excel] ◆ Formulário de apoio ao preenchimento das medidas "S3.1 – Atendimento presenciais / Atendimento à distância" e "S5.1 – Reproduções por fotocópia / impressão / scanner / interofórmats" ◆ Formulário de apoio ao preenchimento das medidas "S10.1.1 – Atividades de animação cultural ..."; "S10.2.1 – Participantes em actividades de animação cultural ..." e "S10.3 – Tipo de público alvo das actividades de animação cultural ..." ◆ Formulário de apoio ao preenchimento da medida "S4 - Pesquisas realizadas a pedido do utilizador" ◆ Relatórios estatísticos Horizon [hiperligação]

Programa de Avaliação do Desempenho das Bibliotecas Municipais de Lisboa ORGANIZAÇÃO DOS CONTEÚDOS NA INTRANET	
<p>Intranet DBA/DGB:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Glossário <ul style="list-style-type: none"> ◆ Versão em linha ◆ Versão para impressão 	<p>Portal corporativo CML/ Intranet DGB</p> <ul style="list-style-type: none"> » Manuais e normas <ul style="list-style-type: none"> ◆ Glossário BLX ◆ Guia de preenchimento das medidas desempenho BLX ◆ Manual de apoio ao preenchimento da medida "S2 - Documentos consultados" ◆ Glossário SATT ◆ Guia de preenchimento das medidas de desempenho do SATT ◆ Guia de preenchimento das medidas de desempenho da Livraria
<ul style="list-style-type: none"> » Qualidade de Serviço e Satisfação dos Utilizadores <ul style="list-style-type: none"> ◆ Relatório do inquérito aos utilizadores ◆ Relatório do inquérito aos utilizadores - Anexo Resultados por Biblioteca ◆ Relatório do inquérito aos dirigentes e colaboradores ◆ Relatório do inquérito às crianças » Iniciativa Gestão do Conhecimento <ul style="list-style-type: none"> ◆ Inquérito sobre o Programa de Avaliação do Desempenho » Melhoria Contínua SATT <ul style="list-style-type: none"> ◆ Comunicação: "A melhoria contínua como foco estratégico: a experiência do Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa" » Comunicações, Estudos, etc <ul style="list-style-type: none"> - <u>Estratégias para a cultura:</u> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Relatório final: Estratégias para a cultura de Lisboa ◆ Anexo: Caracterização do sector cultural de Lisboa ◆ Carta Estratégica Lisboa 2010/2024 - <u>Relatórios:</u> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Relatório de Desempenho BLX 2005-2008 - <u>Comunicações:</u> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Comunicação "Avaliação da Qualidade de Serviço e Satisfação dos Utilizadores das Bibliotecas Municipais de Lisboa" (2005) ◆ Comunicação "Dealing with evidence based management: roles and dimensions of library services promotion" (2006) 	<ul style="list-style-type: none"> » Relatórios, estudos e comunicações <ul style="list-style-type: none"> ◆ Síntese de Desempenho 2009 ◆ Relatório plurianual 2005-2008 ◆ Síntese de Desempenho 2008 ◆ Síntese de Desempenho 2007 ◆ Síntese de Desempenho 2006 ◆ Factos e Números 2005 [Síntese do desempenho 2005 – título incorrecto] ◆ Estimativa de População Residente 2007 : Quadros apoio ◆ Estimativa de População Residente 2007 - INE ◆ Qualidade Serviço e Satisfação Utilizadores - Relatório do inquérito aos utilizadores : Anexo Resultados por Biblioteca ◆ Qualidade Serviço e Satisfação Utilizadores - Relatório do inquérito aos utilizadores ◆ Qualidade Serviço e Satisfação Utilizadores - Relatório do inquérito aos dirigentes e colaboradores ◆ Qualidade Serviço e Satisfação Utilizadores - Relatório do inquérito às crianças ◆ "A gestão por processos e a aposta nas pessoas no Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa" ◆ "A melhoria contínua como foco estratégico: a experiência do Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa" ◆ "Building a culture of assessment in Lisbon public libraries: a knowledge management approach" (72nd IFLA General Conference and Council - Seul, Agosto 2006) [hiperligação] ◆ "Dealing with evidence based management: roles and dimensions of library services promotion" (Shanghai Pré-Conference of IFLA 2006 - Xangai, Agosto 2006) ◆ "Avaliação da Qualidade de Serviço e Satisfação dos Utilizadores das Bibliotecas Municipais de Lisboa" (3º Congresso Nacional da Administração Pública - Lisboa, Novembro 2005)

<p align="center">Programa de Avaliação do Desempenho das Bibliotecas Municipais de Lisboa ORGANIZAÇÃO DOS CONTEÚDOS NA INTRANET</p>	
<p>Intranet DBA/DGB:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Comunicação "Building a culture of assessment in Lisbon public libraries: a knowledge management approach" (2006) ◆ Comunicação: "A melhoria contínua como foco estratégico: a experiência do Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa" (2007) <p>- Estudos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Estimativa de População Residente 2007 (INE - Maio 2008) ◆ Estimativa de População Residente 2007: Quadros apoio (INE - Maio 2008) ◆ Resultados dos inquéritos aplicados aos utilizadores das BLX com o objectivo de conhecer a utilização dos jornais e revistas disponibilizados (Junho 2006) 	<p>Portal corporativo CML/ Intranet DGB</p>
<p>» Contactos</p> <p>Contactos PAD-BLX:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ E-mail geral - dgb.pad@cm-lisboa.pt; Anabela Gomes Santos; Paulo Silva - paulo.silva@cm-lisboa.pt 	<p>» Arquivo</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Proposta de modelo do Relatório do desempenho das BLX em 2006 ◆ Formação nas Medidas de Desempenho 2006 - Anexo Programa Formação ◆ Formação nas Medidas de Desempenho 2006 ◆ Balanço da aplicação das Medidas de Desempenho 2005 ◆ Apresentação das medidas de desempenho 2005 - Anexo III ◆ Apresentação das medidas de desempenho 2005
<p>» Para saber mais</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ ARL - Association of Research Libraries ☞ IFLANET - Statistics and Evaluation Section ☞ IFLANET - Public Libraries Section ☞ LibQUAL+ ☞ DigQUAL ☞ StatsQUAL 	<p>» Quem somos</p> <p>A equipa afectada ao Programa de Avaliação de Desempenho é constituída por:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Lenor Gaspar Pinto (e-mail...): concepção; Isabel Mendes (e-mail...): monitorização e elaboração de relatórios periódicos de desempenho; Paulo Silva: implementação das ferramentas de apoio <p>» Para saber mais</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ ARL - Association of Research Libraries ☞ IFLANET - Statistics and Evaluation Section ☞ IFLANET - Public Libraries Section ☞ LibQUAL+ ☞ DigQUAL ☞ StatsQUAL

ANEXO 9

APLICAÇÃO DA FERRAMENTA DI^{ADB}6.1 À ANÁLISE DOS PRODUTOS DE INFORMAÇÃO DAS DINÂMICAS DA RBML

Leonor Gaspar Pinto

Dimensões estratégicas e emergentes da avaliação do desempenho: modelos, dinâmicas e impactos na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (1989-2009)

Ferramenta DJ ^{ADB} 6.1		Fase de Apresentação de resultados												
		TIPOS DE PRODUTOS												
MÉTODOS DE DISSEMINAÇÃO	PRODUTOS DE INFORMAÇÃO SOBRE O DESEMPENHO	Notícias / Informações		Estatísticas			Relatórios		Comunicações / artigos	Apresentações	Ferramentas de gestão	Outros tipos	Representatividade global dos métodos de disseminação	%
		Mapas estatísticos (papel)	Tabelas agregadoras de dados (folha de cálculo, etc.)	Tabelas agregadoras de indicadores (folha de cálculo, etc.)	Estadísticas SIGB	Sínteses de resultados	Outros relatórios							
	Envio de e-mail	D3a D3c					D3a D3c	D3b D3e					6	11%
	Envio físico de produtos (suporte papel, eletrónico)	D1 D2	D2					D2					4	7%
	Publicação em newsletter												0	0%
	Intranet		D3a	D3a	D3a	D3a	D3a D3b D3c D3e	D3a D3b D3c D3e	D3a D3b D3c D3d	D3a D3b D3c D3e			21	37%
	Site web							D3a					1	2%
	Específico [Biblioteca Fora de Portas] Institucional [CML]												0	0%
	Externo		D3e	D3e									2	4%
	Eventos profissionais / científicos								D3a D3b D3c D3d D3e D4	D3a D3b D3c D3d			12	21%
	Reuniões	D3a D3b D3c D3e D4											7	12%
	Placards												0	0%
	Ações de formação	D3a								D3a			2	4%
	Outros										D3e D4		2	4%
Representatividade global dos tipos de produtos de informação		8	2	3	2	1	5	8	10	10	8	0	57	100%
		14%	4%	5%	4%	2%	9%	14%	18%	18%	14%	0%	100%	

Leonor Gaspar Pinto

Dimensões estratégicas e emergentes da avaliação do desempenho: modelos, dinâmicas e impactos na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (1989-2009)

ANEXO 10

EVOLUÇÃO DO QUOCIENTE ORGANIZACIONAL DA RBML POR MECANISMOS DA CULTURA DE AVALIAÇÃO (1989-2009)

Construção de uma cultura de avaliação na RBML														
Ano	Mecanismos													Quociente organizacional (Média)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1989	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
1990	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
1991	2	1	2,67	2,5	2	1,5	2,5	1	2	2	2	1	2	1,86
1992	3	1	4,34	4	3	2	4	1	3	3	3	1	3	2,72
1993	3	1	4,34	4	3	2	4	1	3	3	3	1	3	2,72
1994	3	1	4,34	4	3	2	4	1	3	3	3	1	3	2,72
1995	3	1	4,34	4	3	2	4	1	3	3	3	1	3	2,72
1996	3	1	4,34	4	3	2	4	1	3	3	3	1	3	2,72
1997	3	1	4,34	4	3	2	4	1	3	3	3	1	3	2,72
1998	3	1	4,34	4	3	2	4	1	3	3	3	1	3	2,72
1999	3	1	4,34	4	3	2	4	1	3	3	3	1	3	2,72
2000	3	1	4,34	4	3	2	4	1	3	3	3	1	3	2,72
2001	3	1	4,34	4	3	2	4	1	3	3	3	1	3	2,72
2002	3	1	4,34	4	3	2	4	1	3	3	3	1	3	2,72
2003	4,34	3,5	5,17	4,75	4,5	3,5	5	3,34	4	4,5	4,5	3	4	4,16
2004	5,67	6	6	5,5	6	5	6	5,67	5	6	6	5	5	5,60
2005	5,67	6	6	5,5	6	5	6	5,67	5	6	6	5	5	5,60
2006	5,67	6	6	5,5	6	5	6	5,67	5	6	6	5	5	5,60
2007	5,67	6	6	5,5	6	5	6	5,67	5	6	6	5	5	5,60
2008	5,84	6	6	5,25	6	5	6	5,84	5,5	6	6	5,5	5,5	5,73
2009	5,84	6	6	5,25	6	5	6	5,84	5,5	6	6	5,5	5,5	5,73

Leonor Gaspar Pinto

Dimensões estratégicas e emergentes da avaliação do desempenho: modelos, dinâmicas e impactos na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (1989-2009)
