



Universidade de Évora

Mestrado em Arquivos, Bibliotecas e Ciência da Informação

**A Informação Estatística na Tomada de Decisão
das Bibliotecas do Ensino Superior em Portugal**

Teresa Maria Cunha Ferreira Segurado

Orientadora: Professora Doutora Cesaltina Pires (Departamento de Gestão, Universidade de Évora)

Co-orientadora: Mestre Maria João Amante (Directora da Direcção de Serviços de Biblioteca e Documentação do ISCTE)

**Dissertação apresentada em ordem à obtenção do grau de Mestre em Arquivos,
Bibliotecas e Ciência da Informação na Universidade de Évora**



Universidade de Évora

Mestrado em Arquivos, Bibliotecas e Ciência da Informação

**A Informação Estatística na Tomada de Decisão
das Bibliotecas do Ensino Superior em Portugal**

Teresa Maria Cunha Ferreira Segurado



170 394

Orientadora: Professora Doutora Cesaltina Pires (Departamento de Gestão, Universidade de Évora)

Co-orientadora: Mestre Maria João Amante (Directora da Direcção de Serviços de Biblioteca e Documentação do ISCTE)

Dissertação apresentada em ordem à obtenção do grau de Mestre em Arquivos,
Bibliotecas e Ciência da Informação na Universidade de Évora



Universidade de Évora

Mestrado em Arquivos, Bibliotecas e Ciência da Informação

**A Informação Estatística na Tomada de Decisão
das Bibliotecas do Ensino Superior em Portugal**

Teresa Maria Cunha Ferreira Segurado

Orientadora: Professora Doutora Cesaltina Pires (Departamento de Gestão, Universidade de Évora)

Co-orientadora: Mestre Maria João Amante (Directora da Direcção de Serviços de Biblioteca e Documentação do ISCTE)

Dissertação apresentada em ordem à obtenção do grau de Mestre em Arquivos,
Bibliotecas e Ciência da Informação na Universidade de Évora

2009

*Aos meus filhos
Diogo e Beatriz*

ÍNDICE

ÍNDICE	I
AGRADECIMENTOS.....	III
RESUMO.....	IV
ABSTRACT	V
ÍNDICE DE QUADROS.....	VI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VIII
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	1
1.1. ÂMBITO DO ESTUDO	1
1.2. OBJECTIVOS E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	4
1.3. ESTRUTURA DA TESE.....	5
CAPÍTULO 2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	6
2.1. BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS	6
2.2.1. As bibliotecas universitárias em Portugal	9
2.2. TOMADA DE DECISÃO NOS SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO	12
2.2.1. A tomada de decisão	12
3.2.1. O papel da informação na tomada de decisão.....	15
2.2.2. A tomada de decisão em serviços de informação	18
2.3. SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO	42
2.3.2. Satisfação no Trabalho.....	42
2.3.2. Satisfação no trabalho em serviços de informação	54
2.4. SATISFAÇÃO DOS UTILIZADORES EM SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO	63
2.4.1. Satisfação dos clientes	63
2.4.2. Satisfação dos utilizadores em serviços de informação	68
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	77
3.1. REVISÃO DA LITERATURA	77
3.2. CONSTRUÇÃO DO MODELO TEÓRICO.....	78
3.3. RECOLHA DOS DADOS	80
3.3.1 Definição da população.....	80
3.3.2. Recolha dos dados.....	81
3.4. MÉTODOS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	84

3.4.1. Estatística Descritiva.....	84
3.4.2. Análise Factorial – Método das componentes principais.....	84
3.4.3. Testes de igualdade de médias	85
3.4.4. Testes à correlação entre variáveis.....	88
3.4.5. Regressão linear múltipla.....	89
CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	92
4.1. QUESTIONÁRIO I – UTILIZAÇÃO DE INFORMAÇÃO ESTATÍSTICA NA TOMADA DE DECISÃO NAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS EM PORTUGAL	92
4.2. QUESTIONÁRIO II – SATISFAÇÃO NO TRABALHO	102
4.3. QUESTIONÁRIO III – SATISFAÇÃO DOS UTILIZADORES	116
4.4. RELAÇÃO ENTRE O GRAU DE SATISFAÇÃO DO <i>STAFF</i> E O GRAU DE SATISFAÇÃO DOS UTILIZADORES	128
4.5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	131
5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	138
5.1. CONCLUSÕES.....	138
5.2. LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÕES FUTURAS	139
BIBLIOGRAFIA.....	141
ANEXOS	158

Agradecimentos

Importa, agora, agradecer a todos os que de uma forma ou outra contribuíram para que este trabalho se realizasse.

À minha orientadora, Professora Doutora Cesaltina Pires, agradeço pela prontidão com que sempre respondeu às minhas solicitações e pelas orientações na elaboração e estruturação da tese, nomeadamente no que respeita à parte do tratamento estatístico.

À minha co-orientadora, Mestre Maria João Amante, obrigada pela perseverança, incentivando-me constantemente para que eu acabasse este trabalho e pelo entusiasmo que sempre me transmitiu.

Aos responsáveis das bibliotecas respondentes, quer da primeira quer da segunda fase, agradeço o contributo que deram ao tornar possível a realização deste estudo.

À minha família pelo apoio e incentivo.

Resumo

A Informação Estatística na Tomada de Decisão das Bibliotecas do Ensino Superior em Portugal

Este estudo procurou, por um lado, caracterizar as bibliotecas das Universidades públicas portuguesas em termos de recolha de dados estatísticos, seu tratamento e posterior utilização na gestão e tomada de decisão nessas bibliotecas. Por outro lado, procurou auscultar a satisfação do *staff* e a satisfação dos utilizadores dessas mesmas bibliotecas.

Além desta componente mais descritiva, este estudo incluiu também uma componente explicativa baseada num modelo teórico que sugere, primeiramente, a existência de uma relação entre a utilização de informação estatística (IE) na gestão e tomada de decisão e a satisfação do *staff* e a satisfação dos utilizadores. E, seguidamente, a presença de uma relação de interdependência entre o grau de satisfação do *staff* e o grau de satisfação dos utilizadores, tal como é sugerido pela teoria da cadeia de lucro na prestação de serviços (Heskett *et al.*, 1994).

Foi possível apurar a existência de uma cultura de recolha de dados estatísticos, tratamento e utilização dessa informação para a gestão e tomada de decisão entre as bibliotecas participantes. O estudo também revela que a recolha e utilização de IE tem um impacto positivo na satisfação dos utilizadores mas afecta negativamente a satisfação do *staff* com o ambiente de trabalho.

Palavras-chave: informação estatística, tomada de decisão, satisfação do *staff*, satisfação dos utilizadores; bibliotecas do Ensino Superior Público Universitário, Portugal.

Abstract

Use of Statistical Information in Decision Making at the Portuguese Higher Education Libraries

This study characterizes the Portuguese Higher Education Libraries with respect to the collection of data, its statistical analysis and subsequent use in the management and decision making of these Libraries. In addition, the study also tried to obtain information on the level of satisfaction of staff and users in the same Libraries.

Besides this descriptive component, this study includes an explicative component based on a theoretical model. This model first suggests the existence of a positive relationship between the use of statistical information in management and decision making in a Library and the level of satisfaction of users and staff. A second prediction of the model is the existence of an interdependence relationship between the level of satisfaction of the staff and the level of satisfaction of the users, as it is suggest by the service-profit-chain theory (Heskett *et al.*, 1994).

The results reveal the existence of a culture of data collection, statistical analysis of the data and subsequent use in management and decision making among the participant libraries. The study also shows that the collection and use of statistical information has a positive impact on the level of satisfaction of the users but a negative impact on the level of satisfaction of staff regarding the job environment.

Key words: statistical information, decision making, staff satisfaction, user satisfaction; Portuguese Higher Education Libraries.

Índice de quadros

Quadro 1	Actividades dos gestores – tomada de decisão	14
Quadro 2	Síntese de estudos sobre a utilização de dados estatísticos	36
Quadro 3	Crescimento da literatura sobre estudos de usuários na LISA.....	73
Quadro 4	Evolução estudos de utilizadores.....	74
Quadro 5	Caracterização dos responsáveis das bibliotecas.....	93
Quadro 6	Importância da informação estatística (% em linha).....	94
Quadro 7	Importância da informação estatística segundo a área científica de formação	95
Quadro 8	Importância da informação estatística segundo o tempo de experiência na função (média).....	96
Quadro 9	Recolha de dados estatísticos	97
Quadro 10	Periodicidade de recolha dos diferentes dados estatísticos	99
Quadro 11	Tratamento dos diferentes dados estatísticos.....	101
Quadro 12	Caracterização geral dos colaboradores.....	103
Quadro 13	Caracterização dos colaboradores por biblioteca	105
Quadro 14	Análise factorial relativa à satisfação no trabalho	106
Quadro 15	Estatísticas descritivas dos 3 factores da satisfação no trabalho	107
Quadro 16	Relação entre os 3 factores da satisfação no trabalho e o sexo	108
Quadro 17	Correlação entre os 3 factores de satisfação no trabalho e a idade.....	109
Quadro 18	Relação entre os 3 factores da satisfação no trabalho e a categoria profissional	109
Quadro 19	Relação entre os 3 factores da satisfação no trabalho e as habilitações literárias.....	110
Quadro 20	Correlação entre os 3 factores de satisfação no trabalho e a antiguidade na biblioteca e a antiguidade na função.....	110
Quadro 21	3 factores representativos da satisfação no trabalho em cada uma das bibliotecas	111
Quadro 22	Relação entre a recolha de estatísticas e os 3 factores representativos da satisfação no trabalho.....	112
Quadro 23	Estatísticas descritivas das 5 dimensões de caracterização do trabalho ...	113
Quadro 24	Correlação entre as 5 dimensões de caracterização do trabalho e os 3 factores representativos da satisfação no trabalho	114
Quadro 25	Factores determinantes da satisfação com os três factores representativos da satisfação no trabalho.....	115
Quadro 26	Caracterização geral dos utilizadores	117

Quadro 27	Caracterização dos utilizadores por biblioteca	119
Quadro 28	Estatísticas descritivas das 3 dimensões	121
Quadro 29	Satisfação com a totalidade dos serviços (por biblioteca)	123
Quadro 30	Relação entre o sexo e o nível de satisfação com as três dimensões	124
Quadro 31	Correlação entre a idade e o nível de satisfação com as três dimensões ..	124
Quadro 32	Idade (média) por tipo de utilizador	125
Quadro 33	Relação entre o tipo de utilizador e o nível de satisfação com as três dimensões	125
Quadro 34	Relação entre o grau académico que frequenta (estudante) e o nível de satisfação com as três dimensões	126
Quadro 35	Relação entre a frequência da biblioteca e o nível de satisfação com as três dimensões	126
Quadro 36	Relação entre a recolha de dados estatísticos e a satisfação com as três dimensões	127
Quadro 37	Factores determinantes da satisfação com as três dimensões da satisfação dos utilizadores.....	128
Quadro 38	Correlação entre a satisfação do <i>staff</i> e a satisfação dos utilizadores	129
Quadro 39	Utilização de informação estatística e o nível de satisfação médio do <i>staff</i> e dos utilizadores.....	130

Índice de figuras

Figura 1	Contexto e tipo de tomada de decisão.....	13
Figura 2	Processo de tomada de decisão.....	15
Figura 3	Modelo das características da função (que conduzem aos três estados psicológicos).....	46
Figura 4	Modelo de satisfação de facetas	47
Figura 5	Teoria da Cadeia de Lucro na Prestação de Serviços	51
Figura 6	Predictive Model of Faculty Evaluation of the Library.....	57
Figura 7	10 dimensões da qualidade do serviço	65
Figura 8	Correspondência entre as dimensões do modelo SERVQUAL e as 10 dimensões originais para avaliar a qualidade do serviço	66
Figura 9	Modelo da qualidade em serviços.....	67
Figura 10	Falhas nos serviços	68
Figura 11	Modelo teórico	79
Figura 12	Envio e taxa de resposta do Questionário I	82
Figura 13	Respostas das Bibliotecas quanto à participação na 2ª fase do estudo.....	83
Figura 14	Recolha de dados estatísticos	94
Figura 15	Recolha e tratamento de dados estatísticos	100
Figura 16	Utilização dos dados estatísticos depois de tratados	102
Figura 17	Distribuição dos colaboradores pelas 8 bibliotecas.....	103
Figura 18	Satisfação global dos colaboradores	112
Figura 19	Satisfação global dos colaboradores por biblioteca	112
Figura 20	Distribuição dos utilizadores pelas 8 bibliotecas	117
Figura 21	Nível de satisfação médio com os vários serviços (geral).....	120
Figura 22	Três dimensões da satisfação por biblioteca (média)	122
Figura 23	Satisfação com a totalidade dos serviços (geral)	122
Figura 24	Correlação entre a satisfação do <i>staff</i> e a satisfação dos utilizadores	129

Capítulo 1 – Introdução

1.1. Âmbito do estudo

O Ensino Superior em Portugal encontra-se actualmente num período de grandes transformações, que é o culminar de uma série de acontecimentos, os quais têm por base a Declaração de Sorbonne, em 1998, subscrita pelos 4 países mais desenvolvidos da União Europeia – a Alemanha, a França, a Itália e o Reino Unido –, na qual afirmam que a Europa que fundaram é mais do que o Euro, os bancos e a economia, devendo, também, ser uma Europa do Saber, na qual as Universidades continuam a ter um papel central:

La construction européenne a tout récemment effectué des progrès très importants. Mais si pertinents que soient ces progrès, ils ne doivent pas nous faire oublier que l'Europe que nous bâtissons n'est pas seulement celle de l'Euro, des banques et de l'économie; elle doit être aussi une Europe du savoir. Nous devons renforcer et utiliser dans notre construction les dimensions intellectuelles, culturelles, sociales et techniques de notre continent. Elles ont été, dans une large mesure, modelées par ses universités, qui continuent à jouer un rôle central dans leur développement. (Sorbonne: Déclaration conjointe, 1998)

Este processo, que teve a sua continuidade e alargamento em Bolonha (1999) e cuja Declaração, assinada por 29 Estados Europeus (hoje, 45 estados europeus já a subscreveram), daria nome ao Processo. O Processo de Bolonha visa a constituição, até 2010 do Espaço Europeu de Ensino Superior (EEES), constituindo uma resposta europeia às exigências da competição com outros blocos económicos, como é o caso dos EUA e do Japão, que a crescente globalização dos mercados veio impor. Este Processo tem como objectivos:

- Lançar, o mais cedo possível, no mercado de trabalho, os profissionais com os perfis mais adequados aos processos de inovação para o aumento da produtividade e da competitividade;
- Facilitar a mobilidade dos estudantes no espaço europeu para alargar o campo de recrutamento dos que forem considerados mais adequados aos objectivos das empresas, qualquer que seja a sua localização, e, complementarmente, obter ganhos competitivos na captação de cérebros originários de países exteriores ao espaço europeu.

No âmbito das reformas previstas para o Ensino Superior, as Universidades, como principal elemento gerador e difusor do conhecimento científico, enfrentam desafios profundos, nomeadamente no que respeita ao desenvolvimento tecnológico que deverá fazer face às exigências decorrentes de outras formas de aprendizagem, como o *e-learning*.

“O crescimento da sociedade do conhecimento depende da produção de novos conhecimentos, da sua transmissão através da educação e da formação, da sua divulgação pelas tecnologias da informação e comunicação e da sua utilização em novos serviços ou processos industriais. As Universidades têm de singular o facto de participarem em todos estes processos, devido ao papel fundamental que desempenham em três domínios: em primeiro lugar, a investigação e a exploração dos seus resultados, graças à cooperação industrial e às novas empresas nascidas da investigação (*spin-offs*); em segundo lugar, a educação e a formação, designadamente a formação dos investigadores; em terceiro lugar, o desenvolvimento regional e local, para o qual podem assegurar um contributo importante. (...) A União Europeia necessita, por conseguinte, de uma comunidade universitária sólida e próspera. A Europa precisa de excelência nas suas Universidades, uma vez que só assim poderá otimizar os processos que estão na base da sociedade do conhecimento e concretizar o objectivo fixado no Conselho Europeu de Lisboa: "tornar-se na economia baseada no conhecimento mais dinâmica e competitiva do mundo, capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos, e com maior coesão social".” (Comissão das Comunidades Europeias, 2003)

A biblioteca universitária, sendo considerada um serviço-chave de apoio às razões de ser da Universidade – a investigação, criação de conhecimento e o ensino/transferência desse conhecimento – tem de criar condições para atingir, e ajudar a Universidade a atingir, a excelência nestas áreas. Deste modo, os dirigentes de bibliotecas universitárias deverão colocar entre as suas prioridades de actuação, a preocupação com a procura de evidências sobre a forma como a biblioteca contribui para os desempenhos de alunos, professores e investigadores. Trata-se, assim, de avaliar de que forma e através de que actividades a biblioteca universitária concretiza dois dos papéis que têm marcado a sua evolução: o educativo e o de gestão do conhecimento.

O desempenho de uma biblioteca universitária é, deste modo, medido pela eficácia na prestação de serviços e pela eficiência na afectação e utilização de recursos na prestação desses serviços. A biblioteca necessita não só de satisfazer os seus utilizadores mas, também, de provar aos órgãos dirigentes da Universidade em que está inserida e que a financia, que o investimento feito valeu a pena.

Considerando os bibliotecários como gestores do conhecimento e da informação e as bibliotecas funcionando como organizações prestadoras de serviços é fundamental

que, de modo sistemático e continuado, se obtenham dados quantificáveis (Melo, 2004). Esses dados, depois de tratados, devem ser utilizados no processo de fornecimento de informação de apoio à tomada de decisão permitindo, assim, por um lado, clarificar as razões da própria decisão e, por outro, apoiar o planeamento necessário à implementação da decisão tomada.

A informação estatística tem sido utilizada no âmbito das bibliotecas desde há muito, mas a sua aplicação à gestão tem sido limitada a áreas como o orçamento, utilização de colecções, e à melhoria da eficiência de operações específicas, especialmente de processamento. Raramente esses dados têm sido ligados a áreas como a avaliação do desempenho ou da qualidade dos serviços prestados, pois a qualidade e desempenho de uma biblioteca eram medidos pelo volume da colecção, pelo orçamento de que dispunham e pelo número de utilizadores. Contudo, durante a década de 90, mudanças como o crescimento exponencial de recursos electrónicos em rede e as aquisições em consórcios, a alteração nos padrões de utilização na biblioteca, as novas estruturas organizacionais e o planeamento estratégico, a instabilidade orçamental da Universidade e, por conseguinte, a da biblioteca, a avaliação das instituições de ensino superior baseada nos *outcomes*, a responsabilização pelas despesas da biblioteca, entre outras, constituíram-se como catalizadores para o desenvolvimento de novos métodos de medição do desempenho da biblioteca e da qualidade dos seus serviços.

A recolha de dados tem, por isso, um papel chave neste novo ambiente organizacional em que grandes quantidades de dados e evidências, tanto quantitativos como qualitativos, podem ser utilizados na avaliação do desempenho e apoiar a gestão de uma biblioteca. Contudo determinar o que medir e como medir deve depender dos custos associados à obtenção desses dados e dos benefícios decorrentes da sua utilização.

A informação de carácter quantitativo apresenta algumas desvantagens quando utilizada isoladamente e são conhecidos alguns obstáculos à sua utilização, tal como, a inexistência de uma cultura de avaliação na organização, a falta de pessoal disponível e/ou com conhecimentos especializados para um análise fidedigna desses dados, entre outros. Contudo, e apesar de todos os obstáculos existentes, e da necessidade eventual de complementaridade com outro tipo de informação (qualitativa), uma decisão que seja tomada sem a recolha e análise sistemática de dados tem forte probabilidade de ser uma decisão com um reduzido nível de qualidade.

Os dados recolhidos, transformados em informação, passível de ser utilizada na gestão de um serviço de informação pode de alguma forma influenciar os dois tipos de clientes de um serviço – os internos (*staff*) e externos (utilizadores/clientes). Importa, por exemplo, que um colaborador tenha *feedback* sobre o grau de satisfação de um cliente

sobre um serviço por ele prestado, ou ainda sobre a aceitação por parte dos utilizadores de um produto em cuja elaboração esse colaborador participou.

1.2. Objectivos e questões de investigação

São objectivos deste estudo verificar a utilização (ou não) de informação estatística na gestão/processo de tomada de decisão nas Bibliotecas do Ensino Superior Universitário em Portugal, através da aplicação de questionários, aferindo, deste modo, também a percepção que os directores dessas bibliotecas têm em relação à utilização destes instrumentos no processo de tomada de decisão, função considerada por muitos a mais importante da gestão.

Porque a forma como qualquer serviço é gerido influencia necessariamente todos os seus *stakeholders*, propusemo-nos, também, aferir o grau de satisfação de dois dos mais importantes intervenientes – o *staff* e os utilizadores/clientes – constituindo, assim, um segundo objectivo verificar se o grau de satisfação destes dois grupos é mais elevado nas bibliotecas em que são recolhidos dados estatísticos que, depois de tratados e transformados em informação, são utilizados na tomada de decisão.

Assim, para fazer face aos objectivos delimitados foram definidas as seguintes questões:

- Existe uma cultura de recolha de dados estatísticos nas bibliotecas do Ensino Superior Universitário Público em Portugal?
- Se recolhidos, esses dados estatísticos são tratados?
- Sendo tratados, são utilizados de que forma?
- Qual é a importância que os dirigentes da biblioteca atribuem à informação estatística nos vários tipos de decisões?
- Qual o grau de satisfação do *staff*?
- Existem diferenças no grau de satisfação do *staff* dependendo de variáveis sócio-demográficas?
- Qual é o grau de satisfação dos utilizadores?
- Existem diferenças no grau de satisfação entre grupos de utilizadores definidos de acordo com variáveis sócio-demográficas?
- Existe uma relação entre a utilização de informação estatística na tomada de decisão e o grau de satisfação do *staff*?
- Existe uma relação entre a utilização de informação estatística na tomada de decisão e o grau de satisfação dos utilizadores?

- O nível de satisfação dos utilizadores está positivamente correlacionado com a satisfação do *staff*?

Este trabalho pretende contribuir para a investigação que tem vindo a ser desenvolvida, em Portugal, na área da ciência da informação ao abordar temas até aqui pouco explorados. A análise realizada à satisfação do *staff* das Bibliotecas do Ensino Universitário é pioneira em Portugal. Contudo o contributo mais inovador deste trabalho é a análise da relação da utilização da informação estatística na tomada de decisão e a satisfação do *staff* e dos utilizadores, pois não identificamos nenhum estudo na literatura de ciências de informação que a estudasse. Para além do contributo para a literatura, também esperamos que os resultados aqui apresentados conduzam a uma reflexão sobre a necessidade de uma mudança de mentalidades no que respeita avaliação e sobre a forma como esta mudança organizacional deve ser implementada para ser bem sucedida.

1.3. Estrutura da tese

- O Capítulo 1 – introduz o âmbito do estudo, os objectivos da tese e as questões de investigação e, por último, a estrutura do trabalho;
- O Capítulo 2 – apresenta a revisão da literatura em que são referidos estudos académicos elaborados relacionados com os temas em estudos, salientando, no entanto, que não foi encontrado nenhum estudo que testasse a relação entre a utilização de informação estatística com a satisfação do *staff* e dos utilizadores.
- O Capítulo 3 – contempla a metodologia aplicada e apresenta a estrutura da pesquisa e a forma como foi efectuada a recolha, a análise e a interpretação dos dados da fase empírica do presente estudo.
- O Capítulo 4 – é dividido em cinco grandes partes, sendo que as três primeiras correspondem ao tratamento de cada um dos questionários, a quarta analisa a relação entre eles e a quinta parte discute os resultados obtidos.
- O Capítulo 5 – refere as conclusões do presente trabalho, são apresentadas as limitações enfrentadas na realização do estudo e apontamos sugestões para investigação futura.

Capítulo 2 – Enquadramento teórico

“Today, more than ever before in human history, the wealth – or poverty – of nations depends on the quality of higher education.” Malcolm Gillis, President of Rice University, citado no relatório da *Task Force on Higher Education and Society of the World Bank and UNESCO - Higher Education in Developing Countries: Peril and Promise* (Washington: World Bank, 2000).

2.1. Bibliotecas universitárias

Na sociedade actual a informação e o conhecimento desempenham um papel fundamental, tendo-se tornado o factor mais importante no desenvolvimento da economia:

Today's most advanced economies are based on the greatest availability of knowledge. Comparative advantage is increasingly determined by the competitive use of knowledge and of technological innovations. This centrality makes of knowledge a pillar of the wealth and power of nations but, at the same time, encourages the trend towards treating it as a mere commodity subject to market laws and open to private appropriation. Bernheim e Chaui (2003:1)

Numa época em que o conhecimento é o bem mais valioso e em que se ocorrem por todo o mundo, mudanças profundas nas estruturas económicas, sociais, demográficas e culturais que colocam desafios inéditos à Universidade tradicional, as Universidades assistem a uma tentativa de maior controlo por parte das instâncias governamentais. Os governos começaram a querer saber como as Universidades gastavam o dinheiro que lhes era concedido e a massificação da educação levou à implementação de sistemas de controlo de qualidade. Num ambiente em que a qualidade dos recursos humanos constitui a alavanca da competitividade das organizações a nível global, os governos pretendem controlar e certificar a qualidade do produto produzido pelo Ensino Superior (António e Teixeira, 2007). Pois, como referido por Bernheim e Chaui (2003: 9)

University education has from the outset pursued the aim of creating, transmitting and disseminating knowledge. While knowledge, as we have seen, today occupies a central

place in the processes that go to form contemporary society, the institutions working with and on knowledge also partake of this centrality. This consideration has given rise to a fresh analysis of the relations between higher education institutions and society and to greater relevance of the strategic role of higher education.

Todas estas tendências actuais levaram a mudanças fundamentais nas Universidades e conseqüentemente em todos os seus serviços, com relevância para a biblioteca pelo papel fundamental que desempenha na recolha, organização, armazenamento e divulgação de todas as fontes de informação necessárias à produção de mais conhecimento e posterior divulgação do mesmo.

A biblioteca universitária pode ser definida como “A library or library system established, administered, and funded by a university to meet the information, research, and curriculum needs of its students, faculty, and staff.” (Reitz, s.d.), tendo como princípios fundamentais da sua missão: “Scholarly and government information is a public good and must be available free of marketing bias, commercial motives, and cost to the individual user; Libraries are responsible for creating innovative information systems for the dissemination and preservation of information and new knowledge regardless of format; The academic library is the intellectual commons for the community where people and ideas interact in both the real and virtual environments to expand learning and facilitating the creation of new knowledge.” (Stoffle *et al.*, 2000, 895-896).

As bibliotecas universitárias, enquanto serviços, devem apoiar as políticas e as práticas das instituições em que se inserem. Desta forma, a avaliação das Universidades, a heterogeneidade de públicos, a massificação do acesso à Universidade, a diminuição do número de alunos no nível de formação inicial, o crescimento do número de alunos que frequentam níveis avançados de formação, os constrangimentos financeiros, a internacionalização, o crescimento da economia baseada no conhecimento, as exigências que a Sociedade coloca às Universidades em termos de empregabilidade dos seus graduados, são apenas alguns dos aspectos com que se debatem as Universidades e que têm implicações para as bibliotecas e para os seus profissionais (Amante, 2007).

Neste sentido, “Leur mission propre est de constituer, de mettre en valeur et de donner accès à la documentation nécessaire aux enseignements et à la recherche.” (Renoult, 1994, 52). A função principal da biblioteca universitária, como serviço bibliográfico de apoio à docência e à investigação, tem, numa época marcada pela revolução digital, experimentado um desenvolvimento sem igual nos últimos anos. As novas funções que as bibliotecas e os bibliotecários assumiram nos últimos anos, perante as redes de informação e os novos suportes, conduziram a uma revalorização social e política do seu papel como centros de informação, reforçando o seu trabalho como via de

acesso à informação (Magán Wals, 2002:10). Importa destacar que, se a forma de aceder à informação sofreu alterações, também as necessidades e expectativas dos utilizadores se alteraram, o que obriga a reformas no modo de desenvolvimento das actividades que permitem a concretização da sua missão: apoiar os processos de ensino, aprendizagem e investigação da Universidade: “En esto contexto, la biblioteca há añadido nuevas funciones a las tradicionales y vehicula el contacto directo del lector com las fuentes, ya sean estas gratuitas o contratadas, de modo que el conocimiento comienza a estar directamente al alcance del ordenador de cada lector.” Magán Wals (2002:14).

As mudanças ocorridas nas bibliotecas neste novo milénio são bastantes:

- *Las bibliotecas por primera vez en su historia, ofrecerán sus servicios sin necesidad de que el lector acuda a sus instalaciones (...);*
- *Estas bibliotecas sin fronteras contarán com usuários sin fronteras.* El lector decidirá qué biblioteca usará, pues no estará limitado al uso de los servicios de su institución o comunidad, sino que podrá optar por los servicios abiertos que cualquier biblioteca le ofrezca. (...);
- *Las bibliotecas servirán por primera vez materiales en propiedad.* Hasta hace relativamente poco, las bibliotecas solo ofrecían los materiales en préstamo. (...);
- *Las bibliotecas dejarán de poseer colecciones.* Si hasta finales del segundo milenio las bibliotecas basaban su riqueza documental (lo que finalmente se traducía en su importancia) en factores ligados a la posesión de colecciones, en el nuevo milenio las bibliotecas abandonarán el concepto de posesión como factor determinante de su función, por el de distribución dela documentación. De este modo, su riqueza se basará más en la riqueza potencial de ofrecer el acceso a los materiales que en la posesión de colecciones propias.
- *Los servicios relacionados com la asesoría respecto al uso y filtrado de la información se incrementarán notablemente, siendo los que conlleven la mayor parte de los trabajos técnicos. (...);*
- *Las bibliotecas editarán información.* Una labor esencial de las bibliotecas académicas del fututo es su papel para la edición. (...) En la actualidad, las posibilidades técnicas permiten la edición electrónica y, de hecho, muchas bibliotecas se han convertido en la editora electrónica de su institución. (...);
- *Las bibliotecas recibirán dentro de sus plantillas, por primera vez, nuevos profisionales que no tienen que ver com los bibliotecários.* Cada vez será más común convivir dentro de las propias bibliotecas con personal informático, especialistas en edición, diseno gráfico, marketing o gestión (que no tendrán necesariamente formación bibliotecaria), a fin de profesionalizar labores hoy

realizadas por bibliotecarios. Ello no sólo supone la inserción laboral de nuevos profesionales dentro del ámbito bibliotecario, sino también una adaptación de nuestra formación profesional que permita una relación fluida con éstos, con vistas a hacer valer nuestras exigencias y no vincular nuestros servicios a lo que estos especialistas puedan realizar.

- *Los presupuestos otros recursos se incrementarán notablemente.* Los nuevos servicios implican necesidades espaciales, e personal y de equipamientos que requieren un incremento de los recursos.
- *Las bibliotecas públicas universitarias de investigación habrá consorciarse para evitar la duplicidad de gastos.* Tres hechos impulsan la necesidad de consorciarse: la generalización de la enseñanza superior, el nuevo papel para la educación continuada que la Universidad toma y el que los principales clientes de la información digital humanística y científico-técnica sean centros públicos dependientes de la Administración. Centralizar las adquisiciones, evitar duplicidades innecesarias y permitir el acceso libre y gratuito de los ciudadanos a la información de calidad son algunos de los beneficios más directos de los consorcios en aquellos estados y comunidades que los potencian. (...)
- *Las bibliotecas los bibliotecarios se especializarán.* Las nuevas funciones requieren no sólo edificios diferentes a los actuales, con instalaciones orientadas a los nuevos servicios, sino además bibliotecarios con perfiles que se alejan de los actuales y cuya formación deberá estar íntimamente relacionada con las funciones a desempeñar. (...)“ Magán Wals (2002: 15-18)

2.2.1. As bibliotecas universitárias em Portugal

Ao analisarmos a origem das bibliotecas universitárias portuguesas constatamos que, a maior parte delas se formou “... a partir de uma única unidade, que posteriormente se desdobrou em bibliotecas departamentais e/ou sectoriais sendo hoje algumas delas já uma estrutura de coordenação centralizada. Apesar de se tratar de bibliotecas que se inserem na mesma tipologia, o seu esquema organizacional é muito diferente de Universidade para Universidade.” (Grupo de Trabalho ..., 1993, 132)¹.

¹ O Ensino Superior em Portugal tem como característica principal o facto de abarcar dois tipos de instituições de Ensino Superior: as Universidades e Institutos Politécnicos.

Esta realidade é explicada pelo *Grupo de Trabalho de Bibliotecas Universitárias da BAD*² em função de que se trata de bibliotecas de Universidades mais antigas, organizadas segundo um esquema tradicional ou de bibliotecas de Universidades de criação mais recente, como as Universidades dos Açores, Madeira, Algarve, Aveiro, Beira Interior, Évora, Trás-os-Montes e Alto Douro, que se baseiam num núcleo, os Serviços de Documentação da Universidade que, em algumas, se diversifica em bibliotecas departamentais. A organização está baseada numa descentralização coordenada. As bibliotecas reflectem a organização em que estão inseridas, por isso, o crescimento ou falta dele na instituição tem repercussões nas mesmas. Por este motivo, o crescimento de algumas bibliotecas foi muito mais significativo do que outras.

Nos últimos anos as bibliotecas universitárias em Portugal têm sofrido o impacto da dinâmica de crescimento da própria Universidade: penetração das tecnologias de informação e comunicação, crescimento e diversidade do fundo documental, aumento do número de utilizadores e diversidade dos mesmos. Simultaneamente, a sua gestão deixou de estar centrada na colecção para se centrar no utilizador.

A atenção dedicada às actividades relacionadas com a avaliação do desempenho e da qualidade nas bibliotecas aumentou entre os profissionais das instituições de informação portuguesas. Segundo Rodrigues e Guimarães (2007:1) “A crescente complexidade e a mudança contínua do ambiente em que as bibliotecas se inserem, e no qual devem prestar serviços e mostrar o seu valor, exigem um cada vez maior investimento em ferramentas e métodos de gestão que contribuam não apenas para garantir níveis elevados de eficiência e eficácia no desempenho organizacional, mas também para assegurar a detecção e resposta a novas necessidades e comportamentos das populações servidas pelas bibliotecas.”. Apesar destas alterações, não foi ainda criada qualquer política global de desenvolvimento conjunto das bibliotecas universitárias em Portugal. Todavia, geralmente por iniciativa das próprias bibliotecas, e apesar de não existir um vínculo formal de relações entre elas³, tem sido promovida a realização de acções conjuntas de cooperação e intercâmbio entre elas com o objectivo de racionalizar e aproveitar os recursos existentes.

Destacam-se algumas iniciativas:

- Empréstimo Interbibliotecário;

² Designado inicialmente por Grupo de Trabalho das Bibliotecas Universitárias. Foi um dos primeiros grupos de trabalho criados na Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas (BAD), devido à importância que as bibliotecas das Universidades tinham nessa altura. A partir de 1999 o Grupo ampliou a sua esfera de acção, e passou a designar-se Grupo de Trabalho das Bibliotecas do Ensino Superior, permitindo integrar elementos de Educação Superior Universitária e de Educação Superior Politécnica.

³ Como é caso da REBIUN, em Espanha ou da JANET, no Reino Unido

- RUBI – Rede Universitária de Bibliotecas e Informação⁴;
- B-On – Biblioteca do Conhecimento Online⁵;
- SIBUL – Sistema Integrado das Bibliotecas da Universidade de Lisboa⁶;
- ColCat – Sistema de Pesquisa Meta-bibliográfica Distribuída⁷;
- GABUP – Gabinete de Apoio às Bibliotecas da Universidade do Porto⁸;
- SIBUC – Serviço Integrado das Bibliotecas da Universidade de Coimbra⁹;
- RCAAP – Repositório Científico de Acesso Aberto em Portugal¹⁰

Nestas bibliotecas os avanços tecnológicos foram utilizados para melhorar os serviços prestados ao utilizador e para criar outros novos. Assim, apesar da desigualdade no que respeita a recursos informáticos, a maioria das bibliotecas universitárias possui página de internet, sendo que algumas já constituíram o seu próprio Repositório digital¹¹.

“...academic libraries are there to enable and enhance learning in all its forms - whether it be the learning of a first-year undergraduate coming to terms with what is meant by higher education or the learning of a Nobel Prize winning scientist seeking to push forward the frontiers of her discipline. In the Information Age it seems inconceivable that centres of information-handling expertise and guides to the ever burgeoning information resources of the world will not be needed. By linking together higher education's objective of enabling learning for all who can benefit from it with their information-handling expertise, academic libraries should be able to create a vision of their future which is credible, attractive and attainable.” (Brophy, 2005: 216)

⁴ Rede Universitária de Bibliotecas e Informação – RUBI (<http://rubi.doc.ua.pt>). A comunicação de Lemos e Macedo (2003) apresentada nas 9ª Jornadas PORBASE apresentam uma breve resenha histórica, que procura elucidar a evolução dos acontecimentos do projecto da RUBI.

⁵ Biblioteca do Conhecimento Online – B-On (<http://www.b-on.pt>)

⁶ Sistema Integrado das Bibliotecas da Universidade de Lisboa – SIBUL (<http://sibul.reitoria.ul.pt>).

⁷ ColCat – Sistema de Pesquisa Meta-bibliográfica Distribuída (<http://cc.doc.ua.pt>). Para mais informação consultar Bento (2007).

⁸ Gabinete de Apoio às Bibliotecas da Universidade do Porto – GABUP (http://sigarra.up.pt/up_uk/web_gessi_docs_download_file?p_name=F1652734438/plano2004.pdf)

⁹ SIBUC - Serviço Integrado das Bibliotecas da Universidade de Coimbra (<http://www.uc.pt/sibuc>).

¹⁰ RCAAP – Repositório Científico de Acesso Aberto em Portugal (<http://www.rcaap.pt/>).

¹¹ Em Portugal, segundo dados recolhidos por Sequeiros (2007) existem 17 Repositórios em 13 instituições dos quais 9 em instituições de ensino superior: ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Universidade do Minho, Universidade de Aveiro, Universidade de Évora, Instituto Politécnico do Porto, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. A estes deve acrescentar-se os Repositórios Digitais da Universidade de Lisboa, da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, da Universidade de Coimbra e da Universidade Nova de Lisboa. Existe igualmente um Grupo de Trabalho para o Acesso Livre ao nível do CRUP – Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas.

2.2. Tomada de decisão nos serviços de informação

A very reasonable goal for a manager is to make the best possible decision given the existing circumstances and data available at the time. (Evan, Ward e Rugaas, 2000: 137)

2.2.1. A tomada de decisão

Robbins e Coulter definem gestão como sendo a coordenação de actividades de trabalho de modo a que estas sejam concluídas de modo eficaz e eficiente com a colaboração e através de outras pessoas (2005: 7). Trata-se, pois, de, através da optimização dos recursos disponíveis, alcançar os objectivos da organização: “doing things right”¹² and “do the right things”¹³.

Por outras palavras, o gestor é a pessoa responsável por se certificar que a organização atinge os seus objectivos e fá-lo através da realização daquelas que são as quatro funções da gestão – planear, organizar, liderar e controlar o trabalho dos outros. O trabalho de um gestor, independentemente do seu nível (hierárquico), implica sempre tomar decisões¹⁴ relacionadas directamente com a sua área de trabalho, que podem ser decisões de rotina ou decisões que resultam de situações inesperadas de maior ou menor complexidade: “Some decisions are more obvious than others. (...) Decisions also differ in the extent to which you can anticipate and program them – that is set things up so that the decisions get made more or less automatically.” (Dessler 2004: 54). As decisões diferem consoante sejam decisões programadas ou não programadas. As decisões programadas são decisões de rotina e por isso resolúveis através do estabelecimento de um conjunto de procedimentos¹⁵, regras¹⁶ e políticas¹⁷. Já as decisões não programadas são inesperadas e únicas:

[...] nonprogrammed decisions generally can't be laid out in advance. They tend to blindside the manager and to require considerable intuition, creativity and decision making prowess.

¹² “Efficiency refers to getting the most output from the least amount of inputs. Because managers deal with scarce inputs – including resources such as people, money and equipment – they're concerned with the efficient use of those resources.” (Robbins e Coulter, 2005).

¹³ “Effectiveness completing activities so that organizational goals are attained.” (Robbins e Coulter, 2005).

¹⁴ Por tomada de decisão entendemos o processo de identificar problemas e/ou oportunidades e resolvê-los (Boddy, 2005: 198).

¹⁵ Uma série de passos relacionados para lidar com um problema estruturado.

¹⁶ Define o que uma pessoa pode ou não fazer em determinada situação.

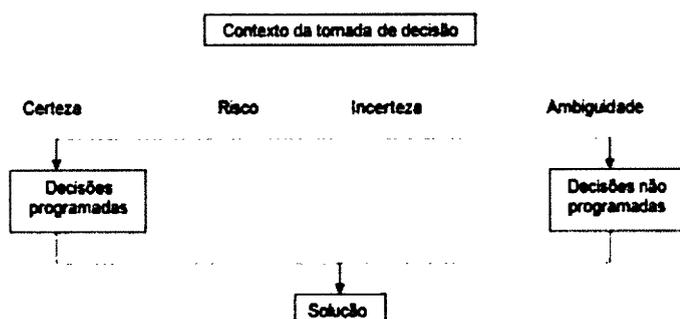
¹⁷ Uma directiva (*guideline*) que estabelece alguns princípios gerais para tomar uma decisão.

Strategic decisions fall into this category – managers want to analyse these decisions carefully, and weigh their options and pros and cons. Generally require a very different decision making methodology. These decisions all involve a vast array of factors, they rely heavily on judgment. (Dessler, 2004: 54-55)

Outras categorias podem ser atribuídas à decisão, como, por exemplo, serem estratégicas ou operacionais (consoante a grandeza dos objectivos e implicações para a organização a ela subjacentes); dependentes ou independentes (consoante seja influenciadas por decisões anteriores ou as suas consequências sejam antecipadas) (Boddy, 2005: 201).

Também o contexto em que as decisões são tomadas (certeza, risco, incerteza e ambiguidade) influencia todo o processo de tomada de decisão, conforme demonstrado na Figura 1:

Figura 1 Contexto e tipo de tomada de decisão



Fonte: Adaptado de Boddy (2005: 203).

“Like management itself, decision making is a generic process that is applicable to all forms of organized activity.” (Harrison, 1987: 6). Todos nós, no dia-a-dia, somos obrigados a fazer escolhas (tomar decisões) e fazemo-las de forma mais inconsciente ou mais ponderada consoante a escolha envolva um menor ou maior risco.

Numa organização, a tomada de decisão é um processo que ocorre a todos os níveis e não só ao nível dos gestores, pois um membro do *staff* pode, em qualquer momento tomar uma decisão. Para os gestores a tomada de decisão é uma das suas maiores responsabilidades e está presente em todas as suas actividades¹⁸, independente do seu nível hierárquico ou área de trabalho (ver Quadro 1).

¹⁸ “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.” (Dessler, 2004: 53).

Quadro 1 Actividades dos gestores – tomada de decisão

Funções da gestão	Decisões representativas
Planear	O que queremos alcançar? Quais os nossos objectivos? Quais as principais oportunidades e riscos com que nos deparamos? Qual a estratégia competitiva que devemos adoptar?
Organizar	Quais as principais tarefas a concretizar? Como dividir o trabalho que precisa ser feito? Devo tomar estas decisões ou deixar subordinados fazê-lo? Como garantir a coordenação do trabalho?
Liderar	Que tipo de liderança devo usar nesta situação? Porque está determinado colaborador a realizar determinada tarefa? Como motivar o colaborador? Como conseguir que determinada equipa tenha um melhor desempenho?
Controlar	Como controlar determinada actividade? Estão os objectivos em que nos baseamos ultrapassados? É necessário proceder a acções correctivas?

Fonte: Adaptado de Dessler, 2004: 53.

Como já referido, a tomada de decisão é o processo de desenvolver, analisar e escolher alternativas de entre várias. No entanto, o processo de tomada de decisão não termina com a escolha de uma alternativa e a sua implementação. É necessário que se proceda à avaliação e monitorização de todo o processo: “Without effective implementation of a choice, the actual outcome of the decision is unlikely to be the attainment of the managerial objectives. And, finally, in the absence of follow-up and control, the successful implementation of a decision is difficult.” Harrison (1987: 36)¹⁹.

Quer a teoria quer a prática, nos demonstram que a condição necessária para que se inicie um processo de tomada de decisão numa organização, não tem necessariamente a ver com a definição de objectivos organizacionais podendo igualmente ter início com o surgimento de determinado problema ou oportunidade. Trata-se, assim, de um processo cíclico, pois a avaliação pós-implementação pode produzir resultados pouco satisfatórios, ou que fiquem aquém dos objectivos estabelecidos, e todo o processo começa novamente. Todas as pessoas (não só os gestores) tomam decisões com intuito de alcançar um objectivo estabelecido, tal acontece quando tomam consciência da existência de um problema²⁰ ou de uma oportunidade²¹; para que possa haver lugar a uma decisão²² é necessário o desenvolvimento de alternativas²³ através do

¹⁹ Também Boddy (2005), Hannagan (2005), Robbins e Coulter (2005); Hitt, Black e Porter (2005) apresentam o processo de tomada de decisão como um conjunto de tarefas/funções cujo último passo é a avaliação da eficácia da decisão tomada.

²⁰ “A problem is a discrepancy between a desirable and an actual situation.” (Dessler, 2004: 53)

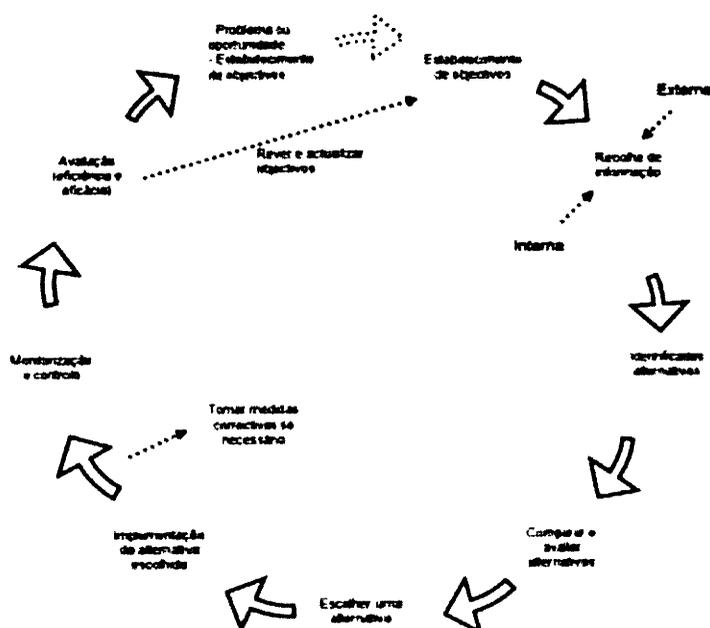
²¹ “An opportunity is the chance to do something not previously expected.” (Boddy, 2005: 205)

²² “A decision is a moment, in an ongoing process of evaluating alternatives for meeting an objective, at which expectations about a particular course of action impel the decision maker to select that course of action most likely to result in attaining the objective.” (Harrison, 1987: 2)

²³ “This activity is often characterized as being synonymous with information gathering.” (Browne, 1993:10)

recurso a diferentes fontes de informação, quer internas quer externas ao contexto em que a decisão vai ser tomada (ex: organização). Essas alternativas são comparadas e avaliadas, é feita uma escolha, ou seja, é tomada uma decisão que é implementada e cuja implementação deve monitorizada e controlada, podendo ser necessário que todo o processo seja repetido (ver Figura 2).

Figura 2 Processo de tomada de decisão



Fonte: Adaptado de Harrison (1987) e Hannagan (2005).

3.2.1. O papel da informação na tomada de decisão

“La información se encuentra presente en todos los niveles de actividad y en todas las ramas de la economía e de la política. Ningún responsable de una organización, del tipo que sea, toma hoy una decisión importante antes de haber consultado una docena de informes.” (Ramos Simón, 1995: 47)

Consequimos perceber da literatura consultada sobre a tomada de decisão que, independentemente dos passos de cada processo, a informação²⁴ é a “matéria-prima”

²⁴ Informação é tudo aquilo que nos permite saber algo sobre alguma coisa: “Data presented in readily comprehensible form to which meaning has been attributed within the context of its use. In a more dynamic sense, the message conveyed by the use of a medium of communication or expression.

que os gestores têm de manusear para tomar decisões, sendo a base de todo o processo decisório. O papel da informação na tomada de decisão é considerado, por Gallagher e Watson (1985), análogo ao do combustível no carro: ambos fazem o sistema andar. Esta analogia é particularmente apropriada no que respeita à utilização dos métodos quantitativos.

Factores como a globalização, o avanço tecnológico, o desenvolvimento das telecomunicações e a diminuição do tempo de processamento das informações, fazem com que o ambiente organizacional se torne cada vez mais complexo. É neste novo ambiente, marcado pela competitividade, que a informação – necessidade crescente nas organizações – após analisada, passa a ter valor estratégico:

É a partir dela, transformada em inteligência empresarial, que as organizações conhecem o ambiente em que estão inseridas – mercados, consumidores, competidores locais e internacionais. Esse acompanhamento, cada vez mais complexo, é necessário para entender como ocorrem as mudanças. A sociedade convive e é influenciada por mudanças: demográficas, sócio-culturais, políticas e económicas externas. Entendê-las parece vital para a adaptação e o sucesso das organizações. Baseadas nesse fluxo de variáveis, as grandes organizações e empresas seguem os seus planos de intenções, que lhes garantirão maior sucesso no futuro (Filho e Vanalle, 2002: 3).

Reafirmando a importância da informação no apoio à tomada de decisão, também, Díaz Duarte (2005) confirma que um dos factores mais importantes no desenvolvimento do mundo contemporâneo é o conhecimento que cada organização possui e principalmente a forma como o aplica.

Nas mais diferentes situações do dia-a-dia, os gestores são expostos a grandes quantidades de dados e informação. A forma de recolha dessas informações é bastante diversa no ambiente organizacional – através de consultas formais a bases de dados, revistas, jornais, entre outros, ou através de contactos informais. A escolha da metodologia mais adequada para a recolha dos dados e/ou informações garante aos gestores agilidade na tomada de decisão. Contudo os dados antes de serem convertidos em informação por si só de pouco servem: “La tenencia de datos no es el elemento esencial en una toma de decisión acertada. Al convertir dichos datos en información evaluada y esta en conocimiento para la acción, se proporciona el apoyo necesario para

Whether a specific message is informative or not depends in part on the subjective perception of the person receiving it.” (Reitz, s. d.). Importa referir que no decorrer do nosso trabalho quando se fala em informação, esta significa um conjunto de dados, já prévia e devidamente tratados, isto é, “...data is processed into information, which is evaluated against existing knowledge or stimulates creation of new knowledge ...”. (Skyrius, 2001: 480)

la toma de una decisión argumentada, que oriente a la empresa hacia el cumplimiento de sus metas y objetivos.” (Díaz Duarte, 2005).

A informação utilizada na tomada de decisão pode ser de carácter qualitativo ou quantitativo. Para Rascão (2006: 161 e 162) apesar de ser reconhecido o valor da informação qualitativa é, no entanto, a informação quantitativa que tem maior significado para os “analistas” e para os gestores das empresas, uma vez que estes tomam as decisões em função dos números apresentados em cada alternativa. Para além se ser mais fácil a sua obtenção, permite-lhes fazer comparações de desempenho, o que possibilita aos analistas e aos gestores saber até que ponto a sua organização está ou não a ter um bom desempenho (por exemplo: satisfação dos clientes com maior ou menor eficiência e eficácia do que os concorrentes), ajudando-os assim a decidir mais facilmente o que fazer relativamente ao futuro ou seja, a definir o posicionamento.

No entanto, autores como Freitas e Moscarola (2002: 4) defendem que “...a busca por informações consistentes e válidas não mais pode deter-se aos dados estruturados, puramente quantitativos, tal qual os imaginamos – na forma de clássicas planilhas, relatórios volumosos, números, percentuais e gráficos – cada vez mais precisamos ir aos dados de natureza qualitativa, como textos, discursos, entrevistas, trechos de livros, reportagens, etc.”.

Muito embora a importância da informação seja reconhecida, o seu papel não é por muitos percebido, isto é, existe ainda alguma resistência à utilização da informação ao tomar decisões nas organizações. Tal acontece por diversas razões, conforme exposto por Browne (1993):

- Resistência dos gestores que continuam a privilegiar a recolha de informação através de contactos pessoais (cara a cara e/ou telefónicos);
- Tendência dos sistemas de informação para condensar/simplificar a informação de tal forma que esta se torna superficial e pouco convincente, perdendo a riqueza do seu conteúdo;
- Atraso no processamento de informação nos sistemas de informação muitas vezes superior ao tempo disponível para tomar uma decisão;
- Poder e política numa organização podem levar a que o gestor ignore ou distorça a informação que recebe;
- Sobrecarga de trabalho de um gestor leva a que as decisões sejam tomadas de forma mais prática utilizando informação corrente, informal e por vezes ambígua;
- Limite de informação que um gestor pode processar no cérebro; e

- Filtragem da informação que o cérebro recebe com tendência para “ocultar” a informação excedente que tenha a ver com experiências passadas ou que crie uma dissonância cognitiva. (p. 15-16).

Seguindo a mesma linha de pensamento, também, Monahan aponta questões como o processamento mental ou as questões tecnológicas para a não utilização da informação disponível para a tomada de decisão:

In many settings, all of the relevant information that we need to make good decision is readily available and we are able to effectively use this information in the decision making process. In other settings, information may be available, but we cannot effectively use it because of limitations in our mental processing or because we do not have the appropriate technologies such as computers, to assist us in marshalling this information into usable forms. (2000: 1)

2.2.2. A tomada de decisão em serviços de informação

In the current external environment, libraries are challenged to be nimble, innovative, responsive, proactive and, most of all, able to demonstrate their value. Libraries must to be able to measure their outcomes and systematically make technology, budget allocation, service, and policy decisions based on a range of data - needs assessment data, customer evaluation data, stakeholder expectation data, and internal process and organizational effectiveness data. Pressure to offer value-added service is mounting in intensity, and the rate of change is relentless. (Lakos e Phipps, 2004: 347)

A gestão de um serviço de informação não difere da gestão de um outro qualquer serviço enquadrado num contexto mais amplo de uma organização que, no caso seria, por exemplo, uma câmara municipal, uma Universidade, um museu, entre outros. Não só se deve ter em conta o contexto organizacional mas também o contexto exterior à organização, pois as actividades de uma biblioteca são influenciadas por factores externos: financiadores, direcção, utilizadores e parceiros; e por factores internos: gestão, *staff* e outros profissionais que com ela colaborem. No caso específico das bibliotecas universitárias há, ainda, que ter em conta o cenário actual de grandes mudanças decorrentes do Processo de Bolonha por que passa o Ensino Superior.

De entre os vários desafios colocados às Universidades, resultantes do Processo de Bolonha, encontra-se o desenvolvimento e alcance de verdadeiros padrões de excelência não só a nível europeu, mas também mundial.

A biblioteca universitária, sendo considerada um serviço-chave de apoio às razões de ser da Universidade – a investigação, criação de conhecimento e o ensino/transferência desse conhecimento – tem de criar condições para atingir, e ajudar a Universidade a atingir, a excelência nestas áreas. Deste modo, os dirigentes de bibliotecas universitárias deverão colocar entre as suas prioridades de actuação, a preocupação com a procura de evidências sobre a forma como a biblioteca contribui para os desempenhos de alunos, professores e investigadores. Não só o Processo de Bolonha, mas também os cortes orçamentais registados no Ensino Superior em Portugal, e um pouco por todo o mundo, levam a que cada vez mais as bibliotecas universitárias sintam a necessidade (ou até obrigatoriedade) de recolher dados que, transformados em informação credível, justifiquem junto dos órgãos directivos os recursos necessários ao desenvolvimento das suas actividades, como refere Beck (2003b):

“In this age of increased accountability, academic research libraries must effectively present information on their accomplishments to university administrators. Often, these administrators are looking for hard data as evidence of organizational improvement.”

A informação recolhida serve não só para evidenciar o bom desempenho da biblioteca através de uma utilização eficiente e eficaz dos recursos disponíveis, como também serve para ser usada na tomada de decisão nos mais variados aspectos da gestão de uma biblioteca universitária:

“(…) evidence can be used to prove that the service is performing well. It can substantiate those hunches, those feelings that the latest activity, development, initiative has worked. It can also be analysed, evaluated and presented to endorse and promote the value of the library service. In the current climate of public accountability and transparency, all library authorities collect data to support management decisions. All areas of service are measured and recorded. The majority of library staff are now aware that evidence can be both quantitative and qualitative; that the comments from library users are as valid as the numbers of visits and enquiries. Reliable evidence has become an important management tool, which can be used to inform decisions about services and resources and ultimately, to support bids for funding. (Hamblin, 2003: 1)

As conclusões preliminares da fase inicial de uma investigação²⁵ levada a cabo por Beck (2003a) sobre o impacto da avaliação na tomada de decisão nas bibliotecas universitárias foram importantes no que respeita à utilização desses dados, não só para a própria avaliação, como também para tomar uma série de decisões de melhoria e/ou criação de novos produtos e serviços nas bibliotecas:

When asked to give examples of data-driven decisions, director's described changing library hours, justifying building or renovation needs, improving services, and identifying staffing trends. Data was used to develop new service policies for primary and secondary borrowers and establish a fee-based service for non-affiliated users. Survey data motivated one library to purchase all new photocopiers, and led to improving, interlibrary loan and audio-visual services. One library used circulation and reference data to close a branch library. Collections budgets were increased based on electronic use statistics. Data is used to explore staffing trends and needs. (Beck, 2003a)

A informação recolhida sobre as actividades desenvolvidas na e pela biblioteca pode e deve também, ser utilizada para desenvolver políticas, afectação de pessoal, atribuir funções, desenvolver colecções e planear a disponibilização de serviços, pois a tomada de decisão baseada em informação credível concede à biblioteca e à sua chefia credibilidade (Beck, 2003b).

Também outros autores (Stein, 2003 e Melo, 2004) referem a importância de, na gestão, utilizar não só as estatísticas, mas também a informação recolhida no processo de avaliação do desempenho da biblioteca, para:

- “inform resource allocation;
- evaluate library employees and library management;
- determine the extent of the gap between the library's goals and reality (as denied by user)
- drive the reengineering of library processes;
- benchmark against best practices.” (Stein, 2003)

²⁵ (...) this paper reports the initial analysis of data from research conducted on the impact of assessment on library management decision-making and the degree to which assessment data has influenced change. Nine Association of Research Libraries' public universities in the United States and Canada were studied. University library directors from each institution were interviewed concerning the impact of assessment on decision-making in their organizations. Focus groups were conducted with “Cabinet level” administrators regarding the impact of assessment on decision-making within their purviews. (Beck 2003a)

2.2.2.1. Razões e condições para a utilização de informação estatística nos serviços de informação

Antes de abordarmos os diferentes dados que podem ser recolhidos importa referir as várias razões bem como as condições necessárias para o fazer.

Os dados recolhidos, a forma como são tratados e depois a informação apresentada depende de quem a requer e para que fins. McGill apresenta três razões:

- “Library management information - The collection of statistics to aid library management has been practiced at differing levels in all types of libraries for many years; it was important to monitor the workload within the Unit as the service developed. We needed to identify what level of service could be maintained within existing staffing levels.
- Academic department information - The same information also needs to be presented to individual academic departments in a format more appropriate to their needs. They also want to know if services are used by both UK and non-UK students. For this reason another set of charts are produced for each department, showing use patterns across the academic year.
- University management information - The Unit also set up different views of the same data to provide information for the University managers about the take up of the service by students on different distance learning courses. This information is intended to justify the investment in such a service and encourage continued funding.” McGill (2002: 17).

A importância das estatísticas para a gestão de um serviço de informação é sobejamente reconhecida. À semelhança de McGill, também Sumsion (2003), sugere algumas razões, que derivam, segundo ele, da sua experiência e de opiniões recolhidas de outros profissionais de informação:

- “Checking and learning from statistics produces sharp and bright managers, receptive to the concept of change;
- Sizing up and publicizing the results of successful initiatives gives job satisfaction;
- Typically authorities with one or two outstanding services the other services are also ‘good’. Demonstrated success is contagious;
- New and upgraded building projects also entail better systems, more book stock, and more, better paid, staff;
- Advanced useable websites are a sign of sharp, sensitive management;

- Some areas are generally acknowledged to be weak have underdeveloped statistics: cataloguing, cost accounting; stock management; marketing. To improve performance in such areas, concentrate on counting; in the worst cases, start counting.” (p. 129).

Por outro lado, para que uma organização ou serviço seja bem-sucedido no seu “negócio” é necessária a existência de um conjunto de condições das quais destacamos a definição de objectivos pela e para a organização bem como a existência de uma cultura de avaliação.

Definição de objectivos

“Objectives are the basis for any library operation.” (Evans, Ward e Rugaas, 2000: 166), porque “...son la concreción en el espacio, en el tiempo y en la cuantía de lo pretendido por la misión.” (Ramos Simón, 1995: 82).

Assim, qualquer organização que queira ser bem-sucedida tem que ter os seus objectivos bem definidos e certificar-se de que são conhecidos e compreendidos por todos os que nela participam, ou seja, a missão da instituição tem que estar bem definida. Para a biblioteca universitária, porque faz parte de um todo (a Universidade), é vital que a sua visão, missão²⁶, e valores estejam fortemente ligados aos da Universidade em que está inserida, e que tenha noção do que se pretende alcançar, em que direcção se procura desenvolver bem como avaliar de que forma se está a chegar lá.

When the mission and the general goals have been described, long- and short-time goals can be fixed and resources (funds, space, and staff time) can be allocated to the activities that are necessary for the attainment of the goals. After some time, it will be necessary to control whether the goals and the desired quality have been attained. This will probably lead to replanning and to redefining goals for the next period. (Poll, 2005: 4)

Heron reforça a importância da definição e conhecimento geral dos objectivos: “The primary means for integrating research into library decision making and planning is to: have clearly written missions, goals, and objectives; be able to relate research to specific decisions that are necessary or related to the library’s goals and objectives; be able to demonstrate how results from the research will assist the library in improving its overall effectiveness and efficiency.” (1993: 9).

²⁶ Managing a library’s quality requires that the special task of the library in question is clear. A definition of the library’s mission – in consensus with the authorities – should precede all other steps. (Poll, 2005: 3)

Davies (2002) compara esta abordagem de gestão a uma viagem, na qual se deve ter um destino definido, o percurso traçado e que se tenha em consideração a época e as condições meteorológicas.

Evans, Ward e Rugaas (2000) fornecem algumas orientações a ter em conta na formulação dos objectivos:

- “Objectives ought to represent hopes and desires, but only those that are realistically attainable;
- Objectives, in addition to being attainable, should provide an indication of how the library will meet them;
- Very often, depending on the cultural setting, performance evaluations of both organization and staff depend on stated objectives;
- Objectives must be compatible with one another;
- Objectives need to be both short- and long-term;
- Objectives are of little value unless the manager communicates them to all those affected. In the case of information organizations, both staff and costumers must understand and support the objectives.” (p. 168)

Para além das orientações acima referidas, que devem estar presentes no momento de definição dos objectivos, igualmente deve ser garantida a participação/envolvimento de todos os membros da organização na sua definição e selecção.

Cultura de avaliação

Nos últimos anos, assistiu-se, nas bibliotecas, ao desenvolvimento de estruturas organizacionais mais flexíveis e mais leves. Estas novas estruturas envolvem, entre outros elementos, um processo formal de planeamento estratégico (Hiller, 2003: 11).

Os elementos do processo de planeamento estratégico nas bibliotecas, tal como foi desenvolvido durante a década de 1980, incluem a elaboração de uma declaração da missão, da visão e dos valores juntamente com uma análise ambiental que tenha em conta tanto as actividades internas e externas como as tendências; a formulação de metas e objectivos como parte do planeamento da acção, da sua implementação, e da sua avaliação. A recolha de dados e a utilização dessa informação como parte deste processo tornou-se essencial em duas áreas – avaliar o desempenho actual da biblioteca e medir o progresso no alcance da meta e objectivos estabelecidos:

Every organisation, no matter what its mission or scope needs three kinds of performance metrics – to measure its success in mobilizing its resources, its staff's effectiveness on the job, and its progress in fulfilling its mission. (Sawhill e Williamson, 2001)

O incentivo à inovação, uma gestão mais “arriscada”, centrada no utilizador e apoiada nos *outcomes* em vez de baseada nos processos da biblioteca, são algumas das características desta nova cultura organizacional. Uma biblioteca centrada no utilizador depende do estabelecimento de métodos de avaliação mais formais que permitam medir as necessidades dos diferentes grupos de utilizadores e que avaliem a eficiência dos serviços da biblioteca, programas e recursos a eles dirigidos. Desenvolver uma cultura de avaliação é uma forma de sedimentar, na biblioteca, a tomada de decisão baseada em dados e manter o *focus* no utilizador, tal como defende Lakos (2002: 103):

A culture of assessment is an organisational environment in which decisions are based on facts research and analysis, and where services are planned and delivered in ways which maximise positive outcomes and impacts for library clients. A Culture of Assessment exists in organisations where staff cares to know what results they produce and how those results relate to customer expectations.

E acrescenta, também, que:

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. (Lakos, 1999: 5)

Hernon (1993: 13) reforça esta ideia: “Library managers must recognize existing conditions and constraints in the library, assess their knowledge and competence about planning and evaluation, and monitor the overall willingness of the organization to change.”. Para Joubert e Lee a implementação de uma cultura de avaliação capacita as bibliotecas e os bibliotecários para uma mudança baseada na pesquisa, permitindo identificar áreas cujas melhorias possam ser feitas com base nas necessidades e expectativas dos utilizadores e não com base naquilo que os bibliotecários pensam que eles precisam (2007: 52).

É importante que todos os intervenientes entendam a avaliação de desempenho como uma fonte de informação e não como um sistema de controlo, podendo, desse modo, capacitar as organizações a converter a estratégia em acção.

Capítulo II – Enquadramento teórico: tomada de decisão nos serviços de informação

Tal como foi referido anteriormente, muita da informação utilizada na tomada de decisão não é recolhida exclusivamente com esse propósito, mas também – e muitas vezes primeiramente – para a avaliação de desempenho da própria biblioteca.

Desde há várias décadas têm sido desenvolvidos indicadores de desempenho que permitem medir a qualidade das bibliotecas que os aplicam. Os critérios para esses indicadores de desempenho devem permitir:

- Uma visão integrada da biblioteca, incluindo tanto os serviços tradicionais como os electrónicos que se têm vindo a desenvolver;
- Fazer a comparação entre bibliotecas (*benchmarking*);
- Mostrar que os métodos são válidos;
- Os resultados tenham conteúdos informacionais susceptíveis de serem utilizados para a gestão (Poll, 2005).

Os indicadores de desempenho medem “... on the one side the effectiveness in delivering services to users and on the other side the cost-effectiveness, the efficient use of existing resources. Quality would then mean that a service is ‘good’ as well as ‘cheap’.” (Poll, 2005: 4).

No caso particular das bibliotecas universitárias “... that would be the library’s impact on the educational process and the research results in the university. (...) Libraries have tried to find and test quality indicators that might prove the direct effect of their activities on the academic population (...). Some such indicators that were proposed include: students’ success compared to library use; years of studying time compared to library use; and number and/or impact factor of research publications compared to library use.” (Poll, 2001: 709 e 710)

Com o objectivo de uniformizar definições e procedimentos, foram normalizados, sob a alçada da ISO (*International Organisation for Standardization*), os tipos de estatísticas para as bibliotecas. Para esse fim existem já algumas normas e projectos:

- ISO DIS 2789: 2005 Information and documentation – International Library Statistics (4ª ed.);
- E-Metrics Project (Association of Research Libraries) – Medição da utilização dos recursos electrónicos;
- Norma Z39.7:2002 Metrics and Statistics for Libraries and Information Providers (NISO) – Define e normaliza categorias de dados e métodos recolha.

2.2.2.2. A informação estatística na tomada de decisão em serviços de informação

Considerando os bibliotecários como gestores do conhecimento e da informação e as bibliotecas funcionando como organizações prestadoras de serviços é fundamental que, de modo sistemático e continuado, se obtenham dados quantificáveis (Melo, 2004). Esses dados, depois de tratados, devem ser utilizados no processo de fornecimento de informação de apoio à tomada de decisão permitindo, assim, por um lado, clarificar as razões da própria decisão e, por outro, apoiar o planeamento necessário à implementação da decisão tomada.

“Underlying the decision making process is the need to collect, analyze, and integrate information and data resulting from research studies. Yet the time pressure for decision making may be intense and unrealistic. Decision makers rarely have time to gather all the information they might need. Therefore, they must plan and predetermine the types of information they might need for meeting various information needs.” Herson (1993: 9).

Um gestor é, de certa forma, avaliado pelo nível de qualidade das decisões que toma e os bibliotecários, enquanto gestores, diariamente tomam decisões que causam impacto nos produtos e serviços que são disponibilizados aos utilizadores. De modo a tomar boas decisões os bibliotecários devem estar munidos de informação fidedigna e válida.

“Statistics can be helpful in evaluating datasets and drawing conclusions. Statistics can provide useful insights for all seven elements of management.” (Herson, 1993: 3), e, também “...for library managers interested in planning and evaluation. Statistics provide a mechanism for imposing order and meaning on data. A library’s mission, goals, and objectives, together with study hypotheses/research questions, provide a context for data interpretation.” (*idem*: 13).

Que dados podem ser recolhidos? Fontes e sua utilização

Grandes quantidades de dados ou evidências, tanto quantitativos como qualitativos, podem ser utilizados na avaliação do desempenho e apoiar a gestão de uma biblioteca. Convencionalmente são agrupadas por tipo: *inputs*²⁷ (recursos utilizados para fornecer

²⁷ Inputs represent data about the resources that are deployed a service. They include: how much is spent on the service, the numbers and levels of staff, the accommodation available, opening hours of service points, the collections (both real and virtual) that are accessible, and the equipment, including workstations, employed. (Davies, 2003:136)

um serviço), *outputs*²⁸ (quantidades e valores que representam os vários aspectos do serviço fornecido), *outcomes*²⁹ (representam a contribuição que a informação e serviços da biblioteca dão às actividades dos seus utilizadores finais) e impacto³⁰ (é consequencial, descreve os efeitos que o serviço prestado pode reivindicar ter tido no seu contexto operacional) (Davies, 2003).

A estes dados, podem ser adicionados outros decorrentes do contexto em que o serviço actua (práticas e políticas do serviço). Complementarmente, mas de vital importância na avaliação do desempenho, é a evidência de carácter mais qualitativo, solicitada ou espontânea, proveniente dos utilizadores, que permite a sondagem das expectativas, experiências, acções e percepções dos que utilizam, pelo menos, um serviço:

A great deal of qualitative data is also gathered to measure the Library's performance including free comments in surveys and feedback received via suggestion boxes (physical and virtual), focus groups, roundtable forums and so on. (Abbott, 2005)

A questão dos dados da avaliação de desempenho que reflectem os *outputs*, os *outcomes* e o impacto da biblioteca revestem-se de grande importância quando a Universidade solicita estes dados para justificar financiamentos e mostrar evidências das verbas gastas. Contudo, segundo Stein (2003), esta não é a única razão e afirma que também se recolhe dados de gestão e dados operacionais porque:

- “Are imposed by the parent institution and/or accrediting or advisory boards;
- Are recommended by the library's senior administrators;
- Are required by organisational affiliation or political bodies

²⁸ “Outputs are quantities and values that represent the various aspects of the service delivered. They include: the number of visits made to a service, items loaned or documents supplies, items consulted within a library, enquiries received and answered, search sessions performed and end user training events arranged. Some indicators can be refined to yield more information on service quality. For example: the number of enquiries answered inside a specific target tome can be measured.” (Davies, 2003:136).

²⁹ “Outcomes represent the contributions that the information and library service makes to the activities of its end-users, and as such involve some kind of effect on, or interaction with users. The level of active membership and the amount of repeat use of a service offer measures of service outcomes. Another example is the needs-fill rate – that is, measuring the proportion of time that a user gets what he, or she wanted. The reciprocal measure of failure to satisfy demand is also a significant outcome indicator. The overall level of client satisfaction (or even dissatisfaction) with particular aspects of the service can also indicate outcomes.” (Davies, 2003:136).

³⁰ “Impacts are consequential. They describe the higher order effects that the service can claim to have on its operating context, whether it is the community at large or, more parochially, an institution or organisation. Thus, impacts demonstrate – in an educational environment, how the service supports learning and research; in a commercial organisation, how it contributes to profitability and growth; and in a public library service, how it adds to the wider social and cultural well being of the community.” (Davies, 2003:136).

- Are gathered automatically by library catalogues, web logs; supplied by vendors, etc.;
- Help us monitor workloads;
- Document trends in collection and services activity;
- Track progress toward strategic and operational goals;
- Document and help us understand users' needs;
- Track user satisfaction;
- Give us answers and information that can be used for continuous improvement.” (p. 85).

De forma geral todas as actividades envolvidas na gestão de um serviço são desenvolvidas a partir da utilização sistemática de dados. Segundo Davies, o papel dos dados na gestão abrange todas as suas áreas de actuação:

The complete spectrum of management activity is touched by the systematic application of data. Whether it is in providing core services, or in understanding special projects, the intelligent use of data facilitates endeavour. (...) The role data in managing encompasses: policies, strategies, tactics, processes, operations, and advocacy. (2003:137)

No âmbito de serviços centrais esta abrangência da utilização de dados pode ser redefinida para responder a questões, como as que seguem:

- O que precisamos fazer?
- Para onde nos dirigimos?
- Como chegamos lá?
- Como fizemos no passado?
- Como estamos a fazer agora?
- Como podemos fazer melhor?
- Como nos estamos a diferenciar?
- Como conseguimos os recursos? (Davies, 2003:137)

Como já referido anteriormente, dados de diferente natureza podem ser utilizados na avaliação, gestão e tomada de decisão numa biblioteca, contudo os dados de natureza quantitativa, dada a possibilidade de padronização da recolha, e posteriormente, também, no tratamento são utilizados com maior frequência:

Statistics is a scientific method for the description, comparing and analyzing of large-scale phenomena. Statistical data are collected systematically and according to defined procedures and afterwards they are arranged and analytically processed. Statistical data

about libraries give quantitative description of their work and they are important tool for planning, decision making, management and presentation of libraries. Quantitative data are used to describe their work in certain periods and follow up trends, for justifying financial needs, work plans, funding and staff distribution and benchmarking with similar libraries. (Filipi-Matutinović, 2005: 8)

Segundo Davies “a range of useful methods of acquiring data is available to the manager.”, contudo é necessário ter em conta “...the relevance and value of what is collected. (...) there is a temptation to gather some types of data because it is easy to do so. Conversely, some useful data that might add greatly to decision making may be eschewed because they are harder to acquire.” (2003:138).

As fontes e os métodos actualmente em uso são vários, conforme vários autores (Davies, 2003:138-139; Creaser, 2003: 141; Filipi-Matutinović, 2005: 8) e incluem:

- Sistemas integrados de gestão de Bibliotecas (incluem, entre outras informações, informação sobre a colecção da biblioteca e sua utilização, detalhes sobre o orçamento e diferentes centros de custos, informação sobre colaboradores);
- Registos de circulação, incluindo dados sobre os empréstimos interbibliotecas;
- Movimentos do OPAC;
- Registo consultas de assuntos (*subject enquiry logs*)
- Movimentos nas bases de dados em rede (incluindo, por exemplo os acessos e downloads de artigos de periódicos electrónicos);
- Empréstimos de documentos;
- Inquéritos – conduzidos por questionário, telefone ou entrevista³¹;
- Resultados de *focus group*;
- Contagem e observação (número de lugares ocupados, média do tempo de espera pelos materiais pedidos e o números de pedidos de informação).

Praticamente de todos os serviços de uma biblioteca podem ser retirados dados para a tomada de decisão (Beck, 2003b):

- Para o desenvolvimento de colecções em papel e recursos electrónicos podem ser utilizados dados sobre a taxa de utilização; de inquéritos, informação económica, necessidades dos departamentos, estatísticas de arrumação e empréstimo interbibliotecas, e informação dos docentes. As colecções especiais e digitais

³¹ “Regular user surveys are valuable, and other types of survey may be conducted on a regular basis as well – non-users, stock condition, in-house use...; Occasional surveys are often associated with particular research questions or projects, but may also act as pilot studies for regular implementation at a later date.” (Creaser, 2003: 142)

podem beneficiar de informação sobre os utilizadores, tópicos de pesquisa e materiais utilizados. Testes de utilização (*usability testing*³²) de recursos digitais e análise de registos de eventos do servidor (*server logs*) pode ajudar a determinar de forma se pode melhorar a utilização de colecções deste tipo. Por exemplo, no que respeita às aquisições de obras (monografias e periódicos) os orçamentos têm vindo a diminuir drasticamente, é necessário fazer uma avaliação criteriosa das colecções e da sua utilização³³.

- Podem ser aplicados *climate surveys*³⁴ para determinar o grau de satisfação do *staff* e identificar áreas problemáticas. Podem também ser utilizados dados de *focus groups*, inquéritos aos utilizadores, e *exit interviews*. Identificação dos períodos de mais movimento pode determinar padrões para fornecer informação necessária à elaboração de horários mais adequados. Estudos de Melhoria de Processos (*Process Improvement*³⁵ *Studies*) podem ser utilizados para detectar áreas onde seja necessário fazer alterações no pessoal.
- Para tomar decisões relacionadas com o espaço e equipamento da biblioteca é essencial possuir dados concretos e fidedignos. A procura crescente de espaços para ensino aponta a necessidade de salas de aulas adicionais bem como equipamento mais sofisticado. O desempenho do equipamento informático pode ser monitorizado através dos *logs* e registos de reparações. Também os inquéritos aos estudantes fornecem informação necessária para justificar propostas de aquisição de mais equipamento informático.
- As decisões relativas aos serviços são influenciadas pelos inquéritos aos utilizadores, dados de utilização, *focus groups*, cortes orçamentais, e actividades de melhoria de processos.

Obstáculos à utilização de dados estatísticos

³² “Usability testing is a technique used to evaluate a product by testing it on users. This can be seen as an irreplaceable usability practise, since it gives direct input on how real users use the system.” (Nielsen, 1994: 165)

³³ “One empirical collection assessment method is to examine usage statistics, such as circulation and interlibrary loan (ILL) data. Many librarians employ usage data as an indicator of the library’s materials’ relevance to user populations. (...) Reduced buying power in libraries makes the use of data in collection development of increasing importance. Difficult selection and funding decisions are more informed when they consider usage data.” (Knievel, Wicht e Connaway, 2006: 35 e 36).

³⁴ Employee climate surveys are studies of employees’ perceptions and perspectives of an organization. The surveys address attitudes and concerns that help the organization work with employees to instil positive changes. (<http://www.tesystemsinc.com/ecs.htm>)

³⁵ “Process improvement means making things better, not just fighting fires or managing crises. It means setting aside the customary practice of blaming people for problems or failures. It is a way of looking at how we can do our work better. When we take a problem-solving approach or simply try to fix what’s broken, we may never discover or understand the root cause of the difficulty.” (Handbook for Basic Process Improvement, 1996; <http://www.balancedscorecard.org/Portals/0/PDF/bpihndbk.pdf>)

A escolha do que medir e como medir deve depender dos custos associados à obtenção desses dados e do benefício da sua utilização. Conforme nota Gallagher e Watson (1985), os dados não estão sempre disponíveis e a sua recolha é, frequentemente, a etapa mais dispendiosa em termos de tempo e dinheiro na aplicação dos métodos quantitativos ao processo de tomada de decisão.

Hiller (2003) afirma também que quando se trabalha com dados estatísticos é importante pensar de modo crítico sobre os números:

- De onde vêm os números?
- Como e porquê foram gerados?
- O que representam?
- Podemos compará-los?
- Fazem sentido?
- Podemos utilizá-los para melhorar o desempenho? (p. 13)

Importa, deste modo, assegurar que os dados recolhidos sejam consistentes, completos e comparáveis, caso contrário são inúteis para qualquer tipo de análise (Filipi-Matutinović, 2005: 8).

Embora a informação quantitativa seja muito poderosa e importante pode nem sempre ser suficiente. Gorman (1999: 118) aponta os limites e perigos da recolha de dados e encoraja os gestores a complementar os dados quantitativos com informação de carácter qualitativo. Refere que, especialmente os *stakeholders*, como órgãos políticos e financeiros, podem interpretar mal e/ou fazer uma má utilização dos dados quantitativos: “a greater awareness among library professionals that meaningful data are contextual; and that meaning depends on interpretation”.

Hiller (2003) apresenta, também, uma série de obstáculos que podem ocorrer na utilização de dados estatísticos:

- Existência de grandes quantidades de dados;
- Estruturas organizacionais das bibliotecas com muitas divisões hierárquicas e lentidão nos processos;
- Falta de pessoal com qualificações necessárias e/ou disponibilidade;
- Falta de utilização/conhecimento de normas para a medição do desempenho ou *outcomes* e a raridade com que se liga o desempenho à distribuição de recursos diminui a necessidade de desenvolver boas métricas;
- “Desconforto” que muitos bibliotecários possam ter com os números (p. 12)

Apesar de todos os obstáculos existentes, e da necessidade eventual de complementaridade com outro tipo de informação (qualitativa), uma decisão que seja tomada sem a recolha e análise sistemática de dados tem todas as probabilidades de ser uma decisão com um reduzido nível de qualidade.

Para que a utilização dos dados recolhidos, sejam quantitativos ou qualitativos, de gestão ou operacionais, possa ser possível estes têm de ser tratados e convertidos em informação e conhecimento. Tal requer persistência e prática devido à grande quantidade de obstáculos que se encontram quando se trata de converter os dados recolhidos em informação e conhecimento, pois como refere Filipi-Matutinović “fundamental understanding of statistics is necessary in librarianship, because collected data can be used for decision making sensibly only if the person who is performing the analysis understands their nature, methodologies of collecting and relevance.” (2005: 8).

While local conditions and organizational cultures play important roles in the approach each library has taken to assessment, several other factors have emerged as keys to developing effective, sustainable and practical assessment. As libraries are increasingly asked to demonstrate the value they add to the academic enterprise and the difference they make to the work of faculty, students, clinicians and other researchers, just having good evidence is not enough if the library cannot effectively use that evidence to improve library services and address customer needs. This is not an evidence-based practice study but rather one that examines why evidence (the data on which a decision may be based) is not used more widely in libraries. (Hiller, Kyrillidou e Self, 2007)

Esses obstáculos surgem, segundo Stein (2003), de vários factores que no seu conjunto formam um cenário confuso:

- As bibliotecas afundam-se em dados;
- Multiplicação rápida dos dados existentes (recolhidos localmente e facilitados pelos fornecedores)
- Proliferação de directrizes e standards em determinadas áreas;
- Falta de standards noutras áreas é também um obstáculo (ex: os dados recolhidos pelos fornecedores não se baseiam nas mesmas medidas);
- Existe uma falta de orientação no sentido de adoptar as medidas já existentes, de modo a que possam ser adaptadas a cada instituição em particular. Neste caso a auto-formação e a leitura de literatura relevante para o assunto poderia ajudar;

- Falta de competências por parte dos profissionais de informação³⁶ para tratamento e análise dos dados recolhidos: “some libraries are ‘data rich, and insight poor’”;
- Existe uma grande disparidade entre os dados recolhidos e a aplicação dos resultados no sentido de criar uma mudança significativa e baseada nos utilizadores;
- Alguns profissionais evitam a avaliação porque pensam que o trabalho com as medidas de avaliação requer formação especializada e um grande compromisso no que respeita a tempo despendido pelo *staff* e recursos;
- Para alguns bibliotecários pequenos passos podem parecer insignificantes, contudo os maiores parecem esmagadores, o que pode criar paralisia;
- Falta de compromisso por parte dos administradores de topo impede os bibliotecários de tomar qualquer medida mesmo por mais básica que seja (p. 86).

Além de todos os obstáculos acima mencionados, importa reforçar a ideia de que se pode “...collect all the data and information we like but it becomes totally useless if we do not:

- Organise and present it with a clarity that allows managers to use it;
- Create a culture in our organisations that encourages evidence based decision making;
- Train our staff at all levels to make effective use of the evidence that already exists;
- Provide staff with skills to identify, collect and use evidence in making decisions and bringing about improvements to library services.” Lightfoot (2003: 41).

2.2.2.3. *Evidence-based librarianship*

Embora a utilização de informação, de carácter quantitativo e/ou qualitativo, seja, há já algumas décadas, utilizada na gestão e tomada de decisão em bibliotecas e outros serviços de informação, mais recentemente (na década de 90) surgiu um novo conceito – *evidence-based librarianship* – que “...seeks to improve library and information services

³⁶ Em 2000 a Section on Management and Marketing e a Section on Statistics manifestaram a intenção de reunir informação sobre o ensino das suas matérias nos cursos de ciências da informação – em Portugal conhecido como Curso de Especialização em Ciências Documentais. Foram analisadas escolas da Austrália, Canadá, Nova Zelândia, Reino Unido e EUA, num total de 82 escolas. As conclusões não foram animadoras: “This lack of grounding in statistics Will be a cause of concern for the Section” [on Statistics IFLA]. “The conclusions are simple. There is a problem in the development of the profession since statistics is receiving limited attention in first qualification teaching in the ILS schools, and this affects both research and professional practice.” Ward (2003). Também Lightfoot reforça esta ideia afirmando que “making real use of statistics to achieve service improvement needs to be part of the basic training of library managers at all levels.” (2003:40).

and practice by bringing together the best available evidence and insights derived from working experience, moderated by user needs and preferences.” (Booth, 2006).

O movimento Evidence-based Librarianship, surgiu em 1997 na área da saúde, envolvendo os profissionais de informação norte-americanos, ingleses e canadianos e pode ser definido como

“... an approach to information science that promotes the collection, interpretation, and integration of valid, important and applicable user-reported, librarian-observed, and research-derived evidence. The best available evidence, moderated by user needs and preferences, is applied to improve the quality of professional judgments.” Booth (2002).

A Evidence-based Librarianship, ou Biblioteconomia Baseada na Evidência³⁷, incorpora, e encoraja os profissionais de informação a conduzir diferentes tipos de pesquisa, incluindo entrevistas, questionários, *focus groups* e estudos de caso. Quando um profissional se depara com um problema ou uma questão no seu local de trabalho para o qual não tem resposta ou solução, conduzir uma pesquisa para responder a essa questão ou problema beneficia toda a profissão (Koufogiannakis e Crumley, 2002: 112). É para Cullen uma mais-valia em relação às tradicionais formas de avaliação de desempenho das bibliotecas (centradas nos *inputs*, processos e até mesmo nos *outputs*), pois a pesquisa fornece evidências rigorosas no que respeita aos *outcomes*, permitindo dessa forma aos gestores tomar decisões que maximizam o valor dos serviços e produtos das bibliotecas e serviços de informação, para tal a EBL “...proposes new standards for research that can be applied to outcomes research and also to the extensive work being done on service quality and satisfaction.” (2002: 9).

De acordo com Abbott (2005) “...there is general consensus that evidence based practice in library and information science means applying a sequence of information management processes:

- Specifying the problem
- Finding the evidence to answer the problem
- Appraising the evidence
- Applying the results
- Evaluating the outcome
- Redefining the problem (Brice, Booth & Bexon, 2005)”

³⁷ Termo utilizado por Ochôa e Pinto (2007)

2.2.2.4. Estudos sobre a utilização de dados estatísticos na gestão e tomada de decisão em serviços de informação

A utilização de estatísticas na gestão e tomada de decisão em serviços de informação está bem documentada. A Secção de Estatísticas e Avaliação da IFLA (international Federation of Library Associations and Institutions) fez uma compilação de estudos de caso em que utilização de estatísticas fosse feita na gestão e tomada de decisão de uma biblioteca:

At the Section meeting in Berlin in 2003 we agreed to compile a bibliography of case studies which demonstrate how libraries have utilised statistics and evaluation to improve the management of libraries. (IFLA, 2008) <http://www.ifla.org/VII/s22/casestudiesbibl.htm>

No entanto, a última actualização foi feita em Novembro de 2004 e nem todos os estudos estão aqui referidos. Também, desde esta data até ao presente inúmeras apresentações foram feitas sobre este tema. Alguns dos estudos com que nos deparámos ao longo deste trabalho encontram-se sintetizados no Quadro 2.

Quadro 2 Síntese de estudos sobre a utilização de dados estatísticos

Autor(es), Ano	Local, biblioteca(s)	Tipo de dados recolhidos	Aplicação
Beck, 2003a e 2003b	EUA e Canadá, 9 Bibliotecas de Universidades Públicas membros da ARL (Association of Research Libraries, EUA)	Dados de avaliações formais; Resultados de inquéritos; Informação de reclamações e sugestões; Dados de utilização de recursos impressos e electrónicos: Inquéritos; dados económicos; necessidades departamentais, estatísticas do EIB, circulação (arrumação nas estantes), e <i>server logs</i> .	Planeamento e estabelecimento de prioridades organizacionais; Desenvolvimento de políticas; Afectação de <i>staff</i> ; Desenvolvimento de colecções; Planeamento da disponibilização dos serviços
Feliu e Permanyer, 2004	Espanha, Red de Bibliotecas Municipales de la Provincia de Barcelona	Dados territoriais: delimitação do território servido e população; Dados de estrutura: características básicas dos sistemas bibliotecários locais, como, número de bibliotecas, superfície útil de serviço e outras características gerais dos edifícios das bibliotecas e a sua localização; Recursos materiais e humanos; equipamentos, <i>staff</i> , colecção, assinaturas, equipamento informático e audiovisual; Dados económicos: despesas com o pessoal, manutenção do edifício, fundo documental e actividades. Dados de serviço: dias e horas de serviços, nº de visitas, utilização dos diferentes serviços, EIB, empréstimo domiciliário. Estes dados muitas vezes ainda estão desagregados por tipo de utilizador e material.	Melhoria constante da gestão e adequação dos serviços a cada momento e realidade: Definição de objectivos; Divulgação dos serviços; Identificação de pontes fortes e fracas; Identificação de utilizadores e não utilizadores, possibilitando o estabelecimento de e elaboração de planos de acção com o objectivo de atrair os potenciais utilizadores.
Hamblin, 2003	Reino Unido, Lancashire County Library and Information Service e Library an Information Statistics Unit at Loughborough University	Todas as actividades do serviço são medidas e registadas (não específica)	Apoiar decisões; Avaliação de desempenho; Demonstrar e promover o valor dos serviços prestados; Suportar aumentos de financiamento.

Capítulo II – Enquadramento teórico: tomada de decisão nos serviços de informação

Hiller, 2003	EUA, University of Washington Libraries	Nº e tipologia de utilizadores (<i>focus groups</i> , observação e estudos de usabilidade); Empréstimos; Visitas à biblioteca; Circulação; Utilização de recursos electrónicos.	Desenvolvimento de colecções; Alteração no horário de atendimento; Melhoria de serviços; Informação ao <i>staff</i> e outros <i>stakeholders</i> ; Renovação de espaços.
Huseby, 2003	Noruega, Bergen Off. Bibliotek	Nº de visitas; Circulação; Custo por empréstimo; Taxa de circulação por bibliotecário; Fundo documental (por tipo de material, num dado período, oferta, aquisição ou permuta); Taxa de empréstimo (por período, por tipo, por tipo de utilizador); ...	Benchmarking; Planeamento; Orçamento; Gestão de pessoal; Desenvolvimento de colecções; Avaliação e melhoria de serviços prestados; Relatórios anuais para as autoridades locais e estatais.
Knievel, Wicht e Silipigni, 2006	EUA, University of Colorado at Boulder	Circulação; Empréstimo interbibliotecas; Nº total de obras; Média das transacções por item; % de circulação numa dada área temática; Comparação entre o nº de pedido de EIB e o total de itens numa dada área temática.	Gestão de colecções.

Kwak, 2005	Coreia, bibliotecas públicas da Província de Gyeonggi	Volumes por pessoa ³⁸ ; Total de volumes adicionados em 2004; Nº de bibliotecários em relação ao nº total de técnicos; Despesas em recursos de informação por bibliotecário; Taxa de execução das despesas em recursos de informação; Taxa de circulação de volumes por pessoa; Nº de visitas da biblioteca por pessoa; Nº de utilizadores registados em relação à população total; % de aumento de utilizadores registados na biblioteca.	Avaliação e análise de problemas; Apresentação de alternativas para desenvolvimento futuro.
McGill, 2002	Reino Unido, Distance Learning Unit at the University of Leicester Library	Nº de inscrições e reinscrições de estudantes; Nº de pedidos de ajuda recebidos por categoria; E por método (telefone, e-mail, pessoalmente, correio, fax) Nº de artigos e capítulos de livros fotocopiados e enviados; Empréstimo de livros; Nº total de itens emprestados; Nº pesquisas bibliográficas efectuadas; Nº de <i>logins</i> efectuados no portal da biblioteca. ³⁹	Apoio à gestão da informação: na biblioteca; nos departamentos; na Universidade.
Mills, 2003	Canadá, Mississauga Library System	Inquérito anual à satisfação dos utilizadores; Nº anual de visitas, empréstimos e utilizadores; Nº anual de aquisições por formato e localização; Nº de técnicos por taxa de utilização.	Avaliação de desempenho da biblioteca; Planeamento estratégico; Melhoria dos fluxos de trabalho.

³⁸ A base de referência para os cálculos é o *Legal Service Population* por província.

³⁹ A estes dados é sempre calculada a diferença em relação ao ano anterior. A maior parte dos dados é recolhida numa base mensal.

Capítulo II – Enquadramento teórico: tomada de decisão nos serviços de informação

Pete, 2007	Cidade do Cabo, África do Sul, Edward Nathan Sonnenbergs Information Resource Services	Circulação; Empréstimos; Pesquisas; Administrativas.	Avaliação do serviço; Avaliação da competência do <i>staff</i> ; Orçamento; Relatórios mensais; Avaliação de desempenho; Avaliação da usabilidade dos recursos; Entre outras.
Smit, 2003	Holanda, Nijmegen University Library	Despesas; Desenvolvimento de colecções de livros, periódicos e CDs (nº total disponível, aquisições e abatimentos); Processos (aquisição, catalogação); Circulação; EIB (livros e artigos); Nº de visitas; Serviço de referência.	Benchmarking; Avaliação do desempenho.
Spiller, 1998	Reino Unido, bibliotecas especializadas	Utilizadores; Despesas; Utilização de recursos electrónicos.	TFPL Survey of Special Library Statistics.
Stein, 2003	EUA, Carnegie Mellon University Libraries	Satisfação dos utilizadores; Circulação; EIB; <i>Focus groups</i> ; Encomendas de obras; Reservas de obras; Arrumação nas estantes; ...	Monitorizar fluxos de trabalho; Documentar tendências nas colecções e actividade dos serviços; Monitorizar actividades tendo em vista os objectivos estratégicos e operacionais; Documentar e ajudar a entender as necessidades dos utilizadores; Apurar níveis de satisfação dos utilizadores; Fornecer informação que pode ser usada numa melhoria contínua dos serviços.

Capítulo II – Enquadramento teórico: tomada de decisão nos serviços de informação

Zalvídar Collazo, 1994	Cuba, Bibliotecas e centros de informação e documentação	Dados dos níveis de actividade (não especificados)	Os indicadores estatísticos das instituições de informação cubanas estão contidos em 2 sistemas SIE-N e SIE-C; Avaliação e orientação da gestão das instituições na tomada de decisão; Monitorização constante, permitindo comparações sobre desempenho entre instituições; Estabelecimento de políticas nacionais; Desenvolvimento de pesquisas na área da biblioteconomia.
------------------------	--	--	--

2.2.2.6. Em Portugal

Em Portugal, os bibliotecários têm mantido uma preocupação constante com a recolha de informação que permita avaliar a satisfação dos utilizadores. Nesse sentido, são frequentemente aplicados questionários que permitem medir o grau de satisfação relativamente aos produtos e aos serviços disponibilizados. Contudo, no presente estudo, a nossa preocupação recai igualmente na utilização desta informação no apoio à tomada de decisão. No contexto nacional, estão já publicados alguns estudos sobre a utilização de estatísticas no âmbito da avaliação de desempenho da Biblioteca (Melo, 2003; Melo, 2004; Paixão, Lourenço e Cardoso, 2007; Ochôa e Pinto, 2006). Nestes estudos são referidas experiências em contexto laboral nacional. Mais recentemente, começou também a ser abordado o tema da gestão baseada em evidências em serviços de informação (Ochôa e Pinto, 2007).

2.3. Satisfação no trabalho em serviços de informação

“Employees who feel satisfied with their jobs provide higher levels of customer satisfaction.” Snipes *et al.* (2005)

“O cliente interno é um espelho que reflete a imagem da empresa para o cliente externo, a sua satisfação e o seu comprometimento correspondem a um veículo de atração e fidelização dos clientes externos.” Santos e Santos (2006)

2.3.2. Satisfação no Trabalho

O papel da satisfação profissional no âmbito do desempenho organizacional tem sido um tópico debatido e estudado desde a década de 1930. Contudo, no actual clima de mudanças e incertezas, a importância deste factor nas organizações deve ser repensada e vista sob uma nova perspectiva na medida em que os recursos humanos são um “bem essencial” para o desenvolvimento das organizações. Numa sociedade em que a informação e o conhecimento são os motores das economias, o capital humano torna-se o bem mais precioso nas organizações. Importa, por isso, que as empresas invistam na satisfação dos seus colaboradores de forma a manter o *know-how* destes “dentro de portas” aumentando dessa forma a sua competitividade no mercado em que se situam.

Na busca de resultados que garantam a competitividade, as organizações muito têm investido em estratégias voltadas ao cliente interno, uma vez que é ele o responsável direto pela venda, pelo processo de criação e inovação dos produtos ou serviços. Ele constitui, pois, a principal vantagem competitiva da organização em um mundo bastante competitivo, globalizado e instável. Pois é por meio dele que se chega ao cliente externo, garantindo o alcance de surpreendentes resultados organizacionais. Além disso, cabe a ele a responsabilidade por criar e disseminar valores e sentimentos fundamentais para o comprometimento com a missão da organização e execução de práticas que atendam aos seus objetivos e à geração de lucros. (...) O cliente interno é, pois, o responsável direto pela satisfação do cliente externo, pela qualidade do atendimento e pela comunicação. Ele significa o diferencial competitivo que promove o sucesso organizacional, isto é, ele constitui a competência básica da organização. (Santos e Santos, 2006: 31 e 33)

A satisfação no trabalho tem sido um dos tópicos mais debatidos na literatura das áreas da psicologia e do comportamento organizacional, devido, em grande parte, ao importante papel que a satisfação tem na vida dos trabalhadores e da empresa onde trabalham.

As definições para “satisfação no trabalho” existentes na literatura são inúmeras, das quais destacamos:

- “(...) is the feeling and employee has about his pay, work, promotion opportunities, co-workers, and supervisor.” (William e Dunn, 1974);
- “(...) is a dynamic changing idea that reflects an individual’s attitudes and expectations toward his work and goals in life.” (Sherrer, 1985);
- “(...) refers to the feelings and emotional aspects of individuals or rational aspects.” (Nandy, 1985);
- “(...) is simply how people feel about their jobs and different aspects of their jobs. It is the extent to which people like (satisfaction) or dislike (dissatisfaction) their jobs. (...) Job satisfaction can be considered as a global feeling about the job or as a related constellation of attitudes about various aspects or facets of the job.” (Spector, 1997: 2);
- “La satisfacción en el trabajo, se puede definir de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas.” Amorós (2007: 74).

Muitas definições referem o conceito de satisfação no trabalho como uma atitude global ou estado emocional, na medida em que é considerada uma resposta afectiva ao trabalho⁴⁰. No entanto, outras definições referem a satisfação no trabalho como um conjunto de atitudes ou sentimentos em relação ao trabalho e aos diferentes aspectos/facetas do trabalho⁴¹.

⁴⁰ Um estado emocional positivo ou de prazer resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho Locke (1976: 10).

⁴¹ Spector (1997), por exemplo, identificou nove aspectos (facetras) da satisfação no trabalho, medindo-os através de um instrumento, criado segundo este modelo, o *Job satisfaction Survey* (JSS): remuneração, promoção, supervisão, benefícios, recompensa, procedimentos e regras, colegas de trabalho, natureza do trabalho, comunicação.

Podemos, assim, referir a existência de duas abordagens ao conceito de satisfação no trabalho. Uma abordagem unidimensional que "... se centra en la satisfacción laboral como una actitud hacia el trabajo en general, lo cual no equivale a la suma de la facetas que componen el contexto de trabajo, pero depende de ellas." Bravo, Peiró e Rodríguez (2002: 347); e uma abordagem multidimensional que "... defiende que la satisfacción con aspectos específicos del trabajo está causada por diferentes condiciones antecedentes y además cada aspecto del trabajo puede ser medido separadamente." Bravo, Peiró e Rodríguez (2002: 347).

São muitos os autores, entre eles Vroom (1964), que assinalaram diferentes facetas da satisfação do trabalho. De acordo com Bravo, Peiró e Rodríguez (2002), algumas das facetas mais mencionadas são as seguintes: satisfação com a chefia, satisfação com a organização, satisfação com os colegas de trabalho, satisfação com as condições de trabalho, satisfação com o progresso na carreira, satisfação com as perspectivas de promoção, satisfação com o salário, satisfação com os subordinados, satisfação com a estabilidade, satisfação extrínseca geral, satisfação com o desenvolvimento pessoal e satisfação intrínseca geral.

2.3.2.1. Modelos de Satisfação no Trabalho

São vários os modelos/teorias que contribuem para a explicação da satisfação no trabalho. Na maioria dos casos são utilizadas as teorias motivacionais. Existem, no entanto, teorias directamente relacionadas com a satisfação no trabalho.

a) Teoria dos Factores Higiénicos e Motivacionais (Abordagem Bifactorial)

A Teoria dos Factores Higiénicos e Motivacionais, ou Teoria dos Dois Factores desenvolvida por Herzberg, Mausner e Snyderman (1992), tenta explicar a satisfação e motivação no local de trabalho.

Nesta teoria Herzberg afirmava que a satisfação no cargo é função do conteúdo ou actividades desafiadoras e estimulantes do cargo, são os chamados "factores motivadores"; A insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo, enriquecimento do cargo (ampliar as responsabilidades) são os chamados "factores higiénicos". Estes factores são aqueles que se referem às condições que rodeiam o funcionário enquanto trabalha, incluindo as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direcção e os funcionários, os regulamentos internos, as oportunidades existentes, entre outros. Correspondem à

perspectiva ambiental. Constituem os factores tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter motivação dos funcionários. Contudo, para Herzberg, estes factores são muito limitados na sua capacidade de influenciar de forma eficaz o comportamento dos empregados. Quando estes factores são óptimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que a sua influência sobre o comportamento, não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação. Porém, quando são precários provocam insatisfação.

Os Factores Motivacionais são factores intrínsecos ao cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. São estes factores que produzem algum efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. O termo motivação, para Herzberg, envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio do exercício das tarefas e actividades que oferecem um suficiente desafio e significado para o trabalhador. Quando os Factores Motivacionais são óptimos, elevam substancialmente a satisfação; quando são precários, provocam ausência de satisfação.

Em suma, a teoria dos dois factores sobre a satisfação no cargo afirma que:

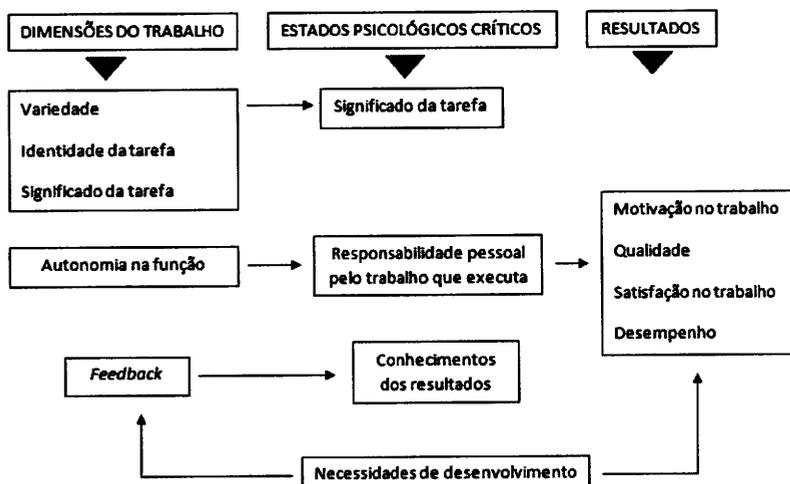
- A satisfação no cargo, é a função do conteúdo ou actividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são os chamados Factores Motivacionais;
- A insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo: são os chamados Factores Higiénicos.

b) O Modelo das Características da Função

Segundo Hackman e Oldham (1976 e 1980), a satisfação no trabalho resulta das características do trabalho que o indivíduo executa. Este tem como pressuposto o facto de os indivíduos poderem ser motivados por via da satisfação intrínseca que resulta do desempenho das tarefas.

De acordo com este modelo, as características centrais do trabalho (variedade de aptidões, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia na função e *feedback*) influenciam os estados psicológicos dos indivíduos que, por sua vez, contribuem para a performance profissional, para a satisfação no trabalho, para a motivação e para o *turnover*. As características centrais do trabalho podem induzir três estados psicológicos diferenciados. Assim, a variedade do trabalho, a identidade e o significado da tarefa influenciam o significado que o indivíduo atribui ao seu trabalho; a autonomia contribui para o sentido de responsabilidade pessoal do indivíduo pelo trabalho que realiza; e o *feedback* reforça o conhecimento acerca dos resultados do trabalho.

Figura 3 Modelo das características da função (que conduzem aos três estados psicológicos)



Fonte: Hackman e Oldham, 1980: 77.

c) Abordagens Baseadas no Conceito de Discrepância

Segundo Bravo, Peiró e Rodriguez (2002), são três as abordagens baseadas no conceito da discrepância:

- Intrapessoal – Teoria da Discrepância de Locke;
- Intrapessoal e Interpessoal – Modelo da Satisfação de Facetas;
- Interpessoal – Teoria do grupo de Referência Social.

Teoria da Discrepância de Locke (1976, 1984)

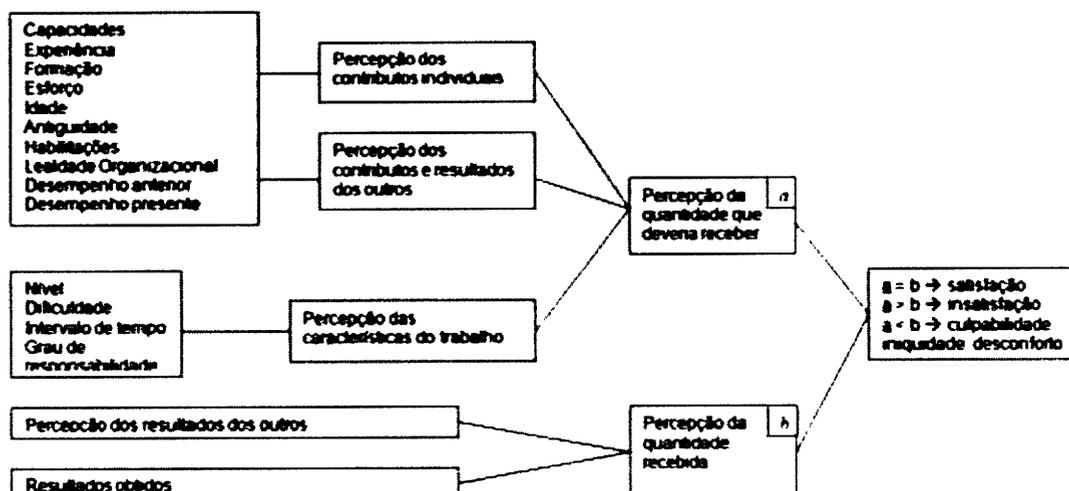
De acordo com a teoria da discrepância⁴² de Locke a satisfação no trabalho "... is a positive appraisal of the Job as fulfilling or allowing the fulfilment of the individual's job values. Job dissatisfaction is a negative emotional response resulting from the appraisal of the Job as ignoring, frustrating, or negating one's job values (Locke, 1984: 103). Podemos, por isso, afirmar que a satisfação resulta da percepção de que uma função permite o cumprimento de valores importantes para o indivíduo, condicionada pelo grau de coerência desses valores com as necessidades individuais.

⁴² Por discrepância entende-se o que uma pessoa espera obter do trabalho e aquilo que realmente obtém.

Modelo da Satisfação de Facetas

O modelo da satisfação de facetas considera que a satisfação resulta do grau de discrepância entre o que o indivíduo pensa que deverá receber e o que efectivamente recebe. Neste âmbito, verificam-se dois processos distintos: um processo de comparação intrapessoal; outro de comparação interpessoal.

Figura 4 Modelo de satisfação de facetas



Fonte: Lawler (1994: 97)

Teoria do Grupo de Referência Social

Segundo esta teoria, a satisfação do indivíduo no trabalho relaciona-se com as características do seu grupo de pertença ou categoria socioeconómica. Isto é, o indivíduo avalia as características da sua situação de trabalho em função do seu marco de referência. Segundo Korman (1978), citado por Alcobia (2001: 296), as características do trabalho, ao serem compatíveis com as normas e desejos dos grupos que o indivíduo considera como guia para a sua avaliação do mundo e para a sua definição da realidade social, facilitam o desenvolvimento de atitudes mais favoráveis face ao trabalho e, conseqüentemente, contribuem para a satisfação no trabalho.

d) Abordagens Situacionais

De acordo com Alcobia (2001:297) as abordagens situacionais consideram os factores situacionais como determinantes da satisfação no trabalho. Neste quadro, Salancik e Pfeffer (1978) apresentam modelo do processamento social da informação e mais tarde, Quartseim, McAfee e Glassman (1992) publicam a sua teoria dos eventos situacionais.

Teoria do Processamento Social da Informação

“The social information processing approach proceeds from the fundamental premise that individuals, as adaptive organisms, adapt attitudes, behavior, and beliefs to their social context and to the reality of their own past and present behavior and situation.” Salancik e Pfeffer (1978: 454).

Salienta a importância da informação social disponível e dos processos de influência social a ela associados para a compreensão dos fenómenos organizacionais. Nesta perspectiva a) os atributos do trabalho e da situação de trabalho são definidos e avaliados pelas percepções dos outros e, b) as atitudes e necessidades de cada uma são definidas e determinadas através da informação acerca do ambiente fornecida pelos outros.

Teoria dos Eventos Situacionais

Segundo a teoria dos eventos situacionais, a satisfação no trabalho resulta de dois factores, isto é, as características situacionais, e os eventos situacionais.

As características situacionais dizem respeito a dimensões do trabalho que podem ser analisadas pelo indivíduo antes mesmo que este aceite desempenhar a função e os eventos situacionais verificam-se uma vez iniciado o desempenho da função.

e) Modelo Dinâmico da Satisfação no Trabalho

O Modelo Dinâmico da Satisfação no Trabalho (Bruggeman, Groskurh e Ulich, 1975, citado por Alcobia, 2001: 298) caracteriza-se pela concepção dinâmica da satisfação no trabalho. Segundo este modelo, a satisfação no trabalho é um produto do processo de interacção entre o indivíduo e a sua situação de trabalho, sendo que a satisfação é tanto maior quanto maior for o poder que a pessoa tem para controlar a sua situação de trabalho (Alcobia, 2001: 298).

2.3.3.2. Medidas da Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho abarca uma série de factores determinantes e consequenciais essenciais para o indivíduo e para a organização, por isso é importante obter informação sobre a satisfação dos trabalhadores de modo a prevenir e modificar sempre que possível atitudes negativas (Bravo, Peiró e Rodríguez, 2002: 368).

A medida de satisfação é importante no sentido em que permite:

- Prevenir e modificar atitudes negativas;

- Conhecer e controlar as atitudes, tanto de forma global, como atendendo a facetas específicas;
- Obter informação sobre grupos particulares de trabalhadores;
- Aumentar o fluxo de informação em todas as direcções;
- A possibilidade de servir como válvula de escape emocional;
- Ajudar a identificar necessidades de formação e pode ajudar a planificar e gerir novos programas.

As medidas para avaliar o grau de satisfação no trabalho são várias. Listadas abaixo estão 11 medidas extraídas de um compêndio de medidas usadas em comportamento organizacional elaborado por Cunha e Marcelino (2001: 465):

- Job Satisfaction Blank⁴³ → Hoppock (1935)
- Brayfield-Rothe Index of Job Satisfaction⁴⁴ → Brayfield e Rothe (1951)
- General Motors' Faces Scale (male version)⁴⁵ → Kunin (1955)
- Porter's Need Satisfaction Questionnaire⁴⁶ → Porter (1962)
- Index of Job Satisfaction⁴⁷ → Kornhauser (1965)
- Minnesota Satisfaction Questionnaire⁴⁸ → Weiss *et al.* (1967)
- Job Descriptive Index⁴⁹ → Smith *et al.* (1969)
- General Motors' Faces Scale (female version)⁵⁰ → Dunham & Herman (1975)
- Facet-Free Job Satisfaction Scale⁵¹ → Quinn & Staines (1979)
- Satisfaction with Life Scale⁵² → Diener (1984)
- Multimethod Job Design Questionnaire⁵³ → Campion (1988)

⁴³ HOPPOCK, R. - *Job satisfaction*, New York : Harper & Row, 1935.

⁴⁴ BRAYFIELD, A.; ROTHE, H. - An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 35 (1951) 307-311.

⁴⁵ KUNIN, T. - The construction of a new type of attitude measure. *Personnel Psychology*. 8 (1955) 65-77.

⁴⁶ PORTER, L. W. - Job attitudes in management I: Perceived deficiencies in need fulfilment as a function of job level. *Journal of Applied Psychology*. 46: 6 (1962) 375-384.

⁴⁷ KORNHAUSER, A. - *Mental health of the industrial worker*. New York : Wiley, 1965

⁴⁸ WEISS, D. L.; DAWIS, R. V.; ENGLAND, G. W.; LOFQUIST, L. H. - *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire: Minnesota studies in vocational rehabilitation*. Minneapolis : Industrial Relations Center, University of Minnesota, 1967.

⁴⁹ SMITH, P. C., KENDALL, L. M., & HULIN, C. L. - *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago : Rand McNally, 1969.

⁵⁰ DUNHAM, R. B.; HERMAN, J. B. - Development of a female faces scale for measuring job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 60 (1975) 629-632.

⁵¹ Quinn, R. P.; Staines, G. L. - *The 1979 Quality of Employment Survey*. Institute for Social Research. Ann Arbor, MI: University of Michigan, 1979.

⁵² Diener, E. - Subjective well-being. *Psychological Bulletin*. 95 (1984) 542-575.

⁵³ Campion, M. A. - Interdisciplinary approaches to job design: A constructive replication with extensions. *Journal of Applied Psychology*, 73 (1988) 467-481.

Outra escala de facetas da satisfação no trabalho que não consta desta listagem é a *Job Satisfaction Survey* (Spector, 1997), uma escala desenvolvida especificamente para a indústria de serviços.

4.2.3.3. *Potenciais consequências da Satisfação no Trabalho*

A investigação científica tem procurado contribuir, com insistência duradoura, para o conhecimento da contribuição da satisfação e insatisfação no trabalho para os desempenhos organizacional e profissional; para o individual, nos comportamentos e nas atitudes, no bem-estar físico e no psicológico (Alcobia, 2001: 304):

- Desempenho profissional/produktividade;
- Comportamento de cidadania organizacional;
- Absentismo;
- *Turnover* (comportamento de fuga);
- *Burnout* (estado extremo de fadiga psicológica e emocional);
- Saúde física e bem-estar psicológico;
- Comportamentos contraproducentes;
- Satisfação na vida.

4.2.4.4. *Satisfação no Trabalho & Satisfação do Cliente*

A variável satisfação no trabalho tem sido estudada ao longo do tempo, quer como uma variável dependente quer como uma variável independente, consoante o objecto e objectivo de cada estudo.

Uma das relações estudadas, e que interessa particularmente no presente estudo, tem a ver com a correlação entre a satisfação do trabalhador e a satisfação do cliente sobretudo em organizações prestadoras de serviços.

A razão da existência de qualquer organização, seja ela pública ou privada, é o seu cliente ou utilizador final, assim o objectivo máximo é alcançar a satisfação e consequentemente garantir a retenção dos seus clientes/utilizadores.

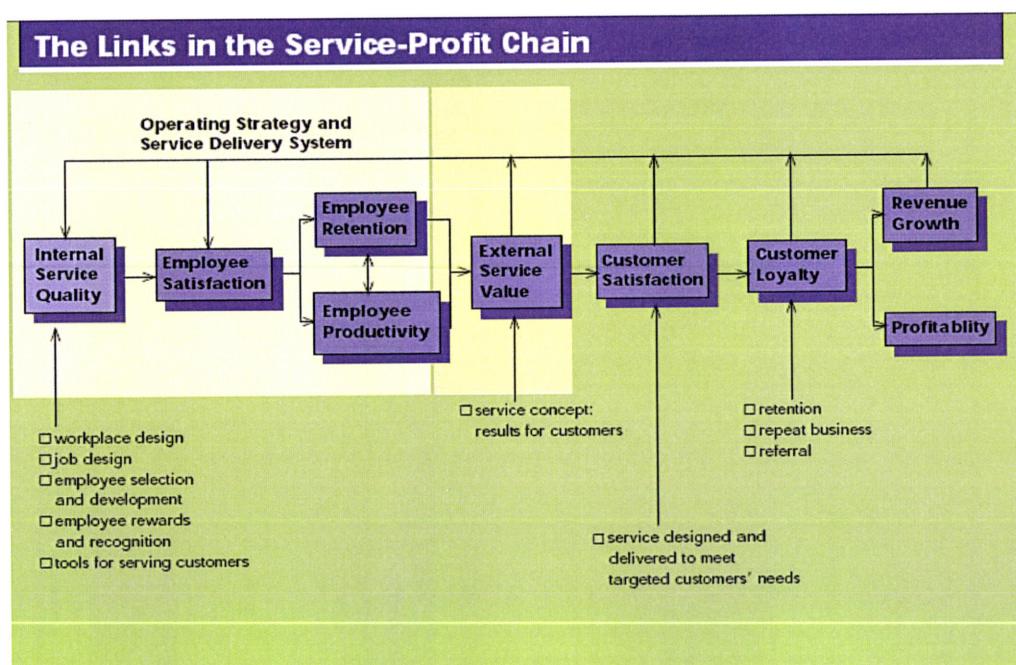
Os funcionários de uma organização – ou clientes internos –, são os principais responsáveis em todos os níveis por interagir com os clientes externos, sejam fornecedores ou os consumidores, pois são eles os instrumentos utilizados para que o alvo, o cliente externo, seja plenamente atingido. (Nacfur e Ligocki, 2003, citado por Santos e Santos, 2006).

Torna-se, por isso, imperativo medir/avaliar em primeiro lugar o grau de satisfação dos trabalhadores. Um profissional insatisfeito implica directamente na qualidade de

atendimento que prestará ao cliente. Ter oportunidade de participar, demonstrar sua habilidade e ter seu esforço reconhecido fazem parte do interesse do trabalhador.

Inúmeros estudos na área da qualidade e gestão referem a existência de uma relação positiva entre a satisfação do trabalhador e a satisfação do cliente, detectando-se desse modo que mudanças positivas nas atitudes dos colaboradores de uma empresa conduzem a mudanças positivas na satisfação dos clientes. Esta ideia está na base da cadeia de lucro na prestação de serviços (*service-profit-chain theory*) desenvolvida por Heskett *et al.*⁵⁴ (1994), que sugere que a performance financeira de uma empresa decorre da satisfação do cliente, que deriva do desempenho do trabalhador, que, por sua vez, resulta da satisfação do empregado.

Figura 5 Teoria da Cadeia de Lucro na Prestação de Serviços



Fonte: Heskett *et al.* (1994).

"Most managers today understand that to make a substantial impact on organizational service quality, frontline workers and customers need to be the centre of management concern. Implementing policies to increase employee satisfaction should pay off in the end." Snipes *et al.* (2005: 1330)

Snipes *et al.* (2005) desenvolveram um estudo numa indústria de serviços (educação superior) para determinar que facetas específicas da satisfação profissional têm maior efeito na percepção que os clientes têm da qualidade do serviço. Os resultados

⁵⁴ The service-profit chain establishes relationships between profitability, customer loyalty, and employee satisfaction, loyalty, and productivity.

sugeriram que algumas facetas têm um maior efeito na qualidade do serviço que outros. Este estudo, propôs a análise de cada uma das facetas individualmente, em vez da utilização de uma escala “global” de satisfação no trabalho, fornecendo deste modo aos investigadores e gestores um melhor entendimento da ligação entre a satisfação no trabalho e a qualidade do serviço. Adicionalmente, para examinar o impacto da satisfação com a qualidade do serviço, este estudo identificou o desempenho do trabalhador visto da perspectiva do cliente e não da perspectiva do próprio trabalhador, pois os autores acreditam que as medidas para o trabalhador de serviços sejam mais realistas quando vistas do ponto de vista do cliente.

O modelo proposto para este estudo confirmou pesquisas anteriores que mostraram que a satisfação no trabalho pode ter um impacto significativo na qualidade do serviço e na eficiência/eficácia de uma organização de serviços.

Khilji e Wang (2007) desenvolveram uma pesquisa, em 12 organizações da indústria financeira no Paquistão, que compreendia a realização de 3 objectivos: dar ênfase à importância da satisfação dos recursos humanos como uma variável essencial no debate sobre a estratégia da gestão de recursos humanos; explorar a relação entre a satisfação dos recursos humanos e a mobilidade (*turnover*) voluntária à luz da *resource-based view*⁵⁵ e a centralidade da mobilidade no desempenho organizacional. Alguns moderadores não relacionados com o trabalho foram incluídos na análise com o objectivo de desenvolver um entendimento mais abrangente da mobilidade; contribuir para um aumento/enriquecimento da literatura sobre este tema em países em desenvolvimento, visto que os estudos sobre a estratégia de gestão de recursos humanos têm sido conduzidos maioritariamente em países desenvolvidos.

Os resultados, retirados de 508 questionários aplicados em 12 organizações, revelaram que a satisfação dos recursos humanos está relacionada negativamente com o *turnover*.

Findings support our primary hypothesis that higher HRS levels reflect lower turnover intentions even in an emerging country like Pakistan. Of the four variables we chose as moderators, age and organizational performance emerged as significant moderators of the HRS-turnover relationship, implying younger employees' decision to turnover is more likely to be influenced by levels of HRS. We also found that turnover intention of employees in high performing organizations is more likely to be determined by their respective levels of HRS. Together these findings underscore the importance of maintaining higher levels of HRS within organizations. (Khilji e Wang, 2007: 389)

⁵⁵ A *resource-based view* (RBV) é uma ferramenta económica utilizada para determinar os recursos estratégicos disponíveis numa firma (Wernerfelt, 1984).

Em 2003, Wangenheim, Evanschitzky e Wunderlich (2007) desenvolveram uma pesquisa que procurava analisar a ligação entre a satisfação dos trabalhadores e a dos clientes em mais detalhe. Procurava, também, com base em três teorias diferentes utilizadas em pesquisas anteriores, saber se o nível de contacto com o cliente é uma das determinantes da existência ou da intensidade da ligação trabalhador-cliente.

Os dados para este estudo foram obtidos através de questionários aplicados a empregados e clientes de uma grande cadeia de venda a retalho do mercado “faça você mesmo” (*do-it-yourself*). Os empregados inquiridos eram de 3 grupos distintos que claramente diferiam no grau e na qualidade de interacção com o cliente: empregados de armazém (sem qualquer tipo de interacção com o cliente), empregados de caixa (interacção limitada, de pequena duração e estandardizada), e empregados dos serviços e vendas (interacção de elevado grau e de qualidade).

Os resultados mostraram a existência de uma ligação estatisticamente significativa para todos os tipos de empregados, independentemente do grau de interacção com os clientes. Concluiu-se, nessa base, que a percepção da qualidade e a satisfação dos clientes depende também da satisfação dos empregados que os clientes nunca vêem ou vêem por um curto período de tempo. Os resultados sugerem, também, a necessidade de uma mudança no que respeita à integração de todos os grupos de trabalho nos sistemas de monitorização da qualidade.

Outros estudos retomam teorias da psicologia social, da década de 70. Por exemplo, Bustillo Llorentwe e Fernández Macias (2005) desenvolveram um estudo em que pretendiam estudar a relação das características do trabalho desempenhado e o nível de satisfação subjectiva dos trabalhadores, ou seja, tentavam saber se a satisfação no trabalho reflectia as características do cargo desempenhado e por isso poderia ser usada como indicador da qualidade no trabalho (sendo que a qualidade no trabalho conduz a uma satisfação dos clientes). Afirmam os autores que a relação entre a qualidade no trabalho e a satisfação não é linear, pois é afectada por um terceiro elemento: as expectativas do trabalhador. Por exemplo, dois trabalhadores, cujas funções tenham características objectivas idênticas, podem demonstrar diferenças profundas ao nível de satisfação com o seu trabalho se as suas expectativas forem diferentes. Assim, a satisfação no trabalho não depende apenas da qualidade do emprego/trabalho, mas também das expectativas que o trabalhador tenha em relação ao trabalho. A chave para a satisfação no trabalho está no equilíbrio entre (*fit between*) as condições objectivas do trabalho e as expectativas do trabalhador⁵⁶: “The better the fit between expectations and

⁵⁶ Os resultados deste estudo vão ao encontro das teorias formuladas por Locke (1976) e Lawler (1994).

Job reality, the greater the satisfaction and vice-versa.” (Bustillo Llorentwe e Fernández Macias, 2005: 663).

2.3.2. Satisfação no trabalho em serviços de informação

Como já foi referido anteriormente, a gestão de uma biblioteca, à semelhança de qualquer outro serviço ou organização, deve ter em conta todos os seus intervenientes ou *stakeholders*, entre estes encontra-se o *staff*. Se devemos trabalhar sempre tendo em vista a satisfação dos utilizadores, a satisfação do *staff* não deve ser menosprezada, pois colaboradores satisfeitos tem um maior grau de rentabilidade e empenho no seu trabalho conduzindo o serviço a um patamar de qualidade cada vez mais elevado – condição essencial a qualquer organização ou serviço nos dias de hoje.

A qualidade numa biblioteca ou noutro serviço de informação pode ter muitos aspectos dependendo do ponto de vista dos *stakeholders*⁵⁷ da biblioteca, como refere Poll (2005: 3) “their view of the library’s quality will always differ. While users judge on the quality of the services they use, authorities will be interested in the library’s benefit to the institution it has been set up to serve and in the library’s cost-effectiveness. Staff, on their part, look to the quality of their working conditions, to further education and to the library’s organization.”.

Paralelamente ao que se verifica noutras organizações, também nas bibliotecas se têm realizado estudos sobre a satisfação dos bibliotecários contemplando aspectos e factores distintos relativos à organização em que estão inseridos e também a condições externas.

A partir da década de 1970 começaram a ser desenvolvidos estudos que avaliavam a relação de variáveis demográficas, como a idade, o género e o tempo de experiência no serviço com a satisfação global no trabalho. Outros estudavam, além destas, variáveis como a participação na tomada de decisão, a personalidade do indivíduo, a performance, a dimensão da biblioteca, entre outras (Leysen e Boydston, 2009).

O estudo mais antigo a que conseguimos aceder data de 1976 (Grose, 1976) e pretendia identificar as causas da insatisfação percebida dos colaboradores de uma biblioteca universitária (Indiana University) bem como a melhor forma de alterar essa situação. Na década de 70 as actividades desenvolvidas numa biblioteca universitária eram, salvo rara excepção, “... donkey work: dull, repetitious tasks the affect adversely librarians and support staff alike.” (Grose, 1976: 84). Embora fosse uma expressão

⁵⁷ Stakeholders are all groups that have an interest in the functioning of an institution. For a library, this will normally be: the users (actual and potential users); the financing authorities (a university, a community, a commercial firm, etc.); the library’s own staff. Poll (2005: 2)

depreciativa, era real. O trabalho administrativo era a maior causa de insatisfação entre os profissionais das bibliotecas universitárias nessa altura. Grose considerava que, ao contrário do que era defendido naquela altura, a gestão participativa não era o ideal neste caso, mas sim a preparação de um programa de enriquecimento do trabalho baseando-se na premissa de Herzberg de que os factores que resultam num nível de satisfação melhorado estão relacionados com a necessidade de auto-realização do trabalhador (atribuição de mais autoridade, responsabilidade e autonomia).

Dois anos mais tarde Chwe (1978), citado por Lynch e Verdin (1983) desenvolveu um estudo comparativo para avaliar a satisfação de catalogadores e bibliotecários de referência em bibliotecas universitárias. Os dados para este estudo foram recolhidos através da aplicação de questionários a 353 bibliotecários de 94 bibliotecas universitárias. Os resultados demonstraram não existir uma diferença significativa no nível de satisfação entre os dois grupos de trabalho. Contudo, os catalogadores revelaram estar menos satisfeitos que os bibliotecários de referência relativamente a aspectos como a criatividade, serviço social e variedade.

Em 1983, Lynch e Verdin identificaram 10 estudos⁵⁸ sobre vários aspectos da satisfação no trabalho em bibliotecas. Além da identificação desses estudos desenvolveram uma pesquisa que explorava as correlações da satisfação no ambiente de trabalho e cujos resultados identificaram variações significativas da satisfação no trabalho ocorrida entre unidades funcionais nas bibliotecas e entre grupos ocupacionais. Em 1987 foi feita uma réplica deste estudo e as conclusões reforçaram as do estudo anterior.

Outro estudo, desenvolvido por Rockman (1984), sugeria que a satisfação no trabalho tem mais determinantes do que apenas o género ou a pertença a um grupo de trabalho dominante e que a autonomia na função e a oportunidade de tomar decisões são factores que também pesam na satisfação no trabalho.

⁵⁸ 1) ROBERTS, Norman - Graduates in Academic Libraries: A Survey of Past Students of the Post-Graduate School of Librarianship and Information Science, Sheffield University, 1964/65–1970/71. *Journal of Librarianship*. 5 (1973) 97-115; 2) PRYBIL, Lawrence D. - Job Satisfaction in Relation to Job Performance and Occupational Level. *Personnel Journal*. 52 (1973) 94-100; 3) VAUGHN, William J.; DUNN, J. D. - A study of job satisfaction in six university libraries. *College & Research Libraries*. 35 (1974) 163–177; 4) PLATE, Kenneth; STONE, Elizabeth - Factors Affecting Librarians. Job Satisfaction: A Report of Two Studies. *Library Quarterly*. 44 (1974) 97-110; 5) WAHBA, Suzanne P. - Job Satisfaction of Librarians: A Comparison between Men and Women. *College & Research Libraries*. 36 (1975) 45-51; 6) JONES, Noragh - Continuing Education for Librarians (Leeds: Leeds Polytechnic School of Librarianship, 1977), 132-51; 7) CHWE, Steven - A Comparative Study of Job Satisfaction: Catalogers and Reference Librarians in University Libraries. *Journal of Academic Librarianship*. 4 (1978) 139-43; 8) ELIA, George P. D' - The Determinants of Job Satisfaction among Beginning Librarians. *Library Quarterly*. 49 (1979) 283-302; 9) SCAMELL, Richard; STEAD, Bette - A Study of Age and Tenure as it Pertains to Job Satisfaction. *Journal of Library Administration*. 1 (1980) 3-18; 10) STEAD, Bette; SCAMELL, Richard - A Study of the Relationship of Role Conflict, the Need for Role Clarity, and Job Satisfaction for Professional Librarians. *Library Quarterly*. 50 (1980) 310-23.

A partir de meados da década de 1980, os estudos em bibliotecas começaram a analisar a relação entre a satisfação no trabalho e outros intervenientes como a informatização das bibliotecas, as necessidades de formação, o desempenho, as responsabilidades no trabalho e até o local de trabalho. Foi o caso de Isacco (1985) que formulou questões como “What is the impact of environment on behavior, on productivity, and on job satisfaction? What is the effect of the workplace on human performance? No seu estudo Isacco entrelaçou estas questões com estilos de gestão e factores motivacionais:

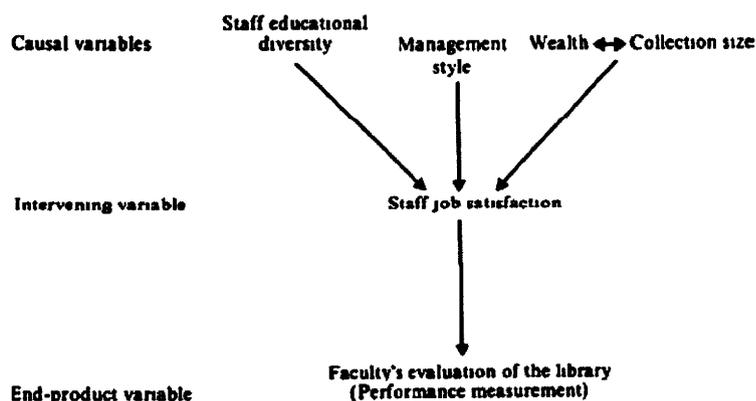
“Public service employees like librarians work in the most demanding of environments during their public service duty hours, one that is totally open with no partitions. If these employees have off-duty space which provides no control of access, privacy, noise control, comfort, or flexibility, and if they have had no participation in workplace planning and design, then the continuing pressure and possible dissatisfaction might very well contribute to ‘burnout’.” (Isacco, 1985: 30)

Saunders e Saunders (1985) mediram o efeito da flexibilidade de horário com várias variáveis incluindo a satisfação no trabalho, chegando à conclusão que esta não era uma variável com influência no nível de satisfação.

Bengston e Shields (1985) testaram e confirmaram a teoria de Maurice Marchant⁵⁹ na qual o estilo de gestão é um factor de satisfação no trabalho. No entanto, o modelo de Marchant (figura 6) tem como único interveniente na avaliação do serviço a satisfação do *staff*. As autoras chamam a atenção para a necessidade de ser desenvolvida mais investigação no sentido de identificar outros factores (variáveis) passíveis de influenciar o desempenho do serviço, além da satisfação do *staff*.

⁵⁹ Marchant (1982) testou a hipótese, posta em causa por outros autores, de que a satisfação quando motivada pela participação na gestão melhora do desempenho do profissional e conseqüentemente do serviço. “The results of the research are very clear. From the perception of an important user group, service is better in libraries that involve the staff in their management than in libraries run by authoritarian methods.” (Marchant, 1982: 783).

Figura 6 Predictive Model of Faculty Evaluation of the Library



Fonte: Marchant (1982).

Nzotta (1985) estudou os factores associados à satisfação no trabalho dos bibliotecários de ambos os sexos na Nigéria, concluindo que as mulheres retiravam uma maior satisfação do trabalho que os seus colegas do sexo masculino.

Waters (1988) (citado por Thornton, 2000) avaliou o impacto das novas tecnologias, da autoestima, das relações sociais na satisfação no trabalho, na Universidade da Tasmânia. Os resultados sugeriram que as mudanças tecnológicas em nada influenciavam o nível de satisfação dos trabalhadores.

Mirfakhrai (1991) estudou a correlação da satisfação profissional com várias variáveis entre bibliotecários nos EUA. Concluiu que os bibliotecários universitários tinham uma percepção positiva do seu trabalho independentemente da dimensão da biblioteca em que trabalhavam. No entanto, não havia uma relação significativa entre o sexo do bibliotecário e o grau de satisfação global nas bibliotecas de maior e menor dimensão. Contudo, a natureza do trabalho, a chefia, o salário, a promoção e os colegas eram variáveis que estavam altamente correlacionadas com a satisfação global dos bibliotecários nas bibliotecas de maior e menor dimensão. Por outro lado, a idade, o tempo de experiência e a duração do emprego na instituição estavam relacionadas negativamente com a satisfação global em todas as bibliotecas independentemente da dimensão. Por fim, concluiu que os bibliotecários nas bibliotecas de maior e menor dimensão estavam igualmente pouco satisfeitos com as oportunidades de promoção.

Nkereuwem (1992) estudou a correlação entre a satisfação no trabalho, a atitude no trabalho e o comportamento no trabalho entre o *staff* das bibliotecas universitárias na Nigéria. O autor sustentou a tese de que o estilo de gestão e a qualidade de vida no trabalho afectavam a satisfação no trabalho e que a satisfação global no trabalho acontece em função de várias necessidades. Entre outros, também os incentivos

monetários e factores exteriores ao ambiente de trabalho afectavam o nível de satisfação destes bibliotecários.

Em 1994, Kaya (1995) aplicou um inquérito ao staff das bibliotecas universitárias em Ankara, Turquia. Os resultados revelaram um elevado grau de insatisfação com factores como as condições físicas de trabalho, reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, obtenção de respeito pelo trabalho desenvolvido, segurança no trabalho, promoção, salário, status social, serviços sociais, o nível de autoridade e responsabilidade que lhes é permitido. Após o término do estudo, e a partir da análise a estudos noutros países, concluiu-se que o nível de satisfação nos países em desenvolvimento é mais reduzido do que nos países desenvolvidos. Entre as principais razões para este problema encontra-se a escassa necessidade de informação que se verifica no país e, conseqüentemente, não é dado ao bibliotecário e profissional da informação o devido valor.

Também, em 1995, Alao (1997) inquiriu 102 catalogadores de bibliotecas universitárias na Nigéria usando para o efeito o *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ). Tinha como objectivos 1) aferir a categoria e o nível de satisfação dos catalogadores e 2) determinar se a idade, o género, o estado civil, o tempo de serviço como bibliotecário profissional e o tempo de serviço como catalogador eram variáveis passíveis de influenciar o nível de satisfação. Três principais conclusões foram retiradas deste estudo. Determinou-se que os catalogadores da Nigéria estavam insatisfeitos com o seu trabalho. De entre os que estavam satisfeitos, o nível de satisfação era elevado. Contudo, esses valores poderiam ter mais significado quando comparados com outros grupos de bibliotecários. Os resultados demonstraram que as variáveis idade, género, estado civil, tempo de serviço como bibliotecário profissional e tempo de serviço como catalogador não têm qualquer relação com a satisfação global dos catalogadores. Contudo, as mesmas variáveis, quando analisadas em relação às diferentes dimensões (facetas) individuais do trabalho, revelaram correlações significativamente variadas.

Sierpe, em 1995, desenvolveu um estudo com o objectivo geral de aferir a satisfação dos bibliotecários das três Universidades de língua inglesa na Província do Quebec, no Canadá – Bishop, Concordia e McGill. Este estudo tinha três objectivos específicos: 1º criar um ponto de referência para futuros estudos comparativos em contexto canadiano bem como norte-americano; 2º identificar áreas em que seja necessária investigação futura; 3º, numa perspectiva metodológica, testar a aplicabilidade do *Job Satisfaction Survey* (Spector, 1997) na medição da satisfação no trabalho entre profissionais da informação. O estudo também foi concebido para examinar a satisfação

no trabalho no contexto das características demográficas tais como a idade, sexo, e categoria académica (Sierpe, 1999: 484).

Os resultados do inquérito apontaram para um grau substancial de evidência no que respeita a um baixo nível de satisfação com as oportunidades de promoção e com os salários. Os resultados apontaram também para um baixo nível de satisfação em áreas como a comunicação com superiores hierárquicos e com os procedimentos operacionais (Sierpe, 1999: 496).

Murray (1999) desenvolveu, para a sua tese de mestrado, um projecto de investigação cujo objectivo era aferir se profissionais e paraprofissionais⁶⁰ em grandes bibliotecas universitárias experienciavam diferentes níveis e fontes de satisfação.

Em Novembro de 1998, 240 questionários foram distribuídos ao pessoal efectivo a trabalhar nas bibliotecas da University of North Carolina at Chapel Hill. Desses 240, foram enviados 89 para os profissionais, e os restantes 151, para os paraprofissionais. Este questionário teve a particularidade de beneficiar do facto de ser enviado como secção de um inquérito maior enviado a todo o staff da Universidade. O questionário foi baseado numa versão modificada do JSS (Spector, 1997).

Os resultados revelaram que ambos os grupos (profissionais e paraprofissionais) mostraram estar igualmente satisfeitos com vários factores. No entanto, em aspectos como as características do trabalho, os colegas, a apreciação e reconhecimento, a promoção, o salário e o nível de satisfação global, os profissionais revelaram um nível de satisfação mais elevado.

Em 1998 Thornton (2000) levou a cabo uma pesquisa com o intuito de apurar a satisfação dos bibliotecários descendentes de africanos a trabalhar nas bibliotecas universitárias membros da *Association of Research Libraries*. Os dez factores que contribuíam de forma mais significativa para a satisfação dos inquiridos foram: colegas que davam apoio, boas chefias, participação na escolha de tarefas, disponibilidade de recursos tecnológicos e outros, ambiente de trabalho, oportunidade de evolução na carreira, variedade de tarefas, salário e benefícios, interacção com docentes e estudantes, e tarefas desafiadoras. Relativamente aos dez factores que contribuíram mais significativamente para a insatisfação, eram apontadas as ameaças e ambientes opressivos, a falta de respeito e aceitação por parte dos colegas e de administradores, poucos colegas afro-americanos, isolamento, racismo, atribuição de muitas tarefas administrativas, “guerras de território”, afirmações diárias de teor racista, comunicação

⁶⁰ Indivíduos que, mesmo não tendo as habilitações exigidas para o desempenho de determinada função ou tarefa, a desenvolvem.

com a administração, relutância por parte dos utilizadores e procurar assistência quando uma pessoa de cor se encontra no serviço de referência.

Em 2003, McGinn, na sua tese de doutoramento desenvolveu uma investigação com o objectivo de aferir quais os factores que influenciavam a satisfação de 10 mulheres afro-americanas a trabalhar no Sistema de Bibliotecas Públicas Urbanas em áreas geograficamente distintas nos EUA.

O método de recolha de dados, contrariamente a todos os outros estudos aqui referidos, foi a história de vida (*narrative approach*), em que o autor entrevistou cara-a-cara cada um das 10 participantes.

A análise dos dados, sugeriu que a principal fonte de satisfação de todas as participantes era o facto de desempenharem funções de bibliotecários profissionais, sendo que para isso contribuía o facto de terem a oportunidade de ajudar as pessoas⁶¹. Outros factores preponderantes que contribuía para a satisfação no trabalho eram as práticas de gestão, a presenças de mentores⁶² e as crenças religiosas⁶³. Outra conclusão a que os resultados conduziram foi a percepção das participantes de que um desempenho profissional pobre por parte das chefias é o factor que mais contribui para a insatisfação no trabalho:

“Participants identified the management style of their library directors and supervisors as contributing to their job dissatisfaction. Participants perceived managers to be enforcing a rigid, hierarchical management organizational structure. They perceived a managerial reluctance to listen to new ideas suggested by new employees. They perceived an absence of essential skills to manage daily operations. Participants who perceived management engaging employees in everyday operations reported experiencing job satisfaction.” (McGinn, 2003: 157)

Também na Grécia foi desenvolvido um estudo (Togia, Koustelios e Tsigilis, 2004) cujo objectivo era averiguar o grau de satisfação dos bibliotecários universitários, usando para o efeito o *Employee Satisfaction Inventory (ESI)*⁶⁴. Este instrumento de medida avaliou

⁶¹ “Because of the diversity of people served and their needs, public libraries can play a crucial role in a person’s education, job search, health care, legal care, and similar essential life needs. The ability to help people directly was cited by all participants as the primary factor for their job satisfaction.” (McGinn, 2003: 84).

⁶² “The mentors were long time library employees, professors, a personnel director, or other employees.” (McGinn, 2003: 86).

⁶³ Para McGinn (2003) “the role religious played in attainment of job satisfaction by the participants was unexpected” (p. 91); “In the African-American culture, religious belief is bedrock of daily individual life and community life” (p. 95).

⁶⁴ Instrumento para medir a satisfação profissional na Grécia desenvolvido por Athanasios D. Koustelios e Konstantinos Bagiatas (1997): The Employee Satisfaction Inventory (ESI): Development of a Scale to Measure Satisfaction of Greek Employees. *Educational and Psychological Measurement*. 57:3 (1997) 469-476. DOI: 10.1177/0013164497057003008.

seis dimensões da satisfação no trabalho: condições de trabalho, pagamento, promoção, o trabalho em si, chefia, e condições de trabalho.

Foram distribuídos 200 questionários pelas 30 bibliotecas universitárias dos dois tipos de instituições que fazem parte do sistema de ensino superior na Grécia⁶⁵. Dos resultados obtidos é notório que a satisfação é determinada por factores como a “organização como um todo”, “condições de trabalho”, “chefia”, e “trabalho em si”. A contribuição das sub-escalas “pagamento” e “promoção” revelou ser de menor importância.

Em Maio de 2006, Lim (2008) desenvolveu um estudo que examinava a satisfação dos profissionais de informação tecnológica em relação a variáveis demográficas, socioeconómicas e outras relacionadas com o trabalho em si. As variáveis demográficas e socioeconómicas incluem o sexo, raça, idade, habilitações, anos de serviço na biblioteca e salário. As variáveis relacionadas com o trabalho em si incluem o sentimento de pertença, sentimento de aceitação, remuneração, autonomia no trabalho, o papel de intermediário (*broker's role*) e oportunidades de promoção.

Foi aplicado um inquérito por correio aos profissionais de informação tecnológica relativamente à satisfação no trabalho em relação ao sentido de pertença, autonomia no trabalho e o seu papel como intermediários/mediador. O universo do estudo compreendia as 99 bibliotecas (apenas a central) universitárias membros da ARL (*Association of Research Libraries*) nos EUA. A amostra consistiu nos profissionais de Informação tecnológica de cada departamento de IT de 30 bibliotecas universitárias na Região Centro-Oeste e no Nordeste dos EUA.

O estudo concluiu que o salário, o sentimento de pertença, a autonomia no trabalho e a promoção como resultado de conhecimentos especializados estavam positivamente relacionados com a satisfação no trabalho.

Dos vários estudos analisados verificou-se que, à excepção dos que relacionam a satisfação profissional com a satisfação dos clientes e a satisfação profissional com o grau de qualidade, a variável satisfação no trabalho apareceu sempre como uma variável dependente.

⁶⁵ “Academic libraries in Greece operate within universities (AEI) and technological educational institutions (TEI). Both types of institutions are part of the higher education system, with supplementary yet distinctive roles, purposes, and objectives. Universities emphasize on pure and applied research for the advancement of science, technology, and art and the production of new knowledge. In this context, they are responsible for the planning and organization of postgraduate studies in Greece and they have the authority to award postgraduate and doctoral diplomas. TEI, on the other hand, focus on the education and training of high-quality staff who will fill the gap between knowledge and application, developing the applied dimension of sciences and arts in the corresponding professions.” (Togia, Koustelios e Tsigilis, 2004: 376).

Capítulo II – Enquadramento teórico: satisfação no trabalho em serviços de informação

Em Portugal, embora nos últimos anos se tenham desenvolvido diversos estudos na área da biblioteconomia e das bibliotecas (de diferentes tipos), não há registo de investigações sobre a satisfação no trabalho em bibliotecas universitárias nem em qualquer outro tipo de biblioteca, o que revela uma necessidade emergente na realização de estudos semelhantes aos descritos anteriormente mas aplicados à nossa realidade.

2.4. Satisfação dos utilizadores em serviços de informação

“As informações sobre os níveis de satisfação dos clientes constituem uma das maiores prioridades de gestão nas empresas comprometidas com qualidade de seus produtos e serviços e, por conseguinte, com os resultados alcançados junto a seus clientes.”
Rossi e Slongo (1998: 101)

2.4.1. Satisfação dos clientes

Na actualidade, uma organização que pretenda garantir a sua permanência no mercado tem de desenvolver uma estratégia de marketing que se centre nos clientes a servir para, desse modo, os conquistar e fidelizar. O objectivo comum a todas as organizações é assim fornecer produtos/serviços adequados às necessidades dos seus clientes, ou seja, satisfazê-los, e desse modo garantir o sucesso da organização.

Modern management science's philosophy considers customer satisfaction as a baseline standard of performance and a possible standard of excellence for any business organisation (Gerson, 1993, em Mihelis *et al.*, 2001).

A satisfação do cliente pode ser definida como “a measure of how an organisations' total product performs in relation to a set of customer expectations.” (Hill, 1996: 18), i. e., a satisfação do cliente é a medida em que os produtos e/ou serviços fornecidos/prestados por uma organização satisfazem ou ultrapassam as expectativas dos clientes.

Por norma, um produto ou serviço é descrito de acordo com várias dimensões ou características. Segundo Hayes, “we can regard customer requirements as those characteristics of the product or service which represent important dimensions.” (1997: 6). O mesmo autor considera as dimensões relacionadas com as necessidades dos clientes, como sendo as *dimensões da qualidade*.

As *dimensões da qualidade* aplicáveis à maioria das organizações de serviços incluem, segundo Kennedy e Young (1989), disponibilidade, receptividade, conveniência e oportunidade. Contudo, esta lista de dimensões, embora aplicada a muitas indústrias de serviços, não é extensível a indústrias como os bancos, hotéis ou até hospitais. Por isso, é importante que “... each company identify all quality dimensions to ensure understanding for its products or services.” (Hayes, 1997: 7). Essa lista de dimensões pode, segundo Hayes (1997: 7), ser gerada de várias maneiras, usando diferentes fontes

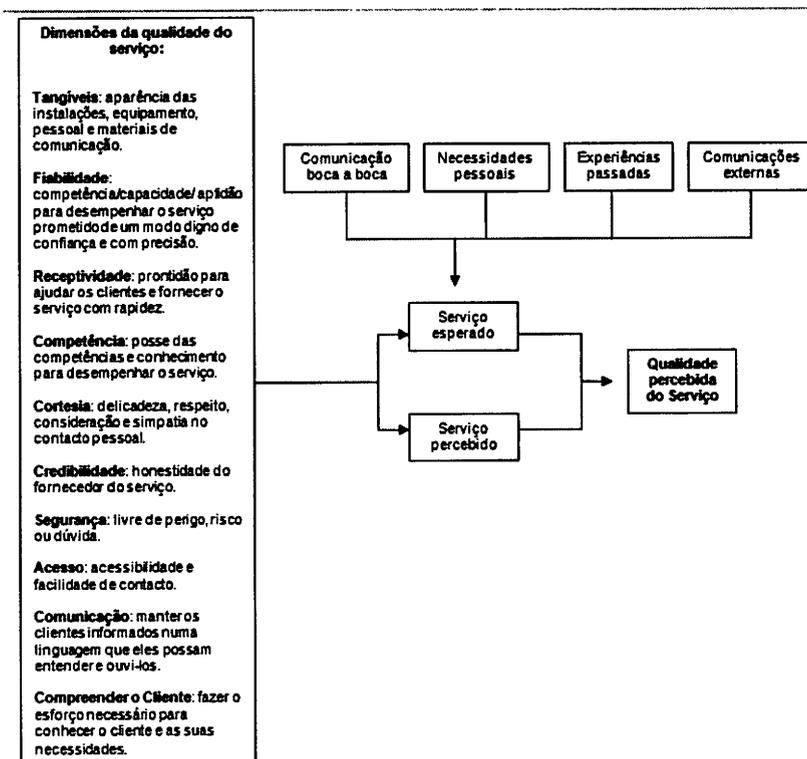
de informação, tais como, literatura científica, profissional e/ou jornais comerciais e à posteriori constituir um modelo de avaliação da qualidade para um serviço específico.

Os modelos da qualidade são construções teóricas que explicam os relacionamentos entre o comportamento do consumidor na percepção e avaliação da qualidade dos serviços e os elementos que constituem o seu processo de fornecimento. Todos os modelos apresentados na literatura apresentam o cliente como o elemento definidor da qualidade do serviço, confirmando o movimento de soberania do consumidor, no qual a qualidade de um serviço estaria relacionada com o grau de adequação/superação de seus atributos às necessidades e expectativas dos consumidores (Mendes e Toledo, 1997).

Um dos modelos mais referidos na literatura é o modelo SERVQUAL desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry, em 1985, a partir de pesquisas junto de quatro ramos diferentes do sector de serviços: bancos, seguradoras, empresas de cartão de crédito e empresas de reparação e manutenção de bens. Foi desenvolvido um estudo exploratório, composto por 12 entrevistas *focus group* – três em cada um dos sectores de serviços.

Após conclusão e análise das entrevistas, os autores (Zeithaml, Parasuraman e Berry, 1990: 20) conseguiram: a) extrair um significado para qualidade do serviço como sendo a discrepância entre as expectativas e as percepções dos clientes; b) reunir um conjunto de factores chave (comunicação boca a boca, necessidades pessoais, experiências anteriores e comunicações externas) que influenciam as expectativas dos clientes; e, c) identificar 10 dimensões gerais que representam os critérios de avaliação usados pelos clientes para avaliar a qualidade do serviço (Figura 7).

Figura 7 10 dimensões da qualidade do serviço



Fonte: Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990: 21-23)

A partir dessas 10 dimensões encontradas e da definição conceptual da qualidade do serviço, os autores desenvolveram uma nova fase de pesquisa quantitativa com vista a desenvolver um instrumento de medição que tivesse bases estatísticas sólidas e extensa aceitabilidade⁶⁶. Dessa nova fase de pesquisa resultou um modelo que considera apenas 5 dimensões – **O Modelo SERVQUAL**, no qual se encontra o essencial das anteriores 10 está abrangido por estas 5, como se pode visualizar na Figura 8.

⁶⁶ Para mais detalhes sobre esta fase de operação das 10 dimensões ao modelo final ver Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990)

Figura 8 Correspondência entre as dimensões do modelo SERVQUAL e as 10 dimensões originais para avaliar a qualidade do serviço

Original Tem Dimensions for Evaluating Service Quality	Tangibles ¹	Reliability ²	Responsiveness ³	Assurance ⁴	Empathy ⁵
Tangibles					
Reliability					
Responsiveness					
Competence					
Courtesy					
Credibility					
Security					
Access					
Communication					
Understanding the Customer					

- ¹ Appearance of physical facilities, equipment, personnel, and communication materials.
² Ability to perform the promised service dependably and accurately.
³ Willingness to help customers and prompt service.
⁴ Knowledge and courtesy of employees and their ability to convey trust and confidence.
⁵ Caring, individualized attention the firm provide its customers.

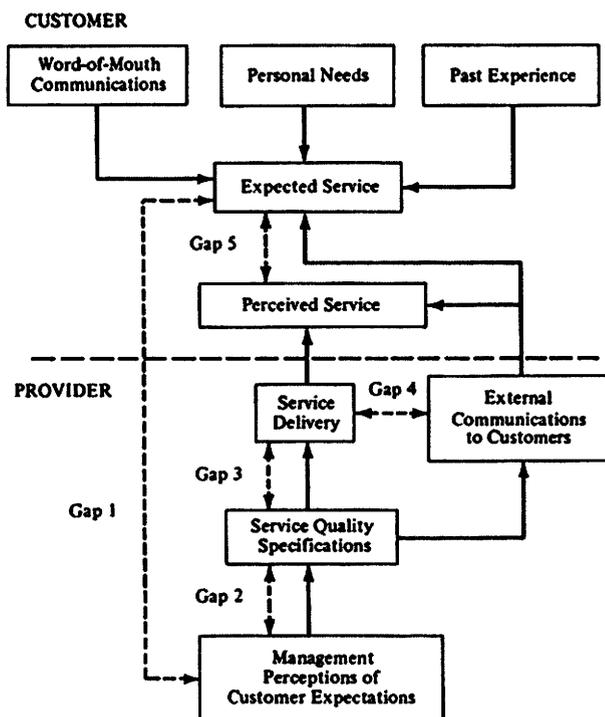
Fonte: Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990: 25 e 26)

O método envolve a aplicação de um questionário aos clientes de modo a compreender as suas necessidades relativamente ao serviço e, simultaneamente, medir a sua percepção da qualidade do serviço da organização em questão.

É solicitado que respondam a várias questões no âmbito de cada dimensão as quais determinarão: a) a importância relativa de cada atributo; b) a medida da expectativa de desempenho relativamente a uma organização “de excelência”; e c) a medida de desempenho relativamente à organização em questão. Estes dois últimos valores servirão para avaliar a diferença (*gap*) entre a performance desejada e a performance percebida, juntamente com ranking dos níveis de importância dada a cada atributo (ou critério) do serviço. Estes valores permitirão à organização canalizar os recursos para onde eles são mais necessários, de forma a maximizar a qualidade do serviço e, simultaneamente, controlar os custos.

Como referido anteriormente, e de acordo com o modelo (Figura 9), a qualidade que um cliente espera de um serviço resulta de um esquema de referências formado a partir das suas experiências passadas com a empresa prestadora do serviço, das suas necessidades pessoais e das informações obtidas junto de pessoas suas conhecidas ou não (comunicação boca a boca).

Figura 9 Modelo da qualidade em serviços

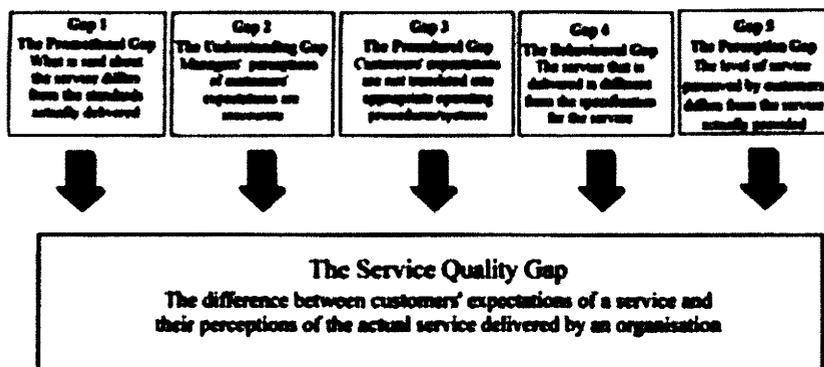


Fonte: Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990:46)

Assim, a qualidade percebida do serviço representa a maneira como o cliente vê o resultado e o esforço da empresa em atender às suas necessidades. Logo, a avaliação da qualidade está sujeita ao subjectivismo do cliente, tanto no momento da formação das expectativas como quando percebe o desempenho da organização pois, como referem Zeithaml, Parasuraman e Berry “Quality in services often occurs during service delivery, usually in an interaction between the customer and the provider, rather than being engineered at the manufacturing plant and delivered intact to the customer.” (1990: 15).

Este modelo identificou, assim, cinco falhas (*gaps*) ou discrepâncias entre a prestação do serviço e a qualidade esperada pelo consumidor (entre as expectativas e as percepções dos utilizadores dos serviços).

Figura 10 Falhas nos serviços



Fonte: Hill (1996: 9)

Uma falha do tipo 1 consiste numa discrepância entre o que é dito sobre o serviço e os padrões actualmente cumpridos.

Quando as percepções dos gestores sobre as expectativas dos clientes são incorrectas, existe uma falha do tipo 2.

As expectativas dos clientes não se traduzem em procedimentos operacionais ou serviços apropriados quando se verifica uma falha do tipo 3.

As falhas do tipo 4 ocorrem quando o serviço que é prestado se revela diferente do que está especificado.

A falha 5 reflecte a divergência entre a qualidade esperada e a qualidade percebida.

O modelo SERVQUAL é frequentemente aplicado na indústria de serviços para recolher informação sobre as percepções dos clientes no que respeita às suas necessidades relativamente aos serviços e, adicionalmente, permite medir a qualidade do serviço de uma organização.

Pode, também, ser aplicado internamente para tentar identificar as percepções dos funcionários sobre a qualidade do serviço, com o objectivo de realizar melhorias no serviço.

2.4.2. Satisfação dos utilizadores em serviços de informação

A Universidade foi, desde sempre, considerada o principal agente de produção e difusão de conhecimento. Contudo, hoje em dia, defronta-se com uma nova realidade que surge como resultado do impacto que a informação e as novas tecnologias têm nos diferentes processos que são desenvolvidos na Universidade. O uso da internet veio revolucionar os processos tradicionais de armazenamento, recuperação e transmissão da informação, criando desta forma uma nova via de produção de conhecimento.

Todas estas alterações, impuseram à Universidade a necessidade de incorporar o conhecimento como um elemento estratégico, criando um novo tipo de organização e consequentemente de gestão: a gestão do conhecimento (Congosto Luna e Fernández Díaz, s.d.).

Por gestão do conhecimento podemos entender “...a abordagem facilitadora e sistemática para aumentar o valor e a acessibilidade ao ‘capital do conhecimento’ da organização, tendo em vista qualificar melhor os actores sociais, induzir e disseminar a inovação e assegurar o desenvolvimento das organizações. O conhecimento está naturalmente enraizado na experiência humana e nos contextos sociais, e geri-lo bem significa prestar atenção às pessoas (ou à pessoa), às culturas, às estruturas organizacionais e às tecnologias do ponto de vista da sua partilha e uso.” (Loureiro, 2003).

A gestão do conhecimento implica a selecção, organização, coordenação e verificação dos fluxos de conhecimento que ocorrem na organização, relacionados com as actividades nela desenvolvidas e com os seus contextos, fornecendo desse modo informação essencial à sobrevivência da organização, pois “using knowledge in a structured and organized way is one of the key factors that determine corporate success. The goal is to share and apply knowledge faster and more efficiently than your competitors.” (Mertins, Heisig e Vorbeck, 2003: 17)

Na Universidade, a biblioteca é o elemento central que deve oferecer um serviço de qualidade capaz de fazer face a todas as exigências com que aquela se depara actualmente e que têm a ver precisamente com a gestão do conhecimento. A principal função de uma biblioteca universitária é satisfazer as necessidades de formação, de ensino e de investigação na Universidade, através da selecção, da organização, da conservação e da difusão dos recursos bibliográficos nos diferentes formatos. Tem como objectivo fornecer serviços de informação de qualidade e facultar o acesso à informação a toda a comunidade universitária. Qualquer biblioteca universitária deve incorporar este tipo de gestão. O trabalho desenvolvido nas bibliotecas, aliado aos recursos tecnológicos, é fundamental para a inovação do conhecimento.

As exigências impostas pela sociedade do conhecimento fazem com que também os utilizadores se tornem cada vez mais exigentes levando as bibliotecas a adoptar e incorporar no seu quotidiano técnicas de gestão que tenham em si implícito o reconhecimento da necessidade de otimizar recursos financeiros, estruturais e humanos com vista à oferta de serviços com elevados padrões de qualidade.

Torna-se, deste modo, essencial que sejam aplicadas com frequência técnicas de avaliação com o intuito de avaliar se a biblioteca cumpre a sua função e como o faz, ou seja, com que qualidade. Para Morris “... the development of quality library and

information services is not an option, it is a necessity. If libraries are to survive in the future, we must demonstrate that our services and our staff are as excellent as they can be. The quality approach can help us to do that.” (1996: 55).

“Quality and evaluation are two different concepts as for their identity and functions, although they are intimate collaborators. Whereas quality is aspiration, search, objectives, referring, evaluation is knowledge, data, reliability, decision making... Therefore, the evaluation is one of supports of the quality, together with the planning and the innovation.” (Congusto Luna e Fernández Díaz, s.d.: 2)

Para Herson e Altman (1996: 15) avaliação é o processo de identificar e recolher dados sobre a organização ou programas, operações e/ou serviços específicos. Estes dados, vistos num contexto de tomada de decisão e definição de políticas, fornecem informação sobre a eficácia, a eficiência, o impacto e o valor do programa, operação ou serviço, ou seja, a avaliação pode ser entendida “... como un proceso que permite comprobar la trayectoria de la biblioteca, el cumplimiento de los objetivos establecidos, un acercamiento a las metas y, en definitiva, la consecución de la misión establecida por la institución en la que se enmarca.” (Rey Martín, 1999).

Seguindo a mesma linha de pensamento, Carr (1992) afirma que os planos devem ser baseados em avaliações realistas da situação existente na organização e devem cobrir todos os aspectos da organização. Contudo, esta é uma tarefa que consome muito tempo e esforço por isso as razões para a desenvolver devem ser claras. Segundo o mesmo autor, devem procurar-se respostas para a questão “Por quê avaliar?” sugerindo algumas:

- “To determine the effectiveness of current operations.
- To provide data for modifying objectives in the light of changing needs.
- To justify resource allocation.
- To increase user/customer awareness of what the organization is currently offering and to determine their expectations regarding what more can be done.
- The evaluation process provides useful information on patterns of use and the range of activity.”

Ao falarmos de qualidade de um serviço e da sua avaliação, esta aparece sempre ligada à satisfação dos seus clientes/utilizadores ou à percepção que estes têm dos serviços prestados. Neste sentido, “El concepto ‘satisfacción del usuario’ adquiere un notable relieve en el ámbito de la biblioteconomía en los años 80, tal como lo refleja la literatura profesional. Habitualmente aparece unido a otros dos términos que han entrado con una fuerza similar: la calidad y la evaluación.” (Rey Martín, 2000: 139).

De acordo Niyonsenga e Bizimana existem duas abordagens possíveis quando de trata de avaliar a satisfação dos utilizadores, uma diz respeito ao utilizador da biblioteca a outra, ao desempenho da biblioteca:

“In the first instance, the library user is the object of study and his or her opinions provide the measure of user satisfaction. In the second instance, user satisfaction is indirectly measured using a certain number of indicators that determine the level of library performance. The degree of user satisfaction is then assumed to be proportional to the level of library performance.” (1996: 225)

A satisfação do utilizador é “a subjective output measure which reflects the quality dimension of library services as a whole or specific components of the service being provided” (Poll e Boekhorst, 1996: 106). No mesmo sentido, Jordan (1998: 38) afirma que a satisfação do utilizador representa a diferença entre aquilo que ele esperava e aquilo que recebe, ou seja, enquanto para medir o desempenho da biblioteca são utilizados critérios objectivos, a satisfação está sujeita às percepções de cada utilizador.

Noutra perspectiva D’Elia e Walsh (1984: 16) apresentam uma definição que coloca a questão do conhecimento das necessidades de informação dos utilizadores na qual se reconhece a existência de quatro elementos: o primeiro, as necessidades, consideradas como aquilo que um indivíduo deveria ter; o segundo, o desejo, aquilo que o indivíduo queria ter; o terceiro, o pedido efectuado à biblioteca e, por último, a utilização efectiva da biblioteca. Contudo, a avaliação das necessidades dos utilizadores torna-se muitas vezes difícil pois, com frequência, nem os próprios têm consciência das suas necessidades, dificultando, ou mesmo impossibilitando, a medição da sua satisfação com a prestação de um serviço. Nesse sentido, autores como Eiglier e Langeard (1992) e Herson, Nitecki e Altman (1999) afirmam que é melhor utilizar como indicador de satisfação dos utilizadores, o uso efectivo dos serviços, com o qual se concede aos utilizadores um papel activo no processo de transferência da informação ao considerá-lo como um co-produtor do serviço e da qualidade do mesmo.

Christopher Millson-Martula e Vanaja Menon afirmam que “... one element of high quality service is the incorporation of users personal needs and expectations into the development of programs and service.” (1995). Segundo os mesmos autores, o sucesso continuado de uma organização de serviços como a biblioteca universitária depende da capacidade desta em adequar os seus produtos e serviços às necessidades dos utilizadores, pois de acordo com Herson e Calvert (1996) apenas os clientes/utilizadores justificam a existência da biblioteca. Também, Nitecki afirma que “the assessment of how well a library succeeds depends on the user as a judge of quality.” (1996: 183).

São várias as dimensões do funcionamento de uma biblioteca universitária que, de acordo com o estudo⁶⁷ levado a cabo por Andaleeb e Simmonds (1998), conduzem, ou podem conduzir à satisfação dos seus utilizadores:

- The availability of resources can have a significant influence on user satisfaction. It is important to note, however, that the quality of the resources may be judged from an overall perception as to whether the library can provide access to materials (e.g., through interlibrary loans or other document delivery services) when and where needed. It is this overall perception of a library's resources that contributes to user satisfaction;
- Literature identifies responsiveness as an important element of service quality. It is defined as the willingness of the staff to be helpful and to provide prompt services. At academic libraries, users expect that the library staff will attend to their needs quickly and efficiently. Promptness, therefore, can be critical to users' perceptions of responsiveness;
- Another expectation among library users is that of competent services. In the context of academic libraries, as in other libraries, users want the staff to be knowledgeable and to be able to assist them in locating needed materials and information quickly and efficiently. When users perceive that the library staff are competent, they will feel assured that problems will be easily resolved, leading to greater satisfaction with the services;
- The general demeanour of library staff, as perceived by library users, also can have a significant impact on user satisfaction. Users look for staff who are friendly and approachable, but not unnecessarily intrusive;
- Physical or 'tangible' evidence that the library will be able to provide satisfactory services has been shown to be a component of service quality." (p. 158-159)

2.4.2.1. Estudos de utilizadores

Como já referido anteriormente, um dos instrumentos que contribuem para a avaliação do desempenho e da qualidade dos serviços de informação são os estudos de utilizadores:

A medição do desempenho das bibliotecas e de outros serviços de informação é um dos temas que, há mais de quarenta anos, tem vindo a merecer a atenção dos investigadores,

⁶⁷ O quadro conceptual que está na base de uma investigação levada a cabo por Andaleeb e Simmonds (1998) para analisar o grau de satisfação dos utilizadores das três bibliotecas da Universidade da Pennsylvania, considera a existência de 5 "factores" críticos para a existência de satisfação por parte dos utilizadores.

Capítulo II – Enquadramento teórico: satisfação dos utilizadores em serviços de informação

dos profissionais que neles trabalham, mas também dos organismos que, de forma diversa, tutelam ou apenas coordenam este tipo de serviços. (Ochôa e Pinto, 2007)

A evolução destes estudos no campo da ciência informação, é analisada no trabalho desenvolvido por Baptista e Cunha (2007: 169) cujo objectivo foi “demonstrar a trajetória dos estudos de usuários, apontando a fase quantitativa, as críticas recebidas e a fase qualitativa, opção crescente dos estudos desta década.”. Para ter uma ideia do crescimento/evolução da literatura neste campo, as autoras fizeram uma pesquisa na base Library and Information Science Abstracts (LISA), relativamente ao período de 1970 a 2007, utilizando como estratégia de pesquisa a palavra “user” e termos relacionados como “user survey” ou “user needs” tendo recuperado 7 228 referências, que de acordo com o Quadro 3 se traduz numa média 75, 4 trabalhos durante a década de 1970 a 79 contra 510 nos anos de 2000 a 2007, podendo-se observar um grande crescimento da produção de documentos a partir do início da década de 80 (Baptista e Cunha, 2007: 169)

Quadro 3 Crescimento da literatura sobre estudos de usuários na LISA

Período	Número de referências/Média por década	
1970-1979	754	75,4
1980-1989	1 088	108,8
1990-1999	1 816	181,6
2000-2007	1 570	510
Total	7 228	-

Fonte: LISA, 19 de abril de 2007.

Os estudos de utilizadores evoluíram em número e evoluíram também no que respeita ao seu enfoque.

Quadro 4 Evolução estudos de utilizadores

Década de 60	Ponto de partida destes estudos; Identificar utilização de determinado material; Não detalhavam os diversos tipos de comportamentos informacionais; Forma puramente quantitativa.
Década de 70	Maior diversidade dos grupos estudados; Aferir a eficiência e eficácia de sistemas de informação específicos; Identificar como a informação era obtida e usada; Aumentam as críticas sobre a falta de aplicação dos resultados obtidos e sobre as deficiências metodológicas nos desenhos destas investigações.
Década de 80	Consciencialização das questões conceptuais e metodológicas que envolviam este tipo de estudos; Estudos feitos sob a perspectiva de teorias importadas de diversas áreas do conhecimento, como o Marketing, a Comunicação Científica, a Psicologia e outras.
Década de 90	Incorporação nas investigações das teorias e metodologias desenvolvidas na década de 80; Crescimento e estabelecimento da Internet como fornecedor da informação; Falta de discussão aprofundada sobre o comportamento e as necessidades individuais dos utilizadores.

Fonte: Baptista e Cunha, 2007, González Teruel, 2005 e Siatry, 1999.

Na actualidade, os estudos de utilizadores da informação "constituye un conjunto de investigaciones cuyos resultados permiten planificar y mejorar los sistemas de información. En general, la observación sistemática del usuario ofrece una herramienta de gran valor para tomar decisiones tanto desde el punto de vista de la gestión de las unidades de información como desde la perspectiva del bibliotecario o documentalista que día a día atiende sus peticiones." González Teruel (2005: 23).

A aplicação de estudos de utilizadores em serviços de informação facilita a tomada de decisão pela ajuda importante que supõe o conhecimento dos destinatários da sua actuação. Possibilitam, além disso, a aplicação de diferentes técnicas de marketing e de gestão da qualidade que conduzem a uma melhoria na prestação do serviço. "User satisfaction data provide the context within which to interpret your library's quantitative measures. This type of measurement should be the starting point for all other measures. The user's perspective should be the primary driver of change in the library, since the users are best qualified to judge quality service that meets their needs." Stein (2003: 89). Para que tal seja possível é necessário que os profissionais da informação: a) entendam as necessidades e expectativas dos utilizadores; e b) os serviços e o desenvolvimento das colecções sejam pensados no sentido de ir ao encontro dessas necessidades.

As necessidades e os desejos dos investigadores podem ser verificados através da análise dos dados de utilização ou de questões de referência ou ainda através das reclamações e sugestões feitas ao serviço. Para uma visão de conjunto mais alargada a maioria das bibliotecas aplica inquéritos à satisfação dos utilizadores onde indagam sobre a sua satisfação com os serviços e produtos disponibilizados pela/na biblioteca (Poll: 2005).

Para Poll e Boekhoerst (1996) a aplicação de inquéritos aos utilizadores deve ter em mente os seguintes propósitos:

- “Provides detailed information about the user’s opinion of the service;
- Helps to clarify the librarian’s concept of the service as well as his/her assumptions about the users’ needs;
- Indicates problems; and
- Suggests solutions.” (p. 30)

É, por isso, fundamental olhar os estudos de utilizadores em dois contextos diferentes, mas contudo relacionados. De um lado, o planeamento de um serviço ou de um produto a partir dos estudos dos pedidos e necessidades de informação dos diferentes utilizadores; e, por outro lado, a avaliação dos serviços ou produtos que o serviço de informação presta, a partir do conhecimento do grau de satisfação dos utilizadores, tal como sugerido por Stone e Harris (1984: 1):

The motivations to conduct a user survey often arises from a need or wish to evaluate services, in order to try to establish how far good use is being made of scarce, and often decreasing, resources, to re-assess priorities, or to justify the existence of all or part of the services offered.

Os estudos de utilizadores apoiam os programas de gestão da qualidade pois fornecem as bases sobre as quais se estruturam ou transformam produtos e serviços de informação. Com a aplicação deste tipo de estudos, o serviço possui uma informação valiosa em primeira-mão sobre como reagem os utilizadores a diferentes características da qualidade dos serviços e que acções concretas devem ser empreendidas para melhorar e manter a qualidade. Além disso, não só nos oferecem uma análise da situação real em que se encontra a organização – análise do presente – como também, a partir deles, podemos realizar as reorientações necessárias para o bom funcionamento dos serviços no futuro. Por conseguinte, planear com êxito a qualidade de um serviço de informação significa situar-se na perspectiva do utilizador, pois tal como sugerido por Jordan “Academic librarians who apply these analytical tools to their own user

communities will be building up a rich picture which should them to improve services and predict the consequences of changes more accurately. A great deal of this information will have been gathered from their own participation in activities involving users, ranging from attendance at course committees to answering questions on enquiry desks.” (1998: 38).

Os estudos do utilizador receberam, desde sempre, grande atenção por parte dos profissionais de informação quer em termos das suas práticas profissionais quer da investigação desenvolvida no âmbito da Ciência da Informação. Contudo, grande parte dos estudos realizados é apenas utilizada como instrumento de apoio à gestão das unidades documentais não sendo alvo de publicação e, conseqüente, partilha de informação.

Em Portugal, apesar da investigação na área da Biblioteconomia estar menos desenvolvida do que noutros países (Reino Unido, França, Austrália, EUA, ...), nos últimos anos têm-se verificado um aumento de estudos nesta área, como referido por Rodrigues e Guimarães (2007) “a atenção e as actividades relacionadas com a avaliação de desempenho e da qualidade nas bibliotecas tem aumentado significativamente nos últimos anos entre os profissionais e as instituições de informação portuguesas. (...) Um indicador desse crescente interesse é o facto do número de comunicações e artigos sobre a temática ter aumentado nas revistas e congressos da especialidade.”⁶⁸ Também Ochôa e Pinto (2007) referem que “esta área de investigação reúne práticas regulares de auscultação do nível de satisfação dos utilizadores, havendo inúmeros questionários que são lançados com alguma regularidade.”.

Estudos realizados noutros países e cujos resultados foram publicados referem-se a realidades distintas da realidade portuguesa tendo sido desenvolvidos com recursos a metodologias igualmente distintas. A título de exemplo, podemos a este propósito referir a aplicação de questionários utilizando a *Teoria de Gaps*. Porque as realidades assim como as metodologias utilizadas são diferentes não nos parece adequado o estabelecimento de comparações.

⁶⁸ Rodrigues e Guimarães, 2007; Ochôa e Pinto, 2007; Melo e Monteiro, 2001; Melo e Sampaio, 2003; Melo, 2004; Melo, 2005; Paixão, Lourenço e Cardoso, 2007; Leite e Leite, 2007; Pinto, Silva e Figueiredo (2007).

Capítulo 3 – Metodologia de Investigação

A methodology refers to the choices we make about cases to study, methods of data gathering, forms of data analysis, etc., planning and executing a research study. So our methodology defines how one will go about studying any phenomenon. (Silverman, 2005: 99)

Tendo sido descrito no capítulo anterior o enquadramento teórico que define o campo de análise a ser estudado, importa agora definir como se vai fazer esse estudo, isto é, qual a metodologia mais adequada à prossecução do mesmo.

Para tal, neste capítulo irão ser descritos os procedimentos desenvolvidos para a realização das diferentes fases da presente investigação.

3.1. Revisão da literatura

Numa primeira fase, e após o tema a estudar estar já claramente determinado, foi feita uma revisão aprofundada da literatura que, nos possibilitou definir um quadro de referência teórico apropriado, nos orientou na formulação das questões de investigação, determinando a perspectiva do estudo bem como a definição dos seus objectivos. Para tal, foi feito o levantamento e selecção da bibliografia através de pesquisas em bases de dados, motores de pesquisa e catálogos bibliográficos de bibliotecas de instituições de ensino superior e outras.

Primeiramente foi feita uma breve abordagem às bibliotecas universitárias⁶⁹, possibilitando-nos retratar a realidade da população em estudo. Posteriormente, foram abordados os temas a estudar relativamente a essa população: a informação estatística na tomada de decisão em serviços de informação; a satisfação quer dos clientes internos (*staff*) quer dos clientes externos (utilizadores) desses serviços de informação.

⁶⁹ Quando é utilizado o termo “bibliotecas universitárias” no contexto do presente estudo, importa referir que essa denominação não é utilizada em todos os serviços de informação. Por vezes, são denominados “Centros de Documentação”, “Serviços de Informação e Documentação”, entre outros. Do mesmo modo, quando falamos em serviços de informação, estes incorporam todas as denominações de serviços que existam neste campo de actuação e cujo objectivo seja apoiar todos os sectores de actividade da Instituição onde estão inseridos, facultando, nas melhores condições de utilização, os recursos bibliográficos necessários ao desempenho das funções de ensino, investigação, educação permanente e extensão cultural.

3.2. Construção do modelo teórico

Com a finalidade de dar prossecução aos objectivos e de conseguir respostas às questões referidas no capítulo 1, construímos um modelo teórico (Figura 11) que vai orientar esta investigação e a partir do qual formulámos as hipóteses.

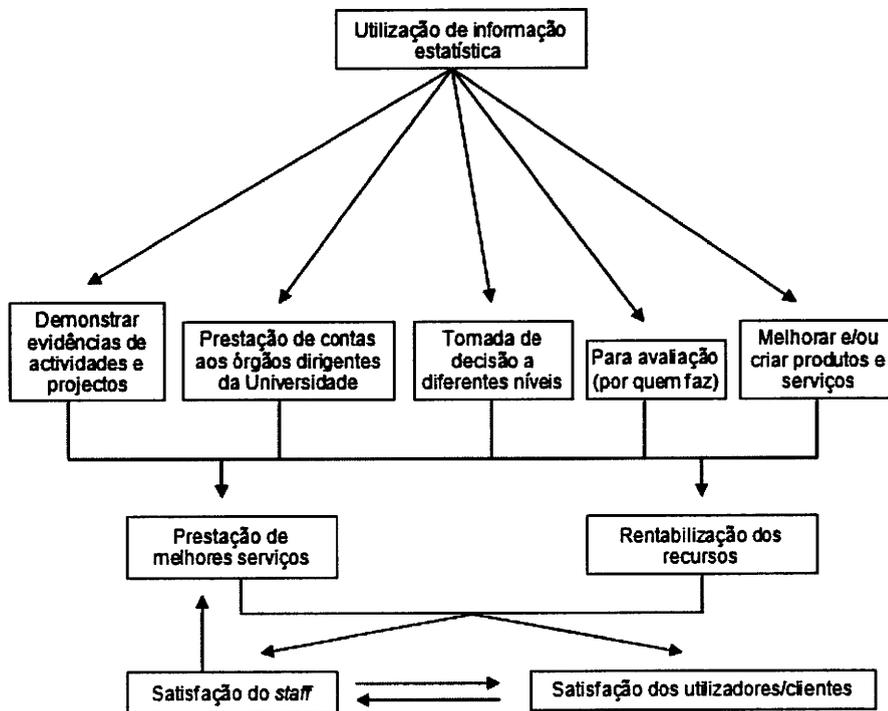
Assim, são nossos objectivos gerais: 1) verificar a utilização (ou não) de informação estatística na gestão/processo de tomada de decisão nas Bibliotecas do Ensino Superior Universitário em Portugal; 2) auscultar o grau de satisfação do staff; 3) auscultar o grau de satisfação dos utilizadores; e, por último, 4) verificar se o grau de satisfação destes dois grupos é mais elevado nas bibliotecas em que são recolhidos dados estatísticos que, depois de tratados e transformados em informação, são utilizados na tomada de decisão.

Para atingir estes quatro objectivos foram definidas um conjunto de questões concretas que pretendemos responder:

- Existe uma cultura de recolha de dados estatísticos nas bibliotecas do Ensino Superior Universitário Público em Portugal?
- Se recolhidos, esses dados estatísticos são tratados?
- Sendo tratados, são utilizados de que forma?
- Qual é a importância que os dirigentes da biblioteca atribuem à informação estatística nos vários tipos de decisões?
- Qual o grau de satisfação do *staff*?
- Existem diferenças no grau de satisfação do staff dependendo de variáveis sócio-demográficas?
- Qual é o grau de satisfação dos utilizadores?
- Existem diferenças no grau de satisfação entre grupos de utilizadores definidos de acordo com variáveis sócio-demográficas?
- Existe uma relação entre a utilização de informação estatística na tomada de decisão e o grau de satisfação do *staff*?
- Existe uma relação entre a utilização de informação estatística na tomada de decisão e o grau de satisfação dos utilizadores?
- O nível de satisfação dos utilizadores está positivamente correlacionado com a satisfação do *staff*?

Como guião da nossa investigação criámos um modelo teórico que representa graficamente os nossos objectivos e que considerámos indicado para dar resposta às questões do nosso estudo:

Figura 11 Modelo teórico



Fonte: elaboração própria.

Tendo em conta a importância da informação na tomada de decisão é de esperar que as bibliotecas que utilizam informação estatística consigam melhorar o processo de tomada de decisão, aumentar a eficiência na afectação dos recursos e prestar melhores serviços aos seus utilizadores. Para além disso, é de esperar que estas melhorias se traduzam, directamente, em aumentos no grau de satisfação do *staff* e no grau de satisfação dos utilizadores. Por último, o nosso modelo também sugere a existência duma relação de interdependência entre o grau de satisfação do *staff* e o grau de satisfação dos utilizadores, tal como é sugerido pela teoria da cadeia de lucro na prestação de serviços (Heskett *et al.*, 1994). Por conseguinte, o nosso modelo sugere a existência de uma correlação positiva entre estas duas variáveis.

É importante salientar que o nosso estudo tem uma componente descritiva mas tem também uma componente explicativa. A componente descritiva inclui as questões que se destinam a caracterizar as bibliotecas das Universidades portuguesas em termos de recolha de informação estatística e sua utilização e a caracterizar o grau de satisfação do *staff* e dos utilizadores. A componente explicativa inclui as questões que se visam testar as relações sugeridas pelo nosso modelo.

Os dados recolhidos e o tratamento a fazer aos dados foram escolhidos de forma a dar resposta às questões de investigação colocadas e de modo a se poder testar o

modelo proposto. As duas secções seguintes descrevem os dados recolhidos e as técnicas utilizadas no tratamento desses dados.

3.3. Recolha dos dados

3.3.1 Definição da população

Escolhido o tema, feita uma revisão detalhada da literatura, formulado o problema e as questões e/ou hipóteses de investigação, é chegada a hora de definir a população e a amostra a inquirir para posteriormente proceder à escolha do método e da técnica de recolha de dados, bem como da técnica para posterior análise desses dados.

No âmbito deste projecto optou-se por efectuar a recolha de dados no universo da pesquisa, não tendo sido seleccionada qualquer amostra. Assim, a população em questão é as bibliotecas centrais e de faculdades de instituições de ensino superior público, particular e cooperativo.

Para tal, foi consultado o Directório da Rede de Estabelecimentos de Ensino Superior disponível na página Web da Direcção Geral do Ensino Superior (<http://www.pedagogicosensinosuperior.pt/PEDAGOGICO/REDE/>), de onde se extraíram duas listagens distintas: Estabelecimentos de Ensino Superior Público Universitário (Anexo 1) e Estabelecimentos de Ensino Superior Particular e Cooperativo Universitário (Anexo 2).

Através da consulta das páginas Web de cada um dos estabelecimentos foi recolhida informação sobre as respectivas bibliotecas e seus dirigentes. Sempre que essa informação não estava disponível online recorreu-se a contactos telefónicos. Destas consultas resultaram duas novas listagens: Bibliotecas de Instituições de Ensino Superior Público Universitário (Anexo 3) e Bibliotecas de Instituições de Ensino Superior Particular e Cooperativo Universitário (Anexo 4).

Como já foi referido no primeiro capítulo a recolha dos dados no presente estudo foi feita em duas fases distintas e em nenhuma das fases foi definida qualquer amostra, isto é, utilizámos sempre o universo em questão como objecto de estudo. Assim, na primeira fase foram abrangidas todas as bibliotecas dos estabelecimentos de ensino superior universitário público, particular e cooperativo. Na segunda fase, foi objecto de estudo todas as bibliotecas que concordaram em continuar a participar e colaborar nesta investigação.

3.3.2. Recolha dos dados

Para a recolha dos dados, em ambas as fases, foi utilizado o método de inquérito⁷⁰ por questionário. A escolha deste método de recolha de dados teve em conta não só os objectivos, as questões e o problema de investigação, mas também o facto de na maioria dos estudos referidos na literatura ter-se verificado a utilização deste método.

No total foram aplicados 3 questionários distintos, sendo que na primeira foi enviado o Questionário I - Utilização de Informação Estatística na Tomada de Decisão (Anexo 5) aos responsáveis (director de serviço, chefe de divisão, professor bibliotecário, técnico responsável,...) das bibliotecas (gerais e de faculdades) das instituições do ensino superior universitário público, privado e cooperativo (110 no total).

Numa fase seguinte, foram enviados os Questionários II - Satisfação do Staff (Anexo 6) e III - Satisfação dos Utilizadores (Anexo 7), novamente aos responsáveis de cada serviço de informação, sendo aqueles redistribuídos aos colaboradores e aos utilizadores, respectivamente. No caso do Questionário III, foi solicitada a sua aplicação a cerca de 30 utilizadores em cada uma das bibliotecas.

A grande maioria das questões dos 3 questionários era fechada. Questões abertas foram utilizadas apenas na parte da caracterização da biblioteca (Questionário I), do colaborador (Questionário II) e do utilizador (Questionário III).

O Questionário I foi concebido e testado junto de 5 bibliotecas universitárias. Após o teste foram rectificadas uns pontos nas questões 5.5 e 6.5.

Envio Questionário I – 1ª Fase do estudo

Após as alterações, procedemos ao envio do Questionário I (Anexo 8) no dia 21 de Março de 2007:

- 67 Bibliotecas de Instituições de Ensino Superior Público Universitário
- 43 Bibliotecas de Instituições de Ensino Superior Universitário Particular e Cooperativo

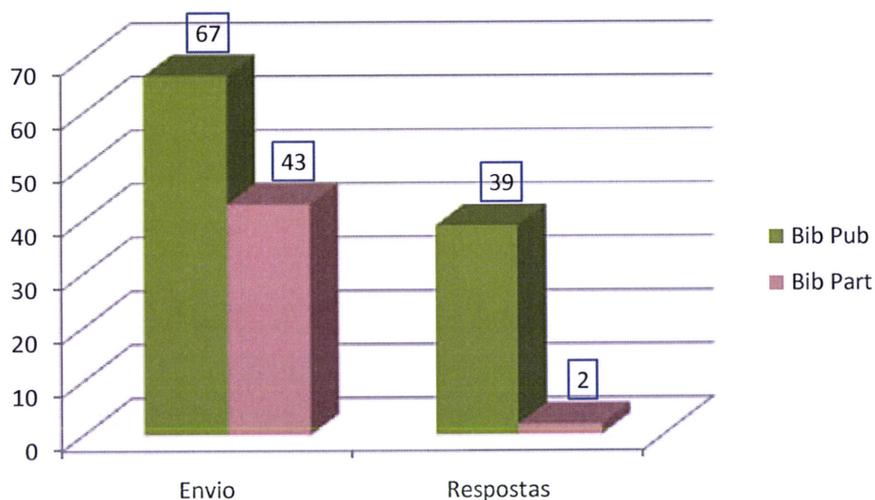
Este questionário foi enviado via e-mail como ficheiro anexo que os respondentes devolveram do mesmo modo depois de preenchido, ou seja, o mecanismo de distribuição

⁷⁰ O inquérito é um método de pesquisa utilizado para obter informação específica sobre um grupo em particular ou uma amostra do mesmo, com o objectivo de estudar relações entre variáveis específicas (através da aplicação de técnicas de inferência estatística, como a co-variância ou correlação), que são identificadas no início da pesquisa e apresentadas como hipóteses ou como questão de pesquisa, ou para descrever determinadas características da população (utilizando técnicas de estatística descritiva tais como as medidas de tendência central e o desvio-padrão) (Pickard, 2007: 96 e 97). As conclusões de um inquérito podem ser generalizáveis para uma população mais alargada.

foi o correio electrónico (*Microsoft Outlook*), salvo os casos em que a bibliotecas não dispunham de correio electrónico foi enviado por correio postal.

Do total de 110 questionários enviados foram devolvidos 41 (37,5%), sendo que desses, apenas 2 eram das Bibliotecas do Ensino Superior Universitário Particular e Cooperativo. Foi feito um segundo envio a dia 15 de Abril de 1998 (anexo 9), no qual se solicitava novamente a colaboração e apelava à importância dessa colaboração para a validade do estudo, mas os resultados foram infrutíferos pelo que, dada a taxa de não-resposta por parte das bibliotecas do ensino superior universitário privado, decidimos avançar com a nossa investigação, apenas com as bibliotecas do ensino superior universitário público, cuja taxa de resposta foi de 58% (39 respostas). Dessas 39, 2 não puderam ser utilizadas pois diziam respeito a uma biblioteca apenas virtual e uma outra era departamental, categorias que não estavam incluídas no nosso estudo.

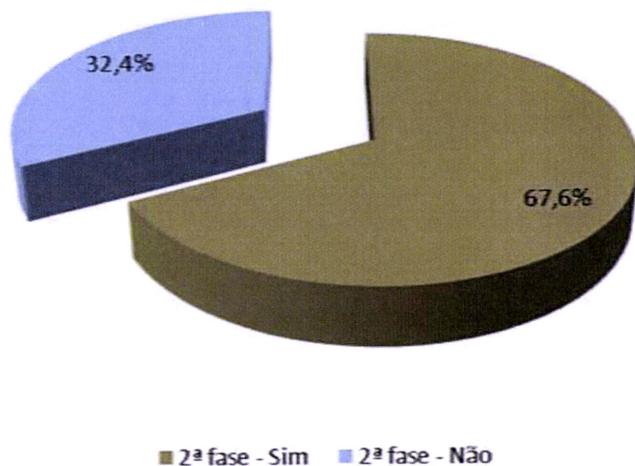
Figura 12 Envio e taxa de resposta do Questionário I



Fonte: elaboração própria.

Após codificação dos questionários e inserção dos dados em ficheiro de Excel apurámos uma lista das Bibliotecas que concordaram em participar na 2ª fase deste trabalho de investigação. Assim, das 37 bibliotecas apuradas no Questionário I, 25 concordaram em participar na segunda fase do estudo.

Figura 13 Respostas das Bibliotecas quanto à participação na 2ª fase do estudo



Fonte: elaboração própria.

Envio Questionário II e III – 2ª Fase do estudo

No dia 3 de Outubro de 2007 procedemos ao envio dos Questionários II e III, utilizando, à semelhança do primeiro questionário, o software Microsoft Outlook (Anexo 10). Estes questionários foram, novamente, enviados ao responsável de cada biblioteca, que por sua vez os divulgou junto dos seus colaboradores e dos utilizadores da sua Biblioteca, também via e-mail solicitando a sua colaboração.

Nestes dois questionários foram dadas duas opções de resposta: preenchendo o questionário no ficheiro em anexo (questionário II - Anexo 6 e questionário III - Anexo 7) e devolvê-lo por e-mail ou responder a uma versão on-line (questionário II - Anexo 11 e questionário III - Anexo 12) do mesmo questionário cujo endereço se encontrava no corpo do e-mail.

O prazo estabelecido para devolução dos questionários foi dia 30 de Outubro de 2007, data em que também os questionários on-line deixaram de estar activos.

Das 25 bibliotecas que haviam concordado em participar na 2ª fase da investigação, apenas 10 o fizeram de facto, das quais em apenas 8 se conseguiu obter os dados suficientes para a realização/concretização de qualquer tratamento estatístico e posteriores conclusões. De salientar que foram feitos contactos telefónicos com responsáveis de algumas das bibliotecas que não responderam, mas não surtiram qualquer efeito.

3.4. Métodos de tratamento e análise dos dados

Após o término do período da recolha dos dados procedeu-se ao tratamento dos mesmos, de forma a transformá-los em informação passível de ser interpretada e apresentada. Para os dados recolhidos no questionário foram utilizados instrumentos quantitativos de natureza estatística, escolhendo-se para o efeito o programa SPSS e o Microsoft Excel para a elaboração dos gráficos.

Importa referir que os dados recolhidos foram analisados em função do objecto de estudo, segundo se tratou de explorar ou de descrever os fenómenos, ou, ainda, de verificar relações entre variáveis. De seguida são descritos os vários métodos utilizados.

3.4.1. Estatística Descritiva

A análise de cada uma das variáveis foi feita através de tabelas de frequência e/ou gráficos. No caso das variáveis contínuas foram calculadas a média, mediana, moda e desvio-padrão das variáveis. Esta análise, feita para cada uma das variáveis, permitiu-nos uma primeira caracterização dos dados.

3.4.2. Análise Factorial – Método das componentes principais

No caso das perguntas do ponto 8 no questionário à satisfação do *Staff* (satisfação com vários aspectos do trabalho) foi feita uma Análise de Componentes Principais (ACP) que nos permitiu a partir de várias variáveis originais, correlacionadas entre si, sejam definidas novas variáveis não correlacionadas que constituem variáveis compósitas.

A Análise de Componentes Principais (ACP) é uma técnica de análise exploratória multivariada que transforma um conjunto de variáveis correlacionadas num conjunto menor de variáveis independentes, combinações lineares das variáveis originais, designadas por "componentes principais". Descrita desta forma, a ACP é geralmente encarada como um método de redução dos dados mas, para além deste objectivo, uma das principais vantagens da ACP é permitir resumir a informação de várias variáveis correlacionadas (e portanto de alguma forma redundantes) em uma ou mais combinações lineares independentes (as componentes principais) que representam a maior parte da informação presente nas variáveis originais. Estas componentes podem ser depois utilizadas como "índices" ou indicadores que resumem a informação disponível nas variáveis originais (Maroco, 2003:231).

As componentes principais são calculadas por ordem decrescente de importância, isto é, a primeira explica o máximo possível da variância dos dados originais, a segunda o máximo possível da variância ainda não explicada, e assim por diante. A última

componente principal será a que menor contribuição dá para a explicação da variância total dos dados originais. Porque cada combinação linear explica o máximo possível da variância não explicada e terá de ser ortogonal a qualquer outra combinação já definida, o conjunto de todas as combinações encontradas constitui uma solução única.

Na análise das componentes principais, a representação matemática das combinações lineares não pressupõe a imposição de qualquer modelo causal mas também não permite detectar quaisquer relações de causa-efeito entre as variáveis iniciais mesmo se existirem.

As componentes principais (CP) são expressas como combinações lineares das variáveis originais. Por exemplo, para m componentes e p variáveis ($m \leq p$):

$$\begin{aligned} CP_1 &= a_{11}X_1 + a_{12}X_2 + \dots + a_{1p}X_p \\ CP_2 &= a_{21}X_1 + a_{22}X_2 + \dots + a_{2p}X_p \\ &\dots \\ CP_m &= a_{m1}X_1 + a_{m2}X_2 + \dots + a_{mp}X_p \end{aligned}$$

(Reis, 2001: 261 e 262)

Após a extracção das novas variáveis compósitas foi necessário aferir a sua consistência interna. A consistência interna dos factores define-se como a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças de inquiridos. Isto é, as respostas diferem não porque o inquirido esteja confuso e leve a diferentes interpretações, mas porque os inquiridos têm diversas opiniões. O Alpha de Cronbach é uma das medidas mais usadas para verificação da consistência interna de um grupo de variáveis, podendo definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens que meçam, a mesma característica (Pestana e Gageiro, 2000: 415).

No caso do questionário aplicado à satisfação dos utilizadores, não foi feita nenhuma ACP, pois os diferentes itens da satisfação estavam já agrupados em 3 dimensões distintas. Contudo foi verificada a consistência interna destas 3 dimensões.

3.4.3. Testes de igualdade de médias

A resposta mais adequada para algumas das questões levantadas exige a realização de testes de igualdade de médias. Isto acontece com as questões relativas à existência de diferenças no grau de satisfação do *staff* de acordo com variáveis sócio-demográficas, tais como o sexo, a categoria profissional e o nível de educação. Estes testes foram realizados para as três dimensões da satisfação do *staff* encontradas na análise factorial.

De forma similar, foram realizados testes de igualdade de médias para verificar se existem diferenças no grau de satisfação dos utilizadores de acordo com variáveis como o sexo, o tipo de utilizador e a frequência de utilização.

No que respeita aos dirigentes das bibliotecas que participaram na primeira fase, considerámos que seria interessante verificar se existem diferenças no tempo médio de experiência no cargo de chefia dos dirigentes com opiniões distintas em relação ao grau de importância da utilização da informação estatística como suporte às diferentes actividades relacionadas com a gestão e tomada de decisão nas bibliotecas que coordenam.

Os testes de igualdade de médias seguem todos uma filosofia semelhante. Contudo, existem diferenças na formulação do teste e no tipo de estatística a utilizar consoante o teste seja de igualdade de médias entre dois grupos ou de igualdade de médias entre vários grupos. Para além disso, dependendo da dimensão da amostra e da população seguir ou não a distribuição normal, pode ser adequado usar um teste paramétrico ou um teste não paramétrico.

Consideremos o caso em que queremos testar a igualdade das médias para dois grupos distintos (por exemplo, homens e mulheres). Designemos por μ_1 e μ_2 , as médias nas populações do grupo 1 e 2, respectivamente. As médias populacionais são desconhecidas, uma vez que não temos dados para toda a população. O que pretendemos fazer é, com base nos resultados obtidos nas amostras, testar se existem diferenças nas médias populacionais. A hipótese a testar é:

$$H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$$

Ou seja, a hipótese de partida (em estatística esta hipótese é designada por **hipótese nula**) é a de que não existem diferenças nas médias populacionais dos dois grupos. Esta hipótese é testada contra a hipótese alternativa⁷¹:

$$H_1: \mu_1 - \mu_2 \neq 0$$

A rejeição ou não da hipótese nula é feita com base nos resultados obtidos na amostra. Calculando a diferença das médias na amostra dos dois grupos é possível averiguarmos se esta diferença é próxima de 0 ou não. Rejeita-se a hipótese nula quando a diferença

⁷¹ Em certos casos pode ser mais adequado a hipótese alternativa ser unilateral, ou seja, $H_1: \mu_1 - \mu_2 > 0$ ou $H_1: \mu_1 - \mu_2 < 0$.

das médias na amostra está muito afastada de zero, mas sendo o afastamento medido em termos estatísticos (em termos de desvios-padrões do estimador).

É importante salientar que em qualquer teste de hipótese há alguma probabilidade de tomarmos a decisão errada uma vez que a decisão é baseada apenas na amostra. Pode acontecer que a hipótese nula seja mesmo verdadeira na população mas que nós a rejeitemos – este é chamado o erro do tipo I. E também pode acontecer que a hipótese nula seja falsa mas nós não a rejeitemos – este é o erro do tipo II. Num teste de hipóteses escolhe-se sempre qual é a probabilidade do erro do tipo I que estamos dispostos a aceitar. Essa probabilidade designa-se por nível de significância do teste e costuma designar-se por α . Os níveis de significância mais utilizados são 10%, 5% e 1%. Repare-se que quanto mais baixo for α , mais confiança teremos que a hipótese nula é de facto falsa quando ela é rejeitada.

A decisão de rejeitar a hipótese nula ou não pode ser tomada com base no *valor p* do teste (ou *sig.*), valor este que é apresentado nos outputs dos softwares de estatística. Se o *valor p* for inferior ao nível de significância do teste então devemos rejeitar a hipótese nula. Em contrapartida, se o *valor p* estiver acima do nível de significância não devemos rejeitar a hipótese nula. Por outras palavras, quanto mais baixo for o *valor p*, mais forte é a evidência na amostra contra a hipótese nula. Na apresentação dos resultados para indicar se a hipótese nula deve ser rejeitada utilizamos a seguinte notação: *** *significa que a hipótese nula deve ser rejeitada para $\alpha = 0,01$* ; ** *significa que a hipótese nula deve ser rejeitada para $\alpha = 0,05$* ; e * *significa que a hipótese nula deve ser rejeitada para $\alpha = 0,1$* .

O teste concreto que foi utilizado teve em atenção o tamanho da amostra e a verificação dos pressupostos existentes no caso dos testes paramétricos. O teste *t* foi utilizado no caso de amostras de dimensão superior a 30. Quando as amostras têm dimensão inferior a 30 o teste *t* exige que o(s) grupo(s) em análise tenha(m) distribuição Normal. A verificação da normalidade é feita através dos testes não paramétricos *Kolmogorv-Smirnov* e *Shapiro-Wilk*. Quando se viola a normalidade usam-se em alternativa aos testes *t*, testes não paramétricos. Mais à frente são descritos dois testes não paramétricos utilizados neste estudo: o teste de *Wilcoxon-Mann-Whitney* e o teste de *Kruskal Wallis*.

No caso de existirem mais do que dois grupos o teste de hipóteses adequado é:

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$$

$$H_1 : \exists \mu_i \neq \mu_j$$

Onde k é o número de grupos. Neste caso se for verificada a hipótese da normalidade das populações e a hipótese de estas terem igual variância recorre-se à ANOVA one way, sendo a decisão de rejeição da hipótese nula baseada na estatística F.

O teste de *Kruskal Wallis* tem a mesma finalidade do teste t , contudo é um teste que foi desenvolvido especificamente para variáveis ordinais. Este teste pode ser considerado com a alternativa não paramétrica à ANOVA one-way e pode ser usado para testar se duas ou mais amostras provem de populações com a mesma distribuição o que implica que as suas medianas populacionais são iguais. Formalmente, o que se testa é a hipótese da igualdade das medianas.

O teste de *Wilcoxon-Mann-Whitney* é outra alternativa não paramétrica a usar quando o teste de *t-Student* não possa ser utilizado na comparação de duas médias populacionais a partir das quais se extraíram duas amostras aleatórias simples e independentes. Quando as variáveis dependentes em estudo não possuem distribuição normal e/ou as variâncias populacionais não forem homogéneas, ou ainda quando a variável sob estudo for medida numa escala ordinal. Este teste permite averiguar se a forma da distribuição de probabilidade da variável aleatória (pelo menos ordinal) nas populações de onde foram extraídas as amostras é ou não igual. Considerando as duas populações donde foram retiradas duas amostras aleatórias independentes (população 1 e população 2), as hipóteses do teste de *Wilcoxon-Mann-Whitney* podem formular-se da seguinte forma:

$$H_0 : f_1(x) = f_2(x)$$

$$H_1 : f_1(x) \neq f_2(x)$$

onde $f_1(x)$ e $f_2(x)$ são as distribuições de probabilidade nas populações 1 e 2, respectivamente), isto é, sob H_0 as distribuições nas duas populações são idênticas. Apesar de este teste ser sensível às diferenças de simetria e achatamento das duas distribuições, as hipóteses são frequentemente formuladas apenas em termos de comparação das medianas populacionais.

3.4.4. Testes à correlação entre variáveis

Para poder validar o modelo por nós apresentado, mostrou-se essencial não só perceber se existiam diferenças estatisticamente significativas entre as médias, mas também avaliar que tipo de relação existia entre as variáveis quer quanto à sua intensidade quer direcção. O *coeficiente de correlação* é uma estatística que permite avaliar a intensidade e a direcção desta associação ou correlação existente entre duas variáveis. Porém, um *coeficiente de correlação* mede a associação entre duas variáveis sem qualquer tipo de

assumpção de funcionalidade, isto é, nenhuma das variáveis é tida como dependente da outra variável.

Consideremos as variáveis X e Y e seja $\rho_{X,Y}$ o coeficiente de correlação populacional entre estas duas variáveis. O teste de hipóteses a realizar é o seguinte:

$$H_0: \rho_{X,Y} = 0$$

i.e., não existe associação linear entre as variáveis X e Y .

$$H_1: \rho_{X,Y} \neq 0$$

i.e., existe correlação (negativa ou positiva) entre as duas variáveis.

3.4.5. Regressão linear múltipla

Foi, também, nosso objectivo avaliar não só a existência de relações entre as variáveis, mas também tentar perceber como as várias variáveis influenciam cada um dos três factores da satisfação do *staff* e cada uma das três dimensões da satisfação dos utilizadores. Para tal recorreremos à *análise de regressão linear múltipla*. Na *regressão linear múltipla* assume-se que existe uma relação linear entre uma variável Y (a variável dependente) e k variáveis independentes, x_j ($j=1, \dots, k$). As variáveis independentes são também chamadas variáveis explicativas ou regressores, uma vez que são utilizadas para explicarem a variação de Y . Ou seja, o modelo de regressão linear admite que:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 x_{1i} + \beta_2 x_{2i} + \dots + \beta_k x_{ki} + \varepsilon_i,$$

Onde i designa a observação, logo para uma amostra de dimensão n , $i=1, 2, \dots, n$. Admite-se que:

- As observações x_{1i} , x_{2i} , \dots , x_{ki} ou são números fixos (fixados, por exemplo, por um experimentador), ou são realizações de variáveis aleatórias X_{1i} , X_{2i} , \dots , X_{ki} que são independentes do termo residual.
- Os termos residuais ε_i são variáveis aleatórias com média 0. Ou seja, $E[\varepsilon_i] = 0$, $i = 1, 2, \dots, n$
- Homocedasticidade – As variáveis aleatórias ε_i têm todas a mesma variância $\text{var}[\varepsilon_i] = E[\varepsilon_i^2] = \sigma_\varepsilon^2$ $i = 1, 2, \dots, n$
- Ausência de autocorrelação – As variáveis aleatórias ε_i não estão correlacionadas umas com as outras:

$$\text{cov}[\varepsilon_i, \varepsilon_j] = E[\varepsilon_i \varepsilon_j] = 0, \text{ para todo } i \neq j.$$

- Ausência de multicolinearidade – Nenhuma das variáveis explicativas se pode exprimir como combinação linear das outras variáveis explicativas (ausência de multicolinearidade)
- Em pequenas amostras, se estivermos interessados em fazer testes de hipóteses é ainda necessário admitir que as variáveis aleatórias ε_i seguem a distribuição normal.

Na regressão linear múltipla o parâmetro β_j indica-nos a variação esperada na variável explicada, y , quando x_j aumenta de 1 unidade, assumindo que todas as outras variáveis se mantêm constantes. Os coeficientes β_j são frequentemente designados por *coeficientes de regressão parciais*, porque fornecem uma medida da influência de cada uma das variáveis independentes na variável explicativa.

A grande vantagem da regressão linear múltipla é que nos permite isolar o efeito de cada uma das variáveis explicativas.

Depois de estimados os coeficientes da regressão podemos testar se eles são significativamente diferentes de zero ou não. Ou seja, podemos efectuar o seguinte teste:

$$H_0 : \beta_j = 0$$

$$H_1 : \beta_j \neq 0$$

Se a hipótese nula for rejeitada isso significa que a variável x_j influencia a variável dependente e diz-se que a variável é estatisticamente significativa. Em contrapartida, se a hipótese nula não for rejeitada então o impacto da variável x_j na variável y não é estatisticamente significativo. Também neste caso, consideramos os níveis de significância de 10%, 5% e 1%.

Para avaliar a capacidade explicativa da regressão é frequente utilizar o valor do *coeficiente de determinação*, R^2 . O coeficiente de determinação indica-nos a percentagem da variação total da variável y que é explicada pelo modelo. O coeficiente de determinação não leva em conta os graus de liberdade na estimação (ao aumentarmos o número de variáveis explicativas diminuem os graus de liberdade). Por isso, é preferível usar o coeficiente de determinação ajustado. A aderência global do modelo pode também ser avaliada através do seguinte teste:

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0$$

$$H_1 : \exists \beta_j \neq 0$$

Se a hipótese nula for rejeitada isso significa que o modelo tem alguma capacidade explicativa. Este teste é baseado no valor da estatística F.

Capítulo 4 – Análise e discussão dos resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados dos 3 questionários aplicados e, por último, são apresentados os resultados apurados da relação entre a utilização de IE na tomada de decisão e a satisfação do *staff* e dos utilizadores das 8 bibliotecas que participaram na segunda fase do estudo.

O tratamento dos dados teve em conta os objectivos e questões de investigação delimitadas no capítulo 1, bem como o modelo teórico por nós criado que serviu de fio condutor à parte empírica deste estudo.

4.1. Questionário I – Utilização de informação estatística na tomada de decisão nas bibliotecas universitárias em Portugal

No que respeita à caracterização dos dirigentes das bibliotecas, podemos verificar, da análise do Quadro 5, que são na sua maioria mulheres (83,8%), com uma média de idade a rondar os 50 anos (49,62). No que respeita à área científica de formação de base é a “Geografia. Biografia. Historia” (21,6%), que tem maior peso, seguida das “Ciências Aplicadas. Medicina. Tecnologia” (18,9%). Relativamente ao cargo desempenhado, podemos constatar que a maioria (51,4%) dos “responsáveis” pelas bibliotecas não tem cargo de chefia definido. Quanto ao “tempo de experiência na função” verificamos que a média é cerca de 14 anos (14,15).

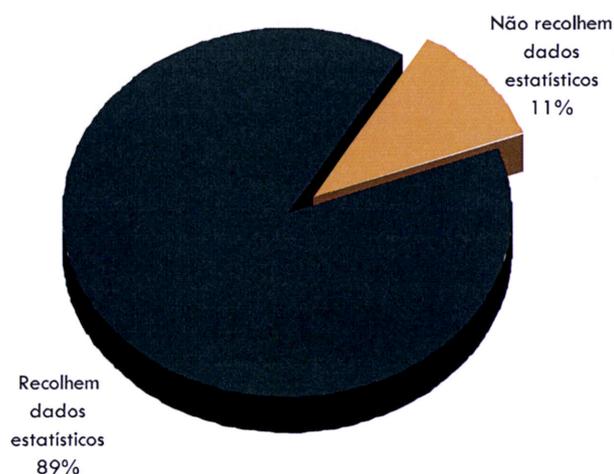
Quadro 5 Caracterização dos responsáveis das bibliotecas

		N	%
Sexo	Feminino	31	83,8
	Masculino	6	16,2
Idade	31-43 anos	7	18,9
	44-56 anos	23	62,2
	57-69 anos	7	18,9
Grau académico	Licenciatura	31	83,8
	Mestrado	3	8,1
	Doutoramento	1	2,7
	NR	2	5,4
Área Científica ⁷²	Informação. Organização.	6	16,2
	Filosofia. Psicologia.	2	5,4
	Ciências Sociais. Economia. Direito. Política. Assistência Social. Educação.	4	10,8
	Ciências Aplicadas. Medicina. Tecnologia.	7	18,9
	Linguagem. Linguística. Literatura.	2	5,4
	Geografia. Biografia. História.	8	21,6
	NR	8	21,6
Cargo desempenhado	Director de Serviços	8	21,6
	Chefe Divisão	10	27,0
	Outro	19	51,4
Tempo de experiência na função	1 a 11 anos	17	45,9
	12 a 23 anos	15	40,5
	24 a 35 anos	5	13,5
Total		37	100,0

Podemos, a partir da análise da Figura 14, concluir que existe uma cultura de recolha de dados estatísticos nas Bibliotecas do Ensino Superior Universitário Público em Portugal, pois das bibliotecas que responderam ao inquérito por questionário (n=37) a maioria (89%) afirma recolher dados estatísticos da sua actividade, sendo também visível a importância que atribuem a esta recolha quer para completar relatórios de actividade, quer para avaliar serviços ou programas, quer para o planeamento estratégico, quer nas tomadas de decisão (Quadro 6).

⁷² Esta classificação foi feita com base na CDU – Classificação Decimal Universal.

Figura 14 Recolha de dados estatísticos



Quadro 6 Importância da informação estatística (% em linha)

Qual a importância da informação estatística para:	Nada importante		Pouco importante		Importante		Muito importante	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Completar relatórios de actividade	0	0,0	1	2,7	11	29,7	25	67,6
Avaliar serviços ou programas	0	0,0	0	0,0	8	21,6	29	78,4
Planeamento estratégico	0	0,0	0	0,0	12	32,4	25	67,6
Tomada de decisão	0	0,0	1	2,7	10	27,0	26	70,3

O Quadro 7, que sintetiza a importância atribuída à informação estatística pelos dirigentes das bibliotecas num conjunto de actividades de gestão e a área científica de base dos seus coordenadores, mostra-nos que no geral em cada uma das áreas a maior parte dos dirigentes atribui muita importância à utilização de informação estatística. Contudo, como em algumas áreas se registam poucas observações, não se pode dizer que haja diferenças entre cada uma das áreas, razão pela qual também não foi possível interpretar o Teste do Qui-Quadrado (Anexo 13).

Quadro 7 Importância da informação estatística segundo a área científica de formação

		Área científica													
		Informação. Organização.		Filosofia. Psicologia.		Ciências Sociais. Economia. Direito. Política. Assistência Social. Educação.		Ciências Aplicadas. Medicina. Tecnologia.		Linguagem. Linguística. Literatura.		Geografia. Biografia. História.		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Completar relatórios de actividade	Importante	2	33,3	0	0,0	1	25,0	4	57,1	0	0,0	3	42,9	10	35,7
	Muito importante	4	66,7	2	100,0	3	75,0	3	42,9	2	100,0	4	57,1	18	64,3
Avaliar serviços ou programas	Importante	1	16,7	0	0,0	1	25,0	3	42,9	0	0,0	2	25,0	7	24,1
	Muito importante	5	83,3	2	100,0	3	75,0	4	57,1	2	100,0	6	75,0	22	75,9
Planeamento estratégico	Importante	2	33,3	0	0,0	1	25,0	4	57,1	0	0,0	3	37,5	10	34,5
	Muito importante	4	66,7	2	100,0	3	75,0	3	42,9	2	100,0	5	62,5	19	65,5
Tomada de decisão	Importante	3	50,0	0	0,0	2	50,0	3	42,9	0	0,0	1	14,3	9	32,1
	Muito importante	3	50,0	2	100,0	2	50,0	4	57,1	2	100,0	6	85,7	19	67,9

Em relação à “experiência na função” do responsável da biblioteca vemos que, em média, os que consideram a IE *importante* para “completar relatórios de actividades”, “avaliar serviços”, para o “planeamento estratégico” e para a “tomada de decisão” têm mais anos de experiência do que os que atribuem *muita importância* à utilização de IE (Quadro 8). Estas diferenças são estatisticamente significativas relativamente a “completar relatórios de actividades”, a “avaliar os serviços ou programas” e ao “planeamento estratégico”. Quanto à “tomada de decisão”, embora existam diferenças, estas não têm relevância estatística.

Quadro 8 Importância da informação estatística segundo o tempo de experiência na função (média)

		Experiência na função
Completar relatórios de actividade	Importante	18
	Muito importante	13
Avaliar serviços ou programas	Importante	22
	Muito importante	12
Planeamento estratégico	Importante	18
	Muito importante	12
Tomada de decisão	Importante	17
	Muito importante	13

Completar relatórios de actividade ($t=1,056$; $p=0,050$)

Avaliar serviços ou programas ($t=4,330$; $p=0,000$)

Planeamento estratégico ($t=1,939$; $p=0,065$)

Tomada de decisão ($t=0,946$; $p=0,363$) (n.s.)

Os dados estatísticos que podem ser recolhidos decorrentes da actividade de uma biblioteca são inúmeros, contudo, é necessário circunscrever essa recolha aos itens que melhor podem caracterizar a actividade e que mais poderão contribuir para a tomada de decisão. Neste caso, estamos perante um conjunto de 23 itens agrupados em seis dimensões distintas.

Deste conjunto de itens os que revelam valores mais elevados em termos de recolha por parte das bibliotecas são os “documentos pedidos” no *Empréstimo Interbibliotecas* (97% das bibliotecas que recolhem dados estatísticos, apuram este indicador), os “documentos emprestados”, a “aquisição de monografias”, o “montante gasto em monografias” e o “montante gasto em assinaturas”. Os indicadores que são menos apurados são o “tempo gasto nas respostas” na *Referência*, apenas 29% das bibliotecas recolhe este item, o “montante ganho em multas” e o “número de documentos arrumados nas estantes” da *Circulação*.

Quadro 9 Recolha de dados estatísticos

Dados estatísticos		Dados recolhidos		Total
		N	%	
Referência	Nº de pedidos recebidos	20	60,6	33
	Nº de pedidos respondidos	20	62,5	32
	Tempo gasto nas respostas	9	29,0	31
Circulação	Nº de documentos emprestados	28	87,5	32
	Nº de empréstimos renovados	22	68,8	32
	Nº de documentos devolvidos	21	67,7	31
	Nº de utilizadores que solicitaram empréstimo	26	81,3	32
	Nº de documentos arrumados nas estantes	12	38,7	31
	Montante ganho em multas	10	32,3	31
EIB	Documentos pedidos	32	97,0	33
	% de pedidos satisfeitos	22	68,8	32
	Documentos emprestados	32	97,0	33
	% de empréstimos satisfeitos	22	68,8	32
Utilizadores	Nº de visitas	22	68,8	32
	Novos leitores registados	20	66,7	30
	Grau de satisfação	14	46,7	30
Desenvolvimento da Colecção	Aquisição de monografias	31	96,9	32
	Abatimento de monografias	14	43,8	32
	Novas assinaturas de publicações periódicas	28	87,5	32
	Cancelamento de assinaturas de publicações periódicas	23	71,9	32
Despesas	Montante gasto em monografias	29	87,9	33
	Montante gasto em assinaturas	29	87,9	33
	% em relação ao ano anterior	23	71,9	32

Em relação às várias dimensões verificamos que, em média, a que tem maior volume de apuramentos é o *Empréstimo Interbibliotecas* (EIB), com 83% das bibliotecas a apurarem estes indicadores, seguido das *Despesas* e do *Desenvolvimento das Colecções*, ou seja, são indicadores mais directamente relacionados com o aumento da oferta por parte da biblioteca do que propriamente com a procura dos utilizadores.

Relativamente à periodicidade de recolha de dados estatísticos verificamos que, genericamente, a maioria dos itens é recolhido anualmente, pese embora o facto de existirem também alguns itens serem recolhidos numa base mensal.

Em termos mais concretos vemos que nos indicadores de Referência apenas o “tempo gasto nas respostas” tem maior prevalência nos apuramentos semanais, de resto a distribuição entre as várias periodicidades é equivalente.

Em relação aos indicadores de *Circulação* a maioria tem apuramentos anuais, excepto o “número de documentos arrumados nas estantes” e o “montante ganho em multas” cujo registo das estatísticas é semanal.

Os indicadores de *EIB* são, todos eles, maioritariamente apurados anualmente. De facto, neste conjunto de itens denota-se que as bibliotecas respondentes apenas registam este tipo de indicadores ano a ano.

Os dados relacionados com os *Utilizadores* são, também, apurados na maioria das bibliotecas de forma anual, bem como o “grau de satisfação”, podendo indiciar a aplicação de um questionário anual aos leitores para aferir a satisfação. Por outro lado, o “número de visitas” é registado pela maioria das bibliotecas numa base mensal.

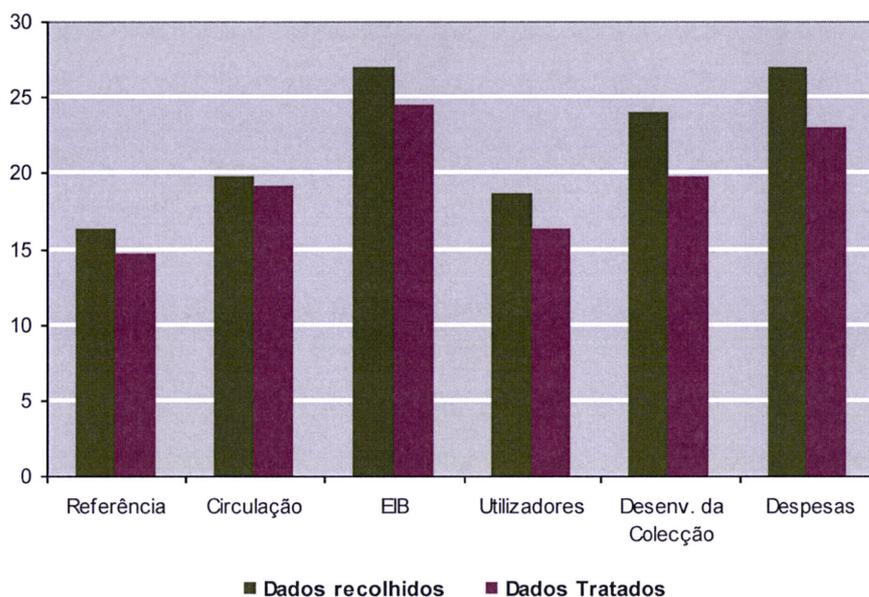
Relativamente ao *Desenvolvimento da Colecção* é inequívoca a prevalência dos apuramentos anuais em todos os indicadores, bem como em relação às *Despesas* com a “aquisição de monografias” e “assinaturas de revistas”.

Quadro 10 Periodicidade de recolha dos diferentes dados estatísticos

Dados estatísticos	Periodicidade					
	Semanal		Mensal		Anual	
Referência						
Nº de pedidos recebidos	7	35,0%	6	30,0%	7	35,0%
Nº de pedidos respondidos	6	30,0%	7	35,0%	7	35,0%
Tempo gasto nas respostas	5	55,6%	1	11,1%	3	33,3%
Circulação						
Nº de documentos emprestados	6	21,4%	11	39,3%	11	39,3%
Nº de empréstimos renovados	7	31,8%	5	22,7%	10	45,5%
Nº de documentos devolvidos	5	23,8%	6	28,6%	10	47,6%
Nº de utilizadores que solicitaram empréstimo	6	23,1%	9	34,6%	11	42,3%
Nº de documentos arrumados nas estantes	6	50,0%	5	41,7%	1	8,3%
Montante obtido em multas	3	30,0%	6	60,0%	1	10,0%
EIB						
Documentos pedidos	5	15,6%	8	25,0%	19	59,4%
% de pedidos satisfeitos	4	18,2%	6	27,3%	12	54,5%
Documentos emprestados	5	15,6%	8	25,0%	19	59,4%
% de empréstimos satisfeitos	4	18,2%	6	27,3%	12	54,5%
Utilizadores						
Nº de visitas	3	13,6%	11	50,0%	8	36,4%
Novos leitores registados	4	20,0%	3	15,0%	13	65,0%
Grau de satisfação	2	14,3%	1	7,1%	11	78,6%
Desenvolvimento da Colecção						
Aquisição de monografias	4	12,9%	6	19,4%	21	67,7%
Abate de monografias	1	7,1%	1	7,1%	12	85,7%
Novas assinaturas de publicações periódicas	1	3,6%	2	7,1%	25	89,3%
Cancelamento de assinaturas de publicações periódicas	0	,0%	1	4,3%	22	95,7%
Despesas						
Montante gasto em monografias	2	6,9%	3	10,3%	24	82,8%
Montante gasto em assinaturas	0	,0%	2	6,9%	27	93,1%
% em relação ao ano anterior	0	,0%	1	4,3%	22	95,7%

O processo de recolha dos dados exige por parte das organizações algum esforço quer no que diz respeito ao estabelecimento da informação a recolher quer na sua observação e registo, todavia, a informação por si só tem pouco valor dentro do domínio da gestão organizativa, é necessário operar o seu tratamento e interpretação.

Figura 15 Recolha e tratamento de dados estatísticos



Neste sentido, verificamos que nem todos os dados recolhidos pelas bibliotecas universitárias são alvo de tratamento, sendo de destacar que são os indicadores acerca do *Desenvolvimento da Coleção* e das *Despesas* os que, em média, embora recolhidos, são menos tratados.

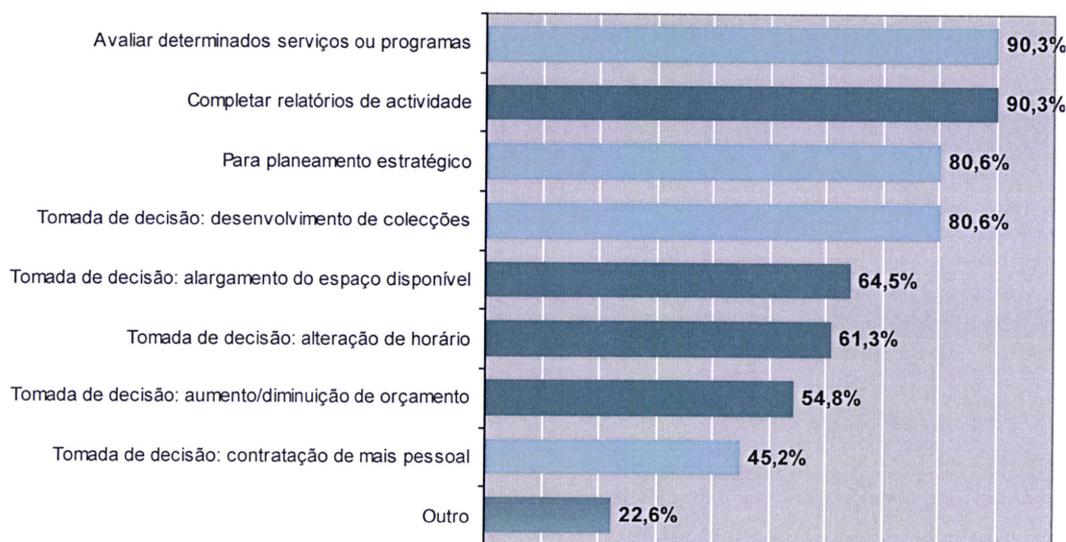
De facto, apercebemo-nos que são os indicadores das dimensões referidas atrás que demonstram menor percentagem de tratamento, sendo o “número de documentos arrumados nas estantes”, da *Circulação*, o indicador menos tratado pelas bibliotecas. Os indicadores que são recolhidos e totalmente tratados e utilizados no apoio à gestão são o “tempo gasto nas respostas” e o “número de documentos devolvidos”.

Quadro 11 Tratamento dos diferentes dados estatísticos

		Dados Tratados		Total
Referência	Nº de pedidos recebidos	19	95,0%	20
	Nº de pedidos respondidos	17	85,0%	20
	Tempo gasto nas respostas	8	100,0%	8
Circulação	Nº de documentos emprestados	28	96,6%	29
	Nº de empréstimos renovados	21	95,5%	22
	Nº de documentos devolvidos	21	100,0%	21
	Nº de utilizadores que solicitaram empréstimo	25	96,2%	26
	Nº de documentos arrumados nas estantes	10	76,9%	13
	Montante ganho em multas	10	90,9%	11
EIB	Documentos pedidos	28	87,5%	32
	% de pedidos satisfeitos	20	87,0%	23
	Documentos emprestados	29	90,6%	32
	% de empréstimos satisfeitos	21	91,3%	23
Utilizadores	Nº de visitas	20	90,9%	22
	Novos leitores registados	18	90,0%	20
	Grau de satisfação	11	84,6%	13
Desenvolvimento da Coleção	Aquisição de monografias	25	83,3%	30
	Abatimento de monografias	12	80,0%	15
	Novas assinaturas de publicações periódicas	23	82,1%	28
	Cancelamento de assinaturas de publicações periódicas	19	76,0%	25
Despesas	Montante gasto em monografias	24	88,9%	27
	Montante gasto em assinaturas	25	89,3%	28
	% em relação ao ano anterior	20	83,3%	24

O tratamento dos dados recolhidos constitui-se como uma ferramenta importante na gestão operacional das organizações. No caso das bibliotecas respondentes conclui-se que a informação recolhida, tratada e interpretada é utilizada especialmente para avaliar determinados serviços ou programas e completar relatórios de actividades (ambos com 90,3%) e para ajudar no planeamento estratégico e para a tomada de decisão no desenvolvimento de colecções, ambos com uma aplicação em mais de 80% das bibliotecas.

Figura 16 Utilização dos dados estatísticos depois de tratados



4.2. Questionário II – Satisfação no trabalho

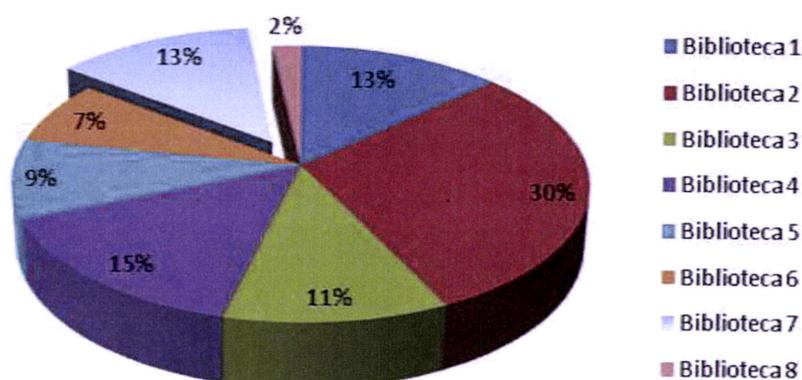
O questionário utilizado com vista à recolha dos dados referentes à satisfação no trabalho dos colaboradores das bibliotecas que participaram na segunda fase do estudo, é composto por 3 partes distintas e trata-se de uma versão resumida do questionário utilizado por Lourenço (1997).

Na primeira parte do questionário foram colocadas questões que visavam a caracterização sócio-demográfica da população inquirida. Na segunda parte foram incluídas questões com vista a ser realizado um diagnóstico sobre as características do trabalho.

Na terceira parte procurámos conhecer o sentimento de satisfação face às dimensões do trabalho, às recompensas e ao ambiente de trabalho.

A este questionário respondeu um total de 54 colaboradores distribuídos pelas 8 bibliotecas que colaboraram na segunda fase deste estudo (Figura 17). De salientar, que a taxa de resposta a este questionário no caso da Biblioteca 3 e da Biblioteca 7 foi de 100%. Nas restantes, apenas a Biblioteca 1 teve uma taxa de resposta inferior a 50%. Destas 8 bibliotecas, apenas uma refere não proceder à recolha de estatísticas – a Biblioteca 7.

Figura 17 Distribuição dos colaboradores pelas 8 bibliotecas



A maioria dos colaboradores é do “sexo feminino” (79,6%), “técnicos profissionais” (57,4%) e com o “ensino secundário” (46,3%) sendo que apenas 5 colaboradores possuem “mestrado”. A média das idades deste grupo é de 40 anos. No tocante à “antiguidade na biblioteca” e à “antiguidade na função” verificamos valores médios muito semelhantes (12 e 13 anos, respectivamente), o que sugere que estes colaboradores não têm progredido muito em termos de carreira.

Quadro 12 Caracterização geral dos colaboradores

	N	%
Sexo	Feminino	43 79,6
	Masculino	11 20,4
	nr	0 ,0
	Total	54 100,0
Categoria profissional	Técnico profissional	31 57,4
	Técnico Superior	13 24,1
	Outra	9 16,7
	nr	1 1,9
	Total	54 100,0
Habilitações literárias	Ensino Secundário	25 46,3
	Licenciatura	14 25,9
	Mestrado	5 9,3
	Outra	9 16,7
	nr	1 1,9
	Total	54 100,0
Antiguidade na função		13*
Antiguidade na biblioteca		12*
Idade		40*

* valores médios

Da análise do Quadro 13 percebemos que as equipas de todas as bibliotecas, com excepção da Biblioteca 1, são em grande parte compostas por “técnicos profissionais”. No que respeita a “habilitações literárias” o “ensino secundário” prevalece nas Bibliotecas 3, 4 e 7. Por oposição, a biblioteca 5 destaca-se das restantes com uma taxa de 60% de técnico com o grau de mestrado. No que respeita à idade, as bibliotecas que têm uma equipa mais jovem com uma média de idade inferior aos 40 anos são a Biblioteca 2 e a Biblioteca 3. Também a Biblioteca 8 se encontra nesta situação, contudo apenas uma pessoa desenvolve funções.

Quadro 13 Caracterização dos colaboradores por biblioteca

		Instituição a que pertence															
		Biblioteca 1		Biblioteca 2		Biblioteca 3		Biblioteca 4		Biblioteca 5		Biblioteca 6		Biblioteca 7		Biblioteca 8	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Sexo	Feminino	6	85,7	13	81,3	4	66,7	7	87,5	4	80,0	3	75,0	5	71,4	1	100,0
	Masculino	1	14,3	3	18,8	2	33,3	1	12,5	1	20,0	1	25,0	2	28,6	0	0,0
Categoria profissional	Técnico profissional	1	14,3	10	62,5	3	50,0	5	62,5	2	50,0	4	100,0	5	71,4	1	100,0
	Técnico Superior	3	42,9	4	25,0	2	33,3	1	12,5	2	50,0	0	0,0	1	14,3	0	0,0
	Outra	3	42,9	2	12,5	1	16,7	2	25,0	0	0,0	0	0,0	1	14,3	0	0,0
Habilitações literárias	Ensino Secundário	1	14,3	5	31,3	4	66,7	4	50,0	2	40,0	4	100,0	4	66,7	1	100,0
	Licenciatura	3	42,9	6	37,5	2	33,3	1	12,5	0	0,0	0	0,0	2	33,3	0	0,0
	Mestrado	0	0,0	1	6,3	0	0,0	1	12,5	3	60,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	Outra	3	42,9	4	25,0	0	0,0	2	25,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Idade		40*		37*		35*		41*		52*		48*		39*		31*	
Antiguidade na biblioteca		8*		9*		5*		12*		26*		18*		15*		8*	
Antiguidade na função		10*		9*		11*		10*		26*		15*		19*		8*	

* valores médios

A variável dependente satisfação no trabalho foi analisada através da utilização de 8 indicadores, respondidos através de uma escala unidimensional de cinco níveis (1 = nada satisfeito; 5 = muitíssimo satisfeito).

Os indicadores incidiam sobre os seguintes aspectos:

- Desenvolvimento profissional;
- Organização e funcionamento da unidade de informação onde trabalha;
- Ambiente de trabalho;
- Sistema de promoções;
- Remuneração;
- Clima das relações com os colegas;
- Características do trabalho que realiza;
- Autonomia que possui para a realização do seu trabalho.

Estes indicadores foram objecto de uma análise factorial em componentes principais, seguida de uma rotação de factores ortogonal (Varimax). Como resultado da aplicação deste método, foi possível extrair três factores (Quadro 14).

Quadro 14 Análise factorial relativa à satisfação no trabalho

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
	Características do trabalho	Ambiente de trabalho	Recompensas
Características do trabalho que realiza	,830	,161	-,094
Autonomia que possui para a realização do seu trabalho	,768	,181	,126
Desenvolvimento profissional	,762	,006	,374
Organização e funcionamento da unidade de informação onde trabalha	,457	,256	,284
Ambiente de trabalho	,162	,955	,084
Clima das relações com os colegas	,194	,945	,107
Remuneração	,041	,142	,898
Sistema de promoções	,231	,038	,840

O Factor 1 apresenta-se como um factor representativo da satisfação com as *características do trabalho*, o qual integra os seguintes indicadores:

- “características do trabalho que realiza”;
- “autonomia que possui para a realização do seu trabalho”;
- “desenvolvimento profissional”;
- “organização e funcionamento da unidade de informação onde trabalha”.

O Factor 2 diz respeito à satisfação com o *ambiente de trabalho* e integra os seguintes indicadores:

- “ambiente de trabalho”;
- “clima das relações com os colegas”;

O Factor 3 exprime a satisfação com as recompensas e é definido pelos seguintes indicadores:

- “renumeração”;
- “sistema de promoções”.

Para operacionalizar os três factores que explicam a satisfação no trabalho foram calculados os Alpha de Cronbach para aferir a consistência interna de cada uma dos factores, que se revelou bastante satisfatória (muito próximos de 0,8 – valor considerado muito bom). Assim, o factor que diz respeito às *Características do Trabalho* tem uma grau de consistência de 0,753, o factor *Ambiente no Trabalho* de 0,941 e o factor relativo às *Recompensas* de 0,747 (no Anexo 14 podem ser consultados os *outputs* completos desta análise).

Verificada a integridade das variáveis compósitas – factores – procedemos à construção dos índices por média aritmética simples dos valores de cada uma das variáveis originais na composição da variável agregadora final. Deste modo, passamos a dispor de três variáveis quantitativas que reflectem a satisfação no trabalho em cada um dos factores apurados. No Quadro 15 apresenta-se um conjunto de estatísticas elementares que nos dão conta das principais características destas novas variáveis.

Quadro 15 Estatísticas descritivas dos 3 factores da satisfação no trabalho

	Média	Máximo	Mínimo	Mediana
Características do trabalho	3,8	5	3	4
Ambiente de Trabalho	3,8	5	2	4
Recompensas	2,5	5	1	3

Vemos que, em termos médios, a satisfação com as *Características do Trabalho* não passa além dos 4 pontos (3,8), isto quer dizer que o *staff* tem uma satisfação moderada em relação a este factor, o mesmo acontecendo com o *Ambiente de trabalho*. Em relação às *Recompensas* verificamos um valor médio bastante inferior, reflectindo pouca satisfação com este factor. Nos valores máximos apontados não há diferenças, apenas os mínimos registados em cada um dos factores se verifica alguma discrepância, sendo as *Recompensas* o factor com um mínimo mais efectivo (1 – Nada satisfeito), o *Ambiente de Trabalho* com mínimo de 2 (pouco satisfeito) e *Características do Trabalho* com 3 como mínimo (razoavelmente satisfeito) que, apesar de tudo é o factor cuja satisfação é maior.

Relacionando o grau de satisfação no trabalho com cada um dos factores relativamente às principais características sócio-demográficas dos colaboradores inquiridos, verificamos que em relação à variável “sexo” relacionada com as *Características do Trabalho* a única diferença entre homens e mulheres reside no valor máximo de satisfação atribuído, cabendo às mulheres o muitíssimo satisfeito, enquanto os homens no máximo estavam muito satisfeitos. Quanto ao *Ambiente de Trabalho* vemos os homens, em média, mais satisfeitos (4) do que as mulheres e apresentam também como mínimo a classificação de razoavelmente satisfeito, enquanto elas têm como mínimo a pouca satisfação. Contudo, foi aplicado o teste *t* à diferença de médias que não apontou como significativas estatisticamente as diferenças registadas. O grau de satisfação com as *Recompensas* apresenta, também, uma média superior no grupo dos funcionários homens (2,7 face a 2,4 das mulheres), no entanto, as mulheres têm como máximo a pontuação 5 (muitíssimo satisfeitas) ao passo que os homens apenas apontaram como máximo a pontuação 4 (muito satisfeito) (contudo, estas diferenças também não são estatisticamente significativas).

Quadro 16 Relação entre os 3 factores da satisfação no trabalho e o sexo

		Média	Máximo	Mínimo	Mediana
Feminino	Características do trabalho	3.8	5	3	4
	Ambiente de Trabalho	3.8	5	2	4
	Recompensas	2.4	5	1	3
Masculino	Características do trabalho	3.8	4	3	4
	Ambiente de Trabalho	4.0	5	3	4
	Recompensas	2.7	4	1	3

Características do Trabalho $t= 0.237$, $p=0,814$ (n.s.);

Ambiente de Trabalho $t= -1.012$, $p=0,316$ (n.s.);

Recompensas $t= -0.819$, $p=0,417$ (n.s.)

O Quadro 17 também nos mostra não existir correlação entre os três factores representativos da satisfação no trabalho e o nível etário de cada colaborador, não sendo, por isso, a idade que explica as diferenças de satisfação entre o *staff*.

Quadro 17 Correlação entre os 3 factores de satisfação no trabalho e a idade

		Idade
Características do trabalho	Pearson Correlation	,128
	Sig. (2-tailed)	,386
	N	48
Ambiente de Trabalho	Pearson Correlation	,192
	Sig. (2-tailed)	,172
	N	52
Recompensas	Pearson Correlation	-,087
	Sig. (2-tailed)	,546
	N	51

Em relação à categoria profissional vemos que os técnicos superiores apresentam, genericamente, maior satisfação no trabalho nas três dimensões analisadas, sendo nas *Recompensas* que essa diferença é mais acentuada. No entanto, a aplicação do teste estatístico⁷³ mostrou que estas diferenças não são relevantes em termos estatísticos excepto no que se refere às *Características do Trabalho* (se considerarmos um nível de significância de 10%).

Quadro 18 Relação entre os 3 factores da satisfação no trabalho e a categoria profissional

		Média	Máximo	Mínimo	Mediana	
Categoria profissional	Técnico profissional	Características do trabalho	3.7	5	3	4
		Ambiente de Trabalho	3.7	5	2	4
		Recompensas	2.3	4	1	3
	Técnico Superior	Características do trabalho	4.1	5	4	4
		Ambiente de Trabalho	3.9	5	3	4
		Recompensas	2.8	5	2	3
	Outra	Características do trabalho	3.9	5	3	4
		Ambiente de Trabalho	4.2	5	4	4
		Recompensas	2.7	5	1	2

Características do Trabalho KW= 5.088, p=0,079;

Ambiente de Trabalho KW= 4.214, p=0,122 (n.s.);

Recompensas KW= 2.444, p=0,295 (n.s.)

Em relação às habilitações literárias o Quadro 19 mostra que é ao nível da licenciatura que os funcionários da biblioteca se sentem, em média, mais satisfeitos nas três dimensões das *Características do Trabalho*, atingindo, inclusive uma pontuação de 4 (muito satisfeito) nas *Características do Trabalho* e no *Ambiente*. No domínio das *Recompensas* são os funcionários com mestrado que revelam maior satisfação (quase 3), todavia, as diferenças observadas entre os grupos não são estatisticamente

⁷³ Kruskal Wallis, teste não paramétrico

significativas para afirmar que as habilitações literárias fazem diferir o nível de satisfação com cada um dos três factores representativos da satisfação no trabalho

Quadro 19 Relação entre os 3 factores da satisfação no trabalho e as habilitações literárias

		Média	Máximo	Mínimo	Mediana
Ensino Secundário	Características do trabalho	3.7	5	3	4
	Ambiente de Trabalho	3.8	5	2	4
	Recompensas	2.3	4	1	3
Licenciatura	Características do trabalho	4.0	5	4	4
	Ambiente de Trabalho	4.0	5	3	4
	Recompensas	2.7	5	1	3
Mestrado	Características do trabalho	3.8	5	3	4
	Ambiente de Trabalho	3.6	4	3	4
	Recompensas	2.9	4	2	3
Outra	Características do trabalho	4.0	5	3	4
	Ambiente de Trabalho	3.8	5	2	4
	Recompensas	2.4	5	1	3

Características do Trabalho KW= 2.832, p=0,418 (n.s.);

Ambiente de Trabalho KW= 1.252, p=0,740 (n.s.);

Recompensas KW= 3.669, p=0,299 (n.s.)

Tal como já havíamos verificado na idade dos funcionários, também a “antiguidade na biblioteca” e a “antiguidade na função” não está correlacionada com os três factores representativos da satisfação no trabalho.

Quadro 20 Correlação entre os 3 factores de satisfação no trabalho e a antiguidade na biblioteca e a antiguidade na função

		Antiguidade na biblioteca	Antiguidade na função
Características do trabalho	Pearson Correlation	,109	,069
	Sig. (2-tailed)	,476	,662
	N	45	42
Ambiente de Trabalho	Pearson Correlation	,088	,197
	Sig. (2-tailed)	,549	,190
	N	49	46
Recompensas	Pearson Correlation	,115	,026
	Sig. (2-tailed)	,438	,863
	N	48	45

Relativamente às eventuais diferenças entre bibliotecas, verificamos que existem diferenças significativas na satisfação com o *Ambiente de Trabalho*. Nas *Características do Trabalho* e nas *Recompensas*, embora se verifiquem diferenças na satisfação do *staff* de cada uma das bibliotecas, estas diferenças não têm relevância estatística.

Quadro 21 3 factores representativos da satisfação no trabalho em cada uma das bibliotecas

		Média	Máximo	Mínimo	Mediana	
Instituição a que pertence	Biblioteca 1	Características do trabalho	3.9	5	3	4
		Ambiente de Trabalho	4.1	5	4	4
		Recompensas	2.0	3	2	2
	Biblioteca 2	Características do trabalho	3.6	4	3	4
		Ambiente de Trabalho	3.7	5	2	4
		Recompensas	2.3	5	1	3
	Biblioteca 3	Características do trabalho	3.7	4	3	4
		Ambiente de Trabalho	3.5	4	2	4
		Recompensas	2.5	3	1	3
	Biblioteca 4	Características do trabalho	4.2	5	4	4
		Ambiente de Trabalho	4.1	5	3	4
		Recompensas	2.9	5	1	3
	Biblioteca 5	Características do trabalho	3.9	5	3	4
		Ambiente de Trabalho	3.8	4	3	4
		Recompensas	2.5	3	2	3
	Biblioteca 6	Características do trabalho	3.7	4	3	4
		Ambiente de Trabalho	3.5	4	3	4
		Recompensas	2.4	4	1	2
	Biblioteca 7	Características do trabalho	4.0	5	4	4
		Ambiente de Trabalho	4.6	5	4	5
		Recompensas	3.0	4	2	3
	Biblioteca 8	Características do trabalho	3.5	4	4	4
		Ambiente de Trabalho	2.0	2	2	2
		Recompensas	1.5	2	2	2

Características do Trabalho KW= 8.229, p=0,313 (n.s);

Ambiente de Trabalho KW= 16.026, p=0,025;

Recompensas KW= 7.010, p=0,428 (n.s.)

Como podemos verificar as características sócio-demográficas dos colaboradores não contribuem para explicar as diferenças nos resultados do grau de satisfação medido pelos três factores: as *Características do Trabalho*, o *Ambiente de Trabalho* e as *Recompensas*.

Ainda no que diz respeito aos três factores representativos da satisfação no trabalho vemos que nas bibliotecas que recolhem dados estatísticos a média da satisfação com cada um dos factores é menor, ou seja, o nível de satisfação aumenta quando não são recolhidos dados estatísticos. Embora estas diferenças sejam visíveis nos três factores representativos da satisfação no trabalho, apenas são significativas no que respeita ao *Ambiente de Trabalho*.

Quadro 22 Relação entre a recolha de estatísticas e os 3 factores representativos da satisfação no trabalho

		Média	Máximo	Mínimo	Mediana	
Recolhe estatísticas?	Sim					
		Características do trabalho	3.8	5	3	4
		Ambiente de Trabalho	3.7	5	2	4
		Recompensas	2.4	5	1	3
	Não					
		Características do trabalho	4.0	5	4	4
	Ambiente de Trabalho	4.6	5	4	5	
	Recompensas	3.0	4	2	3	

Características do Trabalho $t = -0.892$, $p = 0,377$ (n.s.);

Ambiente de Trabalho $t = -2.973$, $p = 0,004$;

Recompensas $t = -1.599$, $p = 0,116$ (n.s.)

De forma global, os colaboradores das bibliotecas que participaram na 2ª fase do presente estudo estão *muito satisfeitos* (48%) ou *muitíssimo satisfeitos* (44%). Sendo a Biblioteca 4 e Biblioteca 6 que apresentam os valores mais elevados (3,8) numa escala de 1 a 5.

Figura 18 Satisfação global dos colaboradores

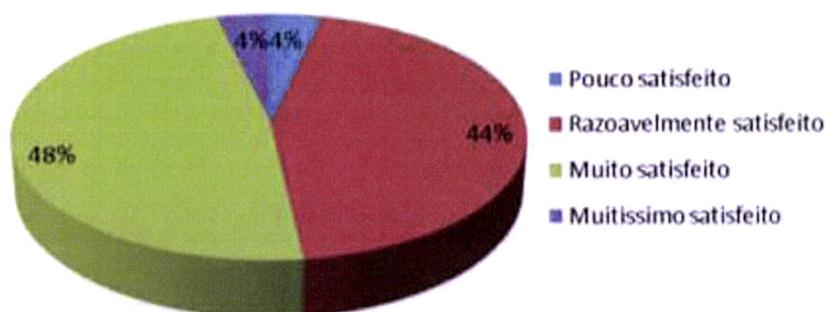
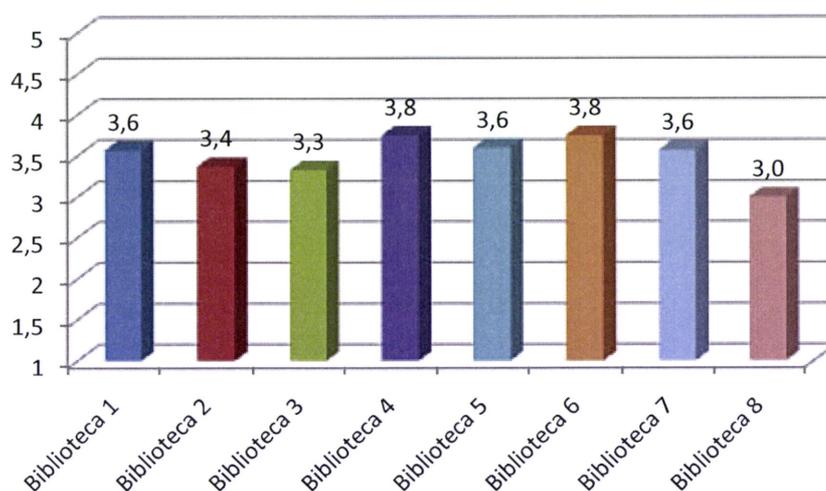


Figura 19 Satisfação global dos colaboradores por biblioteca



Para analisar a variável independente *Caracterização do Trabalho*, foram utilizados 7 indicadores, respondidos através de uma escala unidimensional de cinco níveis (1 = não corresponde nada; 5 = corresponde muitíssimo). Cada um destes indicadores integra uma das 5 dimensões contempladas no modelo proposto por Hackman e Oldham (1980): variedade, identidade, significado, autonomia e *feedback*.

Assim:

- **Variedade** – “O meu trabalho é muito simples e repetitivo” e “O meu trabalho proporciona-me bastante independência na escolha dos procedimentos para o realizar”;
- **Identidade** – “O meu trabalho permite-me realizar até ao fim as tarefas que eu próprio começo”;
- **Significado** – “A qualidade do trabalho que realizo pode afectar muitas pessoas”;
- **Autonomia** – “A minha função permite-me ter liberdade e independência na organização das minhas actividades” e “O meu trabalho requer muita cooperação com outras pessoas”
- **Feedback** – “Os meus superiores dão-me feedback acerca da forma como executo o trabalho”.

No que respeita às dimensões que compõem as variáveis independentes, estas mostram que, em média, a característica que os colaboradores menos observam no seu trabalho é a *Variedade* (2,6) e a que mais corresponde àquilo que fazem é o *Significado* (3,9). Apurámos, ainda, que em qualquer das dimensões existem colaboradores que as classificaram como correspondendo muitíssimo e o mínimo surge justamente no *Significado*. Na maioria das dimensões (excepto na *Variedade*) mais de metade dos colaboradores afirma que as dimensões correspondem muito ao trabalho que desenvolvem.

Quadro 23 Estatísticas descritivas das 5 dimensões de caracterização do trabalho

	Média	Máximo	Mínimo	Mediana
Variedade	2.6	5	2	3
Identidade	3.8	5	2	4
Significado	3.9	5	1	4
Autonomia	3.5	5	2	4
Feedback	3.7	5	2	4

De seguida vamos proceder à análise da satisfação atribuída pelos colaboradores das bibliotecas aos três factores – *Características do trabalho*, *Ambiente de trabalho* e *Recompensas* por referência às dimensões das características do seu trabalho –

Variedade, Identidade, Significado, Autonomia e Feedback, ou seja, como descrevem o seu trabalho.

O Quadro 24 mostra que existem correlações positivas e significativas entre a satisfação atribuída às *Características do trabalho* e todas as dimensões da descrição do trabalho, ou seja, quanto maior a satisfação com as *Características do trabalho* maior a correspondência que atribuem a terem um trabalho variado, autónomo, com significado e com respostas por parte da chefia. Aliás este facto já era expectável, pois os indicadores que compõem o factor *Características do Trabalho* dizem precisamente respeito à autonomia e organização no trabalho.

Verificamos, ainda, a existência de correlações positivas e significativas (a 5% e 10%, respectivamente) entre a satisfação no factor *Recompensas* e a Autonomia no trabalho e entre a satisfação no factor *Ambiente de Trabalho* e o Significado do trabalho.

Quadro 24 Correlação entre as 5 dimensões de caracterização do trabalho e os 3 factores representativos da satisfação no trabalho

		Características do trabalho	Ambiente de Trabalho	Recompensas
Variedade	Pearson Correlation	,446***	,167	,195
	Sig. (2-tailed)	,001	,231	,165
	N	49	53	52
Identidade	Pearson Correlation	,487***	,221	,141
	Sig. (2-tailed)	,000	,112	,318
	N	49	53	52
Significado	Pearson Correlation	,343**	,245*	,039
	Sig. (2-tailed)	,015	,074	,782
	N	50	54	53
Autonomia	Pearson Correlation	,312**	,045	,338**
	Sig. (2-tailed)	,029	,748	,014
	N	49	53	52
Feedback	Pearson Correlation	,399***	,163	,156
	Sig. (2-tailed)	,004	,243	,270
	N	49	53	52

* $p \leq 0,1$

** $p < 0,05$

*** $p < 0,01$

O Quadro 25 apresenta os resultados da análise de regressão linear múltipla (Anexo 15) que efectuamos para identificar as determinantes de cada um dos três factores representantes da satisfação no trabalho. A única regressão com algum poder explicativo em termos globais é a referente à satisfação com o *Ambiente de trabalho*, embora haja duas variáveis significativas na regressão relativa à satisfação com as *Características do Trabalho*. No caso da satisfação com o Ambiente de trabalho as variáveis significativas são: a categoria profissional, a idade e a biblioteca recolher informação. Os técnicos

profissionais têm uma satisfação menor com o *Ambiente de Trabalho* do que o *staff* na categoria “Outra”⁷⁴. Em relação à idade verifica-se que ela tem um impacto positivo, ou seja, quanto maior for a idade maior a satisfação com o *Ambiente de Trabalho*. Por último, o facto de a biblioteca recolher dados influencia negativamente o *Ambiente do Trabalho*.

Relativamente à satisfação com as *Características do Trabalho*, os dois factores que parecem ter alguma influência (embora apenas para um nível de significância de 10%) são o sexo e a idade. A variável sexo foi definida como uma variável dicotómica em que Masculino =1 e Feminino=0. Como o coeficiente na regressão é negativo isso significa que o ser do sexo masculino está associado a uma menor satisfação com as características do trabalho (mantendo tudo o resto constante). Tal como no caso do *Ambiente de Trabalho*, a idade influencia positivamente o grau de satisfação com as *Características do Trabalho*.

Quadro 25 Factores determinantes da satisfação com os três factores representativos da satisfação no trabalho

Variáveis independentes	Características do Trabalho		Ambiente de Trabalho		Recompensas	
	Coefficientes	Stat t	Coefficientes	Stat t	Coefficientes	Stat t
Sexo	-0,325	-1,873*	0,169	0,708	0,104	0,296
Outras Habilitações	0,063	0,264	-0,163	-0,537	0,114	0,254
Licenciatura	-0,028	-0,135	-0,038	-0,136	0,274	0,664
Mestrado	-0,477	-1,531	-0,689	-1,621	0,743	1,212
Tecnico Superior	0,411	1,612	-0,043	-0,133	-0,223	-0,467
Técnico Profissional	-0,114	-0,529	-0,529	-1,913*	-0,368	-0,862
Idade	0,011	1,664*	0,024	2,552**	-0,015	-1,093
Experiencia na função	0,001	0,277	-0,002	-0,232	-0,005	-0,457
Recolha de dados	-0,205	-0,947	-0,747	-2,492**	-0,695	-1,603
N	50		54		53	
	<i>R</i> ² ajustado 0,126 Estatística F 1,788 P-value 0,101		<i>R</i> ² ajustado 0,212 Estatística F 2,584 P-value 0,017		<i>R</i> ² ajustado -0,039 Estatística F 0,782 P-value 0,633	

* p≤0,1

** p<0,05

*** p<0,01

⁷⁴ Para uma variável categórica a interpretação dos coeficientes deve ser feita em relação à categoria excluída da regressão. Neste caso, a categoria excluída foi «Outra».

4.3. Questionário III – Satisfação dos utilizadores

O questionário para recolha dos dados junto dos utilizadores das bibliotecas foi elaborado de acordo com a NP ISO 11620:2004 – Informação e documentação. Indicadores de desempenho de bibliotecas, versão portuguesa preparada pela Comissão Técnica de Normalização – CT 7, com base na versão inglesa da Norma ISO 11620:1998. Esta Norma é de extrema importância no contexto da gestão pela qualidade e desempenho das bibliotecas de todos os tipos.

O indicador de desempenho utilizado foi a “Satisfação dos Clientes” que tem como objectivo determinar o grau de satisfação dos utilizadores com a globalidade dos serviços prestados ou com serviços específicos, designadamente:

- Horas de funcionamento;
- Instalações para o estudo;
- Serviço de empréstimo inter-bibliotecas;
- Serviço de informação e referência;
- Formação dos utilizadores;
- Atitudes do pessoal da biblioteca;
- A biblioteca como um todo. (NP ISO 11620, 2004: 20⁷⁵).

Assim, como variável dependente temos o nível de satisfação dos utilizadores relativamente a serviços específicos ou à biblioteca como um todo.

Como variáveis independentes temos as que são referentes à caracterização dos respondentes (função, sexo, idade, grau que frequenta, frequência da biblioteca) e a recolha, ou não, de dados estatísticos pela biblioteca pela qual respondem.

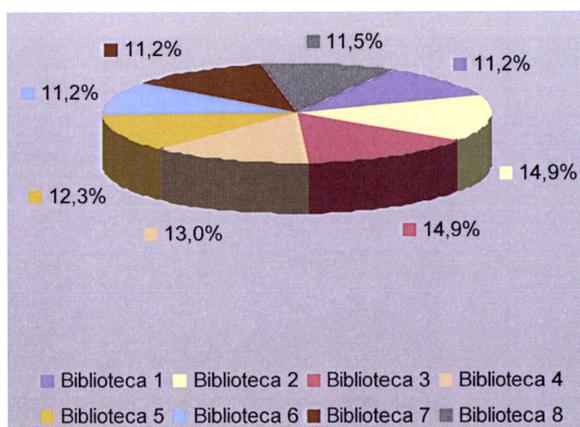
O questionário está dividido em duas partes. Na primeira, foram colocadas questões que visavam a caracterização dos respondentes.

Na segunda parte, procurámos conhecer o grau de satisfação em relação aos *Serviços da Biblioteca*, aos *Recursos de Informação*, às *Instalações*, e, por fim, em relação à *Totalidade dos Serviços*, respondidos através de uma escala unidimensional de seis níveis (1 = totalmente insatisfeito; 6 = totalmente satisfeito).

A este questionário responderam um total de 269 inquiridos, distribuídos pelas 8 bibliotecas que colaboraram na segunda fase deste estudo (Figura 20). A taxa de resposta foi semelhante nas 8 bibliotecas, havendo apenas duas (Biblioteca 2 e 3) que se destacaram das outras, onde a taxa de resposta é cerca de 15% (n=40).

⁷⁵ ISO 11620: 2004, Informação e Documentação. Indicadores de Desempenho de Bibliotecas. Lisboa, IPQ (2005).

Figura 20 Distribuição dos utilizadores pelas 8 bibliotecas



A maioria dos estudantes é estudante (65,7% são estudantes de licenciatura, 18% são estudantes de pós-graduação, sendo os restantes 13,8 % compostos pelos estudantes de mestrado e doutoramento, 13,4% e 0,4% respectivamente. 59,5% são mulheres e o escalão etário com maior percentagem de de respostas é o escalão dos 18 aos 29 (81,8). Em termos de valores médios a idade dos utilizadores é de 25,93, contudo não é representativa pois verificou-se a existência de muitos valores extremos, pelo que consideramos como valor de referência a mediana (23). A periodicidade de frequência que mais resposta obteve foi *várias vezes por semana* (61%).

Quadro 26 Caracterização geral dos utilizadores

		N	%
Principal função	Pessoal não docente	4	1,5
	Docente	9	3,3
	Estudante	239	88,8
	Investigador	7	2,6
	Outra	10	3,7
Sexo	Feminino	160	59,5
	Masculino	109	40,5
Escalões etários	18-29	220	81,8
	30-41	30	11,2
	42-53	13	4,8
	54-69	6	2,2
Frequência utilização dos serviços / biblioteca	Várias vezes por semana	164	61,0
	Várias vezes por mês	63	23,4
	Uma vez por mês ou menos	41	15,2
	nr	1	,4
Total		269	100,0

Em qualquer uma das bibliotecas os estudantes predominam no que respeita ao tipo de utilizador, atingindo mesmo os 100% nas bibliotecas 6, 7 e 8. No que respeita ao sexo

nota-se também uma preponderância do sexo feminino em grande parte das bibliotecas, com excepção da 4 e da 8. Corroborando o facto de que a maioria dos respondentes é estudante, também a faixa etária que prevalece é a primeira “18-29”. Em relação à frequência com que utilizam a biblioteca, há uma periodicidade que sobressai “várias x por semana” com excepção da biblioteca 8 em que os utilizadores vão mais esporadicamente à biblioteca “várias x por mês”.

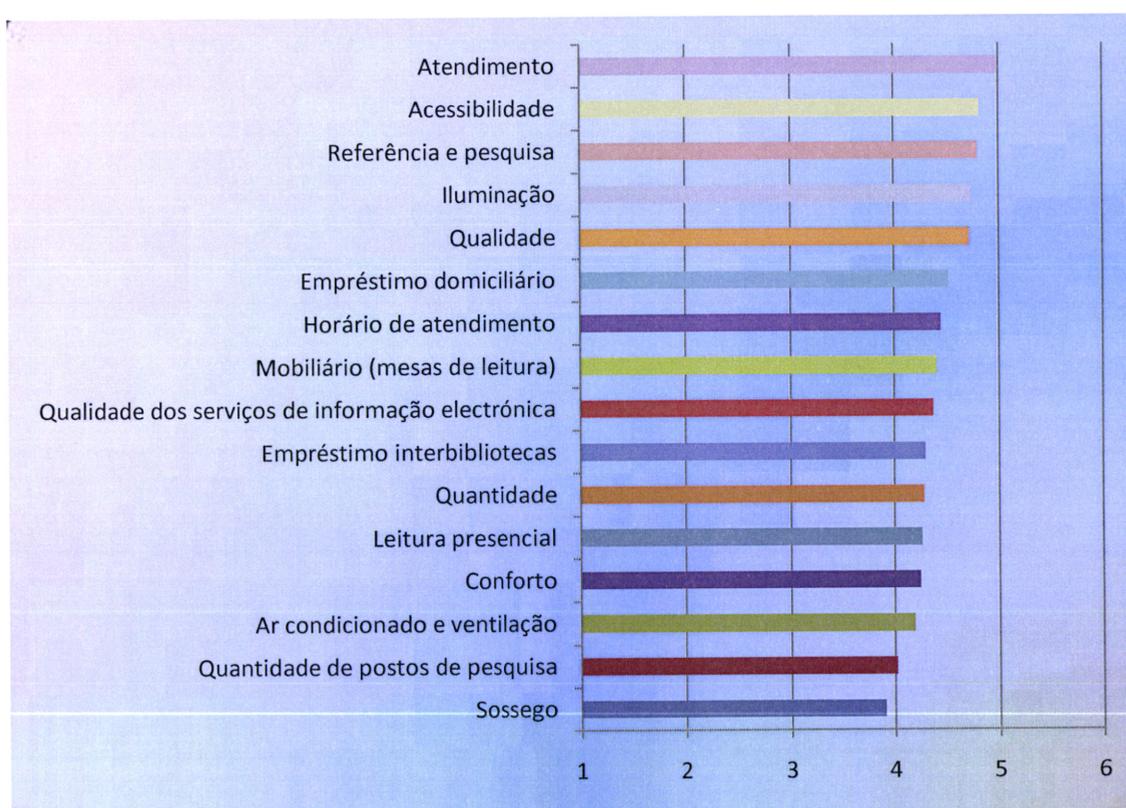
Quadro 27 Caracterização dos utilizadores por biblioteca

		Bibliotecas															
		Biblioteca 1		Biblioteca 2		Biblioteca 3		Biblioteca 4		Biblioteca 5		Biblioteca 6		Biblioteca 7		Biblioteca 8	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Principal função	Pessoal não docente	1	3,3	1	2,5	1	2,5	0	,0	1	3,0	0	,0	0	,0	0	,0
	Docente	1	3,3	0	,0	4	10,0	4	11,4	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0
	Estudante	26	86,7	34	85,0	33	82,5	23	65,7	32	97,0	30	100,0	30	100,0	31	100,0
	Investigador	2	6,7	5	12,5	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0
	Outra	0	,0	0	,0	2	5,0	8	22,9	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0
Sexo	Feminino	25	83,3	22	55,0	31	77,5	15	42,9	20	60,6	20	66,7	23	76,7	4	12,9
	Masculino	5	16,7	18	45,0	9	22,5	20	57,1	13	39,4	10	33,3	7	23,3	27	87,1
Escalaões etários	18-29	25	83,3	31	77,5	33	82,5	29	82,9	32	97,0	28	93,3	30	100,0	12	38,7
	30-41	3	10,0	6	15,0	2	5,0	0	,0	1	3,0	2	6,7	0	,0	16	51,6
	42-53	2	6,7	2	5,0	2	5,0	4	11,4	0	,0	0	,0	0	,0	3	9,7
	54-69	0	,0	1	2,5	3	7,5	2	5,7	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0
Frequência utilização dos serviços / biblioteca	Várias vezes por semana	25	83,3	22	56,4	29	72,5	33	94,3	15	45,5	18	60,0	14	46,7	8	25,8
	Várias vezes por mês	5	16,7	8	20,5	10	25,0	0	,0	6	18,2	3	10,0	12	40,0	19	61,3
	Uma vez por mês ou menos	0	,0	9	23,1	1	2,5	2	5,7	12	36,4	9	30,0	4	13,3	4	12,9

A segunda parte do questionário (perguntas 7, 8, 9 e 10) tinha como objectivo medir a percepção dos utilizadores em relação a qualquer um dos serviços ou produtos disponibilizados pela biblioteca.

Dos diferentes serviços e recursos percebe-se da análise da Figura 21 que o indicador com que os utilizadores se sentem mais satisfeitos é com o “atendimento” e no extremo oposto encontra-se o “sossego”. Nota-se que todos os indicadores que têm a ver com as condições das instalações apresentam os níveis médios de satisfação mais baixo com excepção a “iluminação”.

Figura 21 Nível de satisfação médio com os vários serviços (geral)



A análise da satisfação dos utilizadores com base nos diversos itens que a permitem medir tornar-se-ia deveras extensa e complexa, deste modo, e visto tratar-se dum conjunto de aspectos claramente agrupáveis criámos três índices compósitos que sintetizam a informação, simplificando os processos de análise. Para operacionalizar estas três novas variáveis, que explicam a satisfação dos utilizadores, foram calculados os Alpha de Cronbach a fim de aferir a consistência interna de cada uma delas.

Em relação aos itens relativos à satisfação com os *Serviços* da Biblioteca a consistência interna é bastante razoável (0.798), no que diz respeito à satisfação com os *Recursos de Informação* (0.832) e com a satisfação com as *Instalações* (0.856) a

consistência é ainda mais favorável, pelo que avançámos para a criação dos índices de satisfação⁷⁶.

Estas três novas variáveis representam a satisfação média dos utilizadores relativamente aos *Serviços*, *Recursos de Informação* e às *Instalações*. No Quadro 28 apresentamos as principais estatísticas descritivas que nos permitem começar a conhecer melhor estas novas variáveis, desde logo percebemos que nenhum dos índices revela uma insatisfação total, verificando-se como mínimos valores a rondar a pontuação 2. Em relação aos valores máximos verifica-se a existência de satisfação total quanto aos serviços, recursos e instalações das bibliotecas.

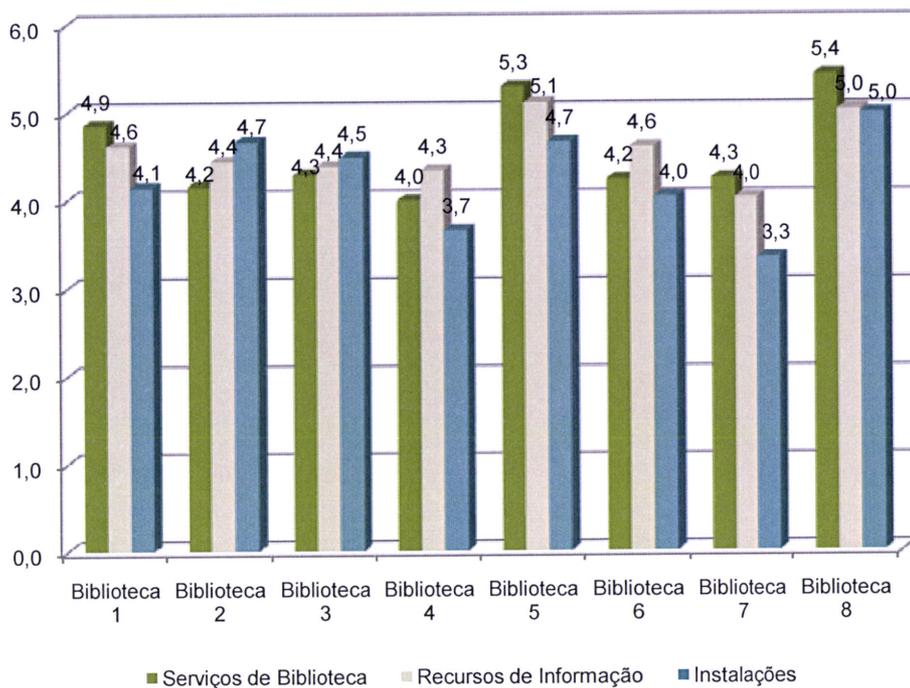
Quadro 28 Estatísticas descritivas das 3 dimensões

	Média	Máximo	Mínimo	Mediana
Serviços de Biblioteca	4.6	6.0	2.0	4.4
Recursos de Informação	4.6	6.0	2.3	4.5
Instalações	4.3	6.0	2.4	4.3

Em média, todos os índices mostram um grau de satisfação bastante elevado, aproximando-se da pontuação máxima. Verificamos, no entanto, que mais de metade dos utilizadores apresenta um índice de satisfação até ao valor médio, embora no que respeita aos *Serviços* e *Recursos de Informação* a média seja superior.

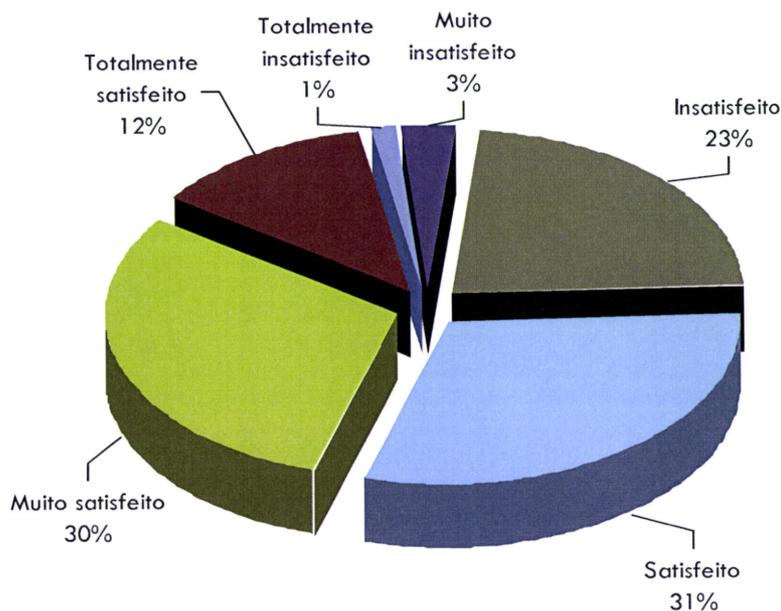
⁷⁶ Este procedimento resultou da necessidade de sintetizar informação. Não foi aplicada a técnica de Análise factorial em componentes principais, pois os itens já estavam previamente agrupados. Para a criação dos índices foi aplicada a média aritmética simples.

Figura 22 Três dimensões da satisfação por biblioteca (média)



Corroborando o facto de que os utilizadores das bibliotecas se encontram bastante satisfeitos com os serviços prestados apresentamos a análise à satisfação global. De facto, é visível a preponderância dos que se encontram satisfeitos (31%), muito satisfeitos (30%) e totalmente satisfeitos (12%).

Figura 23 Satisfação com a totalidade dos serviços (geral)



Quadro 29 Satisfação com a totalidade dos serviços (por biblioteca)

	Bibliotecas															
	Biblioteca 1		Biblioteca 2		Biblioteca 3		Biblioteca 4		Biblioteca 5		Biblioteca 6		Biblioteca 7		Biblioteca 8	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Totalmente insatisfeito	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	3,3	0	0,0	3	9,7
Muito insatisfeito	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	5,7	1	3,0	1	3,3	0	0,0	4	12,9
Insatisfeito	1	3,4	4	10,0	5	12,5	10	28,6	3	9,1	15	50,0	23	76,7	0	0,0
Satisfeito	10	34,5	11	27,5	14	35,0	11	31,4	21	63,6	7	23,3	7	23,3	0	0,0
Muito satisfeito	12	41,4	23	57,5	13	32,5	12	34,3	7	21,2	6	20,0	0	0,0	8	25,8
Totalmente satisfeito	6	20,7	2	5,0	8	20,0	0	0,0	1	3,0	0	0,0	0	0,0	16	51,6
Total	29	100,0	40	100,0	40	100,0	35	100,0	33	100,0	30	100,0	30	100,0	31	100,0

Analisando, agora, as variáveis de caracterização em relação ao nível de satisfação, percebemos que relativamente ao sexo dos respondentes, como é possível verificar pelos valores apresentados, não existem diferenças significativas entre homens e mulheres no que diz respeito à satisfação com os *Serviços, Recursos de Informação e Instalações* das diferentes bibliotecas.

Quadro 30 Relação entre o sexo e o nível de satisfação com as três dimensões

			Média	Máximo	Mínimo	Mediana
Sexo	Feminino	Serviços de Biblioteca	4.5	6	2	4
		Recursos de Informação	4.5	6	3	5
		Instalações	4.3	6	2	4
	Masculino	Serviços de Biblioteca	4.6	6	2	5
		Recursos de Informação	4.6	6	2	5
		Instalações	4.2	6	2	4

Serviços de Biblioteca MW= -1,066, p=0,286 (n.s);
 Recursos de Informação MW= -0,335, p=0,738 (n.s);
 Instalações MW= -0,601 p=0,548 (n.s)

Já no que diz respeito à idade dos utilizadores verificamos a existência de correlações positivas, embora fracas, entre a satisfação com as três dimensões e a idade, ou seja, quanto maior a idade maior, também, o grau de satisfação. Esta relação é estatisticamente significativa.

Quadro 31 Correlação entre a idade e o nível de satisfação com as três dimensões

		Idade
Serviços de Biblioteca	Pearson Correlation	,265***
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	220
Recursos de Informação	Pearson Correlation	,205***
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	255
Instalações	Pearson Correlation	,168***
	Sig. (2-tailed)	,007
	N	260

*** p<0,01

Relacionado com a idade encontramos os diferentes tipos de utilizador (estudante, pessoal docente, não-docente, investigadores ou outro tipo). O que verificamos é que o grupo dos estudantes tem uma média etária bastante mais baixa (24,2) do que os restantes utilizadores (39,7), o que poderia fazer crer que entre estes dois grupos existiriam diferenças claras na média da satisfação.

Quadro 32 Idade (média) por tipo de utilizador

			Média	Máximo	Mínimo	Mediana
Tipo de utilizador	Estudante	Idade	24.2	53	18	22
	Docente, Investigador e Outros	Idade	39.7	69	24	35

É perceptível a existência de graus de satisfação mais elevados no grupo dos “docentes, investigadores e outros” no que respeita aos *Serviços*, aos *Recursos de Informação* e às *Instalações*. Contudo, a diferença registada apenas tem relevância estatística no que respeita à dimensão dos *Recursos de Informação* e das *Instalações*.

Isto é, apesar de existir uma correlação entre a idade e a satisfação, a tipologia dos utilizadores apenas explica, estatisticamente, as diferenças de satisfação no tocante aos *Recursos de Informação* e às *Instalações*.

Quadro 33 Relação entre o tipo de utilizador e o nível de satisfação com as três dimensões

			Média	Máximo	Mínimo	Mediana
Tipo de utilizador	Estudante	Serviços de Biblioteca	4.5	6	2	4
		Recursos de Informação	4.5	6	2	5
		Instalações	4.2	6	2	4
	Docente, Investigador e Outros	Serviços de Biblioteca	4.6	6	3	5
		Recursos de Informação	4.8	6	3	5
		Instalações	4.5	6	2	5

Serviços de Biblioteca MW= -0,116, p=0,908 (n.s);

Recursos de Informação MW= -1,710, p=0,087;

Instalações MW= -1,949, p=0,051

Dentro do grupo dos estudantes encontram-se ainda dois conjuntos distintos de utilizadores – os estudantes de licenciatura e os estudantes de graus pós-licenciatura, como as pós-graduações, os mestrados e os doutoramentos. Nesta caso, e muito embora se verifiquem valores de satisfação média mais elevada em relação aos que se encontram numa situação mais avançada, continuamos a não ter relevância estatística nestas diferenças.

Quadro 34 Relação entre o grau académico que frequenta (estudante) e o nível de satisfação com as três dimensões

			Média	Máximo	Mínimo	Mediana
Grau frequentado	Licenciatura	Serviços de Biblioteca	4.5	6	2	5
		Recursos de Informação	4.5	6	3	5
		Instalações	4.2	6	2	4
	Pós-graduação, Mestrado, Doutoramento	Serviços de Biblioteca	4.7	6	2	4
		Recursos de Informação	4.6	6	2	5
		Instalações	4.3	6	3	4

Serviços de Biblioteca MW= -1,071, p=0,284 (n.s);

Recursos de Informação MW=-0,305, p=0,761 (n.s);

Instalações MW= -1,228, p=0,219 (n.s)

Em relação à frequência com que utilizam ou frequentam a biblioteca verificámos que em relação aos *Serviços* oferecidos pela biblioteca a satisfação aumenta consoante os utilizadores vão com menos frequência à biblioteca, já em relação aos *Recursos de Informação* esta relação não se verifica, contudo, no que diz respeito às *Instalações* voltamos a encontrar uma relação entre a frequência e a satisfação, mas, assim como em relação aos *Serviços* o nível de satisfação é mais elevado nos utilizadores que menos frequentam a biblioteca. Em termos estatísticos, apenas as diferenças na satisfação com os *Recursos de Informação* e com as *Instalações* são estatisticamente significativas.

Quadro 35 Relação entre a frequência da biblioteca e o nível de satisfação com as três dimensões

			Média	Máximo	Mínimo	Mediana
Com que frequência utiliza os serviços da Biblioteca / frequenta a Biblioteca?	Várias vezes por semana	Serviços de Biblioteca	4.5	6	2	4
		Recursos de Informação	4.5	6	3	5
		Instalações	4.2	6	2	4
	Várias vezes por mês	Serviços de Biblioteca	4.6	6	2	4
		Recursos de Informação	4.4	6	2	5
		Instalações	4.3	6	3	4
	Uma vez por mês ou menos	Serviços de Biblioteca	4.8	6	4	5
		Recursos de Informação	4.8	6	3	5
		Instalações	4.6	6	3	5

Serviços de Biblioteca KW= 4,038, p=0,133 (n.s);

Recursos de Informação KW=5,191, p=0,075;

Instalações KW= 6,078, p=0,048.

Relativamente à relação entre a recolha de dados estatísticos por parte da biblioteca e a satisfação dos seus utilizadores verificamos que nas bibliotecas em que é efectuada a recolha de dados relativos à sua actividade os utilizadores estão, em média mais satisfeitos com as três dimensões da satisfação sendo, inclusive, bastante vincada a diferença em termos de máximo de satisfação atingido. De acordo com o teste estatístico

aplicado (*Mann-Whitney Test*) estas diferenças, em termos médios, são estatisticamente representativas.

Quadro 36 Relação entre a recolha de dados estatísticos e a satisfação com as três dimensões

			Média	Máximo	Mínimo	Mediana
Recolha de dados?	Sim	Serviços de Biblioteca	4.6	6	2	5
		Recursos de Informação	4.6	6	2	5
		Instalações	4.4	6	2	4
	Não	Serviços de Biblioteca	4.3	4	4	4
		Recursos de Informação	4.0	5	4	4
		Instalações	3.3	3	3	3

Serviços de Biblioteca MW= -2,436, p=0,015;
Recursos de Informação MW= -4,299, p=0,000;
Instalações MW= -6,089 p=0,000

O Quadro 37 apresenta os resultados das regressões múltiplas para cada uma das três dimensões do nível de satisfação dos utilizadores (Anexo 16). A análise de regressão confirma alguns dos resultados obtidos com a análise variável a variável mas surgiram também novas conclusões. As variáveis idade e recolha de dados são estatisticamente significativas nas três regressões. A satisfação dos utilizadores aumenta nas três dimensões quando são recolhidos dados estatísticos; o mesmo se verifica no que respeita à idade, quanto mais velho mais satisfeito. Relativamente ao nível de satisfação com as *Instalações* verifica-se que o ser homem, o ser estudante de licenciatura e o frequentar a biblioteca várias vezes por semana influenciam negativamente o nível de satisfação (no caso da frequência a comparação é relativamente aos utilizadores ocasionais que vão menos do que 1 vez por mês à biblioteca). Na dimensão que tem a ver com os *Recursos de informação* verifica-se que os utilizadores que frequentam a biblioteca várias vezes por mês têm um nível de satisfação inferior ao dos utilizadores com menor frequência.

Quadro 37 Factores determinantes da satisfação com as três dimensões da satisfação dos utilizadores

Variáveis independentes	Serviços		Recursos de informação		Instalações	
	Coefficientes	Stat t	Coefficientes	Stat t	Coefficientes	Stat t
Sexo	-0,043	-0,345	-0,150	-1,408	-0,283	-2,384**
Idade	0,052	4,255***	0,023	2,789***	0,016	1,828*
Tipo de Utilizador (estudante e outros)	0,521	1,908*	0,232	1,152	0,298	1,306
Grau que frequenta (licenciatura e outros)	0,171	1,171	-0,087	-0,694	-0,271	-1,914*
Frequência biblioteca (semanal)	-0,163	-0,947	-0,188	-1,338	-0,401	-2,460**
Frequência biblioteca (mensal)	-0,064	-0,326	-0,344	-2,083**	-0,229	-1,212
Recolha de dados	0,359	2,045**	0,610	3,814***	1,198	6,604***
N	220		255		260	
	R ² ajustado 0,092 Estatística F 4,182 P-value 0,000		R ² ajustado 0,091 Estatística F 4,620 P-value 0,000		R ² ajustado 0,168 Estatística F 8,482 P-value 0,000	

* p<0,1

** p<0,05

*** p< 0,01

4.4. Relação entre o grau de satisfação do *staff* e o grau de satisfação dos utilizadores

Nesta secção analisamos a relação entre a satisfação geral média do *staff* numa biblioteca com a satisfação média dos utilizadores com a totalidade dos serviços dessa mesma biblioteca. É importante salientar que cada observação corresponde a uma biblioteca, logo a análise nesta secção é baseada em apenas 8 observações.

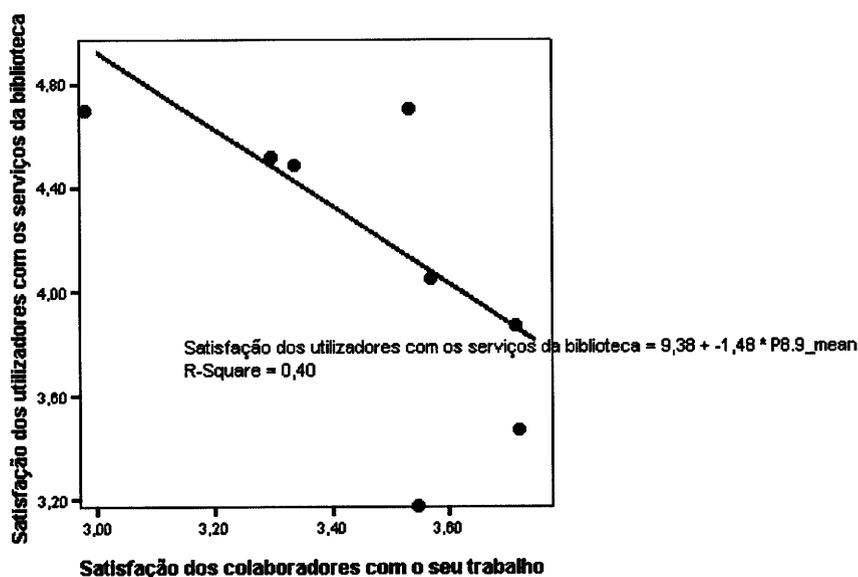
O coeficiente de correlação entre a satisfação geral média do *staff* e a satisfação média dos utilizadores é relativamente forte, contudo tem sinal oposto ao esperado ($R=-0,635$; $p=0,091$), ou seja, quanto mais alta a satisfação dos colaboradores com o seu trabalho, menor é a satisfação dos utilizadores com os serviços. Na Figura 24 pode ver-se precisamente esta relação por oposição. No entanto, deve realçar-se que o valor p do teste é tal que não é completamente óbvio que se deva rejeitar a hipótese de que o coeficiente de correlação na população é igual a zero. De facto, essa hipótese nula é rejeitada para um nível de significância de 10%, mas não é rejeitada para um nível de significância de 5%.

Quadro 38 Correlação entre a satisfação do *staff* e a satisfação dos utilizadores

		Satisfação do <i>staff</i> com o seu trabalho	Satisfação dos utilizadores com a totalidade dos serviços
Satisfação dos colaboradores com o seu trabalho	Pearson Correlation	1	-,635*
	Sig. (2-tailed)		,091
	N	8	8
Satisfação dos utilizadores com totalidade dos serviços	Pearson Correlation	-,635*	1
	Sig. (2-tailed)	,091	
	N	8	8

* p<0,1

Figura 24 Correlação entre a satisfação do *staff* e a satisfação dos utilizadores



No sentido de cumprir um dos objectivos estipulados e, também, validar o modelo teórico conseguimos perceber que de facto os utilizadores cuja biblioteca beneficia da utilização de IE na tomada de decisão se sentem mais satisfeitos, o mesmo já se tinha verificado apenas com a recolha dos dados estatísticos, contudo o *staff* novamente apresenta uma relação inversa agora no que concerne a utilização de IE na tomada de decisão.

Quadro 39 Utilização de informação estatística e o nível de satisfação médio do *staff* e dos utilizadores

		Satisfação dos colaboradores com o seu trabalho*	Satisfação dos utilizadores com totalidade dos serviços**
		Média	
Completar relatórios de actividade	Sim	3.5	4.3
	Não	.	.
Avaliar determinados serviços ou programas	Sim	3.4	4.5
	Não	3.8	3.5
Para planeamento estratégico	Sim	3.4	4.5
	Não	3.8	3.5
Para ajudar na tomada de decisão: desenvolvimento de colecções	Sim	3.5	4.3
	Não	.	.
Para ajudar na tomada de decisão: aumento/diminuição de orçamento	Sim	3.4	4.4
	Não	3.8	3.9
Para ajudar na tomada de decisão: alargamento do espaço disponível	Sim	3.4	4.4
	Não	3.8	3.9
Para ajudar na tomada de decisão: contratação de mais pessoal	Sim	3.3	4.5
	Não	3.7	4.1
Para ajudar na tomada de decisão: alteração de horário	Sim	3.4	4.6
	Não	3.8	3.7

* Escala: 1 a 5

** Escala: 1 a 6

4.5. Discussão dos resultados

Logo que os dados sejam analisados e os resultados apresentados em forma de quadros e figuras, o investigador explica-os no contexto do estudo e à luz de trabalhos anteriores (Fortin, 2003: 42).

As Universidades estão no centro das atenções na sociedade actual, onde o conhecimento é a base de todos os processos produtivos. Assistimos à emergência de uma nova economia e à implementação de um novo paradigma de produção.

Tal como o conhecimento ocupa um lugar central na sociedade actual, o mesmo se verifica com todas as instituições que trabalham com e para o desenvolvimento do conhecimento. Entre estas encontra-se a Universidade e, por conseguinte, a biblioteca universitária.

Da mesma forma que as Universidades têm que prestar contas sobre o dinheiro que lhes é concedido e implementar sistemas de controlo de qualidade, também as bibliotecas nelas inseridas têm de o fazer. Deste modo, torna-se fundamental que sejam recolhidos dados/evidências que, depois de tratados, possam ser utilizados na avaliação, na gestão e, mais particularmente, na tomada de decisão das bibliotecas universitárias.

Os dados recolhidos podem ser de carácter qualitativo e/ou quantitativo e, frequentemente, complementam-se. Contudo, os dados quantitativos (ou as estatísticas) por si só são essenciais para todos os bibliotecários: “They are an important aspect of budget rationales, usage reports, patron trends and other indicators the librarians would use to manage the library” (Maleszewski e Huang, 2006: 116).

Os resultados da presente investigação demonstram que existe uma cultura de recolha de dados estatísticos por parte das bibliotecas que participaram no estudo (89%; n=37), prática que é coincidente com o nível de importância que os responsáveis das mesmas bibliotecas atribuem à utilização de informação estatística para apoio a várias actividades relacionadas com a gestão de uma biblioteca universitária.

Contudo, no que respeita ao tempo de experiência na função, verificámos que, em média, os que consideram a IE importante para “completar relatórios de actividades”, “avaliar serviços”, para “planeamento estratégico” e para a “tomada de decisão” têm mais anos de experiência na função de dirigente do que aqueles que atribuem muita importância.

Estes resultados podem estar relacionados, por um lado, com o facto de os dirigentes apesar de estarem cientes da importância desta ferramenta, contarem também

com a experiência adquirida ao longo de todo o seu percurso profissional e, por outro lado, sendo indivíduos com uma média de idade a rondar os 50 anos, e formados há já muitos anos, podem sentir-se menos “confortáveis” com a utilização da IE. Este possível desconforto pode advir do facto de na sua formação de base não ter sido contemplado o ensino destas matérias e, também, é de referir que, só recentemente, em alguns cursos de especialização desta área começaram a ser leccionadas disciplinas relacionadas com a recolha, tratamento e utilização deste tipo de dados na gestão, pois como referido por Lightfoot a utilização de estatísticas necessita fazer parte da formação básica dos gestores de todos os níveis das bibliotecas (2003: 40).

Das bibliotecas que afirmaram não proceder à recolha de dados, duas apresentam como explicação para o facto a “falta de pessoal qualificado e/ou disponibilidade”, uma o facto de “as características e as dimensões da biblioteca não justificarem a implementação desse procedimento”, e outra não apresentou qualquer razão.

No que respeita à recolha de dados no *Empréstimo Interbibliotecas*, verificámos que do conjunto são o “nº de documentos pedidos” e o “nº de documentos emprestados” (97,0%) os indicadores que revelam valores mais elevados. Na *Circulação* o indicador que registou os valores mais elevados foi o “nº de documentos emprestados”. Os indicadores menos apurados são o “tempo gasto nas respostas” (29,0%) da *Referência*, e o “montante ganho em multas” (32,3%) e o “nº de documentos arrumados nas estantes” (38,7%) da *Circulação*.

No que respeita ao *Desenvolvimento de Colecções* verificou-se que se apura os dados para a “aquisição de monografias” (96,9%) e a “aquisição de publicações periódicas” (87,5%), bem como o “montante gasto com publicações periódicas” nas *Despesas* (87,9%).

Curiosamente no que respeita aos *Utilizadores* apenas 14 bibliotecas (46,7%) afirmaram recolher informação sobre o “grau de satisfação” destes, sendo que dessas 78,6% o fazem numa base anual.

No que respeita ao seu tratamento, verificámos que nem todos os dados recolhidos pelas bibliotecas são tratados, aliás, de forma geral, em nenhum dos itens estudados se verifica o tratamento de 100% dos dados recolhidos, à excepção do “tempo gasto nas respostas” no *Serviço de Referência* e do “nº de documentos devolvidos” na *Circulação*. Não obstante, a taxa de tratamento dos dados recolhidos oscila entre os 75% e os 95%.

Foram apontadas várias razões pelos responsáveis das bibliotecas para o não tratamento dos dados recolhidos, de entre as quais destacamos a “falta de disponibilidade”; a “falta de pessoal qualificado” e a “falta de disponibilidade para

implementar determinados procedimentos”. Estas razões foram, igualmente, referidas por Hiller (2003).

Mesmo depois de tratados, e transformados em informação, para que sejam rentabilizados, os dados devem ser eficazmente aplicados/utilizados em tarefas relacionadas com a gestão dos serviços. Neste estudo ficou demonstrado que, no caso das bibliotecas que participaram, a informação que resulta do tratamento dos dados recolhidos é utilizada especialmente para avaliar serviços ou programas e completar relatórios de actividade (90,3%), para apoiar o planeamento estratégico e para servir de base à tomada de decisão no que respeita ao desenvolvimento de colecções (80,6%). Embora em menor número, existem bibliotecas que utilizam a IE para tomar decisões no que respeita ao alargamento de espaços (64,5%), à alteração de horário de atendimento (61,3%), ao orçamento (54,8%) e à contratação de mais pessoal (45,2%). Foram, ainda, referidas outras aplicações como o “estabelecimento de objectivos individuais”, a “definição de políticas”, a “reafectação de pessoal”, a “resposta a inquéritos enviados do exterior (ex: INE)” e “para desmistificar ideias criadas sobre os serviços ou produtos elaborados pela biblioteca e que se revelam sem fundamento quando apresentadas as evidências dos números”, entre outras.

Os resultados obtidos através da aplicação do questionário sobre a utilização de IE pelas bibliotecas universitárias revelam-nos que estas têm já incutida uma cultura de recolha de dados estatísticos, contudo o seu tratamento e, principalmente, a sua aplicação fica aquém do que poderia efectivamente ser feito com os dados recolhidos, nomeadamente no tocante à tomada de decisão. Este aspecto pode indiciar a existência de obstáculos como os referidos por Hiller (2003) e Stein (2003): a) a existência de grandes quantidades de dados; b) falta de pessoal com qualificações necessárias e/ou disponibilidade; c) a existência de uma grande disparidade entre os dados recolhidos e a aplicação dos resultados no sentido de criar uma mudança significativa e baseada nos utilizadores; d) falta de compromisso; por último, e) é possível ainda existir alguma resistência à implementação de uma cultura de avaliação nas bibliotecas, pois como referido por Lakos (2002) desenvolver uma cultura de avaliação é sedimentar, na biblioteca, a tomada de decisão baseada em dados e manter o *focus* no utilizador.

No que respeita à Satisfação do *Staff* das oito bibliotecas que participaram na segunda fase do presente estudo, os resultados demonstram que no geral os profissionais se sentem moderadamente satisfeitos com as *Características do Trabalho* e com o *Ambiente de Trabalho* (3,8). Contudo, em relação às *Recompensas* apresentam um valor médio bastante inferior (2,5). De forma global, os técnicos encontram-se “razoavelmente satisfeitos” (44%) e “muito satisfeitos” (48%)

Neste estudo em particular e relacionando as variáveis sócio-demográficas com os três factores representativos da satisfação no trabalho (*Ambiente de Trabalho, Características do Trabalho, Recompensas*) apurámos que: a) não existe correlação entre nenhum dos três factores e a idade; b) no que respeita à categoria profissional verificámos que os técnicos superiores apresentam um grau de satisfação mais elevado relativamente aos três factores contudo as diferenças apenas são estatisticamente significativas no factor representativo das *Características do Trabalho*; c) situação semelhante se verifica nas habilitações literárias em que embora se registam diferenças entre os vários grupos, essas não são estatisticamente significativas; d) tal como a idade, também a antiguidade na biblioteca e na função não está correlacionada com os três factores representativos da satisfação.

Analisando os três factores em cada uma das oito bibliotecas, verifica-se que existem diferenças significativas na satisfação com o *Ambiente de Trabalho*. No que respeita à satisfação com as *Características do Trabalho* e com as *Recompensas*, embora se verifiquem diferenças na satisfação do *staff* de cada uma das bibliotecas, estas diferenças não têm relevância estatística.

O impacto das variáveis sócio-demográficas (sexo, idade, tempo de experiência, etc.) tem sido já investigado por vários autores na área das bibliotecas, mas os resultados têm sido contraditórios. Resultados semelhantes aos obtidos no nosso estudo foram também verificados por Mirfakhrai (1991), Chew (1978), D'Elia (1979) e Lynch e Verdin (1987) no que respeita à inexistência de relação entre o sexo e a satisfação.

No que respeita aos anos de experiência e à idade estudos apontaram uma correlação negativa entre estas variáveis e a satisfação (Mirfakhrai, 1991; Sierpe, 1999).

O estudo que apresentou resultados próximos dos nossos é o estudo desenvolvido por Aloo (1997) em que nenhuma das variáveis sócio-demográficas explicava a satisfação. De salientar, contudo, que este estudo foi desenvolvido na Nigéria e apenas com um grupo profissional específico - os catalogadores.

Ao efectuar a regressão linear múltipla, apurou-se a existência de algumas variáveis de caracterização que influenciam o nível de satisfação e, cujo resultado não foi possível aferir na análise variável a variável. Verificou-se que a idade influencia positivamente quer a satisfação com as *Características do Trabalho* quer a satisfação com o *Ambiente de Trabalho*. Para além disso, os homens têm um menor nível de satisfação com as *Características do Trabalho*.

Todavia foi possível verificar que existem correlações positivas entre os factores representativos da satisfação e as diferentes dimensões de caracterização do trabalho,

sendo mais acentuada esta correlação no factor que diz respeito às *Características do Trabalho*.

Resultados de vários estudos desenvolvidos em bibliotecas exploraram a relação entre a satisfação no trabalho e as características intrínsecas do mesmo, como por exemplo, autores como Voelck (1995), Sierpe (1999) e Togia, Koustelios e Tsigilis (2004) concluíram que as características intrínsecas do trabalho eram das variáveis que mais contribuíam para a satisfação dos bibliotecários.

Ainda no tocante à satisfação do *staff*, verificámos que nas bibliotecas em que são recolhidos dados estatísticos o nível geral de satisfação é menor, embora estas diferenças apenas sejam significativas no que respeita ao factor do *Ambiente de Trabalho*. Este resultado verificou-se quer na análise variável a variável quer na regressão. Este resultado parece indiciar que, não só pode existir uma certa resistência à implementação de uma cultura de avaliação, como também que a recolha desses dados pode criar um clima mais competitivo entre os colegas, pois este factor diz respeito precisamente ao indicador do “ambiente de trabalho” e ao “clima das relações com os colegas”.

Quanto à análise dos questionários dos utilizadores, verificámos que a maioria das respostas provinha de “estudantes” (88,8%), do “sexo feminino” (59,5%) e como seria expectável, tendo em conta o tipo de utilizador com uma maior taxa de resposta, com uma média de idades baixa (mediana=23). A utilização da biblioteca é feita em 61% “várias vezes por semana”.

No respeitante à sua satisfação, de forma global percebemos que estes se encontram bastante satisfeitos, com 31% “satisfeitos”, 30% “muito satisfeitos” e 12% “totalmente satisfeitos”. Esta tendência é visível na análise biblioteca a biblioteca com os níveis mais elevados de satisfação a oscilarem entre o “satisfeito” (bibliotecas 3, 5, 6 e 7) e o “muito satisfeito” (bibliotecas 1, 2, 4 e 8). Analisando as variáveis sócio-demográficas foi possível apurar que: a) no que respeita ao sexo, embora na variável a variável não tenhamos obtido resultados significativos, quando feita a regressão linear múltipla verificámos que os homens se sentem menos satisfeitos com as *Instalações*; b) quanto à idade quer na análise variável a variável quer na regressão múltipla apuramos relações significativas e positivas entre a idade e as três dimensões da satisfação; c) no respeitante à tipologia de utilizador encontrámos diferenças significativas na dimensão dos *Recursos de Informação* e na dimensão das *Instalações*; d) ainda relacionado com a tipologia de utilizadores verificamos que os estudantes de 2º e 3º ciclo apresentam valores médios de satisfação mais elevados, contudo estas diferenças não são significativas. Esta tendência é corroborada quando analisado em conjunto na regressão

linear em que os alunos com um grau académico mais baixo (licenciatura) apresentam um nível de satisfação menor com a dimensão das *Instalações*; e) por último, e no que tocante à periodicidade com que frequentam a biblioteca, verificamos que o nível de satisfação com *instalações* e com *recursos de informação* é menos elevado nos utilizadores em que a periodicidade é maior do que os que visitam ocasionalmente a biblioteca. Este último resultado pode dever-se ao facto de os utilizadores mais frequentes atribuírem mais importância do que os utilizadores ocasionais quer à qualidade das instalações quer aos à qualidade dos recursos de informação e serem, por isso, mais exigentes em relação a estes aspectos dos que os utilizadores ocasionais.

Contrariamente ao que se verificou no *staff*, os utilizadores das bibliotecas que recolhem dados estatísticos apresentam valores médios de satisfação mais elevados com as três dimensões da satisfação com a biblioteca.

Por último, e dando resposta às questões que visam testar o nosso modelo, confirma-se a existência de uma correlação entre a utilização de informação estatística na tomada de decisão e o grau de satisfação do *staff*, contudo esta relação embora forte é negativa, ou seja, uma maior utilização de informação estatística na tomada de decisão resulta num menor grau de satisfação dos colaboradores.

Da mesma forma, confirmou-se existência de uma correlação forte e positiva entre a utilização de informação estatística na tomada de decisão e o grau de satisfação dos utilizadores.

Como seria expectável, do anteriormente exposto, o nível de satisfação dos utilizadores está correlacionado com a satisfação do *staff*, porém de forma negativa. Estes resultados contrariam a ideia subjacente à teoria da cadeia de lucro na prestação de serviços (Heskett *et al.*, 1994) e por conseguinte, contrariam em parte o nosso modelo.

Estes resultados sugerem que, contrariamente ao sugerido na literatura, estas bibliotecas ou algumas delas podem estar a desenvolver a sua actividade voltadas para dentro, ou seja, as necessidades e expectativas dos utilizadores não estão a ser tidas em linha de conta no planeamento e desenvolvimento das actividades dessas bibliotecas. Reforçando esta ideia, quando analisamos o tipo de dados recolhidos, é possível verificar que de todos os tipos de dados recolhidos, o que diz respeito à satisfação dos utilizadores é dos que apresenta uma taxa de recolha mais baixa.

Diversos factores podem ter contribuído para estes resultados. Por um lado, a análise foi feita apenas com 8 biblioteca com um total de 54 colaboradores respondentes, por outro lado, podemos estar a perante uma situação de alguma resistência à adopção de uma cultura de avaliação, porque como referido por Lakos e Phipps “Changing a

culture is difficult. Individual behaviors are based on long-held and strongly felt attitudes and assumptions, as are attitudes about work and effectiveness, and are difficult to change.” (2004: 351). Esta ideia é também reforçada por Hiller que afirma que “Organisational attitudes appear to be the most critical factor. Library organisations need to be strategic, flexible and user-centred with a philosophy that encourages the use of data in decision-making.” (2003: 22). Um contributo importante para uma mudança de atitudes passa pelo envolvimento dos colaboradores nos sucessos (e também nos fracassos) das actividades da biblioteca, é importante que estes tenham *feedback* dos seus superiores acerca da forma como executam o seu trabalho. Esta é, aliás, uma das características considerada mais importante pelos colaboradores que participaram neste estudo. Morris refere que “Customer satisfaction (internal and external) should be the key measure in all service decisions. It helps to encourage a customer focus if you circulate the results of surveys and customer feedback to staff on a regular basis. Finally, it is necessary to keep the momentum going by sharing and celebrating success and working hard to make staff feel proud of the service.” (1996:55).

5. Conclusões, Limitações e Investigações Futuras

5.1. Conclusões

No âmbito das reformas previstas para o Ensino Superior, decorrentes do Processo de Bolonha, as Universidades, como principal elemento gerador e difusor do conhecimento científico, enfrentam desafios profundos, nomeadamente no que respeita ao desenvolvimento tecnológico que deverá fazer face às exigências decorrentes de outras formas de aprendizagem, como o *e-learning*. A biblioteca universitária, sendo considerada um serviço-chave de apoio às razões de ser da Universidade – a investigação, criação de conhecimento e o ensino/transferência desse conhecimento – tem que criar condições para atingir, e ajudar a Universidade a atingir, a excelência nestas áreas. Deste modo, os dirigentes de bibliotecas universitárias deverão colocar entre as suas prioridades de actuação, a preocupação com a procura de evidências sobre a forma como a biblioteca contribuiu para os desempenhos de alunos, professores e investigadores. Trata-se, assim, de avaliar de que forma, e através de que actividades, a biblioteca universitária concretiza dois dos papéis que têm marcado a sua evolução: o papel educativo e o de gestão do conhecimento.

O seu desempenho é medido pela eficácia na prestação de serviços e pela eficiência na afectação e utilização de recursos na prestação desses serviços. A biblioteca necessita não só de satisfazer os seus utilizadores mas, também, de provar aos órgãos dirigentes da Universidade em que está inserida, e que a financia, que o investimento feito valeu a pena. Considerando os bibliotecários como gestores do conhecimento e da informação e as bibliotecas funcionando como organizações de serviços é fundamental que se obtenham dados quantificáveis, de modo sistemático. Esses dados, depois de tratados, devem ser utilizados no processo de fornecimento de informação de apoio à tomada de decisão permitindo, assim, por um lado, clarificar as razões da própria decisão e, por outro, apoiar o planeamento necessário à implementação da decisão tomada.

Um dos objectivos deste estudo foi verificar a utilização (ou não) de informação estatística na gestão/processo de tomada de decisão nas Bibliotecas do Ensino Superior Universitário em Portugal, através da aplicação de questionários, aferindo, deste modo, também a percepção que os directores dessas bibliotecas têm em relação à utilização destes instrumentos no processo de tomada de decisão, função considerada por muitos a mais importante da gestão.

Porque a forma como qualquer serviço é gerido influencia necessariamente todos os seus *stakeholders*, propusemo-nos, também, aferir o grau de satisfação de dois dos mais importantes intervenientes – o *staff* e os utilizadores/clientes – constituindo, assim, um segundo objectivo verificar se o grau de satisfação destes dois grupos é mais elevado nas bibliotecas em que são recolhidos dados estatísticos que, depois de tratados e transformados em informação, são utilizados na tomada de decisão.

Como resposta aos objectivos por nós elaborados, podemos concluir que existe já uma cultura de recolha 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.

No que respeita ao nível de satisfação do *staff* e ao nível de satisfação dos utilizadores, ambos os grupos revelaram níveis de satisfação elevados.

Face aos objectivos definidos, e tal como prevíamos, foi possível 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. Contudo, e contrariando a nossa teoria, no caso do *staff* essa correlação, embora forte, é negativa. Já, no caso dos utilizadores, a nossa teoria confirma-se, pois verifica-se uma correlação forte e positiva entre a utilização de informação estatística na tomada de decisão e o nível de satisfação dos utilizadores, permitindo-nos concluir que uma maior utilização de dados estatísticos na gestão e na tomada de decisão leva a melhores decisões, o que por sua vez conduz os utilizadores a um maior nível de satisfação.

Por último, o nosso modelo sugeria uma relação de interdependência entre o grau de satisfação do *staff* e o grau de satisfação dos utilizadores. Contudo, embora essa interdependência se tenha verificado, não se revelou como esperávamos: positiva. Ou seja, a satisfação dos utilizadores está negativamente correlacionada com a satisfação do *staff*. Esta conclusão vem contrariar parcialmente o nosso modelo teórico.

5.2. Limitações e investigações futuras

Antes de finalizar é importante assinalar algumas limitações deste estudo. A nossa principal limitação diz respeito à baixa taxa de resposta sobretudo na segunda fase do

estudo, pois todas as análises que pretendiam testar as relações sugeridas no nosso modelo foram efectuadas com os utilizadores e *staff* das 8 bibliotecas que participaram na segunda fase.

Um aspecto que poderia ter tido um efeito atenuador na questão da reduzida taxa de resposta era ter alargado a população a inquirir às Bibliotecas do Ensino Superior Politécnico.

Seria importante que estudos futuros incluíssem no questionário da satisfação do *staff* outras potenciais variáveis independentes que pudessem explicar o nível de satisfação deste grupo, tais como, por exemplo, o tipo de supervisão (tipo de liderança e participação na tomada de decisão), as condições de trabalho (situação contratual, horário de trabalho) e a satisfação com a vida em geral.

Também no caso dos utilizadores, seria importante realizar outro tipo de questionário, um baseado na teoria dos *gaps* (SERVQUAL), pois um questionário deste género não só nos permitiria perceber o nível real de satisfação do utilizador (o nível de importância que dá a determinado aspecto ou serviço – a percepção actual que este teve do produto ou serviço), como também nos permitiria a comparação com outras bibliotecas universitárias estrangeiras, nomeadamente norte-americanas.

Bibliografia

- ABBOTT, Wendy – Persuasive evidence: improving customer service through evidence based librarianship. 3rd International EBL Conference – Evolution of evidence: Global perspectives on linking research with practice. 16-19 October 2005, Brisbane, Queensland, Australia [Em linha]. [Consult. 23 Fev. 2006]. Disponível em <http://conferences.alia.org.au/ebi2005/Abbott.pdf>
- ALAO, A. I. – Job Satisfaction among University Library Cataloguers in Nigeria. **World Libraries**. 7:2 (1997) ISSN: 1092-7441 [Consult. 10 Maio 2007] Disponível em http://www.worlib.org/vol07no2/alao_v07n2.shtml
- ALCOBIA, Paulo – Atitudes e Satisfação no Trabalho. In FERREIRA, J. M. Carvalho, ed. lit. ; NEVES, José, ed. lit. ; CAETANO, António, ed. lit. – **Manual de Psicossociologia das Organizações**. Lisboa : McGraw-Hill, 2001. 658 p. ISBN 972-773-105-8.
- AMANTE, Maria João - Bibliotecas universitárias: semear hoje para colher amanhã. 9^o Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas: actas. [CD-ROM]. Açores, 28 a 30 de Março de 2007.
- AMORÓS, Eduardo – **Comportamiento Organizacional**. [Em linha] **En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas**. Lambayeque, Perú: Escuela de Economía USAT. 2007. 272 p. ISBN 13: 978-84-690-4674-6. [Consult. 18 Jan. 2008]. Disponível em www.eumed.net/libros/2007a/231/
- ANDALEEB, Syed Saad; SIMMONDS, Patience L. - Explaining User Satisfaction with Academic Libraries: Strategic Implications. **College and Research Libraries**. 59:2 (1998) 156-167. [Consult. 18 Jan. 2008] Disponível em <http://www.ftrf.org/ala/mgrps/divs/acrl/publications/crljournal/1998/march98/andaleeb.pdf>
- ANTÓNIO, Nelson Santos; TEIXEIRA, António – Necessita a sociedade das Universidades?. **Economia Global e Gestão**. ISSN 0873-7444. XII:1 (2007) 35-49.
- BAPTISTA, Sofia Galvão; CUNHA, Murilo Bastos da - Estudo de usuários: visão global dos métodos de coleta de dados. **Perspectivas em Ciência da Informação** [Em linha]. 12:2 (2007) 168-184. [Consult. 10-10-08]. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362007000200011&lng=&nrm=iso. ISSN 1413-9936.
- BECK, Susan – Data-informed decision making. **ARL**. [Em linha]. 230/231 (2003b), 30. [Consult. 9 Dez. 2005]. Disponível em <http://www.arl.org/bm~doc/aribr230231.pdf>.

- BECK, Susan – Making informed decisions: the implications of assessment. **ACRL Eleventh National Conference. Charlotte, North Carolina. April 10-13, 2003** [Em linha]. (2003a) [Consult. 1 Dez. 2005]. Disponível em <http://www.ala.org/ala/acrl/acrlvents/beck.PDF>
- BELTZ, Uwe E. H. – **Academic Law Libraries and Statistics** [Em linha]. Chapel Hill, North Carolina : School of Information and Library Science of the University of North Carolina, 2005. Dissertação de Mestrado. [Consult. 11 Dez. 2005]. Disponível em <http://etd.ils.unc.edu/dspace/bitstream/1901/167/1/Master's+Paper+THE+FINAL+VERSION.pdf>
- BENGSTON, Dale Susan; SHIELDS, Dorothy – A Test of Marchant's Predictive Formulas Involving Job Satisfaction. **The Journal of Academic Librarianship**. 11: 2 (1985) 88-92. [Consult. 30 Jun. 2008]. Disponível através da EBSCO <http://web.ebscohost.com>
- BENTO, Filipe Manuel dos S. - ColCat: integrar para facilitar. **9º Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas: actas**. [CD-ROM]. Açores, 28 a 30 de Março 2007.
- BERNHEIM, Carlos Tünnermann; CHAUI, Marilena de Sousa - **Challenges of the university in the knowledge society, five years after the World Conference on Higher Education**. Paper produced for the UNESCO Forum Regional Scientific Committee for Latin America and the Caribbean (UNESCO Forum Occasional Paper Series N°4). 2003. [Consult. 30 Jun. 2008]. Disponível em [http://portal.unesco.org/education/en/file_download.php/697c33597621cdab0b77507d31da8cf8Tunnerman+\(English\).pdf](http://portal.unesco.org/education/en/file_download.php/697c33597621cdab0b77507d31da8cf8Tunnerman+(English).pdf)
- BODDY, David - **Management : an introduction**. 3rd ed. Harlow : Pearson Education, 2005. 727 p. . ISBN 0273-69586-X
- BOOTH, A. – Counting what counts: performance measurement and evidence-based practice. **Performance Measurement and Metrics**. 7:2 (2006) 63-74. [Consult. 30 Jun. 2008]. Disponível através da Emerald (<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/14678040610679452>)
- BOOTH, A. - From EBM to EBL: Two steps forward or one step back. **Medical Reference Services Quarterly** 21: 3 (2002) 51-64.
- BRAVO, M. J.; PEIRÓ, J. M.; I. RODRIGUEZ – Satisfacción Laboral. In PEIRÓ SILLA, José Maria, ed. lit. ; PRIETO ALONSO, Fernando, ed. lit. - **Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. II: La Activad Laboral en su Contexto**. Madrid : Editorial Síntesis, 2002, pp. 344-393.

- BRICE, Anne; BOOTH, Andrew; BEXON, Nicola - Evidence Based Librarianship: A Case Study in the Social Sciences. **Proceedings of the 71st IFLA General Congress and Council, August 14-18, 2005, Oslo, Norway** [em linha]. 19 p. IFLA. [Consult. 4 Jun. 2006]. Disponível em http://www.ifla.org/IV/ifla71/papers/111e-Brice_Booth_Bexon.pdf
- BROPHY, Peter - **The academic library**. 2nd ed. London : Facet Publishing, 2005. 233 p. ISBN 1-85604-527-7.
- BROWNE, Mairéad - **Organizational decision making and information**. Norwood, New Jersey : Ablex Publishing, cop. 1993. XIV, 256 p. ISBN 0-89391-870-9.
- BRUGGEMANN, A.; GROSKURTH, P.; ULLICH E. - **Arbeitszufriedenheit**. Huber : Bern, 1975.
- BUSTILLO LLORENTE, Rafael Muñoz de; FERNÁNDEZ MACÍAS, Enrique - Job satisfaction as an indicator of the quality of work. **The Journal of Socio-Economics**. 34:5 (2005) 656-673. [Consult. 30 Jun. 2008]. Disponível online através da Science Direct www.sciencedirect.com
- CARR, Stephen J. - Strategic planning in libraries: An analysis of a management function and its application to library and information work. **Library Management**. 13:5 (1992) 4-17. [Consult. 13-11-08]. Disponível a partir da base de dados ABI/INFORM Global. (Document ID: 1195499).
- CHWE, Steven Seokho - A comparative study of job satisfaction: cataloguers and reference librarians in University libraries. **Journal of Academic Librarianship**. 4 (1978) 139-43.
- COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS (2003), COM 58 – O papel das Universidades na Europa do Conhecimento. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias
- CONGUSTO LUNA, Elvira; FERNÁNDEZ DÍAZ, M^a José – The satisfaction of the user of library as a criterion of quality at universities. [Em linha]. s.d.
- CREASER, Claire – Statistics for the Faint-Hearted. In **Statistics in Practice – Measuring & Managing** [Em linha]. Loughborough : LISU, Loughborough University, 2003, 141-149. [Consult. 23 Fev. 2006]. Disponível em <http://www.lboro.ac.uk/departments/lis/lisu/downloads/statsinpractice-pdfs/daviescreaser.pdf>
- CULLEN, Rowena – Setting standards for library and information service outcomes, and service quality. **Proceedings of the Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services: "Meaningful Measures for Emerging Realities"** (4th, Pittsburgh, Pennsylvania, August 12-

- 16, 2001).** [Em linha]. Washington, DC: Association of Research Libraries (2002), 9-17. [Consult. 23 Fev. 2006]. Disponível em <http://www.libqual.org/documents/admin/cullen1.pdf>
- CUNHA, Miguel Pina; MARCELINO, Ana Regina – Um compêndio de medidas (frequentes e recentes) usadas em comportamento organizacional. **Análise Psicológica**. 19:3 (2001) 461-470. ISSN 0870-8231.
- D'ELIA, George; WALSH, Sandra - Content, pas content? La satisfaction de l'usager soul_ vera-t-elles les biblioth_ques publiques? **Bulletin des Bibliothèques de France**, 29:1 (1984) 16-25.
- DAVIES, J. Eric – Options for measuring and managing. **Statistics in Practice: Measuring and Managing: Loughborough, 2002** [Em linha]. Loughborough : LISU, Loughborough University, 2003, 135-140. [Consult. 23 Fev. 2006]. Disponível em <http://www.lboro.ac.uk/departments/ls/lisu/downloads/statsinpractice-pdfs/daviescreaser.pdf>
- DAVIES, J. Eric – What gets measured, gets managed: statistics and performance indicators for evidence based management. **Journal of Librarianship and information Science**, 34:3 (2002) 129-133. Disponível em [http://www.sciencedirect.com/...](http://www.sciencedirect.com/)
- DECLARAÇÃO DE SORBONNE.** Paris, Universidade de Sorbonne, 25 de Maio de 1998.
- DESSLER, Gary – **Management : principles and practices for tomorrow's leaders.** 3rd ed. Upper Saddle River : Prentice Hall, 2004. 534, [46] p. ISBN: 0-13-100922-3.
- DÍAZ DUARTE, Daymara – Toma de decisiones: el imperativo diario de la vida en la organización moderna. **ACIMED** [em linha]. 13:3 (2005). [Consult. 20 Fev. 2008]. Disponível em http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_3_05/aci10305.htm
- EIGLIER, Pierre; LANGEARD, Éric - **Servucción El marketing de servicios.** Madrid: MacGraw Hill, 1992.
- EVANS, G. Edward; WARD, Patricia Layzell; RUGAAS, Bendik - **Management basics for information professionals.** New York : Neal-Schuman Publishers, 2000. 560 p. ISBN: 1-55570-370-4
- FELIU, Toni; PERMANYER, Jordi – 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. **Proceedings of the 70th IFLA General Congress and Council, 22-27 August 2004, Buenos Aires, Argentina** [em linha]. 8p. [Consult. 15 Jan. 2008] Disponível em http://www.ifla.org/IV/ifla70/papers/076s-Feliu_Permanyer.pdf

- FILHO, Sudário Papa; VANALLE, Rosângela M. – O uso da informação como recurso estratégico de tomada de decisão. **Anais do XXII Encontro nacional de Engenharia de Produção. Curitiba – PR, 23 a 25 de Outubro de 2002.** [Em linha] Rio de Janeiro - RJ - BRASIL : ABEPRO (2002) 8 p. [Consult. 23 Fev. 2006]. Disponível em http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR70_1226.pdf
- FILUPI-MATUTINOVIĆ, Stela - Vrednovanje rada biblioteka i procena uspešnosti njihovog poslovanja : pregled literature i predlog mogućih pokazatelja za biblioteke u Srbiji = Evaluation of library performance and estimation of the efficiency of their results : literature overview and suggestions for the possible indicators for libraries in Serbia. **Infoteka.** 6:1-2 (2005) 3-32. [Consult. 15 Mar. 2007]. Disponível em <http://eprints.rclis.org/archive/00004885/01/infoteka1.pdf>
- FORTIN, Marie-Fabienne – **O Processo de Investigação: da Concepção à Realização.** Loures: LUSOCIÊNCIA – Edições Técnicas e Científicas. 388 p. ISBN 972-8383-10-X.
- FREITAS, Henrique; MOSCAROLA, Jean - Da observação à decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados. **RAE-eletrônica.** 1:1 (2002) 30. [Consult. 29 Jul. 2008]. Disponível em <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1159&Secao=INFORMAÇÃO&Volume=1&Numero=1&Ano=2002>
- GALLAGHER, Charles A. ; WATSON, Hugh J. - **Quantitative methods for business decisions.** Auckland : McGraw-Hill International Book Company, 1985. XVI, 604 p. ISBN 0-07-y66292-4.
- GERSON, R. F. - **Measuring Customer Satisfaction.** Menlo Park, CA. 1993.
- GONZÁLEZ TERUEL, Aurora - Los estudios de necesidades y usos de la información : fundamentos y perspectivas actuales. Gijón : Ediciones Trea, 2005. 181 p. ISBN 84-9704-166-6.
- GORMAN, G. E. – Collecting data sensibly in information settings. **Proceedings of the 65th IFLA General Congress and Council, 20-28 August 1999, Bangkok, Thailand** [em linha]. [Consult. 11 Mar. 2007] Disponível em <http://www.ifla.org/IV/ifla65/papers/004-120e.htm>
- GROSE, Donald B. – “Donkey Work” and Job Enrichment in the Academic Library. **Journal of Academic Librarianship.** 2:2 (1976) 84-84. [Consult. 30 Jun. 2008]. Disponível através da EBSCO <http://web.ebscohost.com>
- GRUPO DE TRABALHO DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS: “Bibliotecas Universitárias Portuguesas: problemas, perspectivas.” **Cadernos BAD.** 3 (1993) 131-139. ISSN 0007-9421.

- HACKMAN, J. Richard ; OLDHAM, Greg R. – **Work Redesign**. Readings, Mass : Addison-Wesley Publishing Company, 1980. 330 p. ISBN 0-201-02779-8.
- HACKMAN, J. Richard; OLDHAM, Greg R. – Motivation through the design of work: test of a theory. **Organizational Behavior and Human Performance**. 16 (1976) 250-279.
- HAMBLIN, Yvonne – When evidence proves the case. **Public Library Journal** [Em linha]. 18:3 (2003) 69-70. Disponível em:
<http://www.lboro.ac.uk/departments/lis/lisu/downloads/lancs-pdfs/plj-article.pdf>
- HANNAGAN, Tim - **Management : concepts & practices**. 4th ed. Essex : Pearson Education, 2005. 695 p. ISBN: 0-273-68768-9.
- HARRISON, E. Frank – **The managerial decision-making process**. 3rd ed. Boston : Houghton Mifflin Company, 1987. XIII, 542 p. ISBN: 0-395-4241-X
- HAYES, Bob E. - **Measuring customer satisfaction : survey design, use and statistical analysis methods**. 2nd ed. Milwaukee : American Society for Quality Control, 1997. 278 p.
- HERNON, P.; ALTMAN, E. - **Service quality in academic libraries**. Norwood : Ablex, 1996. 187 p. ISBN 1-56750-210-5
- HERNON, P.; CALVERT, P. – Methods for Measuring Service Quality in University Libraries in New Zealand. **Journal of Academic Librarianship**. 22:1 (1996) 387-391.
- HERNON, Peter – **Statistics for library decision making: a handbook**. New Jersey: Ablex Publishing Corporation. 1993. ISBN 0-89391-605-6. 200p.
- HERNON, Peter; NITECKI, Danuta A.; ALTMAN, Ellen - Service Quality and Customer Satisfaction: An Assessment and future directions. **The Journal of Academic Librarianship**. 25:1(1999) 9-17. [Consult. 13 Nov. 2008]. Disponível em [http://www.sciencedirect.com/...](http://www.sciencedirect.com/)
- HERZBERG, Frederick ; MAUSNER, Bernard ; SNYDERMAN, Barbara Bloch – **The Motivation to Work**. New Brunswick : Transaction, 1992. 157 p. ISBN 1-56000-634-X. (publicado originalmente: New York : Wiley, 1959)
- HESKETT, James L.; JONES, Thomas O.; LOVEMAN, Gary W.; SASSER, W. Earl; SCHLESINGER, Leonard A. – Putting the service-profit chain to work. **Harvard Business Review**. March (1994) 25-36.
- HILL, Nigel - **Handbook of customer satisfaction measurement**. Hampshire : Gower, 1996. 310 p.

- HILLER, Steve - Assessing User Needs, Satisfaction, and Library Performance at the University of Washington Libraries. **Library Trends**. 49:4 (2001) 605-625 [Consult. 13 Nov. 2008]. Disponível em <http://hdl.handle.net/2142/8375>
- HILLER, Steve – But what does it mean? Using statistical data for decision making in academic libraries. In **Statistics in Practice – Measuring & Managing** [Em linha]. Loughborough : LISU, Loughborough University, 2003, 10-23. [Consult. 23 Fev. 2006]. Disponível em www.lboro.ac.uk/departments/ls/lisu/downloads/statsinpractice-pdfs/hiller.pdf
- HILLER, Steve; KYRILLIDOU, Martha; SELF, Jim – When the Evidence Isn't Enough: Organizational Factors that Influence Effective and Successful Library Assessment. **4th International Evidence Based Library & Information Practice Conference, 6-11 May 2007, Chapel Hill-Durham, NC, USA**. [Consult. 27 Nov. 2007] Disponível em <http://www.eblip4.unc.edu/papers/Hiller.pdf>
- HILLER, Steve; SELF, James – From measurement to management: Using data wisely for planning and decision-making. **Library Trends**, 53:1 (2004) 129-155.
- HITT, Michael A.; BLACK, J. Stewart; PORTER, Lyman W. - **Management**. Upper Saddle River : Prentice Hall, 2005. 694 p. ISBN: 0-13-124851-0
- HUSEBY, Elin; EIDE, Dagny – Statistics as a management tool. In **Statistics in practice – measuring & managing** [Em linha]. Loughborough : LISU, Loughborough University, 2003, 168-172 [consult. 23 Fev. 2006]. Disponível em <http://www.lboro.ac.uk/departments/ls/lisu/downloads/statsinpractice-pdfs/husebyposter.pdf>
- ISACCO, Jeanne M. – Work Spaces, Satisfaction, & Productivity in Libraries. **Library Journal**. 110:8 (1985) 27-30. [Consult. 30 Jun. 2008]. Disponível através da EBSCO <http://web.ebscohost.com>
- JORDAN, Peter - **The academic library and its users**. Aldershot : Gower, 1998. 157 p. ISBN 0-566-07939-9.
- JOUBERT, Douglas J.; LEE, Tamera P. – Empowering your institution through assessment. **Journal of Medical Library Association**. ISSN 0035-0419. 95:1 (2007) 46-53.
- KAYA, Ebru – Job Satisfaction of the Librarians in the Developing Countries. **Proceedings of the 61st IFLA General Congress and Council, 20-25 August 1995, Istanbul, Turquia** [em linha]. [Consult. 22 Jun. 2007] Disponível em <http://www.ifla.org/IV/ifla61/61-kaye.htm>

- KENNEDY, David A.; YOUNG, Barbara J. - Managing Quality in Staff Areas (Part 1). **Quality Progress**. 22:10 (1989) 87. [Consult. 14-11-08]. Disponível a partir da base de dados ABI/INFORM Global. (Document ID: 1288294).
- KHILJI, Shaista E.; WANG, Xiaoyun – New evidence in an old debate: Investigating the relationship between HR satisfaction and turnover. **International Business Review**. 16:3 (2007) 377-395. [Consult. 30 Jun. 2008]. Disponível online em www.sciencedirect.com
- KNIEVEL, Jennifer E.; WICHT, Heather; CONNAWAY, Lynn Silipigni – Use of circulation statistics and interlibrary loan data in collection management. **College & Research Libraries**. Em linha]. 41 (2006) 35-49. ISSN 0035-0419. Consult. 15 Mar. 2007]. Disponível em: <http://www.ala.org/ala/acrl/acrlpubs/crljournal/backissues2006a/januarya/knieval-06.pdf>
- KORMAN, K. – **Psicología de la Industria e de las Organizaciones**. Madrid : Marova, 1978. 410 p. ISBN 84-269-0365-7.
- KOUFOGIANNAKIS, Denise; CRUMLEY, Ellen – Evidence-based Librarianship. **Feliciter**, 3 (2002) 112-114. ISSN: 0014-9802. [Consult. 15 Mar. 2007]. Disponível em www.cla.ca
- KWAK, Chul-Wan – Evaluation of Public Libraries in Gyeonggi Province, Korea. Proceedings of the 71th IFLA General Congress and Council: "Libraries - A voyage of discovery", 14-18 August 2005, Oslo, Norway [em linha]. 9p. [Consultado 15 Janeiro 2008] Disponível em <http://www.ifla.org/IV/ifla64/052-134e.htm>
- LAKOS, Amos – Culture of assessment as a catalyst for organizational culture change in libraries. In: Stein J, Kyriellidou M, Davis D, eds. **Proceedings of the 4th Northumbria international conference on performance measurement in libraries and information services, August 12–16, 2001**. Pittsburgh, PA : Association of Research Libraries. (2002) 311–319.
- LAKOS, Amos – The missing ingredient: culture of assessment in libraries. **Performance Measurement and Metrics** [Em linha]. 1:1 (1999) 3-7. Disponível em: <http://www.aslib.com/pmm/1999/aug/opinion.pdf>
- LAKOS, Amos; PHIPPS, Shelley – Creating a culture of assessment: a catalyst for organizational change”. **Portal: Libraries and the Academy** [Em linha]. 4:3 (2004) 345-361. [Consult. 17 Jan. 2007]. Disponível em: <http://repositories.cdlib.org/postprints/2062>. ISSN: 1368-7506.
- LAWLER III, Eduard E. – **Motivation in work organizations**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994. XLI, 292 p. ISBN 1-55542-661-1.

- LEMOS, Laura O. C. e MACEDO, Maria Clara - A cooperação entre as bibliotecas do Ensino Superior em Portugal: passado, presente e perspectiva futura” [Em linha]. **Jornadas PORBASE, 9**. Lisboa, 2003. [Consult. 27 Out. 2007]. Disponível em: <<http://purl.pt/331/1/docs/comunicacao/11manha/acooperacaoentrebibliotecasdoensinosuperior.pdf>>
- LEYSEN, Joan M.; BOYDSTON, Jeanne M. K. - Job Satisfaction among Academic Cataloger Librarians. **College and Research Libraries Journal**. [Em linha]. Preprint. Anticipated Publication Date: May 2009 [Consult. 15 Mar. 2007]. Disponível em: <http://www.ala.org/ala/mgrps/divs/acrl/publications/crljournal/preprints/Leysen-Boydston.pdf>
- LIGHTFOOT, David – From kaleidoscope to common sense. In Creaser, C. (Eds) **Statistics in Practice – Measuring & Managing** [Em linha]. Loughborough : LISU, Loughborough University, 2003, 40-48. [Consult. 23 Fev. 2006]. Disponível em <http://www.lboro.ac.uk/departments/lis/lisu/downloads/statsinpractice-pdfs/lightfoot.pdf>
- LIM, Sook – Job satisfaction of information technology workers in academic libraries. **Library and Information Science Research**. 30 (2008) 115-121. [Consult. 30 Jun. 2008]. Disponível através da EBSCO <http://web.ebscohost.com>
- LOCKE, Edwin A. – Job Satisfaction. In Michael Gruneberg e Toby Wall (Ed.), **Social Psychology and Organizational Behaviour**. (1984) 93-117. New York : John Wiley & Sons. 265 p. ISBN 0-471-10326-8.
- LOCKE, Edwin A. – The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. (1976) 1297-1349. Chicago, IL: Rand McNally.
- LOUREIRO, Joaquim Luís – **Gestão do Conhecimento**. Lisboa : Edições Centro Atlântico, 2003. 208 p. ISBN 9789728426705.
- LOURENÇO, Maria Alexandra Marques de Barros – **Determinantes da satisfação no trabalho**. Lisboa : ISCTE, 1997. 96 p. - Tese de mestrado em Políticas e Gestão dos Recursos Humanos, ISCTE, 1997.
- LYNCH, Beverly P.; VERDIN, Jo Ann - Job satisfaction in libraries: Relationships of the work itself, age, sex, occupational group, tenure, supervisory level, career commitment, and library department. **Library Quarterly**. 53 (1983) 434-447. [Consultado 15 Junho 2008]. Disponível através da Science Direct <http://www.sciencedirect.com>

- LYNCH, Beverly P.; VERDIN, Jo Ann - Job satisfaction in libraries: A replication. **Library Quarterly**. 57 (1987) 190-202. [Consultado 15 Junho 2008]. Disponível através da EBSCO <http://www.sciencedirect.com>
- MAGÁN WALIS, José António, ed. lit. - **Temas de biblioteconomía universitaria y general**. Madrid : Editorial Complutense, 2002. 636 p. ISBN 84-7491-667-4.
- MALESZEWSKI, Ellen; HUANG, Michael Bailou - Library statistics without Fear. In FLATEN, Trine Kolderup, ed. lit. - **Management, marketing and promotion of library services based on statistics, analyses and evaluation**. München : K.G. Saur, 2006. 462 p. ISBN 3-598-21848-6. p. 116-137.
- MARCHANT, Maurice P. – Participative Management, Job Satisfaction, & Service. **Library Journal**. 15 (1982) 782-784. [Consult. 30 Jun. 2008]. Disponível através da EBSCO <http://web.ebscohost.com>
- MAROCO, João - **Análise estatística : com utilização do SPSS**. 2ª ed rev. e corrigida. Lisboa : Sílabo, 2003. 508 p. ISBN 972-618-331-6.
- MAROCO, João - **Análise estatística com utilização do SPSS**. Lisboa : Edições Sílabo, 2003. 508 p. . ISBN 972-618-331-6.
- MAROCO, João ; BISPO, Regina - **Estatística aplicada às ciências sociais e humanas**. Lisboa : Climepsi Editores, 2003. 358 p. . ISBN 972-796-065-0.
- McGILL, Lou – Measure for measure: using statistics to monitor service take-up of the University of Leicester Library's Distance Learning Unit. **Library and Information Research News**. 26:82 (2002) 16-25.
- McGINN, Howard F. – An Investigation into Factors that Influence Job Satisfaction of African American Librarians in some Urban Public Library Systems in the United States [Em linha]. Emporia, Kansas : School of Information and Library Science at Emporia State University, 2003. Tese de Doutoramento. [Consult. 1 Jul. 2008]. Disponível em <http://slim.emporia.edu/programs/phd/dissertations/mcginn.pdf>
- MELO, Luiza – Avaliação da qualidade em bibliotecas e serviços de informação: metodologias e instrumentos. In **I Jornadas GABUP, Reitoria da Universidade do Porto, 4 de Julho de 2003** [Consult. 15 Jan. 2008] Disponível em http://sigarra.up.pt/up_uk/web_gessi_docs.download_file?p_name=F1697126852/4_lbm.pdf
- MELO, Luiza Baptista – Estatísticas e avaliação da qualidade e do desempenho em bibliotecas e serviços de informação: investigações recentes e novos projectos. In **CONGRESSO NACIONAL DE BIBLIOTECÁRIOS, ARQUIVISTAS E DOCUMENTALISTAS, 8, Estoril, 2004 - Actas: nas encruzilhadas da informação e da cultura: (re)inventar a profissão** [CD-ROM]. Lisboa: BAD, 2004.

- MELO, Luiza Baptista (2005). Avaliação da Qualidade e do desempenho das Bibliotecas da Universidade do Porto: Modelo de Actuação. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade de Évora.
- MELO, Luiza; MONTEIRO, Maria Isabel – Projecto de avaliação dos serviços da Biblioteca da Universidade Lusíada do Porto. **Página A & B. 7** (2001) 69-84.
- MELO, Luiza; SAMPAIO, Maria Imaculada – Avaliação da qualidade em serviços de informação: uma visão luso-brasileira. **Página A & B. 11** (2003) 37-60.
- MENDES, Glauco Henrique de Sousa; TOLEDO, José Carlos de – **Qualidade em serviços: o papel da função de desenvolvimento de novos serviços**. 1997 ENEGEP. [Consult. 14-11-08]. Disponível em http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4314.PDF
- MERTINS, Kai, ed. lit. ; HEISIG, Peter, ed. lit. ; VORBECK, Jens, ed. lit. - **Knowledge management : concepts and best practices**. 2nd ed. Berlin : Springer-Verlag, 2003. 383 p. ISBN 3-540-67484-5.
- MIHELIS, G.; GRIGOROUDIS, E.; SISKOS, Y.; POLITIS, Y.; MALANDRAKIS, Y. - Customer satisfaction measurement in the private bank sector. **European Journal of Operational Research**, 130:2 (2001) 347-360. Disponível através da <http://www.sciencedirect.com/>. doi:10.1016/S0377-2217(00)00036-9.
- MILLS, Don – Measuring what matters: organisational effectiveness by the numbers in one Canadian public library. In **Statistics in Practice – Measuring & Managing [Em linha]**. Loughborough : LISU, Loughborough University, 2003, 49-60. [Consult. 23 Fev. 2006]. Disponível em <http://www.lboro.ac.uk/departments/lis/lisu/downloads/statsinpractice-pdfs/mills.pdf>
- MILLSON-MARTULA, Christopher; MENON, Vanaja – Customer expectations: concepts and reality for academic library services. **College & Research Libraries**, 56:1 (1995) 33-47.
- MIRFAKHRAI, Mohammad H. - Correlates of Job Satisfaction among Academic Librarians in the United States. **Journal of Library Administration**. 14:1 (1991) 117.31.
- MONAHAN, George E. - **Management decision making : spreadsheet modeling, analysis, and application**. Cambridge : University Press, 2000. vol. XXXVIII, 714 p. ISBN: 0-521-78118-3.
- MORRIS, Beryl - **First steps in management: the successful LIS professional**. London: Library Association Publishing, 1996. 102 p. ISBN 1-85604-183-2.
- MURRAY, Richard A. – **Job Satisfaction of Professional and Paraprofessional Library Staff at the University of North Carolina at Chapel Hill [Em linha]**. Chapel Hill, North Carolina : School of Information and Library Science of the

- University of North Carolina, 1999. Dissertação de Mestrado. [Consult. 6 Jun. 2007]. Disponível em <http://ils.unc.edu/~murr/satisfaction.pdf>
- NACFUR, A; LIGOCKI, M. - **Cliente interno versus cliente externo**. Brasília, 2003. Disponível em: http://www.abonacional.org.br/texto_cliente_int_ext.htm.
- NANDY, Subodh - Job Satisfaction of the Library Professionals. *Herald of Library Science*. 24:4 (1985) 295-300.
- NIELSEN, J. - **Usability Engineering**, 1994. Academic Press Inc, p. 165.
- NITECKI, Danuta A. - Changing the concept and measure of service quality in academic libraries. *The Journal of Academic Librarianship*. 22:3 (1996) 181-190. Disponível através da Science direct [doi:10.1016/S0099-1333\(96\)90056-7](https://doi.org/10.1016/S0099-1333(96)90056-7)
- NIYONSENGA, Théophile; BIZIMANA, Bernard - Measures of library use and user satisfaction with academic library services. *Library & Information Science Research*. 18:3 (1996) 225-240. [Consult. 13 Nov. 08]. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6W5R-463PRJP-P/2/8ebc664b03334c01176dfd90a8d672f8>
- NKEREUWEM, Edet E. - The Correlation between Job Satisfaction, Job Attitude and Work Behavior among the Staff in Academic Libraries in Nigeria. *Information Service and Use*, 12:3 (1992) 253-261.
- NZOTTA, Briggs Chinkata - Factors associated with the job satisfaction of male and female librarians in Nigeria. *Library & Information Science Research*. 7 (1985) 75–84. [Consultado 15 Junho 2008]. Disponível através da Science Direct <http://www.sciencedirect.com>
- OCHÔA, Paula; PINTO, Leonor Gaspar – Estratégias de gestão baseada em evidências: investigação e prática em serviços de informação. In **CONGRESSO NACIONAL DE BIBLIOTECÁRIOS, ARQUIVISTAS E DOCUMENTALISTAS, 9, Ponta Delgada, Portugal, 2007 – “Bibliotecas e arquivos : informação para a cidadania, o desenvolvimento e a inovação : actas”**. Lisboa : Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 2007. ISBN 978-972-9067-37-2. Disponível em <<http://badinfo.apbad.pt/Congresso9/COM11.pdf>>
- PAIXÃO, Judite Cavaleiro; LOURENÇO, Maria Alexandra; CARDOSO, Cristina – Indicadores de desempenho em serviços de documentação, informação e arquivos: uma experiência. In **CONGRESSO NACIONAL DE BIBLIOTECÁRIOS, ARQUIVISTAS E DOCUMENTALISTAS, 9, Açores, 2007 Informação para a Cidadania, o Desenvolvimento e a Inovação : Actas**. Lisboa: BAD, 2007. [Consultado 15 Janeiro 2008] Disponível em <http://badinfo.apbad.pt/Congresso9/COM95.pdf> ISBN 978-972-9067-37-2.

- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY L. L. – A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**. 49 (1985) 41-50. [Consultado 14 Fevereiro 2008] 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>
- PESTANA, Maria Helena ; GAGEIRO, João Nunes - **Análise de dados para ciências sociais : a complementaridade do SPSS**. 2ª ed. rev. e aum. Lisboa : Edições Sílabo, 2000. 570 p. . ISBN 972-618-181-X
- PETE, Khomotso – Statistics keeping as a knowledge management tool in a law firm: a case of Edward Nathan Sonnenbergs Information Resource Services Cape Town. **Proceedings of the 73rd IFLA General Congress and Council, 19-23 August 2007, Durban, South Africa** [em linha]. [Consultado 2 Janeiro 2008] Disponível em <http://www.ifla.org/IV/ifla73/papers/152-Pete-en.pdf>
- POLL, Roswitha – Performance, Processes and Costs: Managing Service Quality with the Balanced Scorecard. **Library Trends**. 49:4 (2001) 709-717. Consult. 15 Maio 2008. Disponível em http://www.ideals.uiuc.edu/bitstream/2142/8367/1/librarytrendsv49i4j_opt.pdf
- POLL, Roswitha – Quality and quality systems in libraries. EAHIL Workshop – Implementation of Quality Systems and Certification of Biomedical Libraries. Palermo, Itália. 23-25 Junho 2005 [Em linha]. [Consult. 1 Dez. 2005]. Disponível em http://www.eahil.net/conferences/palermo_2005/eahil_oral_docs/pdfcd/Poll-doc.pdf
- POLL, Roswitha; BOEKHORST, Peter te - **Measuring quality : international guidelines for performance measuring in academic Libraries**. Munchen : K.G. Saur, 1996. 171 p. ISBN 3-598-21800-1
- QUARSTEIN, Vernon A.; MCAFEE, R. Bruce; GLASSMAN, Myron – The Situational Occurrences Theory of Job Satisfaction. **Human Relations**. 45:8 (1992) 859-873.
- RAMOS SIMÓN, Luís Fernando – **Dirección, administración y marketing de empresas e instituciones documentales**. Madrid : Editorial Síntesis. 1995. 239 p. ISBN 84-7738-310-3.
- RASCÃO, José Poças – Da Gestão Estratégica à Gestão Estratégica da Informação: Como Aumentar o Tempo Disponível para a Tomada de Decisão Estratégica. Rio de Janeiro: E-Papers. 2006. 289 p. ISBN 85-7650-072-8
- REIS, Elizabeth - **Estatística multivariada aplicada**. 2ª edição revista e corrigida. Lisboa : Edições Sílabo, 2001. 343 p. . ISBN 972-618-247-6.

- REITZ, Joan M. – **ODLIS: Online Directory for Library and Information Science** [em linha]. (s. d.) [consultado em 15 Maio 2008]. Disponível em <http://lu.com/odlis/index.cfm>
- RENOULT, Daniel (Dir.) - **Les bibliothèques dans l'Université**. Paris: Éditions du Cercle de la Librairie. (1994) 358 p. ISBN 2-7654-0548-4.
- REY MARTIN, C. - La aplicación de los estudios de satisfacción de usuarios em la biblioteca universitaria: el caso de las Universidades catalanas. **Biblioteconomia i documentació**, 3 (1999) 29 p. Disponível em <http://www.ub.es/biblio/bid/03rey2.htm>.
- REY MARTIN, C. - La satisfacción del usuario: un concepto en alza. **Anales de Documentación**. 3 (2000), 139-153. Disponível em <http://revistas.um.es/analesdoc/article/viewFile/2451/2441>
- ROBBINS, P. Robbins; COULTER, Mary – **Management**. 8th ed. Upper Saddle River : Prentice Hall, 2005. 608 p. ISBN: 0-13-143994-4
- ROCKMAN, Ilene F. - Job satisfaction among faculty and librarians: A study of gender, autonomy, and decision making opportunities. **Journal of Library Administration**. 5 (1984) 51–55. [Consult. 15 Jun. 2008]. Disponível através da EBSCO <http://www.sciencedirect.com>
- RODRIGUES, Eloy; GUIMARÃES, Augusta Xavier - 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, Portugal, 2007 – “Bibliotecas e arquivos : informação para a cidadania, o desenvolvimento e a inovação : actas**. Lisboa: Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 2007. ISBN 978-972-9067-37-2. Disponível em < <http://badinfo.apbad.pt/Congresso9/COM45.pdf>>
- ROSSI, Carlos Alberto Vargas; SLONGO, Luiz Antonio - Pesquisa de Satisfação de Clientes: o Estado-da-Arte e Proposição de um Método Brasileiro. **RAC** [Em linha]. 2:1 (1998) 101-125. [Consult. 26-11-08]. Disponível em http://www.anpad.org.br/rac/vol_02/dwn/rac-v2-n1-car.pdf
- s. n. - The Use and Misuse of Statistics. **Harvard Management Update** (Special section). 11:3 (2006) 3-4. Consult. 26 Jan. 2007. Disponível em <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=3&hid=17&sid=f229394c-8095-4346-a863-34d5a508ab30%40SRCSM1>
- s. n. – **Handbook for Basic Process Improvement**. [em linha] Cary, North Carolina: Balanced Scorecard Institute. s. d. 40 p. Consult. 31 de Julho de 2008. Disponível em <http://www.balancedscorecard.org/Portals/0/PDF/bpihndbk.pdf>

- SALANCIK, Gerald R.; PFEFFER, Jeffrey – A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. **Administrative Science Quarterly**. 23:2 (1978) 224-253.
- SANTOS, Juliana C.; SANTOS, Maria Luiza C. – O Cliente interno como principal parceiro de uma organização. **Cadernos Temáticos**, 10 (2006) 31-36. [Consult. 30 Maio 2008]. Disponível em <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=19907329&site=ehost-live&scope=site>
- SAUNDERS, Carol S.; SAUNDERS, Russell - Effects of flexitime on sick leave, vacation leave, anxiety, performance, and satisfaction in a library setting. **Library Quarterly**. 55 (1985) 71-88. [Consult. 15 Jun. 2008]. Disponível através da B-On.
- SAWHILL, J.; WILLIAMSON, D. - Measuring what matters in nonprofits. **McKinsey Quarterly** 2 (2001) 98-107. Disponível através da EBSCO.
- SEQUEIROS, Paula (2007): Repositórios de Acesso Aberto em Portugal: situação presente, alguns resultados e perspectivas futuras [Em linha]. [Consult. 10 Mar. 2008]. Disponível em <<http://eprints.rclis.org/archive/00012374>>
- SHERRER, Johannah - Job Satisfaction among Colorado Library Workers. **Colorado Libraries**. 11 (1985) 17-21.
- SIATRI, Rania – The evolution of user studies. **Libri** [Em linha] 49 (1999) 132-141. [Consult. 17-02-09]. Disponível em <<http://www.librijournal.org/pdf/1999-3pp132-141.pdf>>
- SIERPE, Eino – Job Satisfaction among Librarians in English-language Universities in Quebec. **Library & Information Science Research**. 21:4 (1999) 479-499. ISSN 0740-8188.
- SILVERMAN, David - **Doing qualitative research: a practical handbook**. 2nd ed. London: Sage, 2005. 95 p. ISBN 1-4129-0197-9
- SKYRIUS, Rimvydas – Business decision making, managerial learning and information technology. **2001 Informing Science Conference, Krakow, Poland**. [Consult. 16 Ago. 2008]. Disponível em: <http://www.informingscience.org/proceedings/IS2001Proceedings/pdf/SkyriusEBKBu sin.pdf>
- SMIT, Anja – Using statistics to enhance library performance, an example. In **Statistics in Practice – Measuring & Managing** [Em linha]. Loughborough : LISU, Loughborough University, 2003, 24-29. [Consult. 23 Fev. 2006]. Disponível em <http://www.lboro.ac.uk/departments/lis/lisu/downloads/statsinpractice-pdfs/smit.pdf>

- SNIPES, R. L.; OSWALD, S. L.; LATOUR, M.; ARMENAKIS, A. A. - The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: An employee-level analysis. **Journal of Business Research**. 58 (2005) 1330-1339.
- SPECTOR, Paul E. - **Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences**. Thousand Oaks: Sage, 1997. VIII, 96 p. ISBN 0-7619-8923-4
- SPILLER, David – UK special library statistics: the challenge of collecting and analysing data from libraries in the workplace. **Proceedings of the 64th IFLA General Congress and Council, 16-21 August 1998, Amsterdam** [em linha]. [Consultado 15 Janeiro 2008] Disponível em <http://www.ifla.org/IV/ifla64/052-134e.htm>
- STEIN, Joan – Measurement-based change in libraries: case studies from an academic library. In **Statistics in Practice – Measuring & Managing** [Em linha]. Loughborough : LISU, Loughborough University, 2003, 85-97. [Consult. 23 Fev. 2006]. Disponível em <http://www.lboro.ac.uk/departments/ls/lisu/downloads/statsinpractice-pdfs/stein.pdf>
- STOFFLE, Carla *et al.* (2000): "Predicting the future: what does academic librarianship hold in store?" *College and Research Libraries News* [en línea]. November, pp. 894-897. ISSN 0099-0086.
- STONE, Sue; HARRIS, Colin – **CRUSGUIDE I : Designing a user study: general research design**. Sheffield: Centre for Research on User Studies, 1984.
- SUMSION, John – Opportunities and success stories. In **Statistics in Practice – Measuring & Managing** [Em linha]. Loughborough : LISU, Loughborough University, 2003, 116-131. [Consult. 23 Fev. 2006]. Disponível em <http://www.lboro.ac.uk/departments/ls/lisu/downloads/statsinpractice-pdfs/sumsion.pdf>
- TASK FORCE ON HIGHER EDUCATION AND SOCIETY OF THE WORLD BANK AND UNESCO - **Higher Education in Developing Countries: Peril and Promise**, Washington: World Bank, 2000.
- THORNTON, Joyce K. – Job Satisfaction of Librarians of African Descent Employed in ARL Academic Libraries. **College & research Libraries**. 61: 3 (2000). [Consult. 15 Dez. 2007]. Disponível em: <http://www.ala.org/ala/acrl/acrlpubs/crljournal/backissues2000b/may00/thornton.pdf>
- TOGIA, Aspasia; KOUSTELIOS, Athanasios; TSIGILIS, Nikolaos – Job Satisfaction Among Greek Academic Librarians. **Library & Information Science Research**. 26:3 (2004) 373-383. [Consult. 10 Out. 2007]. Disponível online através da Science Direct www.sciencedirect.com
- VROOM, Victor H. - **Work and motivation**. Malabar : Robert E. Krieger Publishing Company, 1964. 331 p. ISBN 0-89874-527-6

- WANGENHEIM, Florian v.; EVANSCHITZKY, Heiner; WUNDERLICH, Maren – Does the employee-customer satisfaction link hold for all employee groups?. **Journal of Business Research**. 60:7 (2007) 690-697. [Consult. 30 Jun. 2008]. Disponível online através da Science Direct www.sciencedirect.com
- WARD, Patricia Layzell – Statistics as a necessary part of a well balanced professional education. In in Creaser, C. (Eds) **Statistics in Practice – Measuring & Managing** [Em linha]. Loughborough : LISU, Loughborough University, 2003, 1-9. [Consult. 23 Fev. 2006]. Disponível em <http://www.lboro.ac.uk/departments/lis/lisu/downloads/statsinpractice-pdfs/layzellward.pdf>
- WATERS, David - New Technology and Job Satisfaction in University Libraries, **LASIE**, 18 (1988) 103-8.
- WERNERFELT, Birger - A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. 5:2 (1984) 171-180. [Consultado 14 Julho 2008]. Disponível online através da ABI/IMFORM Global <http://proquest.umi.com/>
- WILLIAM, J. Vaughn; DUNN, J. D. - A Study of Job Satisfaction in Six University Libraries. **College & Research Libraries**. 35 (May 1974): 163-77.
- ZALDÍVAR COLLAZO, Modesto – Las Estadísticas en las Instituciones de Información en Cuba: un análisis de la situación actual. **Proceedings of the 64th IFLA General Congress and Council, 21-27 August 1994, Havana, Cuba** [em linha]. [Consult. 18 Jan. 2008] Disponível em <http://www.ifla.org/IV/ifla60/60-zalm.htm>
- ZEITHALM, Valarie A. ; PARASURAMAN, A. ; BERRY, Leonard L. - **Delivering quality service : balancing customer perceptions and expectations**. New York : Free Press, 1990. 226 p.

Anexos

Anexo 1

Listagem de Estabelecimentos de Ensino Superior Universitário Público

DGES Direcção Geral do Ensino Superior

Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

ESTABELECIMENTOS PÚBLICOS DE ENSINO SUPERIOR UNIVERSITÁRIO

Código	Instituição / Estabelecimento	Endereço	C.Postal	Localidade	Telefone	Fax	Mail	Url
	UNIVERSIDADE ABERTA	Palácio Ceia - R. da Escola Politécnica, 141 - 147	1269-001	LISBOA	21 391 6300	21 397 0841	infosac@univ-ab.pt	http://www.univ-ab.pt
0400	UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR	R. Marquês d'Ávila e Bolama	6201-001	COVILHÃ	275 319 700	275 319 057	grp@ubi.pt; s.academicos@ubi.pt; geral@ubi.pt	http://www.ubi.pt
1300	UNIVERSIDADE DA MADEIRA	Praça do Município	9000-072	FUNCHAL	291 209 400	291 209 410	gabinetedoreitor@uma.pt	http://www.uma.pt
0300	UNIVERSIDADE DE AVEIRO	Campus de Santiago	3810-193	AVEIRO	234 370 200	234 428 600	reitoria@ua.pt	http://www.ua.pt
	UNIVERSIDADE DE COIMBRA	Paço das Escolas	3004-531	COIMBRA	239 859 800	239 827 994	gbreitor@ci.uc.pt	http://www.uc.pt
0508	Universidade de Coimbra - Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física	Est. Universitário - Santa Clara	3040-156	COIMBRA	239 802 770	239 802 779		http://www.fcdef.uc.pt
0501	Universidade de Coimbra - Faculdade de Ciências e Tecnologia	Largo D. Dinis	3000-141	COIMBRA	239 857 000	239 825 144	grexte@fct.uc.pt	http://www.fct.uc.pt
0502	Universidade de Coimbra - Faculdade de Direito	Pátio da Universidade	3004-545	COIMBRA	239 859 801	239 823 353	fduc@fd.uc.pt	http://www.fd.uc.pt
0503	Universidade de Coimbra - Faculdade de Economia	Av. Dias da Silva, 165	3004-512	COIMBRA	239 790 500	239 790 514	feuc@fe.uc.pt	http://www.fe.uc.pt
0504	Universidade de Coimbra - Faculdade de Farmácia	R. do Norte	3000-295	COIMBRA	239 859 950	239 827 126	ffuc@ff.uc.pt	http://www.ff.uc.pt
0505	Universidade de Coimbra - Faculdade de Letras	Largo da Porta Férrea	3000-447	COIMBRA	239 859 900	239 836 733	flcd@ci.uc.pt	http://www.fl.uc.pt
0506	Universidade de Coimbra - Faculdade de Medicina	R. Larga	3004-504	COIMBRA	239 857 700	239 823 236	secretaria@fmed.uc.pt	http://www.fmed.uc.pt
0507	Universidade de Coimbra - Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação	R. do Colégio Novo - Ap. 6153	3001-802	COIMBRA	239 851 450	239 851 465	c.directivo@fpce.uc.pt	http://www.fpce.uc.pt
0600	UNIVERSIDADE DE ÉVORA	Largo dos Colegiais, 2	7000-803	ÉVORA	266 740 800	266 740 804	gabreit@uevora.pt	http://www.uevora.pt
	UNIVERSIDADE DE LISBOA	Alameda da Universidade	1649-004	LISBOA	21 796 7624	21 793 3624	reitoria@reitoria.ul.pt	http://www.ul.pt
5302	Universidade de Lisboa - Faculdade de Belas Artes	Largo da Academia de Belas Artes, 2	1249-058	LISBOA	21 325 2100	21 342 7635	info@fba.ul.pt	http://www.fba.ul.pt
0701	Universidade de Lisboa - Faculdade de Ciências	Campo Grande, Edifício C5	1749-016	LISBOA	21 750 0000	21 750 0169	info.fc@fc.ul.pt	http://www.fc.ul.pt
0702	Universidade de Lisboa - Faculdade de Direito	Alameda da Universidade	1649-014	LISBOA	21 798 4600	21 795 0303	webmaster@mail.fd.ul.pt	http://www.fd.ul.pt
0703	Universidade de Lisboa - Faculdade de Farmácia	Av. Das Forças Armadas	1649-003	LISBOA	21 794 6400	21 794 6400	expediente@ff.ul.pt	http://www.ff.ul.pt
0704	Universidade de Lisboa - Faculdade de Letras	Alameda da Universidade	1600-214	LISBOA	21 792 0000	21 796 0063	flul.informacoes@mail.fl.ul.pt	http://www.fl.ul.pt

DGES Direcção Geral do Ensino Superior

Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

0705	Universidade de Lisboa - Faculdade de Medicina	Av. Prof. Egas Moniz	1649-028	LISBOA	21 797 5160	21 796 4059	fml@fm.ul.pt	http://www.fm.ul.pt
6600	Universidade de Lisboa - Faculdade de Medicina Dentária	Alameda da Universidade	1649-003	LISBOA	21 792 2600	21 795 7905	correio@fmd.ul.pt	http://www.fmd.ul.pt
0706	Universidade de Lisboa - Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação	Alameda da Universidade	1649-013	LISBOA	21 794 3600	21 793 3408	cd@fpce.ul.pt	http://www.fpce.ul.pt
1200	UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO	Quinta de Prados - Ap. 1013	5001-911	VILA REAL	259 350 000	259 350 480	reitoria@utad.pt	http://www.utad.pt
1290	Universidade de Trás-os-montes e Alto Douro (Chaves)	Apartado 61 - Av. Nuno Álvares	5400-342	CHAVES	276 309 300	276 309 300	reitoria@utad.pt	http://www.utad.pt
1280	Universidade de Trás-os-montes e Alto Douro (Miranda do Douro)	Rua D. Dinis	5210-217	MIRANDA DO DOURO	273 438 140	273 438 159	sec@miranda.utad.pt	http://www.utad.pt
0200	UNIVERSIDADE DO ALGARVE	Estrada da Penha	8005-139	FARO	289 800 100	289 801 575	acad@ualg.pt	http://www.ualg.pt
0202	Universidade do Algarve - Faculdade de Ciências do Mar e do Ambiente	Campus de Gambelas	8005-139	FARO	289 800 995	289 800 069	inforcma@ualg.pt; acad@ualg.pt	http://www.ualg.pt/fcma/
0203	Universidade do Algarve - Faculdade de Ciências e Tecnologia	Campus de Gambelas	8005-139	FARO	289 800 905	289 819 403	cdfct@ualg.pt; acad@ualg.pt	http://www.fct.ualg.pt
0201	Universidade do Algarve - Faculdade de Ciências Humanas e Sociais	Campus de Gambelas	8005-139	FARO	289 800 914	289 800 067	cdfchs@ualg.pt; acad@ualg.pt	http://www.fchs.ualg.pt
0204	Universidade do Algarve - Faculdade de Economia	Campus de Gambelas	8005-139	FARO	289 800 915	289 818 303	cdfeua@ualg.pt; acad@ualg.pt	http://www.ualg.pt/feua/
0205	Universidade do Algarve - Faculdade de Engenharia de Recursos Naturais	Campus de Gambelas	8005-139	FARO	289 800 958	289 818 419	cdfern@ualg.pt; acad@ualg.pt	http://www.ualg.pt/fern/
1000	UNIVERSIDADE DO MINHO	Largo do Paço	4704-553	BRAGA	253 601 100	253 616 936	sec-agr@reitoria.uminho.pt	http://www.uminho.pt
	UNIVERSIDADE DO PORTO	Rua D. Manuel II	4050-345	PORTO	22 607 3500	22 609 8736	jbarbosa@reit.up.pt	http://www.up.pt
1102	Universidade do Porto - Faculdade de Arquitectura	Via Panorâmica	4150-755	PORTO	22 605 7100	22 605 7199	webmaster@fa.up.pt	http://www.fa.up.pt
5402	Universidade do Porto - Faculdade de Belas Artes	Av. Rodrigues de Freitas, 265	4049-021	PORTO	22 536 5235	22 536 7036	webmaster@fba.up.pt	http://www.fba.up.pt
1103	Universidade do Porto - Faculdade de Ciências	Pr. Gomes Teixeira	4099-002	PORTO	22 340 1400	22 200 8628	secretariado@fc.up.pt	http://www.fc.up.pt
1101	Universidade do Porto - Faculdade de Ciências da Nutrição e Alimentação	R. Dr. Roberto Frias	4200-465	PORTO	22 507 4320	22 507 4329	webmaster@fcna.pt	http://www.fcna.up.pt
1111	Universidade do Porto - Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física	R. Dr. Plácido da Costa, 91	4200-450	PORTO	22 507 4700	22 550 0689	expediente@fcdef.up.pt	http://www.fedep.up.pt
1114	Universidade do Porto - Faculdade de Direito	Rua das Bragas, 223	4050-123	PORTO	22 204 1600	22 204 1614	webmaster@fd.up.pt	http://www.fd.up.pt
1104	Universidade do Porto - Faculdade de Economia	R. Dr. Roberto Frias	4200-464	PORTO	22 557 1100	22 557 5050	webmaster@fep.up.pt	http://www.fep.up.pt
1105	Universidade do Porto - Faculdade de Engenharia	R. Dr. Roberto Frias	4200-465	PORTO	22 508 1400	22 508 1440	feup@fe.up.pt	http://www.fe.up.pt
1106	Universidade do Porto - Faculdade de Farmácia	R. Aníbal Cunha, 164	4050-047	PORTO	22 207 8900	22 200 3977	ffup@ff.up.pt	http://www.ff.up.pt

DGES Direcção Geral do Ensino Superior

Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

1107	Universidade do Porto - Faculdade de Letras	Via Panorâmica, Ap. 55038	4150-564	PORTO	22 607 7100	22 609 1610	webmaster@letras.up.pt	http://www.letras.up.pt
1108	Universidade do Porto - Faculdade de Medicina	Alameda Hernâni Monteiro	4200-319	PORTO	22 557 3750	22 557 3758	fmup@med.up.pt	http://www.med.up.pt
1113	Universidade do Porto - Faculdade de Medicina Dentária	R. Dr. Manuel Pereira da Silva	4200-392	PORTO	22 550 1522	22 502 3938	webmaster@fmd.up.pt	http://www.fmd.up.pt
1109	Universidade do Porto - Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação	R. do Campo Alegre, 1021	4169-004	PORTO	22 607 9700	22 607 9725	webmaster@psi.up.pt	http://www.fpce.up.pt
1110	Universidade do Porto - Instituto de Ciências Biomédicas de Abel Salazar	Largo Prof. Abel Salazar, 2	4099-003	PORTO	22 206 2200	22 206 2232	icmota@icbas.up.pt	http://www.icbas.up.pt
0130	UNIVERSIDADE DOS AÇORES	R. da Mãe de Deus	9500-539	PONTA DELGADA	296 650 000	296 650 005	reitor@notes.uac.pt	http://www.uac.pt
0110	Universidade dos Açores - Angra do Heroísmo	Terra Chã	9781-851	ANGRA DO HEROÍSMO	295 204 544	295 332 605	reitor@notes.uac.pt	http://www.uac.pt
0912	UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA	Campus de Campolide	1099-085	LISBOA	21 371 5600	21 371 5614	reitoria@unl.pt	http://www.unl.pt
0903	Universidade Nova de Lisboa - Faculdade de Ciências e Tecnologia	Monte da Caparica	2829-516	CAPARICA	21 294 8300	21 295 4461	sec-dir@fct.unl.pt	http://www.fct.unl.pt
0901	Universidade Nova de Lisboa - Faculdade de Ciências Médicas	Campo dos Mártires da Pátria, 130	1169-056	LISBOA	21 885 3000	21 885 1920	geral@fcm.unl.pt	http://www.fcm.unl.pt
0902	Universidade Nova de Lisboa - Faculdade de Ciências Sociais e Humanas	Av. de Berna, 26-C	1069-061	LISBOA	21 793 3519	21 797 7759	nire@fcsh.unl.pt	http://www.fcsh.unl.pt
0911	Universidade Nova de Lisboa - Faculdade de Direito	Trav. de Estêvão Pinto	1099-032	LISBOA	21 384 7400	21 384 7470	fd@fd.unl.pt	http://www.fd.unl.pt
0904	Universidade Nova de Lisboa - Faculdade de Economia	Campus de Campolide	1099-032	LISBOA	21 380 1600	21 387 1105	infonova@fe.unl.pt	http://www.fe.unl.pt
0906	Universidade Nova de Lisboa - Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação	Campus de Campolide	1070-312	LISBOA	21 387 0413	21 387 2140	info@isegi.unl.pt	http://www.isegi.unl.pt
	UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA	Alameda de St. António dos Capuchos, 1	1169-047	LISBOA	21 881 1900	21 881 1991	rutl@reitoria.utl.pt	http://www.utl.pt
0802	Universidade Técnica de Lisboa - Faculdade de Arquitectura	Rua Sá Nogueira - Polo Universitário da Ajuda	1349-055	LISBOA	21 361 5000	21 362 5138	cd@fa.utl.pt	http://www.fa.utl.pt
0801	Universidade Técnica de Lisboa - Faculdade de Medicina Veterinária	Av. da Universidade Técnica - Polo Universitário da Ajuda	1300-477	LISBOA	21 365 2800	21 365 2815	fmv@fmv.utl.pt	http://www.fmv.utl.pt
0806	Universidade Técnica de Lisboa - Faculdade de Motricidade Humana	Estr. da Costa	1495-688	CRUZ QUEBRADA	21 414 9100	21 415 1248	cd@fmh.utl.pt	http://www.fmh.utl.pt
0803	Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Agronomia	Tapada da Ajuda	1349-017	LISBOA	21 365 3100	21 363 5031	cdisa@isa.utl.pt	http://www.isa.utl.pt
0804	Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas	Rua Almerindo Lessa - Polo Universitário da Ajuda	1349-055	LISBOA	21 361 9430	21 361 9442	correio@iscsp.utl.pt	http://www.iscsp.utl.pt
0805	Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Economia e Gestão	R. do Quelhas, 6	1200-781	LISBOA	21 392 5800	21 397 4153	cd@iseg.utl.pt	http://www.iseg.utl.pt
0807	Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior Técnico	Av. Rovisco Pais, 1	1049-001	LISBOA	21 841 7332	21 847 0858	cd@ist.utl.pt	http://www.ist.utl.pt
	Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior Técnico (Tagus Park)	Av. Prof. Doutor Cavaco Silva	2744-016	PORTO SALVO	21 423 3200	21 423 3252	cd@ist.utl.pt	http://www.tagus.ist.utl.pt

DGES Direcção Geral do Ensino Superior

Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

6800	INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA	Av. das Forças Armadas	1649-026	LISBOA	21 793 5000	21 790 3964	gab.presidente@iscte.pt; iscte@iscte.pt	http://www.iscte.pt
------	---	------------------------	----------	--------	-------------	-------------	--	---

Anexo 2

**Listagem de Estabelecimentos de Ensino Superior
Universitário Particular e Cooperativo**

DGES Direcção Geral do Ensino Superior

Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

ESTABELECIMENTOS PARTICULARES E COOPERATIVOS DE ENSINO SUPERIOR UNIVERSITÁRIO

Cód.	Estabelecimento	Endereço	C.Postal	Localidade	Telefone	Fax	Mail	Url
4033	DINENSINO - Ensino, Desenvolvimento e Cooperação, CRL (Beja)	R. Marquês de Pombal, n.º 1- Apartado 253	7800-067	BEJA	284 311 400	284 311 401	sec.beja@umoderna.pt	http://www.umoderna.pt
4031	DINENSINO - Ensino, Desenvolvimento e Cooperação, CRL (Setúbal)	Estrada das Machadas de Cima-Vila Amélia	2900-465	SETÚBAL	265 540 700	265 228 004	sec.setubal@umoderna.pt	http://www.umoderna.pt/setubal
4010	Escola Superior Artística do Porto	Largo de S. Domingos, n.º 80	4050-545	PORTO	22 339 2130	22 339 2139	secretaria@esap.pt; dircesap@esap.pt; da@esap.pt	http://www.esap.pt
4025	Escola Superior Gallaecia	Largo das Oliveiras	4920-275	VILA NOVA DA CERVEIRA	251 794 054	251 794 055	esc.sup.gallaecia@mail.telepac.pt	http://www.esgallaecia.com
4020	Escola Superior de Actividades Imobiliárias	Praça Eduardo Mondlane, n.º 7 C	1950-104	LISBOA	21 839 2000	21 839 2060	esai@esai.pt	http://www.esai.pt
4111	Escola Superior de Design	Av. D. Carlos I, n.º 4	1200-649	LISBOA	21 393 9600	21 397 8561	info@iade.pt	http://www.iade.pt
4112	Escola Superior de Marketing e Publicidade	Av. D. Carlos I, n.º 4	1200-649	LISBOA	21 393 9600	21 397 8561	iade@iade.pt	http://www.iade.pt
4120	Escola Universitária das Artes de Coimbra	Av. Dr. José de Sousa Fernandes	3020-250	COIMBRA	239 497 400	239 838 533	info@arca.pt	http://www.arca.pt
4126	Escola Universitária Vasco da Gama	Mosteiro de S. Jorge de Milreu-Estrada da Conraria	3040-714	CASTELO VIEGAS	239 444 444	239 437 627	uvascodagama@uvascodagama.org	http://www.uvascodagama.org
4255	Instituto Superior Bissaya Barreto	Bencanta	3040-039	COIMBRA	239 800 450	239 800 480	isbb@isbb.pt	http://www.isbb.pt
4290	Instituto Superior D. Afonso III	Rua Almirante Cândido dos Reis - Convento do Espírito Santo	8100-641	LOULÉ	289 429 480	289 420 478	inuaf@mail.telepac.pt	http://www.inuaf-studia.pt
4358	Instituto Superior da Maia	Av. Carlos Oliveira Campos	4475-690	AVIOSO S. PEDRO	22 986 60 00	22 982 5331	info@ismai.pt	http://www.ismai.pt/
4261	Instituto Superior de Ciências da Saúde - Norte	Rua Central de Gandra, 1317, Vilarinho de Cima	4585-116	PAREDES	22 416 0930	22 416 0930	ingresso@cespu.pt	http://www.cespu.pt
4260	Instituto Superior de Ciências da Saúde Egas Moniz	Quinta da Granja – Campus Universitário	2829-511	MONTE DA CAPARICA	21 294 6700	21 294 6868	iscsem@egasmoniz.edu.pt	http://www.egasmoniz.edu.pt
4295	Instituto Superior de Comunicação Empresarial	Praça do Príncipe Real, n.º 27	1250-184	LISBOA	21 347 4283	21 347 4288	regina.moreira@iscem.pt	http://www.iscem.pt
4299	Instituto Superior de Educação e Trabalho	Rua de Pereira Reis, 399	4200-448	PORTO	22 507 3890	22 550 6597	iset@mail.telepac.pt	http://www.iset.pt
4306	Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares de Almada	Quinta da Arreïneta de Cima	2800-305	ALMADA	21 294 6250 21 294 6254	21 294 6251 21 012 0352	info@almada.ipiaget.org; iramires@almada.ipiaget.org	http://www.ipiaget.org
4307	Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares de Mirandela	Avenida 25 de Abril	5370-202	MIRANDELA	278 200 150 278 200 151	278 265 203 278 200 154	info@mirandela.ipiaget.org; aqueijo@mirandela.ipiaget.org	http://www.ipiaget.org
4309	Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares de Santo André	Vila Parque, Bairro das Flores - Apartado 146	7500-999	VILA NOVA DE SANTO ANDRÉ	269 708 710 269 708 720	269 708 727 269 708 727	info@standre.ipiaget.org; jantunes@standre.ipiaget.org	http://www.ipiaget.org

DGES Direcção Geral do Ensino Superior

Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

Cód.	Estabelecimento	Endereço	C.Postal	Localidade	Telefone	Fax	Mail	Url
4308	Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares de Viseu	Estrada do Alto do Gaio - Galifonge	3515-776	LORDOSA	232 910 100 232 910 191	232 910 180 232 910 193	info@viseu.ipiaget.org; teresap@viseu.ipiaget.org	http://www.ipiaget.org
4300	Instituto Superior de Gestão	Rua Vitorino Nemésio, n.º 5	1750-306	LISBOA	21 751 3700	21 757 3966	isg@isg.pt	http://www.isg.pt
4050	Instituto Superior de Informática e Gestão	Av. António José de Almeida, 18	1000-043	LISBOA	21 845 9280	21 845 9289	info@isig.pt	http://www.isig.pt
4351	Instituto Superior de Línguas Administração de Bragança	Rua Prof. Doutor António Augusto Gonçalves Rodrigues	5300-238	BRAGANÇA	273 331 434	273 324 473	info@islabraganca.pt	http://www.islabraganca.pt
4354	Instituto Superior de Línguas Administração de Leiria	Rua da Cooperativa - São Romão	2414-017	LEIRIA	244 820 650	244 813 021	info@islaleiria.pt	http://www.islaleiria.pt
4350	Instituto Superior de Línguas Administração de Lisboa	Quinta do Bom Nome - Estr. da Correia, 53	1500-210	LISBOA	21 030 9900	21 030 9917	isla.lisboa@lx.isla.pt	http://www.isla.pt
4352	Instituto Superior de Línguas Administração de Santarém	Largo Cândido dos Reis / Edifício do Antigo Hospital	2000-241	SANTARÉM	243 305 880	243 326 261	info@islasantarem.pt	http://www.islasantarem.pt/
4353	Instituto Superior de Línguas Administração de Vila Nova de Gaia	Rua Cabo Borges, n.º 55	4430-032	VILA NOVA DE GAIA	22 377 2980	22 377 2985	isla@mail.islagaia.pt	http://www.islagaia.pt
4150	Instituto Superior de Novas Profissões	Estrada da Ameixoeira, 116	1769-006	LISBOA	21 750 8010	21 750 8020	inp@inp.pt	http://www.inp.pt
4450	Instituto Superior de Psicologia Aplicada	Rua do Jardim do Tabaco, n.º34	1149-041	LISBOA	21 881 1700	21 886 0954	info@ispa.pt	http://www.ispa.pt
4451	Instituto Superior de Psicologia Aplicada de Beja	Av. Vasco da Gama, n.º 17	7800-397	BEJA	284 321 450	284 321 451	info@ispa.pt	http://www.ispa.pt
4510	Instituto Superior de Serviço Social de Lisboa	Largo do Mitelo, n.º 1	1169-109	LISBOA	21 882 4020	21 885 0192	rp@iss.pt	http://www.iss.pt
4511	Instituto Superior de Serviço Social de Lisboa (Beja)	Rua D. Manuel I, 19	7800-306	BEJA	284 311 950	284 322 124	iss.beja@clic.pt	
4520	Instituto Superior de Serviço Social do Porto	Av. Dr.Manuel Teixeira Ruela, 370 - Senhora da Hora	4460-362	SENHORA DA HORA	22 957 7210	22 957 7219	geral@cesss-issp.pt	http://www.cesss-issp.pt
4375	Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes	Av. Miguel Bombarda, 15	8500-508	PORTIMÃO	282 450 430	282 450 439	informacoes@ismat.pt	http://www.ismat.pt
4500	Instituto Superior Miguel Torga	Largo da Cruz de Celas, n.º 1	3000-132	COIMBRA	239 488 030	239 488 031	ismt@ismt.pt	http://www.ismt.pt
2700	Universidade Atlântica	Antiga Fábrica de Pólvora de Barcarena-Rua dos Paióis	2730-036	BARCARENA	21 439 8200	21 430 2573	informa@uatla.pt	http://www.uatla.pt
2100	Universidade Autónoma de Lisboa Luís de Camões	Rua de Santa Marta, 56	1169-023	LISBOA	21 317 7612	21 315 1791	lsantos@universidade-autonoma.pt	http://www.universidade-autonoma.pt
2750	Universidade Fernando Pessoa	Praça 9 de Abril, n.º 349	4249-004	PORTO	22 507 1300	22 550 8269	geral@ufp.pt	http://www.ufp.pt
2751	Universidade Fernando Pessoa - Unidade de Ponte de Lima	Casa da Garrida - Rua Conde de Bertiandos	4990-078	PONTE DE LIMA	258 741 026	258 741 412	geral.plima@ufp.pt	http://www.ufp.pt

DGES Direcção Geral do Ensino Superior

Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

Cód.	Estabelecimento	Endereço	C.Postal	Localidade	Telefone	Fax	Mail	Url
2600	Universidade Independente	Av. Marechal Gomes da Costa, lote 9	1800-255	LISBOA	21 836 1900	21 836 1922	uni@uni.pt	http://www.uni.pt
2300	Universidade Internacional	Estrada de Benfica, 275	1500-072	LISBOA	21 721 0230	21 726 7422	uix@universidadeinternacional.pt	http://www.uinternacional.pt
2302	Universidade Internacional - Figueira da Foz	Rua do Pinhal, n.º 1B/1D	3080-022	FIGUEIRA DA FOZ	233 402 230	233 428 570	uiff@uinternacional.pt	http://www.uinternacional.pt
2400	Universidade Lusíada	Rua da Junqueira n.º 188/198	1349-001	LISBOA	21 361 1500	21 363 8307	info@lis.ulusiada.pt	http://www.lis.ulusiada.pt
2401	Universidade Lusíada (Porto)	Rua Dr. Lopo de Carvalho	4369-006	PORTO	22 557 0800	22 557 0897	info@por.ulusiada.pt	http://www.por.ulusiada.pt
2402	Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão	Largo Tinoco de Sousa - Edifício da Lapa	4760-108	VILA NOVA DE FAMALICÃO	252 309 200	252 376 363	webmaster@fam.ulusiada.pt	http://www.fam.ulusiada.pt
2800	Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia	Campo Grande, n.º 376	1749-024	LISBOA	21 751 5500	21 757 7006	informacoes@ulusofona.pt	http://www.ulusofona.pt
4032	Universidade Lusófona do Porto	R. Augusto Rosa, 24	4000-098	PORTO	22 207 3230	22 202 6939	informacoes@ulusofona.pt	www.ulp.pt
4030	Universidade Moderna (Lisboa)	Travessa da Saúde, n.º 2-A	1449-022	LISBOA	21 303 3400	21 302 0266	info@umoderna.pt	http://www.umoderna.pt/lisboa
2500	Universidade Portucalense Infante D. Henrique	Rua Dr. António Bernardino de Almeida, 541-619	4200-072	PORTO	22 557 2000	22 557 2010		http://www.uportu.pt

Anexo 3

Listagem das Bibliotecas dos Estabelecimentos de Ensino Superior Universitário Público

Bibliotecas Universitárias do Ensino Público

Biblioteca	Universidade	Cargo	Responsável	Morada	CP	Tel	Fax	E-mail	www
Sector de Documentação e Arquivos da Universidade Aberta	Universidade Aberta	Responsável	Dra. Carolina Vilhena da Cunha carolina@univ-ab.pt	Universidade Aberta Sector de Documentação e Arquivo Rua da Escola Politécnica, 141-147	1269-001 Lisboa	213 916300	213 953750	cdoc@univ-ab.pt	http://www.univ-ab.pt/sda/index.html
Serviços de Documentação - Biblioteca da Universidade da Beira Interior	Universidade da Beira Interior	Responsável dos SD	Dra. Joana Lopes Dias			275 319710		jdias@ubi.pt	http://www.ubi.pt/index.php?pagina=biblio
Sector de Documentação e Arquivo da Universidade da Madeira	Universidade da Madeira	Directora do Sector	Dra. Maria Iolanda Pereira da Silva iola@uma.pt	Universidade da Madeira Sector de Documentação e Arquivo Campus Universitário da Penteada, 3º Piso	9000-390 Funchal	291 705070		cdi@uma.pt	http://www.uma.pt/sda
Biblioteca da Universidade de Aveiro	Universidade de Aveiro	Directora de Serviços	Dra. Laura Oliva Correia Lemos llemos@doc.ua.pt	Universidade de Aveiro Serviços de Documentação Campus Universitário Santiago	3810-193 Aveiro	234 370346	234 381260	sdua@doc.ua.pt	http://www.doc.ua.pt/
Biblioteca Central da Faculdade de Medicina	Universidade de Coimbra	Responsável Técnico	Dra. Graça Pericão	Edifício Central Rua Larga	3004-504 Coimbra	239 857752		bcsr@fmed.uc.pt	URL: http://www.ci.uc.pt/bibfmed/ ;
Biblioteca da Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física	Universidade de Coimbra	Responsável Técnico	Dra. Maria Isabel Grácio Duarte Brito ibruto@fcdef.uc.pt	Estádio Universitário de Coimbra Pavilhão 3, 1º Andar	3040-256 Coimbra	239 802773	239 802779	biblioteca@fcdef.uc.pt	http://biblioteca.fcdef.uc.pt/
Biblioteca da Faculdade de Direito	Universidade de Coimbra	Responsável Técnico / Director	Dra. Ana Maria Osório Pereira de Melo Doutor Rui Figueiredo Marcos	Pátio da Universidade	3004-545 Coimbra	239 859801	239 823353	biblio@fd.uc.pt	http://www.fd.uc.pt
Biblioteca da Faculdade de Economia	Universidade de Coimbra	Responsável Técnico	Dra. Maria do Rosário Pericão	Av. Dias da Silva, 165	3004-512 Coimbra	239 790579	239 790579	bibucfe@fe.uc.pt	http://www.fe.uc.pt
Biblioteca da Faculdade de Farmácia	Universidade de Coimbra	Responsável Técnico	Dra. Noémia Canas	Rua do Norte	3000-295 Coimbra	239 859996	239 827126	bffc@ci.uc.pt	http://www.ff.uc.pt/biblioteca/biblioteca.HTM

Bibliotecas Universitárias do Ensino Público

Biblioteca da Faculdade de Letras	Universidade de Coimbra	Responsável Técnico	Dra. Maria Alice B. Velho Melo Falcão A. Curado	Largo da Porta Férrea	3000-447 Coimbra	239 859900	239 836733	biletras@ci.uc.pt	http://www.fl.uc.pt
Biblioteca da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação	Universidade de Coimbra	Responsável Técnico	Dra. Manuela Athayde	Rua do Colégio Novo	3000-115 Coimbra	239 851466	239 851462	biblioteca@fpce.uc.pt	http://www.fpce.uc.pt/servico/index.html#bib
Biblioteca Geral da Universidade de Coimbra	Universidade de Coimbra	Responsável	Dra. Graça Fachada	Largo da Porta Férrea	3000-447 Coimbra	239 859800	239 827135	bguc@ci.uc.pt	http://www.ci.uc.pt/BGUC/001BGU.HTM
Faculdade de Ciências e Tecnologia	Universidade de Coimbra	Só tem bibliotecas Departamentais							
Biblioteca Geral da Universidade de Évora	Universidade de Évora	Director	...Fitas	Largo dos Colegiais 2,	7000 Évora			director@bib.uevora.pt	http://www.bib.uevora.pt
Biblioteca Central Faculdade de Ciências	Universidade de Lisboa	Responsável	Dra. Margarida Pino	Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, Edifício C4 Campo Grande	1749-016 Lisboa	217500003	217 500430	mmpino@fc.ul.pt	http://bibcentral.fc.ul.pt/
Biblioteca da Faculdade de Direito	Universidade de Lisboa	Bibliotecária	Dra. Ana Maria Martinho amart@mail.fd.ul.pt	Faculdade de Direito Alameda da Universidade	1649-014 Lisboa	217984680	217 977056	biblioteca@mail.fd.ul.pt	http://www.fd.ul.pt/biblioteca/biblio.asp
Biblioteca da Faculdade de Farmácia	Universidade de Lisboa		Dra. Sílvia lopes / Dra. Isabel Campos	Faculdade de Farmácia Av. Prof. Gama Pinto	1600-003 Lisboa	217946482	217 946470	biblioteca@ff.ul.pt	http://194.117.17.200:4505/ALEPH-/start/farmacia
Biblioteca da Faculdade de Letras	Universidade de Lisboa	Bibliotecária	Dra. Maria Laura Roseira Miranda	Faculdade de Letras Alameda da Universidade	1600-214 Lisboa	217920028	217 960063	bib.bibliotecario@fl.ul.pt	http://www.fl.ul.pt/biblioteca/index.htm
Biblioteca da Faculdade de Medicina	Universidade de Lisboa		Dra. Emília Clamote	Av. Prof. Egas Moniz - Hospital de Santa Maria Pisos 1, 6 e 7	1649-028 Lisboa	217 985134	217 985133	bibl@fm.ul.pt	http://fmlweb.fm.ul.pt/public/Biblioteca_CDI/fmlbib/index.htm
Biblioteca da Faculdade de Medicina Dentária	Universidade de Lisboa	Responsável	Drª Maria Luisa Pinheiro	Faculdade de Medicina Dentária Cidade Universitária	1649-003 Lisboa	217 922642	217 922630	biblioteca@fmd.ul.pt	http://www.fmd.ul.pt/servicos/biblioteca.htm
Biblioteca da Instituto de Ciências Sociais	Universidade de Lisboa	Responsável	Dra. Paula Costa	Avenida Professor Aníbal de Bettencourt, 9	1600-189 Lisboa	217 804700	217 940274	biblioteca@ics.ul.pt	http://www.ics.ul.pt/biblio/
Biblioteca Faculdade de Belas-Artes	Universidade de Lisboa	Directora	Dra. Licínia	Largo da Academia Nacional das Belas Artes	1249-058 Lisboa	213 252115	213 427635	biblioteca@fba.ul.pt	

Bibliotecas Universitárias do Ensino Público

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação	Universidade de Lisboa	Bibliotecário	Dr. Armando Jorge Silva	Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação Alameda da Universidade	1649-013 Lisboa	217 943891		biblio@fpce.ul.pt	http://www.fpce.ul.pt/biblioteca/
Direcção de Serviços de Documentação e Publicações da Universidade de Lisboa	Universidade de Lisboa	Directora de Serviços	Drª Maria Leal Ramos Vieira	Alameda da Universidade Cidade Universitária	1649 - 004 Lisboa	217 967624	217 933624	maria.leal@reitoria.ul.pt	
Serviços de Documentação e Extensão da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro	Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro	Directora dos SDE	Dra. Mª Margarida Melo de Carvalho	Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro Apartado 1013	5001-801 Vila Real			m.carvalho@utad.pt	http://www.utad.pt/pt/instituicao/vice_reitorias/doc_extensao/bibliotecas/index.html
Biblioteca Central Universidade do Algarve	Universidade do Algarve		Dra. Margarida Vargues mvargues@ualg.pt	Serviços de Documentação Campos de Gambelas	8000-810 Faro	289 800900	289 818803	bibcentral@ualg.pt	http://www.bib.ualg.pt
Biblioteca da Escola Superior de Educação - Penha	Universidade do Algarve		Dra. Rosa Castro rcastro@ualg.pt	Campus da Penha - Estrada da Penha	8000-810 Faro	289 800100		bibese@ualg.pt	
Biblioteca da Escola Superior de Gestão Hotelaria e Turismo - Penha	Universidade do Algarve		Dra. Paula Luz pluz@ualg.pt			289800100		bibesght@ualg.pt	
Biblioteca da Escola Superior de Gestão Hotelaria e Turismo - Portimão	Universidade do Algarve		mjbarra@ualg.pt (reemcaminhou para a directora)			282417641		bibesght@ualg.pt	
Biblioteca da Escola Superior de Tecnologia - Penha	Universidade do Algarve			Campus da Penha	8000-117 Faro	289 800159		bibest@ualg.pt	
Biblioteca da Escola Superior de Saúde de Faro	Universidade do Algarve		Dra. Leónia Fernandes lfernandes@ualg.pt						essaf
Biblioteca de Pós-graduações - Faculdade de Economia	Universidade do Algarve	Responsável	Prof. Dr. Rui Nunes rnunes@ualg.pt	Edifício da Faculdade de Economia Campus de Gambelas	8005-139 Faro	289 800043		bibfe@ualg.pt	
Faculdade de Ciências do Mar e do Ambiente	Universidade do Algarve								
Faculdade de Ciências e Tecnologia	Universidade do Algarve								

Não têm Bibliotecas
01-04-2009

Bibliotecas Universitárias do Ensino Público

Tabela com Bibliotecas									
Faculdade de Ciências Sociais e Humanas	Universidade do Algarve								
Faculdade de Engenharia de Recursos Naturais	Universidade do Algarve								
Serviços de Documentação da Universidade do Minho	Universidade do Minho	Director de Serviços	Dr. Eloy Rodrigues	Serviços de Documentação da Universidade do Minho Campus de Gualtar	4710-057 Braga	253 604156	253 604159	sdum@sdum.uminho.pt	http://www.sdum.uminho.pt/site/home.asp
Biblioteca Alberto Saavedra do Instituto de Ciências Biomédicas de Abel Salazar	Universidade do Porto	Responsável	Dra. Alice Freitas	Largo Prof. Abel Salazar, 2	4099-003 Porto	222 062290		biblio@icbas.up.pt	
Biblioteca Central da Faculdade de Ciências	Universidade do Porto	Director						bg.director@fc.up.pt	
Biblioteca Central da Faculdade de Medicina	Universidade do Porto	Responsável	Dra. Maria do Céu Sampaio mceu@med.up.pt	Alameda Professor Hernâni Monteiro	4200-319 Porto	225 513610	225 513698	biblio@med.up.pt	http://biblioteca.med.up.pt/web/web.asp
Biblioteca da Faculdade de Ciências da Nutrição e Alimentação	Universidade do Porto	Responsável	Dra. Bela Franchini belafranchini@fcna.up.pt	Rua Dr. Roberto Frias	4200-465 Porto	225 074320			
Biblioteca da Faculdade de Economia	Universidade do Porto	Director	Dr. Adelino José Soares Pinto	Rua Dr. Roberto Frias	4200-464 Porto	225 571253		bibdir@fep.up.pt	Dra. Maria Cândido ...
Biblioteca da Faculdade de Farmácia	Universidade do Porto	Responsável	Professor Catedrático Rosa Pinto	Rua Aníbal Cunha, 164	4050-047 Porto	222078934		biblioteca@ff.up.pt	
Biblioteca da Faculdade de Medicina Dentária	Universidade do Porto	Responsável	Doutora Maria Helena Fernandes mhfernandes@fmd.up.pt	Rua Dr. Manuel Pereira da Silva	4200-392 Porto			biblioteca@fmd.up.pt	
Biblioteca da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação	Universidade do Porto	Bibliotecária	Dra. Helena Mesquita	Rua do Dr. Manuel Pereira da Silva	4200-392 Porto	226 079700	226 079725	hmesquita@fpce.up.pt	http://www.fpce.up.pt/biblioteca/
Biblioteca Prof. Doutor António Marques da Faculdade de Desporto	Universidade do Porto	Responsável	Dra. Deolinda Ramos dramos@fcddef.up.pt	Rua Dr. Plácido Costa, 91	4200-450 Porto	225 074700			
Biblioteca Virtual da Universidade do Porto	Universidade do Porto	Directora de Serviços	Dra. Clara Macedo	Universidade do Porto - Biblioteca Virtual Rua D. Manuel II	4003-806 Porto	226 076133	226 098736	biblioteca.virtual@reit.up.pt	http://biblioteca.up.pt

Bibliotecas Universitárias do Ensino Público

Escola de Gestão do Porto Centro de Documentação e Informação	Universidade do Porto		Dra. Carla Lima clima@egp.up.pt	Rua de Salazares, 842	4149-002 Porto	226 153279	226 100861	biblioteca@egp.up.pt	http://www.egp.up.pt/content.php?m1=1&m2=7
Faculdade de Belas-Artes	Universidade do Porto	Responsável	Dra. Maria João Cruz	Av. Rodrigues de Freitas, 265	4049-021 Porto	225 192400		biblioteca@fb.a.up.pt	
Serviço de Documentação e Informação da Faculdade de Engenharia - Biblioteca	Universidade do Porto	Responsável	Dra. Ana Azevedo ana@fe.up.pt	Rua Dr. Roberto Frias	4200-465 Porto	225 081442	225 081893	biblioteca@fe.up.pt	
Serviços de Documentação da Faculdade de Arquitectura - Biblioteca	Universidade do Porto	Responsável	Dr. Rui Tavares	Via Panorâmica S/N	4150-755 Porto			biblioteca@arq.up.pt	Responsável Dra. Maria Clara Fernandes
Serviços de Documentação da Faculdade de Arquitectura - Centro de Documentação	Universidade do Porto	Responsável	Dr. Manuel Augusto Soares Mendes					mamendes@arq.up.pt	
Serviços de Documentação da Faculdade de Direito	Universidade do Porto	Responsável	Dra. Maria José Parreira mjp@direito.up.pt	Rua dos Bragas, 229	4050-123 Porto	222 041600		sfdup@direito.up.pt	
Serviços de Documentação e de Informação da Faculdade de Letras	Universidade do Porto	Director de Serviços Responsável	Dr. João Emanuel Cabral Leite Dra. Isabel Pereira Leite	Via Panorâmica S/N	4150-564 Porto	226 077100		jleite@letras.up.pt ileite@letras.up.pt	
Serviços de Documentação da Universidade dos Açores	Universidade dos Açores	Directora	Dra. Maria João Mota Melo mmelo@notes.uac.pt	Serviços de Documentação Rua da Mãe de Deus	9501-801 Ponta Delgada	296 650 058	296 650 057	sdoc@notes.uac.pt	http://www.sdoc.uac.pt/intro.php
Biblioteca Almada Negreiros da Faculdade de Economia - Colégio de Campolide	Universidade Nova de Lisboa	Coordenadora	Dra. Lurdes Gouveia lgouveia@fe.unl.pt					sdoc@fe.unl.pt	
Biblioteca da Faculdade de Ciências Médicas	Universidade Nova de Lisboa	Bibliotecária	Dra. Maria Manuela Prates	Campo dos Mártires da Pátria, 130	Lisboa				http://www.fcm.unl.pt/biblioteca/index.htm
Biblioteca da Faculdade de Direito	Universidade Nova de Lisboa			Campus de Campolide	1099-032 Lisboa	213 847451	2138 47472	biblioteca@fd.unl.pt	http://biblioteca.fd.unl.pt/web/
Biblioteca do Instituto de Tecnologia Química e Biológica	Universidade Nova de Lisboa	Bibliotecária	Dra. Susana Lopes	Av. da República - EAN	2784 - 505 Oeiras	21 4469256		biblio@itqb.unl.pt	http://biblio.itqb.unl.pt/

Bibliotecas Universitárias do Ensino Público

Biblioteca MBA da Faculdade de Economia	Universidade Nova de Lisboa	Coordenadora	Dra. Fátima Crespo	mcrespo@fe.unl.pt		21 382 27 37 / 3	21 382 61 37		
Centro de Documentação e Biblioteca da Faculdade de Ciências e Tecnologia	Universidade Nova de Lisboa	Responsável: Ana Alves Pereira	Director: Prof. Doutor José J. G. Moura jose.moura@dq.fct.unl.pt	Quinta da Torre Monte da Caparica	2829-516 Monte da Caparica	21 2948555	21 2948347	sec-cdb@fct.unl.pt	http://biblioteca.fct.unl.pt/CDB/index.php?option=com_content&task=view&id=81&Itemid=119
Centro de Documentação e Informação da Escola Nacional de Saúde Pública	Universidade Nova de Lisboa	Bibliotecária	Dra. Isabel Andrade	Escola Nacional de Saúde Pública - UNL Avenida Padre Cruz	1600-560 Lisboa Codex			isabel.andrade@ensp.unl.pt	
Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação	Universidade Nova de Lisboa		Dra. Fátima Conceição					sdoc@isegi.unl.pt	
Serviços de Documentação e Informação Científica (SDIC) do Instituto de Higiene e Medicina Tropical	Universidade Nova de Lisboa	Coordenador	Dr. Rui Ramalhe					rui@ihmt.unl.pt	
Serviços de Informação e Documentação Biblioteca da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais	Universidade Nova de Lisboa	Responsável	Dr. José Madeira Ventura jamventura@fcs.h.unl.pt	Serviços de Informação e Documentação da Faculdade de Ciências Humanas Biblioteca Av. De Berna, 26-C	1069-061 Lisboa	217933519 217933669	217 977759	biblioteca@fcs.h.unl.pt	http://www.fcs.h.unl.pt/biblioteca/apresentacao.asp
Biblioteca da Faculdade de Arquitectura	Universidade Técnica de Lisboa	Bibliotecária	Dra. Maria Pilar Lago mpilar@fa.utl.pt	Rua Sá Nogueira - Pólo Universitário - Alto da Ajuda	1349-055 Lisboa	213 615084	213 625138		
Biblioteca da Faculdade de Motricidade Humana	Universidade Técnica de Lisboa	Bibliotecária	Dra. Maria do Amparo Raposo mamparo@fmh.utl.pt	Biblioteca da Faculdade de Motricidade Humana Estrada da Costa	1495-688 Cruz Quebrada	21 4149230 21 4149141		biblioteca@fmh.utl.pt	http://biblos.fmh.utl.pt/bbsoft/bbhtm/mnuserv.htm
Biblioteca do Instituto Superior de Agronomia	Universidade Técnica de Lisboa	Directora Técnica	Dra. Margarida Galamba galamba@isa.utl.pt	Tapada da Ajuda	1349-017 Lisboa	21 365 35 06/07	21 365 35 02	infobisa@isa.utl.pt	http://www.isa.utl.pt/bisa/
Biblioteca do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas	Universidade Técnica de Lisboa	Responsável	Drª Isabel Maria Ramos Pereira ipereira@iscsp.utl.pt	Pólo Universitário do Alto da Ajuda Rua Almerindo Lessa	1349-055 Lisboa				http://www.iscsp.utl.pt/ISCSP2006/index_biblioteca.php

Bibliotecas Universitárias do Ensino Público

Biblioteca e Centro de Documentação da Faculdade de Medicina Veterinária	Universidade Técnica de Lisboa	Bibliotecária	Dra. Maria de São José Lalanda	Avenida da Universidade Técnica	1300-477 Lisboa	213652817 ou 213652800		mlalanda@fmv.utl.pt	http://www.fmv.utl.pt/biblioteca.php
Centro de Informação e Documentação Biblioteca do Instituto Superior de Economia e Gestão	Universidade Técnica de Lisboa		Dr. Duarte Meireles	Rua do Quelhas 6	1200-781 Lisboa	213 922 888	213 972 684	biblio@iseg.utl.pt	http://www.iseg.utl.pt/biblioteca/index.php
Instituto Superior Técnico (instalações no Tagus Park)	Universidade Técnica de Lisboa	Responsável	Dra. Lúcia Peneda	Instituto Superior Técnico Campus do Taguspark Biblioteca Av. Prof. Cavaco Silva	2780-990 PORTO SALVO	21 423 33 66 (ext. 5066)		biblioteca@tagus.ist.utl.pt	http://www.tagus.ist.utl.pt/Tagus_files/biblioteca/biblioteca.htm

Anexo 4

Listagem das Bibliotecas dos Estabelecimentos de Ensino Superior Universitário Particular e Cooperativo

Biblioteca	Estabelecimento	Endereço	C.Postal	Localidade	Telefone	Fax	Mail	Url
Em mudança de edifício (Março)	DINENSINO - Ensino, Desenvolvimento e Cooperação, CRL (Beja)	R. Marquês de Pombal, n.º 1- Apartado 253	7800-067	BEJA	284 311 400	284 311 401	sec.beja@umoderna.pt	http://www.umoderna.pt
sec.setubal@umoderna.pt - Dr. Pedro Miguel Silva	DINENSINO - Ensino, Desenvolvimento e Cooperação, CRL (Setúbal)	Estrada das Machadas de Cima-Vila Amélia	2900-465	SETÚBAL	265 540 700	265 228 004	sec.setubal@umoderna.pt	http://www.umoderna.pt/setubal
Maria Fernanda biblioteca@esap.pt	Escola Superior Artística do Porto	Largo de S. Domingos, n.º 80	4050-545	PORTO	22 339 2130	22 339 2139	secretaria@esap.pt; dircesap@esap.pt; da@esap.pt	http://www.esap.pt
Dr. Marco Mourão secretaria@esgallaecia.com	Escola Superior Gallaecia	Largo das Oliveiras	4920-275	VILA NOVA DA CERVEIRA	251 794 054	251 794 055	esc.sup.gallaecia@mail.telepac.pt	http://www.esgallaecia.com
A/C Biblioteca esai@esai.pt	Escola Superior de Actividades Imobiliárias	Praça Eduardo Mondlane, n.º 7 C	1950-104	LISBOA	21 839 2000	21 839 2060	esai@esai.pt	http://www.esai.pt
Biblioteca António Quadros (IADE) biblioteca@iade.pt	Escola Superior de Design	Av. D. Carlos I, n.º 4	1200-649	LISBOA	21 393 9600	21 397 8561	info@iade.pt	http://www.iade.pt
	Escola Superior de Marketing e Publicidade	Av. D. Carlos I, n.º 4	1200-649	LISBOA	21 393 9600	21 397 8561	iade@iade.pt	http://www.iade.pt
CORREIO	Escola Universitária das Artes de Coimbra	Av. Dr. José de Sousa Fernandes	3020-250	COIMBRA	239 497 400	239 838 533	info@arca.pt	http://www.arca.pt
biblioteca@euvg.net	Escola Universitária Vasco da Gama	Mosteiro de S. Jorge de Milreu-Estrada da Conraria	3040-714	CASTELO VIEGAS	239 444 444	239 437 627	geral@euvg.net	http://www.euvg.net
biblioteca@isbb.pt	Instituto Superior Bissaya Barreto	Bencanta	3040-039	COIMBRA	239 800 450	239 800 480	isbb@isbb.pt	http://www.isbb.pt
marleneandrad@gmail.com	Instituto Superior D. Afonso III	Rua Almirante Cândido dos Reis - Convento do Espírito Santo	8100-641	LOULÉ	289 429 480	289 420 478	inuaf@mail.telepac.pt	http://www.inuaf-studia.pt
rduarte@maieutica.ismai.pt	Instituto Superior da Maia	Av. Carlos Oliveira Campos	4475-690	AVIOSO S. PEDRO	22 986 60 00	22 982 5331	info@ismai.pt	http://www.ismai.pt/
Biblioteca Prof. Doutor Fernando Oliveira Torres Andréa Medeiros biblioteca@cespu.pt	Instituto Superior de Ciências da Saúde - Norte	Rua Central de Gandra, 1317, Vilarinho de Cima	4585-116	PAREDES	22 416 0930	22 416 0930	ingresso@cespu.pt	http://www.cespu.pt
Juliana Almeida biblioteca.va@cespu.pt	Instituto Superior de Ciências da Saúde - Norte Escola Superior de Saude do Vale do Ave	Rua José António Vidal, 81	4760-409	VILA NOVA DE FAMILICÃO	252 303 640	252 303 694		
biblioteca@egasmoniz.edu.pt	Instituto Superior de Ciências da Saúde Egas Moniz	Quinta da Granja – Campus Universitário	2829-511	MONTE DA CAPARICA	21 294 6700	21 294 6868	iscsem@egasmoniz.edu.pt	http://www.egasmoniz.edu.pt
biblioteca@iscem.pt	Instituto Superior de Comunicação Empresarial	Praça do Príncipe Real, n.º 27	1250-184	LISBOA	21 347 4283	21 347 4288	regina.moreira@iscem.pt	http://www.iscem.pt
geral@iset.pt	Instituto Superior de Educação e Trabalho	Rua de Pereira Reis, 399	4200-448	PORTO	22 507 3890	22 550 6597	iset@mail.telepac.pt	http://www.iset.pt

DGES Direcção Geral do Ensino Superior

Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

Biblioteca	Estabelecimento	Endereço	C.Postal	Localidade	Telefone	Fax	Mail	Url
bib.almada@almada.ipiaget.org	Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares de Almada	Quinta da Arreinelas de Cima	2800-305	ALMADA	21 294 6250 21 294 6254	21 294 6251 21 012 0352	info@almada.ipiaget.org; iramires@almada.ipiaget.org	http://www.ipiaget.org
bib.mirandela@mirandela.ipiaget.org	Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares de Mirandela	Avenida 25 de Abril	5370-202	MIRANDELA	278 200 150 278 200 151	278 265 203 278 200 154	info@mirandela.ipiaget.org; aqueijo@mirandela.ipiaget.org	http://www.ipiaget.org
Só funciona para venda e consulta de publicações do Piaget	Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares de Santo André	Vila Parque, Bairro das Flores - Apartado 146	7500-999	VILA NOVA DE SANTO ANDRÉ	269 708 710 269 708 720	269 708 727 269 708 727	info@standre.ipiaget.org; jantunes@standre.ipiaget.org	http://www.ipiaget.org
bib.viseu@viseu.ipiaget.org	Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares de Viseu	Estrada do Alto do Gaio · Galifonge	3515-776	LORDOSA	232 910 100 232 910 191	232 910 180 232 910 193	info@viseu.ipiaget.org; teresap@viseu.ipiaget.org	http://www.ipiaget.org
j.barrinho@isg.pt	Instituto Superior de Gestão	Rua Vitorino Nemésio, n.º 5	1750-306	LISBOA	21 751 3700	21 757 3966	isg@isg.pt	http://www.isg.pt
CORREIO (Direcção da Cocite)	Instituto Superior de Informática e Gestão	Av. António José de Almeida, 18	1000-043	LISBOA	21 845 9280	21 845 9289	info@isig.pt	http://www.isig.pt
	Instituto Superior de Línguas Administração de Bragança	Rua Prof. Doutor António Augusto Gonçalves	5300-238	BRAGANÇA	273 331 434	273 324 473	info@islabraganca.pt	http://www.islabraganca.pt
isabel.caseiro@islaleiria.pt	Instituto Superior de Línguas Administração de Leiria	Rua da Cooperativa - São Romão	2414-017	LEIRIA	244 820 650	244 813 021	info@islaleiria.pt	http://www.islaleiria.pt
antonieta.correia@lx.isla.pt	Instituto Superior de Línguas Administração de Lisboa	Quinta do Bom Nome - Estr. da Correia, 53	1500-210	LISBOA	21 030 9900	21 030 9917	isla.lisboa@lx.isla.pt	http://www.isla.pt
abotas@islasantarem.pt	Instituto Superior de Línguas Administração de Santarém	Largo Cândido dos Reis / Edifício do Antigo Hospital	2000-241	SANTARÉM	243 305 880	243 326 261	info@islasantarem.pt	http://www.islasantarem.pt/
lmoreira@mail.islagaia.pt	Instituto Superior de Línguas Administração de Vila Nova de Gaia	Rua Cabo Borges, n.º 55	4430-032	VILA NOVA DE GAIA	22 377 2980	22 377 2985	isla@mail.islagaia.pt	http://www.islagaia.pt
j.barrinho@isg.pt	Instituto Superior de Novas Profissões	Estrada da Ameixoeira, 116	1769-006	LISBOA	21 750 8010	21 750 8020	inp@inp.pt	http://www.inp.pt
cquelhas@ispa.pt / clices@ispa.pt	Instituto Superior de Psicologia Aplicada	Rua do Jardim do Tabaco, n.º34	1149-041	LISBOA	21 881 1700	21 886 0954	info@ispa.pt	http://www.ispa.pt
	Instituto Superior de Psicologia Aplicada de Beja	Av. Vasco da Gama, n.º 17	7800-397	BEJA	284 321 450	284 321 451	info@ispa.pt	http://www.ispa.pt
	Instituto Superior de Serviço Social de Lisboa	Largo do Mitelo, n.º 1	1169-109	LISBOA	21 882 4020	21 885 0192	rp@isss.pt	http://www.isss.pt
	Instituto Superior de Serviço Social de Lisboa (Beja)	Rua D. Manuel I, 19	7800-306	BEJA	284 311 950	284 322 124	isss.beja@clix.pt	
biblioteca@cesss-issp.pt	Instituto Superior de Serviço Social do Porto	Av. Dr.Manuel Teixeira Ruela, 370 - Senhora da Hora	4460-362	SENHORA DA HORA	22 957 7210	22 957 7219	geral@cesss-issp.pt	http://www.cesss-issp.pt
CORREIO A/C DR. JOÃO SOUSA RAMOS RESPONSÁVEL PELA BIBLIOTECA	Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes	Av. Miguel Bombarda, 15	8500-508	PORTIMÃO	282 450 430	282 450 439	informacoes@ismat.pt	http://www.ismat.pt

DGES Direcção Geral do Ensino Superior

Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

Biblioteca	Estabelecimento	Endereço	C.Postal	Localidade	Telefone	Fax	Mail	Url
afonsomadeira@ismt.pt anacristina@ismt.pt	Instituto Superior Miguel Torga	Largo da Cruz de Celas, n.º 1	3000-132	COIMBRA	239 488 030	239 488 031	ismt@ismt.pt	http://www.ismt.pt
biblioteca@uatla.pt	Universidade Atlântica	Antiga Fábrica de Pólvora de Barcarena-Rua dos Paióis	2730-036	BARCARENA	21 439 8200	21 430 2573	informa@uatla.pt	http://www.uatla.pt
biblio@universidade-autonoma.pt	Universidade Autónoma de Lisboa Luís de Camões	Rua de Santa Marta, 56	1169-023	LISBOA	21 317 7612	21 315 1791	lsantos@universidade-autonoma.pt	http://www.universidade-autonoma.pt
bibcentral@ufp.pt / bbsaude@ufp.pt /bibmultimedia@ufp.pt	Universidade Fernando Pessoa	Praça 9 de Abril, n.º 349	4249-004	PORTO	22 507 1300	22 550 8269	geral@ufp.pt	http://www.ufp.pt
rhiller@ufp.pt	Universidade Fernando Pessoa - Unidade de Ponte de Lima	Casa da Garrida - Rua Conde de Bertiandos	4990-078	PONTE DE LIMA	258 741 026	258 741 412	geral.plima@ufp.pt	http://www.ufp.pt
	Universidade Independente	Av. Marechal Gomes da Costa, lote 9	1800-255	LISBOA	21 836 1900	21 836 1922	uni@uni.pt	http://www.uni.pt
biblioteca.lx@uinternacional.pt	Universidade Internacional	Estrada de Benfica, 275	1500-072	LISBOA	21 721 0230	21 726 7422	uilx@universidadeinternacional.pt	http://www.uinternacional.pt
biblioteca.foz@uinternacional.pt	Universidade Internacional - Figueira da Foz	Rua do Pinhal, n.º 1B/1D	3080-022	FIGUEIRA DA FOZ	233 402 230	233 428 570	uiff@uinternacional.pt	http://www.uinternacional.pt
biblio@lis.ulusiada.pt	Universidade Lusíada	Rua da Junqueira n.º 188/198	1349-001	LISBOA	21 361 1500	21 363 8307	info@lis.ulusiada.pt	http://www.lis.ulusiada.pt
biblio@por.ulusiada.pt	Universidade Lusíada (Porto)	Rua Dr. Lopo de Carvalho	4369-006	PORTO	22 557 0800	22 557 0897	info@por.ulusiada.pt	http://www.por.ulusiada.pt
biblio@fam.ulusiada.pt	Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão	Largo Tinoco de Sousa - Edifício da Lapa	4760-108	VILA NOVA DE FAMALICÃO	252 309 200	252 376 363	webmaster@fam.ulusiada.pt	http://www.fam.ulusiada.pt
tania.leite@ulusofona.pt	Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia	Campo Grande, n.º 376	1749-024	LISBOA	21 751 5500	21 757 7006	informacoes@ulusofona.pt	http://www.ulusofona.pt
CORREIO A/C Dr. Pedro Araújo	Universidade Lusófona do Porto	R. Augusto Rosa, 24	4000-024	PORTO	22 207 3230	22 202 6939	informacoes@ulusofona.pt	www.ulp.pt
CORREIO	Universidade Moderna (Lisboa)	Travessa da Saúde, n.º 2-A	1449-022	LISBOA	21 303 3400	21 302 0266	info@umoderna.pt	http://www.umoderna.pt/lisboa
Biblioteca Geral filipamarinho@upt.pt ana.santos@upt.pt	Universidade Portucalense Infante D. Henrique	Rua Dr. António Bernardino de Almeida, 541-619	4200-072	PORTO	22 557 2000	22 557 2010		http://www.uportu.pt

Anexo 5

Questionário Utilização de Estatísticas

A UTILIZAÇÃO DE ESTATÍSTICAS NA GESTÃO/TOMADA DE DECISÃO

Este questionário está a ser realizado no âmbito de um projecto de investigação sobre **A Utilização de Estatísticas na Gestão/Tomada de Decisão nas Bibliotecas Universitárias em Portugal (e a sua Relação com a Satisfação dos Utilizadores e Staff)**, em desenvolvimento para a preparação de uma dissertação do Mestrado de Arquivos, Bibliotecas e Ciência da Informação da Universidade de Évora (2005-2006). Todas as informações resultantes do preenchimento deste questionário serão mantidas confidenciais e serão objecto de tratamento estatístico cujos resultados serão apresentados no texto da dissertação a elaborar.

1. CARACTERIZAÇÃO DO RESPONSÁVEL DA UNIDADE DE INFORMAÇÃO

Sexo: Feminino Masculino

Idade:

Grau académico: Licenciatura Pós-graduação em Ciências Documentais Mestrado Doutoramento

Área científica:

Cargo que desempenha: Director(a) de serviços Chefe de divisão Outra Qual:

Quanto tempo tem de experiência nesta função:

2. CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DE INFORMAÇÃO

Biblioteca:

Instituição:

Morada:

Código postal:

Telefone: Fax: E-mail:

Página www:

Quantos utilizadores/leitores registados:

3. NA SUA OPINIÃO, QUAL É A IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO ESTATÍSTICA PARA...

	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante
3.1.) Completar relatórios de actividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.) Avaliar serviços ou programas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.) Planeamento estratégico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4.) Tomada de decisão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. É RECOLHIDA INFORMAÇÃO ESTATÍSTICA NA SUA BIBLIOTECA?

SIM (Se respondeu SIM continue a responder ao questionário)

NÃO (Se respondeu NÃO passe à pergunta nº 8)

5. QUE TIPO DE INFORMAÇÃO ESTATÍSTICA É RECOLHIDA NA SUA BIBLIOTECA?

	SIM	PERIODICIDADE				NÃO
		Semanal	Mensal	Semestral	Anual	
5.1. Referência	<input type="checkbox"/>					
a) N° de pedidos de informação recebidos	<input type="checkbox"/>					
b) N° de pedidos de informação respondidos	<input type="checkbox"/>					
c) Tempo gasto nas respostas	<input type="checkbox"/>					
5.2. Circulação	<input type="checkbox"/>					
a) N° de documentos emprestados	<input type="checkbox"/>					
b) N° de empréstimos renovados	<input type="checkbox"/>					
c) N° de documentos devolvidos	<input type="checkbox"/>					
d) N° de utilizadores que solicitaram empréstimo	<input type="checkbox"/>					
e) N° de documentos arrumados nas estantes	<input type="checkbox"/>					
f) Montante ganho em multas	<input type="checkbox"/>					
5.3. EIB	<input type="checkbox"/>					
a) Documentos pedidos	<input type="checkbox"/>					
b) % de pedidos satisfeitos	<input type="checkbox"/>					
c) Documentos emprestados	<input type="checkbox"/>					
d) % de empréstimos satisfeitos	<input type="checkbox"/>					
5.4. Utilizadores	<input type="checkbox"/>					
a) N° de visitas	<input type="checkbox"/>					
b) Novos leitores registados	<input type="checkbox"/>					
c) Grau de satisfação	<input type="checkbox"/>					
5.5. Desenvolvimento da Colecção	<input type="checkbox"/>					
a) Aquisição de monografias	<input type="checkbox"/>					
b) Abatimento de monografias	<input type="checkbox"/>					

c) Novas assinaturas de publicações periódicas	<input type="checkbox"/>					
d) Cancelamento de assinaturas de publicações periódicas	<input type="checkbox"/>					
5.6. Despesas	<input type="checkbox"/>					
a) Montante gasto em monografias	<input type="checkbox"/>					
b) Montante gasto em assinaturas	<input type="checkbox"/>					
c) % em relação ao ano anterior	<input type="checkbox"/>					

6. DEPOIS DE RECOLHIDA, A INFORMAÇÃO ESTATÍSTICA É DEVIDAMENTE TRATADA?

	SIM	NÃO
6.1. Referência		
a) N° de pedidos de informação recebidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) N° de pedidos de informação respondidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Tempo gasto nas respostas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2. Circulação		
a) N° de documentos emprestados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) N° de empréstimos renovados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) N° de documentos devolvidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) N° de utilizadores que solicitaram empréstimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) N° de documentos arrumados nas estantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Montante ganho em multas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.3. EIB		
a) Documentos pedidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) % de pedidos satisfeitos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Documentos emprestados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) % de empréstimos satisfeitos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.4. Utilizadores		
a) N° de visitas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Novos leitores registados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Grau de satisfação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.5. Desenvolvimento da Coleção		
a) Aquisição de monografias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Abatimento de monografias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Novas assinaturas de publicações periódicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Cancelamento de assinaturas de publicações periódicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.6. Despesas		
a) Montante gasto em monografias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Montante gasto em assinaturas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) % em relação ao ano anterior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Se respondeu SIM em alguma alínea continue a responder ao questionário)

(Se respondeu NÃO em todas as alíneas passe à pergunta n° 9)

7. AS ESTATÍSTICAS SÃO UTILIZADAS NA SUA BIBLIOTECA PARA...

	SIM	NÃO
7.1. Completar relatórios de actividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.2. Avaliar determinados serviços ou programas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.3. Para planeamento estratégico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.4. Para ajudar a justificar uma tomada de decisão		
7.4.1 Desenvolvimento de colecções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.4.2 Aumento/diminuição de orçamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.4.3 Alargamento do espaço disponível	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.4.4 Contratação de mais pessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.4.5 Alteração do horário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.5. Outro. Qual:		

8. POR QUE RAZÃO NÃO É RECOLHIDA INFORMAÇÃO ESTATÍSTICA NA SUA BIBLIOTECA?

- Existência de grande quantidade de informação
- Estruturas organizacionais com muitas divisões hierárquicas e lentidão nos processos
- Falta de pessoal com qualificações necessárias e/ou disponibilidade
- Outra. Qual:

9. SENDO RECOLHIDA, POR QUE RAZÃO NÃO É TRATADA A INFORMAÇÃO ESTATÍSTICA NA SUA BIBLIOTECA?

- Existência de grande quantidade de informação
- Estruturas organizacionais com muitas divisões hierárquicas e lentidão nos processos
- Falta de pessoal com qualificações necessárias e/ou disponibilidade
- Outra. Qual:

10. TERIA DISPONIBILIDADE PARA COOPERAR NA SEGUNDA FASE DESTE PROJECTO APLICANDO UM QUESTIONÁRIO A UMA AMOSTRA DE UTILIZADORES E AO *STAFF*:

- SIM
- NÃO

Obrigado pela sua colaboração!

Anexo 6

Questionário Satisfação do *Staff* (Word)

QUESTIONÁRIO À SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Este questionário está a ser realizado no âmbito de um projecto de investigação sobre **A Utilização de Estatísticas na Gestão/Tomada de Decisão nas Bibliotecas Universitárias em Portugal (e a sua Relação com a Satisfação dos Utilizadores e Staff)**, em desenvolvimento para a preparação de uma dissertação do Mestrado de Arquivos, Bibliotecas e Ciência da Informação da Universidade de Évora (2005-2006). Todas as informações resultantes do preenchimento deste questionário serão mantidas confidenciais e serão objecto de tratamento estatístico cujos resultados serão apresentados no texto da dissertação a elaborar.

1. Unidade de Informação

2. Sexo

- Feminino
 Masculino

3. Idade

4. Categoria profissional?

- Técnica profissional
 Técnica superior
 Outra

Qual:

5. Habilitações literárias

- Ensino Secundário
 Licenciatura
 Mestrado
 Outra

Qual:

6. Antiguidade

Na biblioteca?

Na função?

7. Encontra a seguir uma série de frases que poderiam ser usadas para descrever o seu trabalho. Pedimos-lhe que indique **em que medida cada frase é uma descrição correcta ou incorrecta do seu trabalho**.

Procure ser o mais objectivo possível na escolha da resposta.

Não corresponde nada	Corresponde em parte	Corresponde bastante	Corresponde muito	Corresponde muitíssimo
1	2	3	4	5

A minha função permite-me ter liberdade e independência na organização das minhas actividades	
A qualidade do trabalho que realizo pode afectar muitas pessoas	
Os meus superiores dão-me feedback acerca da forma como executo o trabalho	
O meu trabalho requer muita cooperação com outras pessoas	
O meu trabalho é muito simples e repetitivo	
O meu trabalho permite-me realizar até ao fim as tarefas que eu próprio começo	
O meu trabalho proporciona-me bastante independência na escolha dos procedimentos para o realizar	

8. Gostaríamos de saber em medida se considera satisfeito com o seu trabalho. Isto é, nas **actuais circunstâncias** da sua vida profissional, até que ponto está **satisfeito(a)** com cada um dos seguintes aspectos do seu trabalho.

Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Razoavelmente satisfeito	Muito satisfeito	Muitíssimo satisfeito
1	2	3	4	5

Desenvolvimento profissional	
Organização e funcionamento da unidade de informação onde trabalha	
Ambiente de trabalho	
Sistema de promoções	
Remuneração	
Clima das relações com os colegas	
Características do trabalho que realiza	
Autonomia que possui para a realização do seu trabalho	
Tudo somado, e considerando <i>todos os aspectos do seu trabalho e da sua vida neste serviço</i> , diria que está?	

Obrigado pela sua colaboração!

Anexo 7

Questionário Satisfação dos utilizadores (Word)

QUESTIONÁRIO À SATISFAÇÃO DOS UTILIZADORES

Este questionário está a ser realizado no âmbito de um projecto de investigação sobre **A Utilização de Estatísticas na Gestão/Tomada de Decisão nas Bibliotecas Universitárias em Portugal (e a sua Relação com a Satisfação dos Utilizadores e Staff)**, em desenvolvimento para a preparação de uma dissertação do Mestrado de Arquivos, Bibliotecas e Ciência da Informação da Universidade de Évora (2005-2006). Todas as informações resultantes do preenchimento deste questionário serão mantidas confidenciais e serão objecto de tratamento estatístico cujos resultados serão apresentados no texto da dissertação a elaborar.

1. Unidade de Informação

2. Indique a sua principal função

- Pessoal não docente
- Docente
- Estudante
- Investigador
- Outra

Qual:

3. Sexo

- Feminino
- Masculino

4. Idade

5. Se é estudante, qual o grau que frequenta?

6. Com que frequência utiliza os serviços da biblioteca/frequenta a biblioteca?

- Várias vezes por semana
- Várias vezes por mês
- Uma vez por mês ou menos

Numa escala de 1 a 6 valores como caracteriza a sua posição
1= totalmente insatisfeito – 6= totalmente satisfeito
P.f. assinale a sua resposta

7. Satisfação com os serviços da biblioteca	
Atendimento	
Leitura presencial	
Referência e pesquisa	
Empréstimo domiciliário	
Empréstimo interbibliotecas	

8. Satisfação com os recursos de informação	
Qualidade	
Acessibilidade	
Quantidade	
Qualidade dos serviços de informação electrónica	

9. Satisfação com as instalações	
Iluminação	
Sossego	
Conforto	
Ar condicionado e ventilação	
Quantidade de postos de pesquisa	
Mobiliário (mesas de leitura)	
Horário de atendimento	

10. Caracterize a totalidade dos serviços	

Obrigado pela sua colaboração!

Anexo 8

Email de envio do Questionário I

Teresa Segurado

From: Teresa Segurado [teresasegurado@sapo.pt]
Sent: quarta-feira, 21 de Março de 2007 12:05
To:
Subject: UTILIZAÇÃO DE ESTATÍSTICAS NAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS
Importance: High
Attachments: QUESTIONARIO UTILIZAÇÃO DE ESTATÍSTICAS.doc

Caro(a) colega

O meu nome é Teresa Maria Cunha Ferreira Segurado e sou Técnica Superior de Biblioteca e Documentação na Biblioteca do ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Estou actualmente a preparar um projecto para desenvolvimento de uma tese no Mestrado em Arquivos, Bibliotecas e Ciência da Informação da Universidade de Évora (2005-2006), cujo tema é **A Utilização de Estatísticas nas Gestão/Tomada de Decisão nas Bibliotecas Universitárias em Portugal (e a sua Relação com a Satisfação dos Utilizadores e Staff)**.

Este projecto é composto por duas fases distintas. Numa primeira fase estou a proceder ao envio do questionário sobre a recolha (ou não) e a utilização (ou não) de estatísticas na gestão da Biblioteca. Numa segunda fase, e a partir dos dados recolhidos, seleccionarei uma amostra de bibliotecas à qual aplicarei mais dois questionários – um a uma amostra de utilizadores e outro ao *staff* – que terão como objectivo aferir o grau de satisfação destes dois grupos de intervenientes no funcionamento da Biblioteca.

Entretanto gostaria de sublinhar que as respostas a este questionário serão mantidas confidenciais e serão usadas apenas para fins académicos.

Termino agradecendo antecipadamente a sua colaboração e solicitando a devolução do questionário até **dia 30 de Março 2007**.

Com os melhores cumprimentos,
Teresa Segurado

TERESA MARIA CUNHA FERREIRA SEGURADO

Av. 8 de Março, nº 5 - 2º A
Farinheiras
2840-563 Aldeia de Paio Pires
Tel.: 934357839
E-mail: teresasegurado@sapo.pt

Anexo 9

Email do segundo envio do Questionário I

Teresa Segurado

De: Teresa Segurado [teresasegurado@sapo.pt]
Enviado: domingo, 15 de Abril de 2007 14:52
Para:
Assunto: UTILIZAÇÃO DE ESTATÍSTICAS NAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS
Anexos: QUESTIONARIO UTILIZAÇÃO DE ESTATÍSTICAS.doc

Importância: Alta

Caro(a) Colega

No seguimento do *e-mail* enviado no passado dia 21 de Março pedindo a sua colaboração no preenchimento de um pequeno questionário (que demora cerca de 5 minutos a preencher), sobre A Utilização de Estatísticas nas Bibliotecas Universitárias em Portugal, venho mais uma vez apelar à sua colaboração no preenchimento desse questionário, sem a qual não poderei levar adiante o projecto que me proponho desenvolver sobre o tema **A Utilização de Estatísticas na Gestão/Tomada de Decisão nas Bibliotecas Universitárias em Portugal (e a sua Relação com a Satisfação dos Utilizadores e Staff)** para o desenvolvimento de uma tese no Mestrado em Arquivos, Bibliotecas e Ciência da Informação da Universidade de Évora.

Agradecendo antecipadamente a sua colaboração, envio os melhores cumprimentos.

Teresa Segurado

TEXTO DO E-MAIL DE 21 DE MARÇO 2007

Caro(a) colega

O meu nome é Teresa Maria Cunha Ferreira Segurado e sou Técnica Superior de Biblioteca e Documentação na Biblioteca do ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Estou actualmente a preparar um projecto para desenvolvimento de uma tese no Mestrado em Arquivos, Bibliotecas e Ciência da Informação da Universidade de Évora (2005-2006), cujo tema é **A Utilização de Estatísticas nas Gestão/Tomada de Decisão nas Bibliotecas Universitárias em Portugal (e a sua Relação com a Satisfação dos Utilizadores e Staff)**.

Este projecto é composto por duas fases distintas. Numa primeira fase estou a proceder ao envio do questionário sobre a recolha (ou não) e a utilização (ou não) de estatísticas na gestão da

Biblioteca. Numa segunda fase, e a partir dos dados recolhidos, seleccionarei uma amostra de bibliotecas à qual aplicarei mais dois questionários – um a uma amostra de utilizadores e outro ao *staff* – que terão como objectivo aferir o grau de satisfação destes dois grupos de intervenientes no funcionamento da Biblioteca.

Entretanto gostaria de sublinhar que as respostas a este questionário serão mantidas confidenciais e serão usadas apenas para fins académicos.

Termino agradecendo antecipadamente a sua colaboração.

Com os melhores cumprimentos,

Teresa Segurado

TERESA MARIA CUNHA FERREIRA SEGURADO

Av. 8 de Março, nº 5 - 2º A

Farinheiras

2840-563 Aldeia de Paio Pires

Tel.: 934357839

E-mail: teresasegurado@sapo.pt



Anexo 10

Email envio dos Questionários II e III

Teresa Segurado

From: Teresa Segurado [teresasegurado@sapo.pt]
Sent: quarta-feira, 3 de Outubro de 2007 22:55
To:
Subject: UTILIZAÇÃO DE ESTATÍSTICAS NAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS
Importance: High
Attachments: QUESTIONARIO SATISFAÇÃO UTILIZADORES.doc; QUESTIONARIO SATISFAÇÃO NO TRABALHO.doc

Cara

Na sequência do questionário enviado em Abril passado, e ao qual teve a amabilidade de responder concordando em participar na segunda fase do projecto que me encontro actualmente a desenvolver, venho agora contactá-la no sentido de dar início à aplicação dos questionários que terão como objectivo aferir o grau de satisfação do *staff* e dos utilizadores da unidade de informação que coordena.

Os questionários serão, à semelhança do primeiro, em formato electrónico mas com duas opções: um ficheiro de Word (devolvido para o meu endereço de email) ou acesso a um questionário *online*. Em qualquer uma das situações precisarei mais um pouco da sua colaboração ou de um técnico da sua biblioteca que me possa ajudar:

- É necessária a distribuição a todo o pessoal que integra a sua equipa e pedido de devolução para o meu *email* no caso do ficheiro de Word. Caso optem pelo questionário *online* é só necessário submeter o inquérito após responder a todas as questões;
- E mais trabalhosa é a distribuição (por email) a um grupo de utilizadores (cuja escolha é completamente aleatória) de modo a que consiga obter cerca de 30 questionário respondidos. É necessário que também se faça o pedido de devolução para o meu endereço de *email* caso optem por enviar o documento de Word.

Posso também enviar os questionários em formato papel, se assim preferir, basta que me diga o nº de funcionários que integram a equipa que coordena. Neste caso enviarei também um envelope selado para devolução dos questionários.

Mando em anexo os dois questionários em Word e abaixo encontram-se os endereços dos questionários *online*:

https://inqueritos.iscte.pt/public/survey.php?name=Satisfacao_Staff
https://inqueritos.iscte.pt/public/survey.php?name=Satisfacao_Utilizadores

Relembro que o projecto tem como fim a elaboração de uma tese de Mestrado em Arquivos, Bibliotecas e Ciência da Informação da Universidade de Évora (2005-2006), cujo tema é **A Utilização de Estatísticas nas Gestão/Tomada de Decisão nas Bibliotecas Universitárias em Portugal (e a sua Relação com a Satisfação dos Utilizadores e Staff)** e conta com a orientação da Professora Doutora Cesaltina Pires (docente da Universidade de Évora) e com a co-orientação

da Mestre Maria João Amante (Directora de Serviços de Biblioteca e Documentação no ISCTE).

Termino agradecendo antecipadamente a sua colaboração sem a qual as conclusões a retirar do presente estudo não terão a mesma validade. Peço-lhe assim que devolva os questionários até **dia 31 de Outubro 2007**, data em que os questionários *online* também deixaram de estar activos.

Com os melhores cumprimentos,
Teresa Segurado

Anexo 11

Questionários II (*online*)

QUESTIONÁRIO À SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Página 1 de 2

Este questionário está a ser realizado no âmbito de um projecto de investigação sobre A Utilização de Estatísticas na Gestão/Tomada de Decisão nas Bibliotecas Universitárias em Portugal (e a sua Relação com a Satisfação dos Utilizadores e Staff), que tem como fim a elaboração de uma dissertação do Mestrado de Arquivos, Bibliotecas e Ciência da Informação da Universidade de Évora (2005-2006).

Todas as informações resultantes do preenchimento deste questionário serão mantidas confidenciais e serão objecto de tratamento estatístico cujos resultados serão apresentados no texto da dissertação a elaborar.

Questões marcadas com um * são obrigatórias.

***1. Unidade de informação**

***2. Sexo**

F

M

***3. Idade**

4. Categoria profissional

Técnico Profissional

Técnico Superior

Other:

5. Habilitações literárias

- Ensino secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Other: _____

6. Antiguidade no serviço

7. Antiguidade na função

Página 1 de 2

[Next Page](#)

QUESTIONÁRIO À SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Página 2 de 2

Este questionário está a ser realizado no âmbito de um projecto de investigação sobre A Utilização de Estatísticas na Gestão/Tomada de Decisão nas Bibliotecas Universitárias em Portugal (e a sua Relação com a Satisfação dos Utilizadores e Staff), que tem como fim a elaboração de uma dissertação do Mestrado de Arquivos, Bibliotecas e Ciência da Informação da Universidade de Évora (2005-2006).

Todas as informações resultantes do preenchimento deste questionário serão mantidas confidenciais e serão objecto de tratamento estatístico cujos resultados serão apresentados no texto da dissertação a elaborar.

Questões marcadas com um * são obrigatórias.

- *8.** Encontra a seguir um série de frases que poderiam ser usadas para descrever o seu trabalho. Pedimos-lhe que indique em que medida cada frase é uma descrição correcta ou incorrecta do seu trabalho. Procure ser o mais objectivo possível. (1=Não corresponde nada 2=Corresponde em parte 3=corresponde 4=Corresponde muito 5=Corresponde totalmente)

	1	2	3	4	5
A minha função permite-me ter liberdade e independência na organização das minhas actividades	<input type="radio"/>				
A qualidade do trabalho que realizo pode afectar muitas pessoas	<input type="radio"/>				
Os meus superiores dão-me feedback acerca da forma como executo o trabalho	<input type="radio"/>				
O meu trabalho requer muita cooperação com outras pessoas	<input type="radio"/>				
O meu trabalho é muito simples e repetitivo	<input type="radio"/>				
O meu trabalho permite-me realizar até ao fim as tarefas que eu próprio começo	<input type="radio"/>				
O meu trabalho proporciona-me bastante independência na escolha dos procedimentos para o realizar	<input type="radio"/>				

- *9.** Gostaríamos de saber em que medida se considera satisfeito com o seu trabalho. Isto é, nas actuais circunstâncias da sua vida profissional, até que ponto está satisfeito(a) com cada um dos seguintes aspectos do seu trabalho. (1=Nada satisfeito 2=Pouco satisfeito 3=Razoavelmente satisfeito 4=Muito satisfeito 5=Muitíssimo satisfeito)

	1	2	3	4	5
Desenvolvimento profissional	<input type="radio"/>				
Organização e funcionamento da unidade de informação onde trabalha	<input type="radio"/>				
Ambiente de trabalho	<input type="radio"/>				

Sistema de promoções	<input type="radio"/>				
Remuneração	<input type="radio"/>				
Clima das relações com os colegas	<input type="radio"/>				
Características do trabalho que realiza	<input type="radio"/>				
Autonomia que possui para a realização do seu trabalho	<input type="radio"/>				
Tudo somado, e considerando todos os aspectos do seu trabalho e da sua vida neste serviço, diria que está?	<input type="radio"/>				

Página 2 de 2

[Submit Survey](#)

Anexo 12

Questionários III (*online*)

QUESTIONÁRIO À SATISFAÇÃO DOS UTILIZADORES

ESTE QUESTIONÁRIO ESTÁ A SER REALIZADO NO ÂMBITO DE UM PROJECTO DE INVESTIGAÇÃO SOBRE A UTILIZAÇÃO DE ESTATÍSTICAS NA GESTÃO/TOMADA DE DECISÃO NAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS EM PORTUGAL (E A SUA RELAÇÃO COM A SATISFAÇÃO DOS UTILIZADORES E STAFF), EM DESENVOLVIMENTO PARA A PREPARAÇÃO DE UMA DISSERTAÇÃO DO MESTRADO DE ARQUIVOS, BIBLIOTECAS E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE ÉVORA (2005-2006). TODAS AS INFORMAÇÕES RESULTANTES DO PREENCHIMENTO DESTES QUESTIONÁRIO SERÃO MANTIDAS CONFIDENCIAIS E SERÃO OBJECTO DE TRATAMENTO ESTATÍSTICO CUJOS RESULTADOS SERÃO APRESENTADOS NO TEXTO DA DISSERTAÇÃO A ELABORAR.

QUESTÕES MARCADAS COM UM * SÃO OBRIGATÓRIAS.

*1. UNIDADE DE INFORMAÇÃO PELA QUAL ESTÁ A RESPONDER?

*2. INDIQUE A SUA PRINCIPAL FUNÇÃO

PESSOAL NÃO DOCENTE

DOCENTE

ESTUDANTE

INVESTIGADOR

OTHER:

*3. SEXO

F

M

*4. IDADE

*5. SE É ESTUDANTE, QUAL O GRAU QUE FREQUENTA?

6. COM QUE FREQUÊNCIA UTILIZA A BIBLIOTECA?

- 1 A 2 VEZES POR MÊS
 1 VEZ POR SEMANA
 MAIS DO QUE UMA VEZ POR SEMANA

NUMA ESCALA DE 1 A 6 VALORES COMO CARACTERIZA A SUA POSIÇÃO 1=TOTALMENTE INSATISFEITO - 6= TOTALMENTE SATISFEITO

7. SATISFAÇÃO COM OS SERVIÇOS DA BIBLIOTECA

	1	2	3	4	5	6
ATENDIMENTO	<input type="radio"/>					
LEITURA PRESENCIAL	<input type="radio"/>					
REFERÊNCIA E PESQUISA	<input type="radio"/>					
EMPRÉSTIMO DOMICILIÁRIO	<input type="radio"/>					
EMPRÉSTIMO INTERBIBLIOTECAS	<input type="radio"/>					

8. SATISFAÇÃO COM OS RECURSOS DE INFORMAÇÃO

	1	2	3	4	5	6
QUALIDADE	<input type="radio"/>					
ACESSIBILIDADE	<input type="radio"/>					
QUANTIDADE	<input type="radio"/>					
QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO ELECTRÓNICA	<input type="radio"/>					

9. SATISFAÇÃO COM AS INSTALAÇÕES

	1	2	3	4	5	6
ILUMINAÇÃO	<input type="radio"/>					
SOSSEGO	<input type="radio"/>					
CONFORTO	<input type="radio"/>					
AR CONDICIONADO E VENTILAÇÃO	<input type="radio"/>					

QUANTIDADE DE POSTOS DE PESQUISA	<input type="radio"/>					
MOBILIÁRIO (MESAS DE LEITURA)	<input type="radio"/>					
HORÁRIO DE ATENDIMENTO	<input type="radio"/>					

10. CARACTERIZE A TOTALIDADE DOS SERVIÇOS

- 1=TOTALMENTE INSATISFEITO
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6=TOTALMENTE SATISFEITO



Anexo 13

Teste do Qui-quadrado

Table 1

		1 Informação. Organização.		2 Filosofia. Psicologia.		3 Ciências Sociais. Economia. Direito. Política. Assistência Social. Educação.		P1.4 Área científica 4 Ciências Aplicadas. Medicina. Tecnologia.		5 Linguagem. Linguística. Literatura.		6 Geografia. Biografia. Historia.		Total	
		Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %
P3.1 Completar relatórios de actividade	3 Importante	2	20,0%	0	,0%	1	10,0%	4	40,0%	0	,0%	3	30,0%	10	100,0%
	4 Muito importante	4	22,2%	2	11,1%	3	16,7%	3	16,7%	2	11,1%	4	22,2%	18	100,0%
	Total	6	21,4%	2	7,1%	4	10,0%	7	25,0%	2	7,1%	7	25,0%	28	100,0%
P3.2 Avaliar serviços ou programas	3 Importante	1	14,3%	0	,0%	1	14,3%	3	42,9%	0	,0%	2	28,6%	7	100,0%
	4 Muito importante	5	22,7%	2	9,1%	3	13,6%	4	18,2%	2	9,1%	6	27,3%	22	100,0%
	Total	6	20,7%	2	6,9%	4	13,8%	7	24,1%	2	6,9%	8	27,6%	29	100,0%
P3.3 Planeamento estratégico	3 Importante	2	20,0%	0	,0%	1	10,0%	4	40,0%	0	,0%	3	30,0%	10	100,0%
	4 Muito importante	4	21,1%	2	10,5%	3	15,8%	3	15,8%	2	10,5%	5	26,3%	19	100,0%
	Total	6	20,7%	2	6,9%	4	13,8%	7	24,1%	2	6,9%	8	27,6%	29	100,0%
P3.4 Tomada de decisão	3 Importante	3	33,3%	0	,0%	2	22,2%	3	33,3%	0	,0%	1	11,1%	9	100,0%
	4 Muito importante	3	15,8%	2	10,5%	2	10,5%	4	40,0%	2	10,5%	6	31,6%	19	100,0%
	Total	6	21,4%	2	7,1%	4	14,3%	7	25,0%	2	7,1%	7	25,0%	28	100,0%

Pearson Chi-Square Tests

		Chi-square	P1.4 Área científica
P3.1 Completar relatórios de actividade	Chi-square	3,993	
	df	5	
	Sig.	,550(a,b)	
P3.2 Avaliar serviços ou programas	Chi-square	2,800	
	df	5	
	Sig.	,731(a,b)	
P3.3 Planeamento estratégico	Chi-square	3,891	
	df	5	

	Sig.	,565(a,b)
P3.4 Tomada de decisão	Chi-square	4,749
	df	5
	Sig.	,447(a,b)

Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.

- a More than 20% of cells in this subtable have expected cell counts less than 5. Chi-square results may be invalid.
- b The minimum expected cell count in this subtable is less than one. Chi-square results may be invalid.

Anexo 14

Análise de Componentes Principais - *Staff*

ANÁLISE FACTORIAL DE COMPONENTES PRINCIPAIS

SATISFAÇÃO DO STAFF COM AS CIRCUNSTÂNCIAS DA SUA VIDA PROFISSIONAL

	Nada satisfeito		Pouco satisfeito		Razoavelmente satisfeito		Muito satisfeito		Muitíssimo satisfeito	
Desenvolvimento profissional	0	,0%	2	3,7%	27	50,0%	20	37,0%	5	9,3%
Organização e funcionamento da unidade de informação onde trabalha	0	,0%	1	1,9%	15	27,8%	30	55,6%	8	14,8%
Ambiente de trabalho	0	,0%	3	5,6%	11	20,4%	32	59,3%	8	14,8%
Sistema de promoções	11	20,8%	12	22,6%	22	41,5%	6	11,3%	2	3,8%
Remuneração	11	20,4%	18	33,3%	19	35,2%	4	7,4%	2	3,7%
Clima das relações com os colegas	0	,0%	4	7,4%	9	16,7%	32	59,3%	9	16,7%
Características do trabalho que realiza	0	,0%	2	3,7%	8	14,8%	32	59,3%	12	22,2%
Autonomia que possui para a realização do seu trabalho	0	,0%	1	2,0%	9	18,0%	29	58,0%	11	22,0%

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			,622
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		171,808
	df		28
	Sig.		,000

Communalities

	Initial	Extraction
Desenvolvimento profissional	1,000	,720

Organização e funcionamento da unidade de informação onde trabalha	1,000	,355
Ambiente de trabalho	1,000	,946
Sistema de promoções	1,000	,760
Remuneração	1,000	,829
Clima das relações com os colegas	1,000	,942
Características do trabalho que realiza	1,000	,724
Autonomia que possui para a realização do seu trabalho	1,000	,639

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,263	40,790	40,790	3,263	40,790	40,790	2,187	27,335	27,335
2	1,443	18,035	58,824	1,443	18,035	58,824	1,952	24,395	51,730
3	1,208	15,101	73,926	1,208	15,101	73,926	1,776	22,196	73,926
4	,838	10,478	84,404						
5	,507	6,343	90,746						
6	,382	4,775	95,521						
7	,276	3,446	98,967						
8	,083	1,033	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component		
	1	2	3
Desenvolvimento profissional	,706	,348	-,317

Clima das relações com os colegas	,700	-,611	,280
Autonomia que possui para a realização do seu trabalho	,687	,057	-,403
Ambiente de trabalho	,673	-,638	,293
Características do trabalho que realiza	,614	-,061	-,586
Organização e funcionamento da unidade de informação onde trabalha	,590	,058	-,059
Sistema de promoções	,581	,548	,349
Remuneração	,535	,480	,559

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 3 components extracted.

Rotated Component Matrix(a)

	Component		
	1	2	3
Características do trabalho que realiza	,830	,161	-,094
Autonomia que possui para a realização do seu trabalho	,768	,181	,126
Desenvolvimento profissional	,762	,006	,374
Organização e funcionamento da unidade de informação onde trabalha	,457	,256	,284
Ambiente de trabalho	,162	,955	,084
Clima das relações com os colegas	,194	,945	,107
Remuneração	,041	,142	,898
Sistema de promoções	,231	,038	,840

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 5 iterations.

Anexo 15

Regressão Linear Múltipla - Satisfação do *Staff*

SUMÁRIO DOS RESULTADOS

1

<i>Estatística de regressão</i>	
R múltiplo	0,536
Quadrado de R	0,287
Quadrado de R ajustado	0,126
Erro-padrão	0,481
Observações	50

ANOVA

	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significância</i>
Regressão	9	3,724	0,414	1,788	0,101
Residual	40	9,256	0,231		
Total	49	12,98			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro-padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor P</i>	<i>95% inferior</i>	<i>95% superior</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Interceptar	3,786	0,408	9,269	0,000	2,961	4,612	2,961	4,612
Sexo	-0,325	0,173	-1,873	0,068	-0,675	0,026	-0,675	0,026
Outras Habilitações	0,063	0,238	0,264	0,793	-0,419	0,545	-0,419	0,545
Licenciatura	-0,028	0,207	-0,135	0,893	-0,446	0,390	-0,446	0,390
Mestrado	-0,477	0,312	-1,531	0,134	-1,108	0,153	-1,108	0,153
Tecnico Superior	0,411	0,255	1,612	0,115	-0,105	0,927	-0,105	0,927
Técnico Profissional	-0,114	0,216	-0,529	0,600	-0,550	0,322	-0,550	0,322
Idade	0,011	0,007	1,664	0,104	-0,002	0,025	-0,002	0,025
Experiencia na função	0,001	0,005	0,277	0,783	-0,009	0,011	-0,009	0,011
Recolha de dados	-0,205	0,216	-0,947	0,350	-0,641	0,232	-0,641	0,232

SUMÁRIO DOS RESULTADOS

2

<i>Estatística de regressão</i>	
R múltiplo	0,588
Quadrado de R	0,346
Quadrado de R ajustado	0,212
Erro-padrão	0,674
Observações	54

ANOVA

	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significância</i>
Regressão	9	10,560	1,173	2,584	0,017
Residual	44	19,977	0,454		
Total	53	30,537			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro-padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor P</i>	<i>95% inferior</i>	<i>95% superior</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Interceptar	4,035	0,540	7,469	0,000	2,946	5,123	2,946	5,123
Variável X 1	0,169	0,239	0,708	0,483	-0,313	0,652	-0,313	0,652
Variável X 2	-0,163	0,304	-0,537	0,594	-0,775	0,449	-0,775	0,449
Variável X 3	-0,038	0,280	-0,136	0,892	-0,603	0,526	-0,603	0,526
Variável X 4	-0,689	0,425	-1,621	0,112	-1,546	0,167	-1,546	0,167
Variável X 5	-0,043	0,324	-0,133	0,895	-0,697	0,611	-0,697	0,611
Variável X 6	-0,529	0,277	-1,913	0,062	-1,087	0,028	-1,087	0,028
Variável X 7	0,024	0,009	2,552	0,014	0,005	0,042	0,005	0,042
Variável X 8	-0,002	0,007	-0,232	0,818	-0,015	0,012	-0,015	0,012
Variável X 9	-0,747	0,300	-2,492	0,017	-1,351	-0,143	-1,351	-0,143

<i>Estatística de regressão</i>	
R múltiplo	0,375
Quadrado de R	0,141
Quadrado de R ajustado	-0,039
Erro-padrão	0,971
Observações	53

ANOVA

	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significância</i>
Regressão	9	6,638	0,738	0,782	0,633
Residual	43	40,532	0,943		
Total	52	47,170			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro-padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor P</i>	<i>95% inferior</i>	<i>95% superior</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Interceptar	4,034	0,808	4,991	0,000	2,404	5,665	2,404	5,665
Variável X 1	0,104	0,352	0,296	0,769	-0,606	0,814	-0,606	0,814
Variável X 2	0,114	0,448	0,254	0,800	-0,790	1,018	-0,790	1,018
Variável X 3	0,274	0,413	0,664	0,510	-0,559	1,106	-0,559	1,106
Variável X 4	0,743	0,613	1,212	0,232	-0,494	1,980	-0,494	1,980
Variável X 5	-0,223	0,478	-0,467	0,643	-1,186	0,740	-1,186	0,740
Variável X 6	-0,368	0,427	-0,862	0,394	-1,228	0,493	-1,228	0,493
Variável X 7	-0,015	0,014	-1,093	0,280	-0,042	0,012	-0,042	0,012
Variável X 8	-0,005	0,010	-0,457	0,650	-0,024	0,015	-0,024	0,015
Variável X 9	-0,695	0,433	-1,603	0,116	-1,568	0,179	-1,568	0,179

Anexo 16

Regressão Linear Múltipla - Satisfação dos Utilizadores

SUMÁRIO DOS RESULTADOS

Serviços

<i>Estatística de regressão</i>	
R múltiplo	0,348
Quadrado de R	0,121
Quadrado de R ajustado	0,092
Erro-padrão	0,841
Observações	220

ANOVA

	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significância</i>
Regressão	7	20,679	2,954	4,182	0,000
Residual	212	149,771	0,706		
Total	219	170,450			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro-padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor P</i>	<i>95% inferior</i>	<i>95% superior</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Interceptar	2,501	0,541	4,620	0,000	1,434	3,568	1,434	3,568
Sexo	-0,043	0,123	-0,345	0,730	-0,286	0,201	-0,286	0,201
Idade	0,052	0,012	4,255	0,000	0,028	0,077	0,028	0,077
Tipo de Utilizador (estudante e outros)	0,521	0,273	1,908	0,058	-0,017	1,060	-0,017	1,060
Grau que frequenta (licenciatura e outros)	0,171	0,146	1,171	0,243	-0,117	0,458	-0,117	0,458
Frequencia biblioteca (semanal)	-0,163	0,172	-0,947	0,345	-0,502	0,176	-0,502	0,176
Frequencia biblioteca (mensal)	-0,064	0,195	-0,326	0,745	-0,448	0,321	-0,448	0,321
Recolha de dados	0,359	0,175	2,045	0,042	0,013	0,705	0,013	0,705

SUMÁRIO DOS RESULTADOS

Recursos

<i>Estatística de regressão</i>	
R múltiplo	0,340
Quadrado de R	0,116
Quadrado de R ajustado	0,091
Erro-padrão	0,776
Observações	255

ANOVA

	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significância</i>
Regressão	7	19,457	2,780	4,620	0,000
Residual	247	148,614	0,602		
Total	254	168,071			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro-padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor P</i>	<i>95% inferior</i>	<i>95% superior</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Interceptar	3,524	0,400	8,818	0,000	2,737	4,311	2,737	4,311
Variável X 1	-0,150	0,107	-1,408	0,160	-0,361	0,060	-0,361	0,060
Variável X 2	0,023	0,008	2,789	0,006	0,007	0,039	0,007	0,039
Variável X 3	0,232	0,201	1,152	0,250	-0,164	0,628	-0,164	0,628
Variável X 4	-0,087	0,125	-0,694	0,488	-0,334	0,160	-0,334	0,160
Variável X 5	-0,188	0,141	-1,338	0,182	-0,465	0,089	-0,465	0,089
Variável X 6	-0,344	0,165	-2,083	0,038	-0,670	-0,019	-0,670	-0,019
Variável X 7	0,610	0,160	3,814	0,000	0,295	0,925	0,295	0,925

SUMÁRIO DOS RESULTADOS

Instalações

<i>Estatística de regressão</i>	
R múltiplo	0,437
Quadrado de R	0,191
Quadrado de R ajustado	0,168
Erro-padrão	0,883
Observações	260

ANOVA

	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significância</i>
Regressão	7	46,276	6,611	8,482	0,000
Residual	252	196,415	0,779		
Total	259	242,691			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro-padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor P</i>	<i>95% inferior</i>	<i>95% superior</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Interceptar	3,093	0,439	7,053	0,000	2,229	3,956	2,229	3,956
Variável X 1	-0,283	0,119	-2,384	0,018	-0,517	-0,049	-0,517	-0,049
Variável X 2	0,016	0,009	1,828	0,069	-0,001	0,034	-0,001	0,034
Variável X 3	0,298	0,228	1,306	0,193	-0,151	0,748	-0,151	0,748
Variável X 4	-0,271	0,142	-1,914	0,057	-0,550	0,008	-0,550	0,008
Variável X 5	-0,401	0,163	-2,460	0,015	-0,722	-0,080	-0,722	-0,080
Variável X 6	-0,229	0,189	-1,212	0,227	-0,602	0,143	-0,602	0,143
Variável X 7	1,198	0,181	6,604	0,000	0,841	1,555	0,841	1,555