

## Gestão e Direcção de Serviços de Informação

1. Desenvolvimento e gestão de Unidades de Informação
  - 1.1. Conceitos e características das unidades de informação
  - 1.2. O contributo das teorias de Gestão
  - 1.3. O desenvolvimento das colecções e dos fundos
  - 1.4. Instrumentos de planeamento e organização dos serviços de informação
2. Concepção e implementação de serviços
  - 2.1. Decisões sobre centralização e descentralização de serviços
  - 2.2. Tipologia e função dos serviços
  - 2.3. Critérios relevantes na definição de actividades e de serviços
  - 2.4. Desenho de estudos de utilizadores/as
  - 2.5. *Marketing*, assessoria e relações públicas em unidades de informação
3. Gestão e avaliação de unidades de informação
  - 3.1. Gestão de recursos
  - 3.2. Gestão de projectos
  - 3.3. Gestão e avaliação de serviços
4. Redes, sistemas e partilha de recursos e serviços de informação
  - 4.1. O papel de organizações nacionais e internacionais
  - 4.2. Modelos nacionais e internacionais

### 1. DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE UNIDADES DE INFORMAÇÃO

#### 1.1. Conceitos e características das Unidades de Informação

De acordo com o Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística (Brasil, 2005, p. 73), o documento é a “unidade de registro de informações, qualquer que seja o suporte ou formato”. Ainda, o termo informação é definido, no referido dicionário, como “elemento referencial, noção, ideia ou mensagem contidos num documento” (Brasil, 2005, p. 107). Já no Glossário da Sociedade da Informação, publicado pela Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação – APDSI (2007, p. 53), o vocábulo informação é definido como “dados e factos que foram organizados e comunicados de forma coerente e com significado e a partir dos quais se podem tirar conclusões”.

Das definições anteriores, portanto, ficamos com a ideia de que a informação é um fenómeno social que se comporta como uma abstracção, fruto da interpretação de um documento. Consequentemente, o dado necessita ser reconhecido e interpretado, para produzir algum significado. A informação é o que, portanto, emerge da interpretação,

## Gestão e Direção de Serviços de Informação

i.e., da representação mental de um conjunto de dados (Freitas, 2003, p. 16).

Numa linha de raciocínio análoga, Meadow (1992 *apud* Freitas, 2003, p. 16) qualifica a informação como algo que se representa através de um conjunto de símbolos estruturados e interpretados por utilizadores de informação.

Assim, na Ciência da Informação, passamos a definir o interpretante como um utilizador de informação, i.e., como um agente fundamental no processo comunicacional, que age e interage, interpreta, cria e recria significados, estabelecendo pontes e preenchendo lacunas de conhecimento (Freitas, 2003, p. 16).

No que respeita ao documento, verificamos perspectivas de análise que apontam, em primeiro lugar, para distinções semânticas. Na língua inglesa, por exemplo, a expressão “*document*” é comumente substituída, no contexto da Arquivística, por “*record*”. Na perspectiva de Gregory Bradsher (1990) existe uma razão etimológica para os distintos usos e conotações. Conforme explica, o termo “*record*” identifica os documentos que contêm um valor de prova associado à intenção explícita de preservação. O termo “*document*”, por sua vez, designa o valor informativo ou instrutivo e a função de uso imediato de um documento (Bradsher, 1990 *apud* Freitas, 2003, p. 38).

Os termos mencionados têm sua origem no latim. A palavra *docere* (de onde se deriva a palavra documento) tem o sentido de ensinar, fazer, aprender, o que conota o seu valor de uso imediato. Ao contrário, o termo *recordari* (de onde se deriva a palavra registo) tem o sentido de recordar, ou seja, manter na lembrança, preservar. Esta subtil diferença tem relevância teórica. No âmbito da Arquivística de língua inglesa, por exemplo, é determinante de distintas posturas, no que respeita ao conteúdo dos documentos de arquivo e a sua destinação (Bradsher, 1990 *apud* Freitas, 2003, p. 38).

Na perspectiva das Ciências Documentais, quanto à origem da informação, os documentos podem ser (FIGURA 1):

- a. **Primários:** quando apresentam informações primárias, i.e., obtidas em primeira mão. Exemplos: leis, regulamentos, códigos, relatórios, artigos científicos, entre outros, desde que se trate da fonte original de obtenção da informação.
- b. **Secundários:** quando apresentam informações secundárias, i.e., obtidas em segunda mão. Exemplos: catálogos, dicionários, bases de dados bibliográficas, resumos de monografias, citações de textos originais, entre outros, desde que, evidentemente,

## Gestão e Direcção de Serviços de Informação

não se trate da fonte original de obtenção da informação.

- c. **Terciários**: quando recolhem informações de fontes secundárias. Exemplo: catálogo colectivo, bibliografias de bibliografias, dicionários de dicionários, entre outros, desde que não se trate, nem de fonte primária, nem de fonte secundária de obtenção de informação.

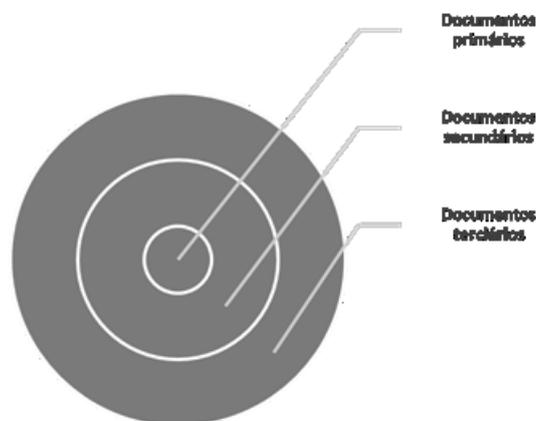


Figura 1: Modelo conceptual de representação da classificação da informação, segundo a sua origem.

---  
Fonte: Elaboração própria.

Ainda, no que respeita à natureza da informação que veiculam, os documentos podem ser (NP-4041, 2005, p. 7; Brasil, 2005, p. 73-79):

- a. **textuais**: livros, jornais, revistas, cartas, relatórios, manuscritos, por exemplo.
- b. **electrónicos**: cartões perfurados, disquetes, documentos digitais, por exemplo.
- c. **audiovisuais**: filmes e fitas vídeo-magnéticas, por exemplo.
- d. **sonoros**: disco vinil e fita áudio-magnética, por exemplo.
- e. **filmográficos**: filmes e fitas vídeo-magnéticas.
- f. **micrográficos**: microfilmes e “cartões-janela”, por exemplo.
- g. **cartográficos**: mapas, plantas, perfis e fotografias aéreas, por exemplo.
- h. **iconográficos**: fotografias e gravuras, por exemplo.

Como nota obrigatória, diremos que os conceitos e os exemplos previamente abordados, conquanto obedçam a um critério de classificação não exaustivo, podem ser considerados úteis para a definição e a configuração de actividades e de serviços a disponibilizar-se pelas unidades de informação.

## Gestão e Direção de Serviços de Informação

### 1.1.1. ARQUIVOS

De acordo com Bellotto (1991, p. 18), os arquivos são instituições que existem desde a Antiguidade Clássica e Oriental. No entanto, experimentaram grande evolução no decorrer da Revolução Francesa (1789-1792). De um modo geral, são classificados em Arquivos públicos ou privados. No que respeita aos tipos de suporte que usualmente salvaguardam, estes podem ser exemplificados pelos manuscritos, impressos, audiovisuais, entre outros, com a particularidade de que são documentos **únicos**, quanto à sua essência e valor documental, ainda que possuam cópias. No que respeita aos tipos de conjuntos que geram, trata-se de documentos que se configuram em grupos de fundos, i.e., em conjuntos unidos pela proveniência. As pessoas físicas ou jurídicas são aquelas que produzem e/ou acumulam os documentos arquivísticos e as finalidades gerais de produção podem ser administrativas, jurídicas, funcionais ou legais. O propósito desta classe de documentação é, por conseguinte, provar e testemunhar factos. No que respeita à aquisição, nos arquivos esta decorre, em geral, da passagem dos documentos, de uma etapa à outra do seu ciclo vital (i.e., de arquivos correntes a intermédios e de intermédios a definitivos). O público que geralmente frequenta um arquivo é o chamado utilizador específico (i.e., investigadores, produtores, membros de quadros administrativos, pessoas físicas). O tratamento da informação, nestas instituições, tendo em vista a disponibilização e o acesso, obedece à seguinte sequência de procedimentos (FIGURA 2) (Bellotto, 1991, p. 18):

- a. registo protocolar;
- b. classificação e ordenação arquivística;
- c. descrição arquivística (em guias, inventários, catálogos, entre outros);
- d. comunicação e acesso.

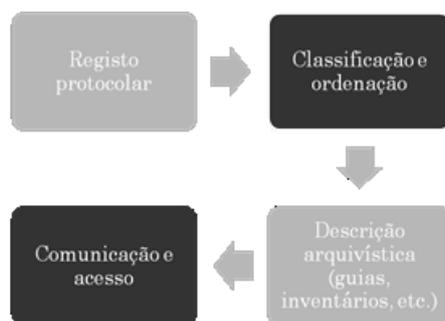


Figura 2: Síntese do fluxo geral de tratamento da informação nos arquivos.

Fonte: Elaboração própria, com base na consulta de Bellotto (1991).

## Gestão e Direcção de Serviços de Informação

### 1.1.2. BIBLIOTECAS

De acordo com Bellotto (1991, p. 18), as bibliotecas, a exemplo dos arquivos, também existem desde a Antiguidade Clássica e Oriental, tendo experimentado uma grande evolução decorrente da Revolução Francesa (1789-1792). Estas instituições, de um modo geral, são classificadas em públicas ou privadas. Os documentos que disponibilizam encontram-se fixados em variados tipos de suporte, podendo ser manuscritos, impressos, audiovisuais, entre outros, em diversos formatos e **múltiplos exemplares**. Os conjuntos são reunidos pelo conteúdo ou assunto, configurando **colecções**. As informações disponibilizadas pelas bibliotecas são fruto da actividade intelectual humana, individual ou colectiva e, conseqüentemente, as suas finalidades são culturais, científicas, técnicas, artísticas ou educativas, dado que os seus objectivos gerais são instruir e informar o público dos assuntos existentes nas suas diversas colecções. No que respeita à aquisição, esta ocorre, de modo geral, pela compra, doação ou permuta, com o objectivo de **desenvolver e enriquecer** as colecções existentes. O público que frequenta a biblioteca, dependendo da sua tipologia, tanto pode ser o utilizador geral como o específico. O tratamento da informação, tendo em vista a disponibilização e o acesso, obedece à seguinte sequência (FIGURA 3) (Bellotto, 1991, p. 18):

- a. registo geral;
- b. classificação bibliográfica e indexação;
- c. descrição bibliográfica (em catálogos, repertórios bibliográficos, bibliografias temáticas, etc.);
- d. disponibilização e acesso.



Figura 3: Síntese do fluxo geral de tratamento da informação nas bibliotecas.

---

Fonte: Elaboração própria, com base na consulta de Bellotto (1991).

### 1.1.3. CENTROS DE DOCUMENTAÇÃO

De acordo com Bellotto (1991, p. 18), contrariamente às unidades de informação previamente descritas, os CEDOC surgiram e evoluíram no decorrer do século XX, especialmente a partir da Segunda Guerra Mundial (1939-1945), em decorrência da explosão da documentação e da literatura científica. Estas instituições não têm uma classificação específica, mas, *grosso modo*, são quase sempre temáticas. Os documentos que disponibilizam encontram-se fixados em variados tipos de suporte, podendo ser manuscritos, impressos e audiovisuais, em **exemplares únicos ou múltiplos**, consoante a natureza da sua informação (se arquivística ou biblioteconómica). Os conjuntos que salvaguardam e disponibilizam são **híbridos**, podendo tratar-se de **colecções** (i.e., documentos unidos pelo conteúdo ou assunto) ou **fundos** (i.e., documentos unidos pela proveniência). Consequentemente, a informação disponibilizada pelos CEDOC, em geral, é igualmente híbrida. As suas finalidades são prioritariamente científicas e os seus objectivos são prioritariamente informativos. A aquisição, nos CEDOC, pode decorrer de compra, doação ou permuta, com o objectivo de desenvolvimento, enriquecimento e especialização das colecções e dos fundos documentais. Os CEDOC têm como público preferencial os utilizadores que buscam a informação especializada, de carácter científico, sendo estes, regra geral, investigadores. O tratamento da informação nos CEDOC obedece à seguinte sequência (FIGURA 4) (Bellotto, 1991, p. 18):

- a) registo geral e/ou registo protocolar;
- b) organização bibliográfica e/ou organização arquivística;
- c) descrição bibliográfica e/ou descrição arquivística;
- d) disponibilização e acesso.



Figura 4: Fluxo geral de tratamento da informação nos centros de documentação.

---

Fonte: Elaboração própria, com base na consulta de Bellotto (1991).

## Gestão e Direcção de Serviços de Informação

### 1.1.4. MUSEUS

De acordo com Bellotto (1991, p. 18), a exemplo dos arquivos e das bibliotecas, os museus existem desde a Antiguidade Clássica. No entanto, tal como nestas instituições, experimentaram uma grande evolução no decorrer da Revolução Francesa (1789-1792). Os museus geralmente salvaguardam objectos bidimensionais ou tridimensionais, sendo estes, regra geral, exemplares únicos, coleccionados e estimados pela sua relevância artística, económica, estética e cultural. Os seus conjuntos normalmente configuram colecções formadas por documentos unidos pela **função**, pelo conteúdo ou assunto. Os objectos ou **peças** disponibilizados pelos museus são, igualmente, frutos da actividade intelectual humana, a esta podendo, entretanto, acrescentar-se uma origem natural (i.e., não intencional). As finalidades dos museus são culturais, técnicas, artísticas, educativas e funcionais e, conseqüentemente, têm como objectivos instruir, informar e entreter o público que os visitam. No que respeita à aquisição, esta pode decorrer de compra, doação ou permuta, com o objectivo de desenvolver, enriquecer, completar e especializar as colecções existentes. O público dos museus, consoante a sua tipologia, pode ser o utilizador geral ou específico, também designado “visitante”. O tratamento da informação nos museus obedece à seguinte sequência (FIGURA 5) (Bellotto, 1991, p. 18):

- a. registo geral;
- b. catalogação e inventariação de peças (em catálogos, inventários, guias, etc.);
- c. visitação e acesso.



Figura 5: Fluxo geral de tratamento da informação nos museus.

---  
Fonte: Elaboração própria, com base na consulta de Bellotto (1991).

### 1.2. O CONTRIBUTO DAS TEORIAS DE GESTÃO

#### 1.2.1. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO, TÁCTICO E OPERACIONAL

De acordo com Teixeira (1998), habitualmente consideram-se três níveis de planeamento, a saber:

- a. **Planeamento estratégico:** planeamento institucional, amplamente conectado com a missão, as estratégias (de negócio), as meta e os objectivos enunciados pela unidade ou organização. De carácter global, contém estipulações que se cumprem em períodos de tempo geralmente longos, normalmente, não inferiores aos cinco anos. Pelo alcance e complexidade, é concebido, avaliado e controlado ao nível dos gestores de topo (Teixeira, 1998, p. 39-40).
- b. **Planeamento tático:** processa-se ao nível intermédio de gestão e resulta do desdobramento dos planos estratégicos. Envolve períodos de tempo relativamente curtos, áreas e recursos limitados e é formulado ao nível dos Departamentos e/ou divisões normalmente envolvidos na sua implementação (Teixeira, 1998, p. 40).
- c. **Planeamento operacional:** envolvem tarefas e actividades que se realizam ao nível operacional, têm durabilidade muito curta e alcance local. Descrevem muito bem as tarefas que serão operacionalizadas (Teixeira, 1998, p. 41).

Os planeamentos, regra geral, constam das seguintes etapas de execução:

- a. análise situacional (i.e., análise dos ambientes interno e externo);
- b. selecção do público-alvo;
- c. identificação da estratégia de negócio, das meta e dos objectivos a alcançar;
- d. divulgação;
- e. implementação;
- f. cronograma;
- g. afectação de recursos;
- h. avaliação e controlo.

Ainda, dependendo do alcance, do conteúdo, do grau de incerteza e da amplitude, os planos podem ser implementados pelos gestores de topo, pelos gestores intermédios ou pelos gestores de linha (Teixeira, 1998, p. 41).

### 1.2.2. FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO

#### 1.2.2.1. ANÁLISE SWOT

De acordo com Teixeira (1998, p. 46), a matriz SWOT é uma ferramenta de gestão que propicia a análise dos ambientes interno e externo de uma organização, oferecendo assim uma franca possibilidade de diagnóstico do seu posicionamento, num dado momento, buscando melhorias estratégicas deste mesmo posicionamento, a partir da identificação e do cruzamento de quatro componentes principais a considerar na recolha de dados (FIGURA 6):

1. pontos fortes (*Strengths*);
2. pontos fracos (*Weaknesses*),
3. oportunidades (*Opportunities*);
4. ameaças (*Threats*).

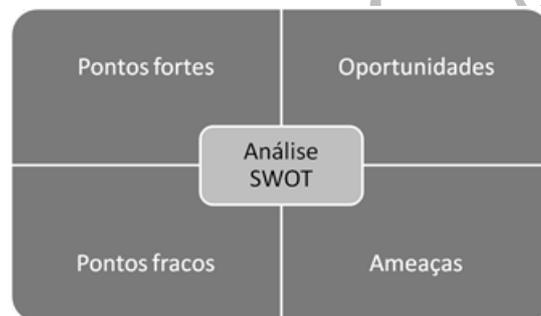


Figura 6: Modelo matricial de análise SWOT.

Fonte: Elaboração própria, com base na consulta de Teixeira (1998, p. 46).

#### 1.2.2.2. BENCHMARKING

Trata-se de uma ferramenta que busca a melhoria do desempenho de uma unidade e/ou organização, a partir da identificação das “melhores práticas” que tanto podem ser localizadas no ambiente interno ou externo à organização. Da comparação de produtos, processos e serviços geram-se estratégias de inovação. O objectivo desta técnica é identificar os exemplos concretos de desempenho superior, numa mesma área de negócio, de forma a incorporar práticas e elevar o próprio desempenho, que não deve vir pela imitação, mas pela inovação e pela criatividade (Rodrigues et al., 2005, p. 491).

## Gestão e Direcção de Serviços de Informação

### 1.2.2.3. DIAGRAMA DE PARETO

O diagrama de Pareto é uma ferramenta utilizada para estabelecer uma ordem de importância para as causas de um problema, indicando a sequência em que devem ser resolvidas, de forma a solucioná-lo. O seu desenvolvimento se baseia na conhecidíssima Lei de Pareto, ou lei dos 80/20, que diz que “80% dos problemas são resolvidos com a identificação e a resolução de 20% das causas”. Nas instituições de informação, esta lei pode ser aplicada em distintos contextos (e.g., no âmbito do desenvolvimento das colecções de bibliotecas ou no âmbito do levantamento de critérios de selecção para a descrição de acervos arquivísticos). De notar que a lei dos 80/20 implica identificar, de entre as possíveis causas de um problema, aquelas que são efectivamente consideradas as mais relevantes (que normalmente perfazem, aproximadamente, um somatório de 20%), incidindo prioritariamente sobre estas (Rodrigues et al., 2005, p. 520).

### 1.2.2.4. DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Também conhecido como Diagrama de causa e efeito, ou “espinha de peixe”, esta ferramenta consiste em representar, visualmente (e na forma de uma espinha de peixe), as causas imediatas de um problema considerado como o efeito, i.e., o resultado das causas a identificar (Tague, 2005, p. 247-248). Deste modo, e tendo como base a identificação do problema, posicionado numa linha directa e central (para efeitos de construção do referido diagrama), começam-se a elucubrar a respeito das suas possíveis causas (mais e menos relevantes, posicionadas em ramos primárias e secundárias). Deste modo, pela representação visual consegue-se avaliar, com mais facilidade, o desempenho de uma unidade e/ou organização, no que respeita ao tópico em análise (que podem ser problemas a evitar ou atacar) (FIGURA 7).

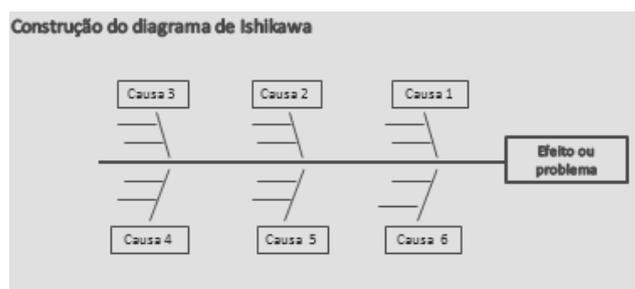


Figura 7: Representação do Diagrama de Ishikawa.

---

Fonte: Elaboração própria, com base na consulta de Tague (2005, p. 247-248).

### 1.2.2.5. SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES

A segmentação é utilizada para dividir os “clientes”, i.e., o “mercado” potencial (no caso do desenvolvimento e da promoção de um produto ou de um serviço) em diferentes grupos ou fatias, pela observação das suas características e/ou interesses comuns. Parte do princípio de que é mais fácil e rentável atingir pequenos grupos, identificando e satisfazendo as suas necessidades, do que dedicar-se, indiferentemente, a todos, de uma única vez, o que seria algo bem mais complexo e, sobretudo, moroso e dispendioso (Rodrigues et al., 2005, p. 531). Nas instituições de informação, a sua utilidade é evidente, já que é de todo relevante, e procedente, identificar as necessidades de informação dos utilizadores/as do serviço, para os atender com a devida eficiência e eficácia, pela oferta de produtos e de serviços condizentes com cada um dos segmentos identificados.

### 1.2.2.6. 5W2H

Ferramenta bastante conhecida no âmbito da gestão pela qualidade. Consiste num método de inquirição dos contornos de uma situação problemática, por meio de perguntas, cujas respostas indicam potenciais soluções. Os elementos fundamentais deste modelo são as seguintes perguntas (FIGURA 8), que devem ser adequadamente respondidas, por forma a identificar e contornar a situação problemática, da melhor maneira possível: a) O quê? (*What?*); b) Quando? (*When?*); c) Onde? (*Where?*); d) Quem? (*Who?*); e) Porquê? (*Why?*); f) Como? (*How?*); g) Quanto custa? (*How much?*). Das iniciais que compõem as sete perguntas estratégicas do modelo surge a designação do próprio (Tague, 2005, p. 252-253).



Figura 8: Modelo matricial de análise e diagnóstico 5W2H.

---

Fonte: Elaboração própria, com base em Tague (2005, p. 253).

### **1.3. O DESENVOLVIMENTO DAS COLECÇÕES E O PROCESSO DE ACUMULAÇÃO DOS FUNDOS**

#### **1.3.1. POLÍTICA DE SELECÇÃO, AQUISIÇÃO, TRANSFERÊNCIA E INCORPORAÇÃO**

##### **1.3.1.1. POLÍTICA DE SELECÇÃO E AQUISIÇÃO**

Numa política de selecção e de aquisição de documentos, prevalece como regra de ouro promover o crescimento e a dinamização das colecções, com base em sólidos e justificados critérios. De entre os eventuais critérios que orientam as tomadas de decisão neste âmbito, destacamos os que se encontram mencionados com maior frequência na literatura específica, dada a sua relevância:

- a. o conhecimento das necessidades informacionais dos utilizadores do serviço.
- b. o conhecimento das diversas colecções e dos fundos documentais existentes, bem como do seu grau de utilização.
- c. o estabelecimento de uma classificação para as colecções e para os fundos documentais, em conformidade com a sua dotação (infra-dotada/o, bem-dotada/o, supra-dotada/o).
- d. a actuação, de forma a equilibrar as colecções classificadas, para proporcionar um atendimento adequado das necessidades de informação dos utilizadores.
- e. a aquisição de itens em conformidade com políticas e com metas institucionalmente traçadas, agindo de forma racional, equilibrando pela qualidade e pela quantidade.
- f. a realização de divulgação periódica das aquisições realizadas, de forma a evitar os pedidos e as aquisições em duplicado.
- g. a realização de avaliação periódica das colecções, de forma a obter um diagnóstico preciso do seu estado e da sua dotação.

##### **1.3.1.2. POLÍTICA DE TRANSFERÊNCIA E INCORPORAÇÃO**

De acordo com a NP 4041 (2005, p. 12), a transferência é a “mudança de arquivos, documentos ou acervos documentais de um depósito de arquivo para outro, com ou sem alteração de custódia”. Já a incorporação é definida, no mesmo documento (NP 4041, 2005, p. 13), como a “aquisição gratuita e a título definitivo de documentos de arquivo por um serviço que sobre eles passa a ter jurisdição plena”.

## Gestão e Direcção de Serviços de Informação

Das definições anteriores, depreendemos que ambos os procedimentos devem efectuar-se em conformidade com as necessidades e as conveniências dos serviços e à luz da legislação e da regulamentação vigente em cada caso. Ainda, ressaltamos que toda e qualquer transferência e/ou incorporação deve fazer-se acompanhar pela documentação apropriada para validar o procedimento (e.g., guias de remessa e guias de recolha, etc.).

### 1.3.2. AVALIAÇÃO E ELIMINAÇÃO

O acto de avaliar significa seleccionar para decidir o que se deve fazer, relativamente ao objecto seleccionado. No âmbito das bibliotecas e dos acervos arquivístico, trata-se de um procedimento metodológico que, quando finalizado, implica uma tomada de decisão que, por vezes, pode ser irreversível.

Deste modo, as colecções bibliográficas e os fundos arquivísticos, regra geral, são avaliados com vista ao cumprimento de um, de entre dois destinos possíveis (FIGURA 9):

- a. manutenção, i.e., preservação permanente, ou, em alternativa,
- b. eliminação permanente.

Dado o nível de responsabilidade que implica, a avaliação deve ser levada a cabo, preferencialmente, por uma comissão multidisciplinar, capaz de avaliar os objectos em todas as suas dimensões (jurídicas, legais, artísticas, estéticas, intelectuais, etc.). De igual modo, deve amparar-se em documentos consultivos e/ou deliberativos (legislação, manuais e normas de procedimento, etc.), produzindo documentação suficiente para o registo e a validação do respectivo acto (e.g., autos de eliminação).

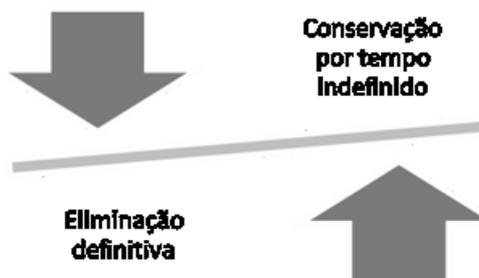


Figura 9: Representação visual do modelo de avaliação documental.

---

## Gestão e Direcção de Serviços de Informação

Fonte: Elaboração própria.

### 1.4. INSTRUMENTOS DE PLANEAMENTO E ORGANIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO

#### 1.4.1. PLANOS

De acordo com a duração e o alcance e, dando seguimento aos níveis de planeamento definidos pela organização (Teixeira, 1998), os **planos** podem ser (FIGURA 10):

- a. **Estratégicos**: institucionais e de longa duração. Envolvem os dirigentes máximos institucionais e implicam o cumprimento de metas.
- b. **Tácticos**: sectoriais e de média ou curta duração. Envolvem os chefes de sector e implicam o cumprimento de objectivos.
- c. **Operacionais**: sectoriais, de média ou curta duração. Envolvem a operacionalização dos planos tácticos, a cargo dos funcionários de um sector ou divisão.



Figura 10: Representação relacional dos tipos de planos mencionados na literatura específica.

---  
Fonte: Elaboração própria, com base na consulta de Teixeira (1998).

#### 1.4.2. REGULAMENTOS E MANUAIS DE PROCEDIMENTO

Os **manuais de procedimento** são, regra geral, documentos que registam um conjunto de operações sequenciais que definem a organização, o funcionamento e a utilização de um determinado serviço ou unidade. Normalmente têm função instrutiva, técnica e metodológica. Os procedimentos, pelo seu alcance, desdobram-se em regulamentos (Teixeira, 1998, p. 38). Exemplos: manual de procedimento na sala de leitura; manual de procedimento para a preservação documental; manual de procedimento para a gestão documental.

## **Gestão e Direcção de Serviços de Informação**

Os **regulamentos** são documentos que registam um conjunto de regras que definem a organização, o funcionamento e a utilização e um determinado serviço ou unidade, de uma forma específica e detalhada. Normalmente têm função deliberativa e alcance local (Teixeira, 1998, p. 38). Exemplos: regulamento de arquivo e de biblioteca; regulamento do serviço de microfilmagem e de digitalização. Portanto, tanto os manuais como os regulamentos indicam o procedimento necessário para que uma unidade ou serviço actue, de acordo com um planeamento previamente estabelecido. Num tal sentido, podemos dizer que os mesmos enquadram-se na categoria de planos de gestão (Teixeira, 1998, p. 38).

## **2. CONCEPÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE SERVIÇOS**

### **2.1. DECISÕES SOBRE CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO DE SERVIÇOS**

De um modo geral, **descentralizar** significa distribuir ou dividir competências na execução de actividades e de tarefas. Trata-se, pois, de um ato de delegação de responsabilidades e de competências, para além do reconhecimento de uma autonomia, parcial e/ou temporária, de uma unidade orgânica situada num nível de posicionamento superior, numa linha hierárquica, perante outra, posicionada num nível imediatamente inferior à primeira. O acto de **centralizar**, ao contrário, significa concentrar a execução de actividades e tarefas nas mãos dos seus responsáveis legais, não delegando competências ou responsabilidades, nem tão pouco reconhecendo a autonomia de unidades orgânicas situadas num nível imediatamente inferior, numa linha hierárquica de posicionamento.

No âmbito das instituições de informação, tais actos dizem respeito às decisões que devem ser tomadas para definir a forma como os serviços serão concebidos e implementados, especialmente, no caso de instituições que actuam como sistemas e subsistemas de informação. Exemplos: Bibliotecas Universitárias (centrais e periféricas); Arquivos Públicos (Nacional, Distritais e Regionais).

De notar que estas são decisões de extrema relevância, na actualidade, porque com o aumento das possibilidades de oferta de serviços, em diversos meios, e das exigências cada vez maiores dos utilizadores, torna-se evidente a necessidade de definir uma

## **Gestão e Direcção de Serviços de Informação**

política clara de actuação, de forma a concretizar satisfatoriamente os objectivos propostos nos planeamentos globais institucionais.

### **2.2. TIPOLOGIA E FUNÇÃO DOS SERVIÇOS**

O desenvolvimento de serviços faz parte das políticas de gestão das instituições de informação, dado que é por meio destes que conseguem cumprir a sua missão e os seus propósitos estratégicos. De entre os inúmeros serviços que podem ser prestados pelas instituições de informação, no seu relacionamento com os utilizadores, quer no ambiente convencional, quer no virtual, destacam-se, pela relevância, os seguintes (Figueiredo, 1996 *apud* Carvalho, 2005):

- a. serviço de leitura;
- b. serviço de empréstimo (interno e/ou externo);
- c. serviço de reprodução;
- d. serviço educativo;
- e. Serviço de alerta;
- f. Serviço de consulta bibliográfica ou documental;
- g. Serviço de provisão de documentos;
- h. Serviço de orientação ao utilizador;
- i. Serviço de auxílio bibliográfico;
- j. Serviço de tradução e/ou transcrição.

### **2.3. CRITÉRIOS RELEVANTES NA DEFINIÇÃO DE ACTIVIDADES E DE SERVIÇOS**

As tomadas de decisão sobre a definição de serviços e, conseqüentemente, sobre as actividades destinadas à sua concretização, implicam, de acordo com Amaral (2007):

- a. definir os recursos humanos afectados pelos serviços, i.e., definir os responsáveis pela sua implantação e pela continuidade, descrevendo claramente as suas responsabilidades, de forma a exigir o seu cumprimento;
- b. determinar os recursos materiais afectados pelos serviços, dando indicações claras da sua sustentabilidade, durante o tempo em que durar o serviço a ser desenvolvido.

Um bom guia para conceber e desenvolver serviços deve apresentar (Amaral, 2007):

## **Gestão e Direcção de Serviços de Informação**

- a. os objectivos, as políticas e os procedimentos fundamentais;
- b. os participantes;
- c. a forma de prestação do serviço, incluindo horários e condições de atendimento (no caso dos serviços presenciais);
- d. a previsão de custos e de recursos;
- e. os benefícios e os valores que o serviço eventualmente trará ou agregará;
- f. as características dos utilizadores finais do serviço;
- g. a qualidade e as perspectivas reais de satisfação dos utilizadores finais.

### **2.4. DESENHO DE ESTUDOS DE UTILIZADORES**

Entre os critérios indicados para a definição de actividades e de serviços encontram-se o conhecimento das características e dos perfis dos utilizadores, de modo a cumprir a exigência de satisfazer as suas necessidades de informação. Neste âmbito, tornam-se extremamente importantes os chamados estudos de utilizador. Trata-se de meios de diagnóstico que, se bem desenhados e conduzidos, podem influenciar nos rumos dos serviços e dos produtos a desenvolver pelas instituições de informação.

Os estudos de utilizadores/as ganharam corpo nos anos 80 do século XX e são baseados no princípio de que o utilizador apresenta necessidades de informação que se traduzem em lacunas de conhecimento que têm de ser colmatadas pelos serviços de informação.

Os estudos de utilizadores podem ser desenhados e orientados sob as seguintes perspectivas:

- a. quantitativa;
- b. qualitativa;
- c. mista ou combinada.

Regra geral, os instrumentos utilizados para a recolha de dados, nos estudos de utilizadores são, de forma individual ou combinada,

- a. guiões de questionários,
- b. guiões de entrevistas,
- c. grelhas de observação.

### 2.5. *MARKETING*, ASSESSORIA E RELAÇÕES PÚBLICAS EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

A adopção do *marketing* implica assumir uma estratégia institucional que identifique os produtos e os serviços oferecidos como “negócios” que se baseiam na lei da oferta e da procura, visando a sua sensibilização para a aquisição, num determinado segmento ou franja de “mercado”.

Para desenvolver estratégias de *marketing* em instituições com um carácter não lucrativo, tais como bibliotecas e arquivos, é preciso conhecer os interesses e as necessidades dos utilizadores finais, de forma a conceber e desenvolver produtos e serviços de informação capazes de os satisfazer, num grau elevado. Este é, pois, um dos principais conceitos inerentes ao *marketing* no âmbito das instituições de informação.

De acordo com Amaral (2007), regra geral, as etapas de construção de um modelo de *marketing* são:

- pesquisa e segmentação de mercado;
- decisões de “*marketing mix*” ou 4P e 4C (Produto/Cliente; Preço/Custo; Praça/Conveniência Promoção/Comunicação) (FIGURA 11);
- avaliação e controlo.

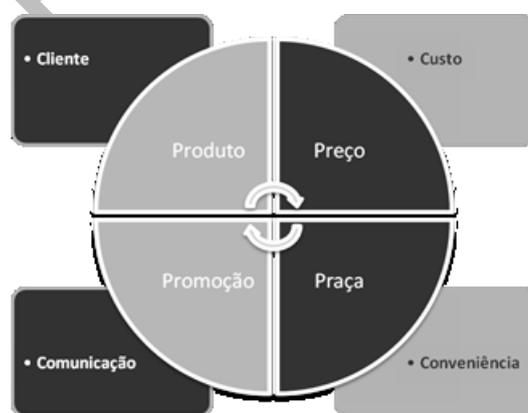


Figura 11: Representação matricial de um modelo 4P e 4 C.

Fonte: Elaboração própria, com base na consulta de Amaral (2007).

### **3. GESTÃO E AVALIAÇÃO DE UNIDADES DE INFORMAÇÃO**

#### **3.1. GESTÃO E AVALIAÇÃO DE RECURSOS**

##### **3.1.1. HUMANOS**

Dizem respeito a todos os colaboradores institucionais, bem como ao seu correcto posicionamento no desempenho de funções, actividades e tarefas. De referir que a gestão e a avaliação de pessoas, numa organização, é tarefa complexa e delicada, devendo, pois, ser conduzida por gestores/as preparados/as para lidar com situações em que se destacam os perfis e as competências de relacionamento interpessoal.

##### **3.1.2. FÍSICOS E MATERIAIS**

Dizem respeito a todos os recursos materiais, entre consumíveis, equipamentos e instalações, utilizados pela instituição, para responder com eficácia e eficiência às suas necessidades e às dos seus utilizadores. De notar que, dada a responsabilidade que implica a sua manutenção, os bens patrimoniais institucionais devem ser registados e inventariados em documento apropriado, devendo este ser mantido no arquivo administrativo institucional, para fins de prova ou de instrução.

##### **3.1.3. FINANCEIROS**

Dizem respeito a todos os recursos empregues na viabilização e na promoção da sustentabilidade de planos, projectos e programas institucionais. Devem basear-se numa política institucional de identificação, gestão e avaliação de prioridades. Os recursos financeiros podem ser previstos (e.g., se decorrentes de um orçamento anual ou da aprovação de projectos) ou não previstos (se decorrentes de gastos não previstos em projectos, orçamentos e planos prévios). Apoiam-se nos dados contabilísticos institucionais.

#### **3.2. GESTÃO E AVALIAÇÃO DE PROJECTOS**

##### **3.2.1. TIPOS DE PROJECTOS**

De modo análogo aos planos de gestão, os projectos podem ser classificados e sumariamente descritos, consoante a sua natureza, da seguinte maneira (Teixeira, 1998):

## Gestão e Direcção de Serviços de Informação

- a. **Estratégicos:** institucionais e de longa duração. Envolvem os dirigentes máximos institucionais e implicam o cumprimento de metas e objectivos gerais.
- b. **Tácticos:** sectoriais e de média ou curta duração. Envolvem os chefes de sector e implicam o cumprimento de objectivos específicos.
- c. **Operacionais:** sectoriais, de média ou curta duração. Envolvem a operacionalização dos planos tácticos, a cargo dos funcionários/as de um sector ou divisão.

### 3.2.2. IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DE PROJECTOS

Ainda, de forma geral, verificamos que, no âmbito da literatura dedicada ao tema da Gestão, as três fases básicas na **execução de projectos** são:

- a. **planeamento** do projecto, em que se encontram envolvidos os seguintes elementos e/ou fases: análise de situação, identificação de problemas, definição dos objectivos, formulação de estratégias, elaboração de um plano de trabalho e previsão de orçamento.
- b. **Implementação** do projecto, em que se encontram envolvidos os seguintes elementos e/ou fases: mobilização de pessoal e de recursos, utilização e controlo de recursos e, finalmente, operacionalização do projecto.
- c. **Avaliação e controlo** do projecto, em que se encontram envolvidos os seguintes momentos e/ou fases, definidos em conformidade com as necessidades institucionais, bem como as características e as exigências do próprio projecto implementado: avaliação contínua, avaliação periódica ou por etapas, avaliação ocasional.

Para **medir convenientemente o desempenho** é preciso recolher dados relativos a certas variáveis que influem decisivamente no processo, tais como (Blackman, 2003, p. 66):

- a. relevância: o projecto atende às necessidades do serviço?
- b. eficiência: os recursos disponíveis estão a ser empregues de forma racional?
- c. eficácia: os resultados desejados podem ser alcançados num curto prazo?
- d. impacto: os resultados esperados correspondem, em que medida, aos resultados obtidos? A meta foi, de facto, alcançada? Que mudanças ocorreram? Elas são significativas para o público do projecto?
- e. sustentabilidade ou viabilidade: o projecto se sustenta com que meios? Por quanto tempo? Com que impactos e resultados? Com que alterações e/ou mudanças

## Gestão e Direcção de Serviços de Informação

significativas?

Ainda, as fases genéricas de **avaliação da implementação de projectos** apontadas, de modo coincidente, pela literatura dedicada à Gestão, são (FIGURA 12) (Blackman, 2003, p. 66):

- a. **monitorização**: realizada de modo contínuo, rotineiro, para garantir que o projecto segue o percurso inicialmente planeado.
- b. **Revisão**: realizada periodicamente, para verificar se os objectivos inicialmente propostos precisam ser alterados, ou não, para dar sequência ao próximo objectivo, e assim sucessivamente. Estas revisões auxiliam a identificar o grau de viabilidade de um dado projecto, bem como a necessidade de mudança no seu plano original.
- c. **Avaliação**: realizada no final do projecto, ou no culminar de cada uma das suas etapas, de forma a recolher os elementos suficientes para efectuar um levantamento dos seus possíveis impactos (positivos e negativos).



Figura 12: Fases gerais de avaliação da implementação de projectos.

Fonte: Elaboração própria, com base em Blackman (2003, p. 66).

### 3.3. GESTÃO E AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS

#### 3.3.1. ASPECTOS DA GESTÃO PELA QUALIDADE

A origem das teorias e métodos de gestão pela qualidade encontra-se na primeira década do século XX, nos escritos de Frederick Taylor, que estudou a qualidade e a produtividade desde uma perspectiva da Administração Científica, sendo esta a base das

## Gestão e Direcção de Serviços de Informação

Teorias Modernas de Administração. A partir da década de 1930, o chamado “controlo da qualidade” inicia uma fase científica com os estudos de Walter Shewhart, pai do “controlo estatístico do processo”, técnica ainda utilizada nos dias actuais para a gestão da qualidade (Belluzzo & Macedo, 1993, p. 124).

As diferentes abordagens que surgiram no decorrer do século XX originaram três escolas de gestão da qualidade, diferenciadas pelo enfoque geral, a saber (Belluzzo & Macedo, 1993, p. 124-125):

- a. **americana**: baseia-se nos princípios de Joseph Juran (ou trilogia de Juran: planeamento, controlo e qualidade), sofre influências da escola taylorista;
- b. **japonesa**: baseia-se fundamentalmente nos princípios de Edwards Deming (ou da abordagem centrada na participação das pessoas), nos métodos estatísticos e, sobretudo, no respeito e na valorização dos recursos humanos;
- c. **européia**: baseia-se na padronização estabelecida pela Norma ISO 9000, editada em 1987, que se transformou em documento de referência para a implantação de sistemas de qualidade.

Os quatro passos para a implantação da gestão de qualidade, conjuntamente, configuram o chamado **Ciclo PDCA de Controlo**, reconhecido como um dos instrumentos básicos para a revolução da qualidade ocorrida no Japão, após o final da Segunda Grande Guerra (Belluzzo & Macedo, 1993).

O Ciclo PDCA constitui, pois, um dos pilares para a implantação de um programa de gestão pela qualidade, ao nível institucional. Trata-se de um modelo de melhoria contínua de produtos, processos e serviços, que, como tal, deve ser repetido diversas vezes. Os seus elementos e/ou etapas básicas são (FIGURA 13) (Belluzzo & Macedo, 1993):

- a. **Planear** (*Plan*): implica reconhecer uma oportunidade e planear uma mudança.
- b. **Desenvolver** (*Do*): implica desenvolver, implementar a mudança planeada.
- c. **Confirmar** (*Check*): implica confirmar os resultados da mudança implementada, testar, aprender lições.
- d. **Agir** (*Act*): implica actuar, com base nos testes verificados e nas lições aprendidas, implementar novas acções, novas mudanças.

## Gestão e Direção de Serviços de Informação

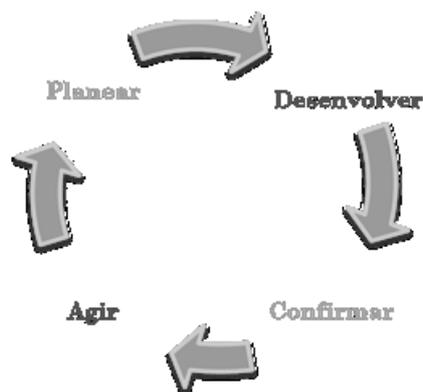


Figura 13: Representação de um modelo cíclico PDCA.

---

Fonte: Elaborado a partir de Belluzzo & Macedo (1993).

No âmbito das unidades e serviços de informação, gerir pela qualidade significa, genericamente (Belluzzo & Macedo, 1993):

- ter em atenção a instituição, os processos e os produtos desenvolvidos, dado que qualquer destes elementos, à partida, é avaliável;
- implementar e manter, continuamente, os instrumentos de normalização pela qualidade;
- propor e implementar melhorias contínuas nos serviços (existentes e novos);
- promover um ciclo de inovação e de avaliação contínua de serviços (existentes e novos);
- identificar modelos, parâmetros e indicadores fiáveis de análise e avaliação;
- conquistar o apoio e a confiança dos colaboradores, fazendo-os participar do ciclo de gestão, incorporando suas propostas e sugestões;
- zelar pela continuidade e pela manutenção dos padrões de qualidade alcançados.

### 3.3.2. CRITÉRIOS

No ano de 1996, a *American Library Association (ALA)* estabeleceu que a obtenção de padrões mínimos de qualidade dos serviços oferecidos pelas bibliotecas públicas dependia directamente da adequação dos recursos humanos, do acervo e das facilidades de acesso, dos recursos financeiros e dos equipamentos disponibilizados (Belluzzo & Macedo, 1993, p. 126).

Num outro documento, Judkins *et al* (1986 citado por Belluzzo & Macedo, 1993, p. 126), apresentam padrões de qualidade para avaliação de serviços de referência e de

## **Gestão e Direcção de Serviços de Informação**

sistemas de informação:

- a. controlo da qualidade do produto (e.g., precisão, completude, relevância e confiança);
- b. conveniência do produto oferecido;
- c. documentação apropriada relacionada ao produto (e.g., fontes consultadas, estratégia de busca, limitações e identificação de todos os materiais oferecidos, etc.);
- d. tempo de resposta na entrega do produto;
- e. acessibilidade e confidencialidade (na entrega do produto);
- f. avaliação do produto, na óptica de distintos observadores/as.

### **3.3.3. SELECÇÃO DE PARÂMETROS E CONSTRUÇÃO DE INDICADORES**

Um **parâmetro** de qualidade é um elemento que serve como base de comparação para a avaliação da qualidade de um produto, processo ou serviço. O parâmetro é adoptado ou convencionado. Trata-se, pois, de uma norma, de um padrão ou de uma variável com capacidade de modificação, regulação ou ajuste. Os parâmetros podem ser definidos como referência (e.g., ponto de partida e de chegada). São amplos e genéricos. Como exemplo, temos: a formação específica dos recursos humanos de uma Unidade de Informação.

Um **indicador** de qualidade é um elemento que serve como base para a aferição da qualidade de um produto, processo ou serviço. Trata-se, neste sentido, de instrumentos que servem para medir, objectivamente, a qualidade pretendida. Num tal sentido, servem de instrumento para aferir o nível ou grau de operacionalização ou aplicabilidade de um parâmetro, sendo, pois, mais específicos e precisos. Como exemplo, temos: as habilitações literárias de todos os colaboradores institucionais, traduzidas em níveis, números absolutos e números relativos.

## **4. REDES, SISTEMAS E PARTILHA DE RECURSOS E SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO**

### **4.1. O PAPEL DE ORGANIZAÇÕES NACIONAIS E INTERNACIONAIS**

## **Gestão e Direcção de Serviços de Informação**

De forma a potencializar as suas intervenções e, ao mesmo tempo, reduzir custos, a actuação isolada das instituições de informação, gradualmente, vem sendo substituída pela necessidade de cooperação e do trabalho em redes, que tanto podem ser de serviços quanto de processos, produtos e instituições.

O papel das redes é amplo e variado, indo desde à simples disponibilização de informação institucional à entrega de serviços, reais ou virtuais, a uma vasta comunidade de utilizadores finais.

Todos os esforços envidados pelas redes de partilha e de cooperação vão no sentido de viabilizar o acesso à informação e ao conhecimento.

A actuação em rede passou a existir, nos anos 90, nos países da América do Norte (Canadá e Estados Unidos, sensivelmente), tendo sido estes os primeiros a idealizar os consórcios de bibliotecas, ideia que mais tarde se expandiu para os arquivos, museus e centros de documentação.

### **4.2. MODELOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS**

De entre os vários modelos existentes na actualidade, destacamos, pela relevância e pela proximidade, os seguintes exemplos concretos:

- a. Rede de Conhecimento das Bibliotecas Públicas de Portugal (RCBP);
- b. Rede Nacional das Bibliotecas Públicas de Portugal (RNBP);
- c. Base Nacional de Dados Bibliográficos (PORBASE);
- d. Portal Português de Arquivos e Rede Portuguesa de Arquivos;
- e. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP);
- f. Red de Bibliotecas Universitarias Españolas (REBIUN);
- g. Europeia (Repositório e rede de partilha de conteúdos digitais de Bibliotecas, Arquivos e Centros de Documentação da Europa);
- h. APENET (Portal Europeu de Arquivos).

### **REFERÊNCIAS E BIBLIOGRAFIA**

- Amaral, Suely Angélica do (Org.). (2007). *Marketing na Ciência da Informação*.

## Gestão e Direção de Serviços de Informação

Brasília, Editora da Universidade.

- Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação – APDSI (2007). *Glossário da sociedade da informação*. Caparica, APDSI.
- Bellotto, Heloísa Liberalli. (1991). *Arquivos permanentes: tratamento documental*. São Paulo, T. A. Queiroz.
- Belluzzo, Regina Célia Baptista, & Macedo, Neuza Dias de (1993). A gestão da qualidade em serviços de informação: contribuição para uma base teórica. *In: Ciência da Informação*, 22 (2), pp. 124-132.
- Blackman, Rachel. (2003). *Gestão do ciclo de projetos*. Teddington, Tearfund.
- Bradsher, James Gregory. (1990). *Managing archives and archival institutions*. London, Mansell Publishing.
- Brasil. Casa Civil. Arquivo Nacional. (2005). *Dicionário brasileiro de terminologia arquivística*. (Publicações Técnicas n. 51). Rio de Janeiro, Arquivo Nacional.
- Carvalho, Lidiane dos Santos; & Lucas, Elaine R. de Oliveira (2005). *Serviço de referência e informação: do tradicional ao on-line*. *In: Proceedings CIFORM - Encontro Nacional de Ciência da Informação*, Salvador, Bahia, 1.
- Figueiredo, Nice Menezes de (1996). *Textos avançados em referência & informação*. São Paulo, Polis, Associação Paulista de Bibliotecários.
- Freitas, Maria Cristina V. de (2003). *Tudo passa e tudo fica no caminho que se faz: um estudo qualitativo de acervo e fundo de arquivo de instituição cultural, sob o paradigma que insere a Arquivologia no contexto de uma ciência da informação*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, M.G., Brasil.
- Judkins, Dolores Zegar *et al* (1986). Standards for reference services in health sciences libraries: the reference product. *In: Medical Reference Services Quarterly*, 5 (3), pp. 35-49.
- Meadow, Charles T. (1992). Introduction. *In: Meadow, Charles. Text information retrieval systems*. San Diego, Academic Press, pp. 1-19.
- NP 4041. (2005). Informação e Documentação. *Terminologia arquivística: conceitos básicos*. Caparica, Instituto Português da Qualidade.
- Paixão, Judite Cavaleiro, Cardoso, Cristina, & Lourenço, Maria Alexandra (2005). Algumas reflexões sobre a qualidade em serviços de documentação, informação e arquivo. *In: Revista do Tribunal de Contas*, 44, pp. 631-707.
- Rodrigues, Jorge Nascimento; Cardoso, Jaime Fidalgo; Nunes, Catarina; & Eiras,

## **Gestão e Direcção de Serviços de Informação**

Ruben. (2005). *50 gurus da gestão para o século XXI*. Lisboa, Centro Atlântico.

- Tague, Nancy R. (2005). *The quality toolbox*. Milwaukee, Quality Press.
- Teixeira, Sebastião. (1998). *Gestão das organizações*. Lisboa, McGraw-Hill.

PRÉ PUBLICAÇÃO