

Um Plano Estratégico para uma biblioteca dual: balanço da experiência, resultados e reflexões

A Strategic Plan for a joint-use library: balance of the experience, results and reflections

Tatiana SANCHES. Instituto de Educação, Unidade de Investigação e Desenvolvimento em Educação e Formação, Faculdade de Psicologia, Lisboa, Portugal. (tsanches@fpie.ul.pt)

Resumo

A comunicação apresenta o caso da reorganização estratégica levada a cabo desde 2012, ao nível da gestão dos serviços, na Divisão de Documentação da Faculdade de Psicologia e do Instituto de Educação (Universidade de Lisboa). Pretende-se expor como é que uma biblioteca, ao serviço de duas instituições de ensino superior, levou a cabo uma reflexão interna, envolvendo os colaboradores e estabelecendo áreas de atuação consideradas estratégicas para o cumprimento da sua missão, missão esta que engloba as funções de adquirir, tratar, conservar, tornar acessíveis e difundir os recursos bibliográficos e informativos necessários às atividades de ensino, de investigação e de serviços prestados à comunidade académica.

A comunicação estrutura-se em torno do processo que tem por base a elaboração e aplicação do *Plano Estratégico para a Divisão de Documentação: 2012-2014*¹. O objetivo é o de dar um enquadramento de todo o processo, desde a avaliação inicial dos serviços, realizada através de uma análise SWOT, que apontava para uma necessidade de melhorar processos e práticas, explicando seguidamente o decurso da definição de projetos, o estabelecimento de objetivos de equipa e individuais e seus indicadores e finalizando com uma avaliação do impacto desta metodologia até ao momento.

Palavras-chave: Bibliotecas Universitárias; Bibliotecas Académicas; Gestão de bibliotecas; Boas Práticas; Plano Estratégico

Abstract

The communication presents the case of a service management strategic reorganization, carried out since 2012, in the Division of Documentation, Faculty of Psychology and Institute of Education (University of Lisbon). It is intended to describe how a joint-use library, serving two institutions of higher education, carried out an internal reflection, involving employees and establishing strategic performance areas for the fulfillment of its mission. This mission encompasses the functions of acquisition, processing, storing, making available and disseminating bibliographic and information resources necessary to the activities of education, research and services given to the academic community. The communication is structured around the process based on the development and implementation of the Strategic Plan for the Division of Documentation: 2012-2014¹. The aim is to provide a framework of the whole process, from an initial services assessment, performed through a SWOT analysis, which indicated the need to improve processes and practices, then explaining the course of the project design, the establishment of the team and individual goals and their indicators and concluding with a review of the impact of this methodology to date.

Keywords: University Libraries; Academic Libraries; Library management; Good Practices; Strategic Plan

Enquadramento

A evolução das universidades a par da evolução social e tecnológica propiciou novas condições para a atuação das bibliotecas que, ao procurarem adaptar-se, encontraram novos desafios. Florence Muet, professora na Haute École de Gestion de Genève, sintetizou esta temática no artigo *Mutation de l'enseignement supérieur et perspectives stratégiques pour les bibliothèques universitaires*². Nessa interessante reflexão são resumidas as alterações do ensino superior que envolvem e desafiam a atuação das bibliotecas universitárias:

Les bibliothèques universitaires et de grandes écoles sont actuellement confrontées à une sensible évolution de leur environnement de travail. Liée en bonne partie aux mutations technologiques à l'œuvre avec le numérique et Internet, cette évolution n'est pas sans forts impacts sur l'offre et l'organisation de ces établissements.

Neste contexto, a autora aborda a evolução do panorama biblioteconómico a par do panorama do ensino superior, a heterogeneidade dos públicos das bibliotecas, o alargamento da oferta de serviços e a transversalidade e especialização das coleções, propondo por fim uma estratégia de atuação. Esta estratégia é fundada em quatro aspetos a desenvolver pelas bibliotecas de ensino superior: diversificação, integração, interatividade e reatividade. Estes aspetos devem ser entendidos dentro de um contributo ativo para a missão da universidade e compreendidos a partir de uma integração das bibliotecas na reflexão institucional²:

Au final, l'évolution de l'enseignement supérieur contribue bien, avec d'autres facteurs, à forger une nouvelle vision stratégique de la bibliothèque académique. Celle-ci se conçoit aujourd'hui comme un système intégré de services, dont le lieu et les collections (que définissaient la bibliothèque à l'origine) ne sont que des éléments parmi d'autres. Il s'agit en fait de mettre en place un dispositif catalyseur des ressources, de services et d'expertise, pour la pédagogie et la recherche. La valeur ajoutée de la bibliothèque provient alors non pas de l'accès à des ressources mais de la combinaison de cet ensemble de prestations complémentaires liées à des sources et ressources d'information multiples et de relations de services spécifiques. Et sa justification est bien assise sur sa capacité à contribuer activement aux orientations, aux objectifs et aux enjeux de l'institution dont elle dépend.

O desafio colocado consiste, a meu ver, no contributo que a biblioteca poderá dar à universidade, convocando a sua própria identidade e fazendo parte integrante de um movimento académico que engloba a investigação, o ensino e a aprendizagem, cumprindo a premissa de correspondência à instituição de que depende. As bibliotecas universitárias, cientes das constantes evoluções que são sentidas nas instituições de ensino superior, devem estar dispostas a fazer convergir na sua ação as capacidades de fomento à aprendizagem e estímulo à investigação, através dos recursos informativos que proporcionam, de formas adaptadas a cada momento, aos seus públicos e às tecnologias.

O modelo em que se desenvolve a biblioteca que é objeto desta análise é uma forma ainda pouco estudada a nível nacional – a biblioteca de uso partilhado, ou *joint use library*. Na *International Encyclopedia of Information and Library Science*³ este conceito é assim definido:

A single facility, usually an actual library building, which has been jointly created by two or more organizations to serve the combined library needs of their users.

E, de facto, é disso que se trata. Duas instituições – a Faculdade de Psicologia e o Instituto de Educação – que em comum têm serviços que são disponibilizados a ambas as comunidades de utilizadores num único espaço. A origem desta circunstância é explicada não só pela história da extinta Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, da Universidade de Lisboa (UL), que deu lugar a duas instituições novas em 2010, a funcionar no mesmo edifício, mas pela história das próprias disciplinas e cursos de Psicologia e de Ciências da Educação⁴, cujo desenvolvimento e afirmação culminaram em complexificação e autonomização de cada uma delas. Este percurso não colocou, no entanto, em causa, do nosso ponto de vista, a complementaridade destas duas áreas do saber, subsistindo interesse na interdisciplinaridade e no acesso mútuo à documentação e informação partilhada relativamente às mesmas.

As bibliotecas de uso partilhado são mais comuns em associações biblioteca escolar – biblioteca comunitária ou biblioteca pública – biblioteca escolar ou ainda biblioteca de agrupamento de escolas⁵. Estas associações de serviços que se tornam de uso comum acarretam algumas inquietações ao nível da gestão, direção, orientações estratégicas e operacionais, bem como ao nível da comunicação entre as partes interessadas, uma vez que os interesses das instituições

têm de estar representados de igual forma. Neste caso concreto, a definição da linha de trabalho foi facilitada pela pré-existência de uma equipa de trabalho estabilizada, de uma chefia direta única e do conhecimento prévio de ambas as comunidades de estudantes e professores. Não obstante, como referem os mesmos autores⁵:

Much of the success of a joint-use library depends on the personal commitment of key staff members; even a change in staff may make necessary to renegotiate some issues. There is much to be learned as participants grow with experience of operating a joint-use library.

A experiência que se retrata aqui é, portanto, um caminho que foi sendo traçado a par do crescimento da experiência de trabalho com duas instituições de ensino superior distintas, numa aprendizagem progressiva. Os estudos de caso que mostram exemplos de implementação de planos estratégicos não são exatamente novos⁶⁻⁷. Mas o que torna interessante cada experiência é a sua singularidade, o seu caráter único, que emerge de acordo com as circunstâncias em que se encontra, «because there is no one established method of long-range planning and no one way to plan for the future growth and development of the organization»⁸.

Na atual conjuntura, e do nosso ponto de vista, as bibliotecas terão de fazer um esforço suplementar para gerar sinergias e redes de cooperação mais fortes, resistentes e elásticas. Mais e melhor acesso a fontes de informação; uma melhor racionalização de custos, através de assinaturas comuns ou aquisição de materiais impressos e digitais em escala; uma cooperação em grupos de trabalho para desafios específicos que se colocam na inovação, nos edifícios, na comunicação, na formação dos utilizadores ou na qualificação e mobilização do pessoal, são imperativos que se aproximam cada vez mais. A disponibilidade e flexibilidade de cada uma das unidades documentais, bibliotecas departamentais ou bibliotecas de unidades orgânicas distintas parece ser a base para o desenvolvimento de um trabalho de qualidade, adequado às necessidades da comunidade académica.

As necessidades de convergência, consolidação e adaptação são já reais nesta Divisão de Documentação. Assim, tornou-se prioritário detetar quais os aspetos a intervencionar, para que o contributo deste serviço possa assegurar formas de inovação pensadas criticamente, reforçando a sua missão de apoio à investigação e ao ensino.

Desenho de um plano estratégico

No início do ano de 2012 assistiu-se a uma viragem no contexto de trabalho das Bibliotecas da Universidade de Lisboa. Impulsionados pela mudança premente sentida pela UL (e a anunciada fusão com a Universidade Técnica de Lisboa que se concretizaria em 2013) e estimulados pela 1ª Convenção de Funcionários da UL, os bibliotecários e técnicos das diversas bibliotecas da UL sentiram-se impelidos a desenvolver formas de trabalho diferentes, de maneira articulada e cooperativa, apoiada em objetivos comuns. Foi também este o caso nesta Divisão de Documentação, serviço que desenvolve a sua ação de forma concertada no Instituto de Educação e na Faculdade de Psicologia, prestando apoio aos alunos, docentes e funcionários de ambas as unidades orgânicas e ao público em geral.

Foi portanto a partir de um momento de reflexão interna que se decidiu colocar em prática um plano. O planeamento nas organizações nem sempre é algo consensual, sendo até algumas vezes visto com apreensão. Porém, nas palavras de Patricia Vierthaler⁸, «*this dread, apprehension, or intimidation is reduced when people involved in the process can see planning as a tool that, when used appropriately, is a dynamic device for strengthening and revitalizing organizations.*» Foi esta a nossa convicção inicial: a de que um plano estratégico pode ser um instrumento agregador onde confluem interesses comuns, uma visão conjunta e objetivos partilhados, com vista a atingir, de forma integrada, resultados visíveis a médio e longo prazo. E, de facto, a estratégia é uma modalidade a partir da qual se definem objetivos, se encontram formas e ações ou atividades para os atingir, identificando possíveis dificuldades ou pontos críticos de sucesso, de modo a alcançar esses mesmos objetivos.

Partindo destes pressupostos, o início do desenho do plano estratégico passou pela análise, de forma mais aprofundada, do que se consideraram as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças sentidas pela Divisão de Documentação. Nessa sequência, foi realizada uma análise swot e gizado um plano, a partir do qual se pudessem potenciar as forças encontradas, tornar as ameaças em oportunidades de melhoria e, a partir dos pontos fortes, combater as fraquezas.

Segundo a *International Encyclopedia of Information and Library Science*³, um plano estratégico pode ser compreendido a partir deste enquadramento:

A process and framework for relating an organization to its environment, defining its scope and direction, and deciding actions needed to achieve specified goals. This involves gathering and processing information, identifying and evaluating options, deciding and refining objectives, formulating and implementing plans, monitoring and reviewing progress.

Um Plano Estratégico poderia resultar numa melhoria significativa da comunicação entre pares (técnicos e bibliotecários da equipa de trabalho) e também na possibilidade de realização de um projeto com resultados práticos ao nível do desenvolvimento dos serviços. Por outro lado, o alinhamento estratégico é um fator crucial para o sucesso de um plano de aplicação transversal a duas unidades orgânicas que estão inseridas numa comunidade maior – uma Universidade. Este alinhamento estratégico deve ser englobante para as bibliotecas e específico para cada um dos seus serviços e programas. Um bom exemplo desta prática é o caso descrito por Brinley Franklin⁹, no seu artigo *Aligning library strategy and structure with the campus academic plan: a case study*.

No âmbito da gestão, podemos descrever a Divisão de Documentação como um serviço altamente orientado para a realização. Esta realização assenta no cumprimento de objetivos de produção, mas igualmente na procura do equilíbrio entre a satisfação pessoal dos elementos da equipa e as necessidades das instituições servidas. Para tal, o serviço encontrava-se estruturado em torno das funções técnicas, estando estas alocadas em áreas de responsabilidade individual ou partilhada. Os principais aspetos que contribuíam para o cumprimento da missão da Biblioteca – *Facultar à FP-UL e ao IE-UL os serviços e os recursos bibliográficos e informativos necessários ao desempenho das funções de investigação, ensino e educação ao longo da vida* – estavam relacionados com três áreas essenciais:

- Adquirir, coligar e gerir informação em suportes vários
- Garantir o tratamento técnico dos recursos documentais que suportam a informação
- Disponibilizar e incentivar o acesso e a manipulação dos recursos de informação

Assim, os diversos colaboradores prestavam o seu trabalho diário nestes âmbitos. A Divisão de Documentação tem desenvolvido, ao longo dos últimos anos, uma forma de trabalho assente na melhoria contínua de processos, na melhoria de espaços e na melhoria e otimização de serviços prestados aos utilizadores, com o fim último de corresponder cada vez mais e melhor ao cumprimento da sua missão. Para tal tem contribuído, em grande medida, uma gestão baseada em princípios de qualidade, em que os utilizadores são auscultados periodicamente e em que as interações entre os prestadores dos serviços (a equipa da biblioteca) e os utilizadores dos serviços (membros da comunidade académica) são tomadas em conta e decisivas para o pleno desenvolvimento do serviço.

Da reflexão à ação

A herança das formas de trabalho e das áreas específicas às quais tinha sido dedicada atenção, não foi de todo colocada de lado. Pelo contrário, ela foi fundamental e tomada como ponto de partida para a primeira análise, que forneceu as coordenadas do local e momento em que se encontravam os serviços. Importou pensar na melhor forma de agir sobre aquela realidade e proceder a uma distribuição das ações a desenvolver, tendo por objetivo a concretização de projetos em algumas áreas estratégicas de intervenção.

Tendo em conta os campos de trabalho em que a equipa desenvolvia já a sua rotina diária, bem como a missão da biblioteca já atrás apontada, procurou-se refletir prospetivamente, realizando um planeamento com um novo enfoque, direcionado para os objetivos fundamentais em que assenta a missão da Divisão de Documentação. Desta forma foi possível realizar um desdobramento em diversos objetivos subjacentes ao cumprimento dessa missão institucional.

Toda a equipa técnica participou na elaboração deste Plano Estratégico, que possibilitou a partir de então uma nova forma de trabalho por projetos. Ficaram definidas as grandes áreas de atuação da Divisão de Documentação e, dentro destas, os vários projetos que enquadram e justificam toda a atividade desenvolvida, a saber:

- Suporte à Investigação;

- Apoio à Aprendizagem;
- Desenvolvimento de Coleções;
- Qualidade e Inovação.

Com base no Plano Estratégico, proposto por nós e aprovado pelos órgãos de gestão das duas unidades orgânicas, ainda no primeiro trimestre de 2012, foi possível alocar a coordenação de cada projeto a diferentes elementos da equipa, propiciando uma motivação através desta nova forma de responsabilidade, como se expõe:

Projeto 1: Apoio à realização de Projetos de Investigação (coord. Ana Dória)

Projeto 2: Divulgação e projeção da Investigação (coord. Dr. Jorge Revez)

Projeto 3: Apoio à Aprendizagem (coord. Dra. Cristina Lopes)

Projeto 4: Comunicação & Imagem (coord. Dra. Tatiana Sanches)

Projeto 5: Desenvolvimento das Coleções (coord. Dra. Rosa Pinheiro)

Projeto 6: Qualidade & Inovação (coord. Elisabete Viais)

De uma forma mais concreta, explanam-se seguidamente as linhas de ação que emanaram das quatro áreas de atuação e que deram por sua vez lugar à definição de objetivos concretos para cada elemento da equipa.

Área de atuação 1: Suporte à investigação

Tendo em conta que a investigação é uma atividade central e dinamizadora quer do Instituto de Educação quer da Faculdade de Psicologia, ainda que com menor destaque, considerou-se que o suporte a esta atividade, por parte da Biblioteca, é fundamental. Para tal, a Biblioteca propôs-se desenvolver duas linhas de ação:

a) Apoiar a realização de projetos de investigação

Nesta linha de ação pretendeu-se que os projetos em curso pudessem contar com a colaboração da Biblioteca nas aquisições de bibliografia para os projetos, bem como no suporte às pesquisas temáticas com sugestão de recursos bibliográficos, impressos ou digitais.

b) Apoiar a divulgação e projeção dos resultados da investigação

Pretendeu-se com esta linha de ação dar visibilidade aos resultados conseguidos em consequência da investigação científica realizada. Assim, o principal objetivo foi o de aumentar o número de artigos referenciados nos recursos eletrónicos da Biblioteca, com vista a possibilitar maior acessibilidade aos mesmos. Tal foi feito através do aumento do número de analíticos de artigos de periódicos da autoria dos investigadores, bem como de um apoio e incentivo ao autoarquivo da produção científica no Repositório institucional.

Área de atuação 2: Apoio à aprendizagem

A outra das principais atividades do Instituto de Educação e da Faculdade de Psicologia é a formação graduada e pósgraduada. Para que o processo de ensino-aprendizagem possa ser profícuo e concretizar-se da melhor forma, a Biblioteca deve assumir também nesta área um papel interventivo, com vista a tornar a experiência de utilização dos espaços e recursos da Biblioteca proveitosa e benéfica para o utilizador final. Para tal, a Biblioteca propôs-se desenvolver duas linhas de ação:

c) Garantir uma formação adequada aos utilizadores

Foi preparado um Plano de Formação que contemplou, para além da formação inicial aos alunos em contexto de aula, uma formação específica para níveis diferenciados e uma formação por unidades temáticas. Em conjunto, esta oferta formativa procurou suprir as carências em literacia da informação, contribuindo para o desenvolvimento de competências na pesquisa, avaliação e transmissão da informação.

d) Melhorar e diversificar as formas de comunicação com os alunos

Diversificou-se a comunicação da Biblioteca, particularmente dirigida aos alunos, fomentando uma relação de maior proximidade e confiança na informação fornecida. Para tal foram aproveitadas as oportunidades oferecidas por vários meios de comunicação, nomeadamente o Facebook e as páginas web institucionais, com vista a corresponder da melhor forma à procura de informação. Também o atendimento presencial teve uma particular atenção, com a definição de um guião de entrevista e uma pequena formação aos técnicos, nomeadamente em entrevistas de referência. O objetivo era que nestas entrevistas, particularmente para 1ºs anos, houvesse a oportunidade para melhor guiar os alunos nos recursos disponíveis, tendo em atenção as suas necessidades de aprendizagem e de concretização de objetivos académicos.

Área de atuação 3: Desenvolvimento das coleções

O desenvolvimento das coleções é uma área chave para a manutenção do interesse e adequação da Biblioteca junto dos seus utilizadores. Pensar criticamente os fundos documentais e planear o seu desenvolvimento é estrutural para sustentar os dois pontos anteriores: a investigação e o ensino. Neste âmbito, a Biblioteca desenvolveu igualmente duas linhas de ação:

e) Garantir a implementação de uma política de desenvolvimento de coleções

Foi elaborado um documento síntese com expressão na política de desenvolvimento de coleções. Foram estabelecidos e definidos critérios para as aquisições por compra, oferta e permuta e plasmados os pressupostos da missão institucional, com um nível de detalhe adequado às necessidades do serviço. Foram contemplados os critérios de preservação, conservação e descarte, bem alinhados os procedimentos essenciais em caso de catástrofe.

f) Avaliar e valorizar as coleções

Procuraram-se formas de melhorar a adequação das coleções através de uma avaliação periódica que contemplou, nomeadamente, um estudo bibliométrico por áreas temáticas. Este estudo incluiu informação sobre o desgaste e envelhecimento da coleção, quer por via da circulação de documentos quer pela idade da coleção. Neste âmbito, houve ainda propostas concretas de aquisição de recursos impressos e eletrónicos com vista a melhor corresponder às necessidades da comunidade académica. Relativamente à valorização das coleções, foi realizada uma promoção assídua dos fundos documentais, quer de novidades quer de temas particulares, através de exposições, *newsletters* e outros canais. Foi desenvolvida a Difusão Seletiva da Informação para docentes e investigadores.

Área de atuação 4: Qualidade e inovação

A procura de uma gestão pela qualidade deve ser um desiderato comum na Divisão de Documentação. Através de uma constante medição do desempenho interno, da auscultação dos utilizadores e da procura pela correspondência aos melhores padrões, a Biblioteca poderá dar continuidade à elevada satisfação conseguida nos últimos anos. Para manter esta aposta, a Biblioteca desenvolveu três linhas de ação:

g) Avaliar e melhorar a Satisfação dos Utilizadores

Através dos inquéritos à satisfação (quer no atendimento quer nas ações de formação), foi possível perceber que áreas podiam ser melhoradas. Foi feito algum *benchmarking* junto de outras bibliotecas e foram encontradas formas e estratégias para melhorar a comunicação interna e externa. Deu-se continuidade à estratégia de Comunicação e Imagem através da melhoria da sinalética e do investimento no aperfeiçoamento dos meios de comunicação impressos – folhetos, cartazes – e dos meios de comunicação digitais – sites internet, blog / Facebook – com vista a melhorar a satisfação dos utilizadores. Foi realizada a tradução para inglês da generalidade destas informações impressas e digitais.

h) Qualificar e valorizar os Recursos Humanos

Foram incrementadas estratégias para atrair e reter os melhores técnicos, nomeadamente através da sua participação ativa nos processos de decisão. Foram redistribuídos e otimizados alguns processos de Tratamento Técnico Documental, com vista a fomentar a produtividade, a eficácia e a eficiência e, em consequência, os níveis de satisfação no trabalho.

i) Adequar os Recursos Físicos à mudança

Em contexto de mudança é importante procurar atrair o interesse pelo desenvolvimento dos serviços e dar atenção às oportunidades de investimento em possíveis áreas de expansão dos serviços aos utilizadores, garantindo um equilíbrio entre risco e inovação. Relativamente aos espaços, foi garantida a sua manutenção, limpeza e conservação, bem como relativamente ao mobiliário e equipamento à guarda da biblioteca, mantendo o seu valor. Foi necessário providenciar a aquisição de novas estantes para os depósitos e realizar intervenções pontuais em diversos setores.

Considerações Finais

Os objetivos globais para a Divisão de Documentação, definidos para o triénio 2012-2014, espelharam também as ações desenvolvidas nas quatro grandes áreas de atuação definidas: Suporte à Investigação; Apoio à Aprendizagem; Desenvolvimento de Coleções; Qualidade e Inovação.

A implementação de um plano estratégico para a Divisão de Documentação permitiu, como já referido, conferir uma nova visão, reorganizada em torno de projetos. Esta reestruturação permitiu enquadrar todas as tarefas até então desenvolvidas, bem como novas atividades. A par, foi dada continuidade à aposta na avaliação dos serviços. A avaliação de serviços públicos, e de bibliotecas universitárias em particular, é, do nosso ponto de vista, complementar e justificativa do investimento num planeamento estratégico. Raynna Bowlby¹⁰ referiu, a este propósito, que a avaliação do desempenho efetivo de uma organização é intrínseca à natureza do desenho das suas estratégias, iniciativas e objetivos e que deve ser sempre alinhada com os objetivos da instituição acolhedora. Em resumo¹⁰:

Organizational performance assessment is a practice-based framework that builds on the synergy between planning and assessment, and results in the discernment of impact and value. It promotes a set of practices that enables the library to effectively integrate planning, strategy, performance, assessment, and organizational development in order to advance the parent institution's mission.

Cada um destes projetos, associado às áreas de intervenção da Divisão de Documentação, estabeleceu as ações a desenvolver, as datas para a sua concretização, os indicadores de desempenho e resultados esperados, bem como o seu posicionamento face à estratégia global para a Divisão de Documentação. A clarificação do enquadramento de cada tarefa numa visão global da organização conferiu um propósito, motivando e dando sentido à prossecução do trabalho individual. Possibilitou também o *empowerment* da equipa, feito através da responsabilização, designadamente aos coordenadores dos projetos, viabilizando, ao mesmo tempo, que se introduzissem formas mais efetivas de controlo e aferição do trabalho. A par, em termos qualitativos, foram superados os critérios de qualidade definidos, com a prestação de um serviço de excelência (cujo atendimento foi, mais uma vez, avaliado em perto dos 90% de satisfação pelos nossos utilizadores). A boa imagem que a Biblioteca mantém permite assegurar a confiança dos seus públicos, mas o valor conseguido resulta não só desta imagem, como da qualidade, quantidade e atualização dos recursos informativos e documentais disponíveis. Este serviço tenta ir ao encontro das necessidades dos seus utilizadores, designadamente ao apostar na definição de um plano estratégico e na sua prossecução. As palavras de Stueart e Moran¹¹ explicam estas intenções:

The planning process analyzes capabilities, assesses environmental pressures and opportunities, sets objectives, examines alternate courses of action, and implements a preferred course. However, the distinguishing mark of strategic planning from other forms of planning is through the deliberate attempt to concentrate resources in areas that can make a substantial difference in future performance and capability. Thus, strategic planning is as much a frame of reference and a way of thinking as it is a set of procedures identified in the planning tool. The process does not concentrate upon understanding the ever-changing environment in which the library or information center plays a vital role. It encourages creativity, has the potential of improving communications within the organization, markets the initiative to its users, and allows libraries and other information organizations and their staffs to identify and adopt options that may be unique to their individual settings and at a particular time in the organization's life.

Conclui-se, em jeito de balanço, que o impacto sentido na Divisão de Documentação se estabeleceu ao nível da melhoria no desempenho e satisfação individuais e dos utilizadores, na melhor comunicação interna e externa e na melhoria dos processos e rotinas de funcionamento. Foi também possível conferir um novo enfoque à visão do trabalho desenvolvido pela Divisão de Documentação ao serviço desta comunidade académica que conjuga duas áreas diferentes: a Psicologia e a Educação. O contexto conferido pelo Plano Estratégico foi muito importante para a compreensão de cada tarefa no âmbito global da organização, confirmando a relevância das ações aqui desenvolvidas para o projeto universitário e especificamente das Unidades Orgânicas a quem prestamos serviços.

Devido a esta reestruturação da organização interna do trabalho, embora se tenham mantido as rotinas de funcionamento da Divisão de Documentação, abriram-se novas frentes de trabalho e concentraram-se esforços nas áreas definidas. Se anteriormente a atuação da Biblioteca se configurava em torno do trabalho técnico e do atendimento ao público como as duas áreas primordiais, hoje as áreas de suporte à investigação, apoio à aprendizagem, desenvolvimento das coleções e qualidade e inovação agregam e dão sentido às tarefas envolvidas nas ações técnicas e de atendimento. É este novo olhar sobre as rotinas de funcionamento que permite a inventividade e inovação e, por outro lado, dá sentido à cadeia de produção necessária ao bom funcionamento de uma Biblioteca em contexto universitário.

Agradecimentos

Agradeço a toda a equipa técnica da Divisão de Documentação a colaboração ativa no projeto aqui apresentado, bem como aos órgãos de gestão do Instituto de Educação e da Faculdade de Psicologia que concederam todo o apoio para a sua implementação.

Referências bibliográficas

1. Sanches T. Plano estratégico para a Divisão de Documentação: 2012-2014. Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação; 2012.
2. Muet F. Mutations de l'enseignement supérieur et perspectives stratégiques pour les bibliothèques universitaires. *Documentaliste-Sci Inform.* 2009;46(4):4-12.
3. Feather J, Sturges P, editors. *International encyclopedia of information and library science.* London: Routledge; 2003. Available from: <http://api.ning.com/files/svxrPsACIWqmE1PzC8D2fZJ1uEMb6nnJj2EWUh3mcsUb45GWY6GK6a-2P5zrsY6yuB7lo4jhBeBI3XKM4oxjhl1q5drIT2/encyclopediaoflis.pdf>
4. Magalhães J. Apontamento sobre a história da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa. In Matos SC, do Ó JR, editors. *A Universidade de Lisboa, séculos XIX-XX (vol. II).* Lisboa: Tinta-da-China; 2013. p. 1087-105.
5. Collins LM, Duncan W. Joint-use libraries: issues and models. In Dowell DR, McCabe GB, editors. *It's all about student learning: managing community and other college libraries in the 21st century.* Westport: Libraries Unlimited; 2006. p. 135-44.
6. Sukovic S. Strategically creative: a case of the library planning process. *J Organ Transform Soc Change.* 2011;8(3):261-79.
7. Taylor M, Heath F. Assessment and continuous planning: the key to transformation at the University of Texas Libraries. *J Libr Adm.* 2012; 52(5):424-35.
8. Vierthaler P. Long-range planning: a viewpoint on an essential process. In Dowell DR, McCabe GB, editors. *It's all about student learning: managing community and other college libraries in the 21st century.* Westport: Libraries Unlimited; 2006. p. 187-96.
9. Franklin B. Aligning library strategy and structure with the campus academic plan: a case study. *J Libr Adm.* 2009;49(5):495-505.

10. Bowlby R. Living the future: organizational performance assessment. *J Libr Adm.* 2012;52(6/7):626-52.
11. Stueart RD, Moran BB. *Library and information center management*. 7th ed. Westport: Libraries Unlimited; 2007.

Nota biográfica

Tatiana SANCHES. Doutora em Educação, pela Universidade de Lisboa. Mestre em Educação e Leitura, pela Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação – UL, pós-graduada em Ciências Documentais – UAL. Licenciada em Línguas e Literaturas Modernas, na variante de Estudos Portugueses – UNL.

Membro colaborador na Unidade de Investigação e Desenvolvimento em Educação e Formação do Instituto de Educação (UIDEF). Atualmente é Chefe de Divisão de Documentação na Faculdade de Psicologia e no Instituto de Educação da Universidade de Lisboa. Exerce funções na área das bibliotecas públicas desde 1993 (primeiro como técnica profissional e depois como bibliotecária) e nas bibliotecas universitárias desde 2007.