

Indicadores de desempenho em serviços de documentação, informação e arquivos: uma experiência

Judite Cavaleiro Paixão

Direcção Geral do Tribunal de Contas
Av. Barbosa du Bocage, 61
1069-045 Lisboa
Tel: 217945100
E-mail: judite.paixao@tcontas.pt

Maria Alexandra Lourenço

Direcção Geral do Tribunal de Contas
E-mail: alexandra.lourenco@tcontas.pt

Cristina Cardoso

Direcção Geral do Tribunal de Contas
E-mail: cristina.cardoso@tcontas.pt

RESUMO

No mundo actual, a qualidade é um investimento e um factor determinante para a sobrevivência das organizações. Adequar as formas de gestão de cada organização, tendo em vista a satisfação das necessidades dos clientes, mais do que um desafio, é uma condição essencial a essa sobrevivência.

Neste contexto da qualidade, conhecer e medir o desempenho dos serviços e das organizações assume um papel fundamental como resposta à necessidade de relacionar custos/benefícios e aferir o grau de satisfação dos seus clientes.

No caso dos serviços de documentação, informação e arquivo, a avaliação do seu desempenho, mais do que um exercício teórico, é um instrumento essencial para a gestão e planeamento, permitindo não só estabelecer evidências sobre a eficácia e eficiência dos processos mas também definir novas estratégias, num processo de melhoria contínua.

Imprescindíveis em qualquer avaliação deste tipo, são os indicadores de desempenho que ganharam importância com a implantação dos sistemas de gestão da qualidade. São importantes ferramentas de gestão que fornecem um valor de referência a partir do qual se pode estabelecer uma comparação entre as metas planeadas e o desempenho alcançado.

Partindo da experiência do Departamento de Arquivo, Documentação e Informação (DADI) da Direcção-Geral do Tribunal de Contas (DGTC), esta comunicação não é mais do que uma proposta de reflexão sobre as questões relacionadas com a aplicação de indicadores de desempenho a serviços de documentação, informação e arquivo.

PALAVRAS-CHAVE: Qualidade, Indicador de Desempenho, Biblioteca, Arquivo, Serviços de Documentação.

INTRODUÇÃO

O Tribunal de Contas é uma das mais antigas instituições do estado português. Sucede a outras instituições que, com designações variadas, exerceram, desde os finais do séc. XIII, funções de fiscalização financeira. Em todas estas instituições foi sempre notória a preocupação com a

preservação do seu património documental. Se o arquivo existe desde sempre, a constituição formal da biblioteca só seria contemplada em 1915, no Regimento do Conselho Superior de Administração Financeira do Estado. Os serviços de arquivo e biblioteca mantiveram-se juntos, quase sem interrupções, até aos nossos dias.

O actual Departamento de Arquivo, Documentação e Informação é uma das Direcções de Serviços que integra o grupo dos Departamentos de Apoio Instrumental da Direcção-Geral do Tribunal de Contas.

Tem como missão assegurar a organização e gestão do sistema integrado de arquivos do Tribunal de Contas e respectiva Direcção-Geral, a organização e gestão da Biblioteca/Centro de Documentação e Informação, disponibilizando os recursos documentais e informativos necessários ao desenvolvimento das actividades da Instituição. O Departamento integra duas Divisões: a Divisão de Arquivo e a Divisão de Biblioteca/CDI. A primeira constituída pelos Núcleos de Arquivo Corrente, Arquivo Intermédio e Arquivo Definitivo. A segunda pelos Núcleos de Aquisições, Tratamento Documental e Difusão.

O desenvolvimento de sistemas de planeamento, acompanhamento e avaliação das actividades constitui uma prática há muito enraizada no Tribunal de Contas e respectiva Direcção-Geral (DGTC). A existência dum sistema de avaliação de desempenho (inicialmente circunscrito a categorias profissionais específicas da DGTC e, em 2004, alargado aos restantes grupos profissionais) veio contribuir para o reforço dum modelo global de avaliação.

O ciclo anual de gestão integra as seguintes fases:

1. Estabelecimento do plano de actividades para o ano seguinte tendo em conta os objectivos estratégicos definidos no Plano Trienal do Tribunal de Contas;
2. Estabelecimento dos objectivos de cada unidade orgânica para o ano seguinte;
3. Estabelecimento dos objectivos a atingir por cada colaborador ou pela equipa no ano seguinte;
4. Elaboração do relatório de actividades;
5. Avaliação dos desempenhos.

A melhoria da qualidade dos produtos e procedimentos de todas as unidades orgânicas constituiu um dos grandes objectivos estratégicos definidos a nível institucional.

No caso do Departamento de Arquivo, Documentação e Informação este objectivo foi orientado simultaneamente para:

- O estabelecimento e normalização da exploração dum conjunto de indicadores de desempenho, aplicados a cada processo desenvolvido na unidade orgânica;
- A documentação dos procedimentos desenvolvidos na unidade orgânica (aplicação da NP 4433: 2005 *Linhas de orientação para a documentação de sistemas de gestão da qualidade*)

OS INDICADORES DE DESEMPENHO

No Departamento de Arquivo, Documentação e Informação existe, há vários anos, uma prática de recolha sistemática de dados estatísticos relativos não apenas aos serviços prestados aos utilizadores mas também aos serviços técnicos.

Tendo em conta os instrumentos de recolha de dados utilizados, procurámos adoptar nuns casos, e adaptar noutros, alguns dos indicadores propostos pelas normas NP ISO 11620: 2004 - *Indicadores de desempenho em biblioteca* e ISO/TR 20983:2003 - *Performance indicators for electronic library services*. Complementarmente, estudaram-se também os indicadores propostos no manual *Measuring quality: international guidelines for performance measurement in academic libraries*, publicado pela IFLA, em 1996.

No caso das bibliotecas, parece-nos evidente que é possível a utilização de alguns dos indicadores propostos na norma NP ISO 11620: 2004, ou mesmo estabelecer novos indicadores adaptados à realidade específica de cada organização.

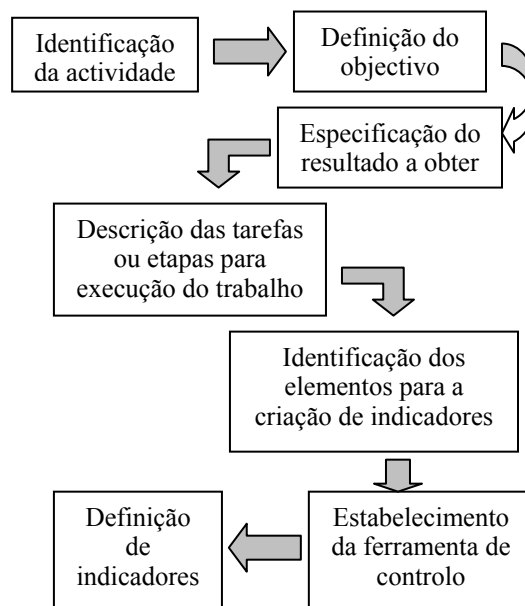
Quanto aos arquivos, e dada a inexistência de uma norma internacional semelhante, pensamos que é possível, a partir da experiência existente e das metodologias já utilizadas noutros arquivos e na área das bibliotecas, tentar estabelecer indicadores de desempenho.

METODOLOGIA DE TRABALHO

Tendo em vista uma efectiva melhoria funcional subordinou-se a criação de indicadores aos seguintes princípios:

- Universalidade, assumindo-se como um sistema transversal a toda a unidade orgânica;
- Transparência, assentando em critérios objectivos e regras claras;
- Responsabilização e envolvimento, assumindo-se como um instrumento de orientação, avaliação e desenvolvimento para a obtenção de resultados e demonstração de competências profissionais.

A metodologia de trabalho para a constituição da grelha de indicadores foi a seguinte:

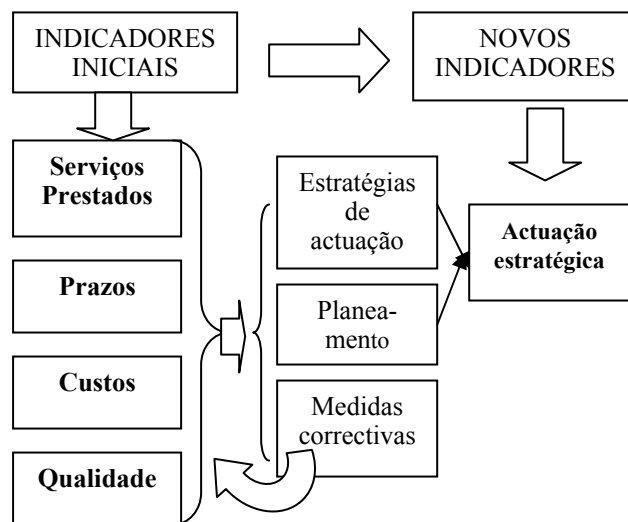


TIPO DE INDICADORES

Foram equacionados cinco tipos de indicadores:

1. Indicadores relativos aos serviços prestados.
2. Indicadores de acompanhamento de execução da tarefa (prazos).
3. Indicadores relativos a custos.
4. Indicadores de avaliação da satisfação dos clientes (qualidade).
5. Indicadores que reflectem as estratégias de actuação da instituição.

Como foram aplicados estes indicadores?



Numa fase inicial traçaram-se indicadores relativos aos serviços prestados, prazos, custos e qualidade. A análise dos resultados destes indicadores permitiu delinear estratégias de actuação, planear essa actuação, bem como definir medidas correctivas, sempre que se afigurassem necessárias. Numa segunda etapa foi possível, mantendo o tipo de indicadores iniciais, desenvolver novos indicadores que nos permitissem aferir a actuação estratégica empreendida.

Os resultados da fase inicial viriam a permitir o estabelecimento de novas metas em termos de prazos, custos e qualidade que viriam a ser integradas como objectivos no sistema de avaliação do desempenho.

Indicadores relativos aos serviços prestados.

Implicam a prévia determinação do tipo de serviços prestados por área de intervenção.

Seleccionaram-se indicadores comparativos temporais (ex: “Taxa comparativa anual de serviços prestados” e “Taxa comparativa mensal de serviços prestados”).

Seleccionaram-se igualmente indicadores de aferição do todo com as partes “Taxa de consulta em suporte alternativo”, em que se afere o nº de documentos consultados em suporte alternativo face ao nº total de documentos consultados.

Todavia, pode ser necessário estabelecer correlações entre elementos distintos. Veja-se a “Taxa de consulta por conjunto documental”, em que se relacionam consultas e unidades de instalação. A justificação desse relacionamento advém do facto de nem sempre a dimensão do conjunto documental ser proporcional à taxa de consultas desse conjunto; pelo que é necessário estabelecer uma correlação entre a dimensão do conjunto e o nº de consultas ao mesmo, a fim de determinar taxas de consulta por conjunto documental e consequentemente políticas de tratamento e reprodução.

Exemplos de indicadores seleccionados:

Taxa anual de crescimento do volume documental em arquivo	A/B X 100% - 100% A = Nº de metros ocupados pela documentação no corrente ano B = Nº de metros ocupados pela documentação no ano transacto
Taxa comparativa mensal de utilizadores	A/B X 100% - 100% A = Nº de utilizadores do corrente mês B = Nº de utilizadores do mês próximo passado
Taxa de consulta em suporte alternativo	A/B X 100% A = Nº de documentos consultados em suporte alternativo B = Total de documentos consultados
Percentagem da população-alvo que utilizou os serviços de empréstimo	A/Bx100% A = Nº de utilizadores activos que solicitaram o empréstimo de documentos e que pertencem à população-alvo B = Total de pessoas que constituem a população-alvo
Taxa de consulta por conjunto documental	A/B X 100% A = Total de consultas por conjunto documental B = Total de UI por conjunto documental

Este tipo de indicadores tem por objectivo essencial avaliar o nº e tipo de serviços prestados. As conclusões a retirar da análise dos resultados dos indicadores dependem da natureza do serviço referenciado.

A título de exemplo, na área de Arquivo, se a solicitação de serviços ao nível do Arquivo Corrente decorre das necessidades institucionais, no que respeita ao Arquivo Histórico os resultados podem indicar necessidade de entrosamento com a comunidade ou de estratégias de marketing e de divulgação.

Os resultados do indicador mensal facilitam o delinear de padrões de comportamento na utilização dos serviços. Tal permitir-nos-á determinar os picos e tipo de movimento ao longo do ano e consequentemente estruturar o serviço, enquadrar a distribuição de tarefas em função da especificidade e natureza da acção, a marcação de férias e o agendar de acções de formação, de molde a que a afectação de recursos possa corresponder ao padrão de necessidades identificadas.

Consoante o nível de detalhe assim devem ser implementados mecanismos automáticos de recolha e de tratamento dos dados.

Indicadores de acompanhamento de execução da tarefa (prazos)

Numa fase inicial pretendeu-se determinar tempos de resposta na prestação de serviços ou na execução de tarefas, verificar se as operações se processavam em tempo útil, aferir, em termos de rapidez, o grau de eficiência do serviço. Todavia, teve-se sempre em atenção que para a prontidão da resposta contribuem três factores essenciais: a complexidade do pedido, a preparação do técnico e a disponibilização dos recursos adequados.

A determinação do tempo médio viria a permitir o traçar de metas de superação (exemplo: diminuir em 5% os prazos de tramitação; definir prazos de resposta a determinados pedidos).

Entenda-se que para uma instituição como o Tribunal de Contas o cumprimento de prazos se reveste de uma importância fulcral. Recorde-se que o prazo para decisão de um processo de visto é de 30 dias, findos os quais entra em visto tácito: Logo, esta unidade orgânica, “porta de entrada e de saída da instituição”, tem uma quota-parte no cumprimento deste e doutros prazos. Daí a razão de termos definido diversos indicadores temporais.

Para alcançar o objectivo de superação temporal é necessário conjugar as metas com uma actuação ao nível da gestão, com eventuais alterações / reestruturações procedimentais e/ou de circuitos, com ampla divulgação e formação dos técnicos, bem como reafecção de pessoal, dinamização do processo e motivação dos envolvidos.

Exemplos de indicadores seleccionados:

Cumprimento do prazo de entrega das relações de contas entradas	A / B A = Data estipulada para a entrega (Despacho 43/05 GP) B = Data de entrega
Tempo médio na disponibilização da documentação	A / B A = Nº total de dias úteis entre a remessa de documentação e a sua

transferida	disponibilização B = N° de transferências
Tempo médio de resposta a pedidos de reproduções	A / B A = N° total de dias úteis entre a entrada do pedido e a resposta B = N° de pedidos
Tempo médio de aquisição de documentos	A / B A = N° total de dias úteis entre a requisição e a recepção da documentação adquirida B = N° de obras adquiridas
Tempo médio de processamento de documentos (monografias)	A / B A = N° total de dias úteis entre a recepção das monografias e a sua disponibilização nos serviços de atendimento B = N° total de monografias compradas

Indicadores relativos a custos

Muitas vezes a contabilização de despesas e receitas não passa pelos serviços de documentação e de arquivo que não dispõem de um orçamento específico. Nestes casos a acção de redução de custos verifica-se mais pela redução de consumos (não se conhecendo efectivamente a redução em termos financeiros) ou na não aquisição de serviços ou materiais / equipamentos.

Nas instituições em que existem centros de custos por unidade orgânica (caso da DGTC) é possível determinar os custos reais de serviços e simultaneamente delinear políticas de redução de custos.

No caso de instituições sem fins lucrativos e que prestam serviços ditos “culturais” coloca-se a questão sempre polémica da gratuidade em oposição ao princípio do consumidor/pagador. Esta questão é tanto mais pertinente, quanto na sociedade actual a informação é um recurso de importância vital e como tal deve ser assumido.

Um dos exemplos mais paradigmáticos é o do preço das reproduções, cujo custo real inclui o custo dos consumíveis, a amortização do equipamento e o custo da mão-de-obra. A comparação entre preço do produto para o cliente e o seu custo real é um indicador simples mas de gestão complexa:

Comparação de custos: preço de venda / custo real	$A - B$ A = preço de venda B = custo real
--	---

Indicadores de avaliação da satisfação dos clientes (qualidade)

A aplicação deste tipo de indicador decorreu de forma faseada.

Numa primeira fase procedeu-se à determinação e avaliação de reclamações, distinguindo reclamações não imputáveis e erros. A tipificação das reclamações revestiu-se de crucial importância para a determinação de eventuais procedimentos incorrectos e, conseqüentemente, para a sua alteração / correcção.

Taxa de reclamações	$A/B \times 100\%$ A = total de reclamações B = total de serviços prestados
Taxa de reclamações não imputáveis	$A/B \times 100\%$ A = total reclamações não imputáveis B = total de reclamações
Taxa de erros	$A/B \times 100\%$ A = total de erros B = total de reclamações

Em paralelo com a análise de reclamações procedeu-se a uma auscultação dos utilizadores sobre aspectos a alterar para a melhoria dos serviços prestados (inquéritos para a melhoria).

Numa segunda fase procedeu-se ao lançamento de inquéritos (especial realce ao Serviço de Atendimento, pois é nele que, de uma forma mais premente, se espelha a eficiência ou as insuficiências dos diferentes serviços da unidade orgânica) com o objectivo de avaliar o grau de satisfação dos utilizadores / clientes em relação à qualidade das respostas existentes, bem como a procura potencial no que diz respeito à identificação de necessidades emergentes.

Existem igualmente outros indicadores que podem ser considerados deste tipo, como por exemplo:

Taxa de solicitações de transferências não atendidas	$A/B \times 100\%$ A = N° de solicitações não atendidas B = N° total de solicitações
--	--

Indicadores que reflectem as estratégias de actuação da unidade orgânica

Estes indicadores pretendem acompanhar o grau de implementação das estratégias de actuação da unidade orgânica determinadas por:

- **resultados obtidos nos indicadores** anteriormente referidos, ex: a partir da identificação da documentação mais consultada pode-se definir um plano de substituição de suportes das obras mais requeridas, preservando as mesmas de um contacto directo com o utilizador e agilizando a consulta e reprodução

Taxa de disponibilização em suporte alternativo	$A/B \times 100\%$ A = N° títulos do conjunto documental disponibilizados em suporte alternativo B = N° títulos do conjunto documental
---	--

Ou, outro exemplo, o planeamento do serviço de BackOffice (organização e descrição), traçando-se indicadores para aferir o seu cumprimento:

Taxa de organização dos conjuntos documentais	$A/B \times 100\%$ A = N° de conjuntos documentais organizados (com quadro de classificação) B = N° total de conjuntos documentais
Taxa de descrição dos conjuntos documentais de	$A/B \times 100\%$ A = N° de conjuntos documentais integralmente descritos de acordo com a ISAD(G)

acordo com a ISAD(G)	$B = N^{\circ}$ total de conjuntos documentais
----------------------	--

Do mesmo modo a taxa de empréstimos por área temática é um indicador para a gestão das aquisições e conseqüentemente o indicador das aquisições por área temática um reflexo da concretização do planeamento:

Percentagem de documentação (monografias) comprada, por área temática	$A/B \times 100\%$ $A = n^{\circ}$ de monografias compradas por área temática $B = n^{\circ}$ total de monografias compradas
---	--

Ainda outro exemplo relativo a prazos: no caso de procedimentos em que o serviço é co-interveniente para agilizar o processamento, pode-se passar a introduzir a figura da “insistência” e contabilizar o nº de insistências em paralelo com o tempo de processamento para aferir se a alteração introduzida, permitiu efectivamente uma redução de prazos:

Tempo médio para o restauro de uma peça	A / B $A = N^{\circ}$ total de dias úteis entre o início do processo e a entrega da peça restaurada $B = N^{\circ}$ de restauros
Média de insistências para a concretização da acção de restauro	A / B $A =$ Total de insistências $B = N^{\circ}$ de restauros

- **antecipação das necessidades previsíveis** do utilizador / cliente, ex: eliminar atempadamente a documentação para libertação de espaço, possibilitando a transferência quando solicitada:

Taxa de concretização de eliminações programadas	$A/B \times 100\%$ $A = N^{\circ}$ de eliminações no corrente ano $B = N^{\circ}$ de eliminações programadas
--	--

- **antecipação das necessidades potenciais** do utilizador / cliente, ex: indo ao encontro das necessidades implícitas e explícitas do utilizador reveste-se da maior pertinência o desenvolvimento de descritores relacionados, base para a definição de Thesaurus – quando não existente -, instrumento de controlo da qualidade da indexação e auxiliar magno na pesquisa.

Taxa de profundidade da indexação de séries	$A/B \times 100\% - 100\%$ $A = N^{\circ}$ total de séries com descritores relacionados na Base de Dados $B = N^{\circ}$ total de séries indexadas na Base de Dados
---	---

Outro exemplo foi o do lançamento de inquérito para identificação das necessidades de informação

dos utilizadores / clientes internos, especialmente ao nível da informação a disponibilizar na intranet. Isto permitir-nos-á disponibilizar os conteúdos pretendidos mas também alargar o seu âmbito a áreas complementares e de potencial interesse.

Naturalmente esta actuação tem os seus reflexos nos resultados dos indicadores de prazo e de qualidade (ex: uma eliminação atempada possibilitará uma transferência em tempo).

A apresentação dos resultados destes indicadores para além de numérica, é de todo o interesse que também seja gráfica (muitas vezes conjugando vários indicadores) de molde a facultar uma leitura mais imediata dos dados.

COMO FORAM SELECIONADOS E IMPLEMENTADOS OS INDICADORES

Na selecção dos indicadores vigora muitas vezes o principio da não ingenuidade. Recorde-se o célebre exemplo das companhias aéreas em que perante a possibilidade de escolha entre “Relação Nº de viagens / Nº de acidentes” e “Relação Nº de Km percorridos / Nº de acidentes”, foi escolhido o indicador cujos resultados eram mais favoráveis.

Um dos principais riscos na selecção dos indicadores era a obtenção de uma visão fragmentada ou cair numa excessiva importância da eficiência, quando se pretendia uma visão integrada da organização.

A selecção dos indicadores teve em conta os seguintes factores:

- Utilidade quer para o Departamento (nas suas vertentes Arquivo e Biblioteca/CDI), quer para os utilizadores;
- Aplicação a um conjunto alargado de actividades de uma e outra área, de forma a estabelecer um padrão de medição;
- Recursos disponíveis para a recolha dos dados necessários à produção de indicadores de desempenho;
- Redução de prazos e de custos;
- Relacionamento com os objectivos estratégicos e transversais da instituição, nomeadamente com o sistema de avaliação do desempenho.

Definida a nível departamental a grelha de indicadores procedeu-se à sua comunicação: promoveram-se reuniões com os colaboradores e acções de formação, integrando esta acção nas iniciativas para a melhoria contínua e fomentando-se a necessidade de participação activa de todos os elementos, quer na recolha dos dados, quer como parte directa e responsável nos resultados obtidos; elaborou-se o relatório final de avaliação; publicou-se um artigo na Revista da Tribunal de Contas¹.

OS INDICADORES SELECIONADOS

A grelha de indicadores² tem vindo a ser progressivamente acrescentada em função das estratégias de actuação e dos objectivos de avaliação que a unidade orgânica tem vindo a estabelecer.

ARQUIVO CORRENTE ³	
OBJECTIVO	INDICADOR
Avaliar o nº e tipo de serviços prestados e traçar padrões de utilização do serviço	Taxa comparativa anual / mensal ⁴ de entradas e saídas gerais
	Percentagem por tipo de entrada (encomendas, correspondência oficial, particular)
	Taxa comparativa anual / mensal de criação de processos de visto
	Taxa comparativa anual / mensal de ofícios de visto expedidos por tipo de decisão
	Taxa comparativa anual / mensal de documentos entrados da área da prestação de contas (contas, orçamentos, prorrogação de entrega de documentos de prestação de contas)
	Taxa comparativa anual / mensal de contas saídas por tipo (levantamento, devolução, eliminação)
Identificar e avaliar as formas de comunicação com o exterior	Percentagem por tipo de entradas (entregue na portaria, e-mail, correio)
	Percentagem por tipo de saídas (e-mail, correio, fax, entrega em mão)
Identificar variações temporais entre a entrada e o registo de contas	Taxa comparativa mensal de contas entradas / contas registadas
Determinar o grau de eficiência dos circuitos e tempo de resposta	Controlo de emissão de sinopses
	Cumprimento do prazo de entrega das relações de contas entradas
Avaliação da satisfação dos clientes	Taxa de reclamações
	Taxa de reclamações não imputáveis
	Taxa de erros

ARQUIVO INTERMÉDIO	
OBJECTIVO	INDICADOR
Avaliar o serviço de transferências em termos de recursos, tempo e qualidade.	Taxa comparativa de unidades de instalação / metragem transferidas para arquivo intermédio ⁵
Determinar o êxito do arquivo em atingir a população-alvo.	Taxa de transferência por série documental
	Taxa de entrada por entidade remetente

ARQUIVO INTERMÉDIO	
OBJECTIVO	INDICADOR
Determinar e avaliar o recurso de empréstimo , a percentagem de uso da documentação em depósito intermédio e a sua variação anual	Taxa comparativa anual de unidades de instalação transferidas para arquivo histórico
	Tempo médio na disponibilização da documentação transferida
	Taxa de solicitações de transferência não atendidas
	Percentagem da população-alvo que utilizou os serviços de transferência
	Taxa comparativa anual / mensal de serviços de empréstimos
Controlar o grau de execução e a qualidade dos procedimentos definidos para a eliminação de documentação	Taxa de empréstimos por série documental
	Taxa de concretização de eliminações programadas
	Taxa comparativa de unidades eliminadas
	Taxa comparativa de metragem de documentação eliminada
	Taxa de eliminação por série documental
	Taxa de eliminação por serviço
Melhorar a gestão de espaços de depósito	Taxa comparativa de iniciativa para a eliminação (DADI, serviço produtor)
	Taxa anual de crescimento do volume documental em arquivo
	Taxa comparativa anual de contas entradas e saídas ⁶
	Percentagem de metros lineares ocupados / disponíveis em arquivo intermédio
	Percentagem de metros lineares ocupados / disponíveis em arquivo histórico
	Taxa comparativa de metros lineares deslocados em arquivo intermédio
	Taxa de metros lineares ocupados por série documental
	Taxa de metros lineares ocupados por entidade remetente

ARQUIVO HISTÓRICO	
OBJECTIVO	INDICADOR
Estabelecer padrões de comportamento na utilização dos serviços de arquivo histórico	Taxa comparativa anual / mensal de utilizadores
	Percentagem, por tipo, de serviços prestados
	Percentagem de utilização presencial / não presencial dos serviços
Estabelecer padrões nas solicitações de consulta. Determinar a percentagem de uso da documentação. Avaliar a variação relativamente a anos anteriores.	Taxa comparativa mensal de documentos consultados
	Taxa comparativa de consulta por cada conjunto documental em correlação com a sua dimensão
	Taxa de consulta em suporte alternativo
Estabelecer padrões de utilização do serviço de reprodução por pedido de utilizador	Taxa de reproduções a pedido por conjunto documental
	Taxa de reproduções a pedido por tipo de suporte
Determinar, em termos de rapidez, o grau de eficácia do serviço de atendimento	Tempo médio de resposta no atendimento não presencial
	Tempo médio de resposta na entrega de reproduções
Estabelecer estratégias de substituição de suportes e de tratamento documental	Incidência de consulta por série documental, com determinação do seu volume (nº de unidades de instalação) e suporte
Avaliar o progresso e qualidade da intervenção na organização e descrição (BackOffice)	Taxa de organização dos conjuntos documentais
	Taxa de descrição dos conjuntos documentais de acordo com a ISAD(G)
	Taxa de profundidade da indexação de séries
Avaliar a disponibilização em suporte alternativo	Taxa anual de unidades documentais microfilmadas / rolos microfilmados
	Tempo médio de processamento de reproduções
	Taxa de disponibilização em suporte alternativo
Avaliar custos de reprodução	Comparação de custos: preço de venda / custo real
Determinar o grau de cumprimento dos requisitos para a boa conservação dos documentos	Grau de desvio do padrão temperatura
	Grau de desvio do padrão humidade

ARQUIVO HISTÓRICO	
OBJECTIVO	INDICADOR
Melhorar a intervenção ao nível da conservação e restauro da documentação	Taxa comparativa anual de restauros
	Tempo médio para o restauro de uma peça
	Média de insistências para a concretização da acção de restauro
Avaliação qualitativa dos serviços prestados pelo Arquivo histórico	Inquérito aos utilizadores do Arquivo Histórico

BIBLIOTECA / AQUISIÇÕES	
OBJECTIVO	INDICADOR
Identificar as necessidades de informação dos utilizadores/clientes e avaliar a adequação dos fundos documentais	Percentagem de documentação (monografias) comprada, por área temática
	Percentagem de documentação (monografias) comprada, destinada a afectação / destinada à Biblioteca/CDI
Avaliar a proveniência (formas de entrada) da documentação	Percentagem de monografias entradas por compra / oferta
	Percentagem de títulos de publicações periódicas entrados por assinatura / permuta / oferta
Determinar o grau de eficácia do circuito, em termos de rapidez e avaliar variação relativamente a anos anteriores. Determinar o grau de eficiência no tempo de elaboração de propostas de aquisição para afectação e avaliar variação relativamente a anos anteriores	Tempo médio de aquisição de documentos
	Tempo médio de aquisição de documentos: para afectação / para a Biblioteca/CDI
	Tempo médio de aquisição de documentos: documentação nacional / documentação estrangeira
	Percentagem de aquisições solicitadas e concretizadas no ano
	Tempo médio de processamento das propostas de aquisição para afectação

BIBLIOTECA / TRATAMENTO DOCUMENTAL	
OBJECTIVO	INDICADOR
Determinar o grau de eficiência, em termos de rapidez, do processamento do tratamento documental e avaliar variação anual. Identificar variações temporais na entrada de documentação e na	Tempo médio de processamento de documentos: para afectação / para a Biblioteca/CDI
	Taxa mensal de documentos processados

BIBLIOTECA / TRATAMENTO DOCUMENTAL	
OBJECTIVO	INDICADOR
gestão da base bibliográfica. Controlar o grau de execução e a qualidade dos procedimentos definidos para o tratamento documental.	Percentagem de títulos da colecção de publicações periódicas controlados no respectivo módulo

BIBLIOTECA / ATENDIMENTO E DIFUSÃO	
OBJECTIVO	INDICADOR
Determinar os tipos de serviços prestados e os recursos utilizados e avaliar a necessidade de ajustamento às necessidades dos utilizadores/clientes. Determinar o êxito em atingir a população-alvo (serviços de empréstimo) de monografias e avaliar variação anual. Determinar a percentagem de uso das colecções pela população a servir e avaliar variação anual. Avaliar o recurso ao empréstimo interbibliotecas (EIB) e a necessidade de estabelecer protocolos/parcerias para partilha de recursos documentais e informativos.	Tipo de serviços prestados no atendimento geral
	Percentagem da população-alvo que utilizou os serviços de empréstimo
	Empréstimos per capita
	Empréstimos por áreas temáticas
	Percentagem de empréstimos satisfeitos através do recurso ao empréstimo interbibliotecas (EIB)
	Tempo médio dos empréstimos interbibliotecas (EIB)
Avaliar variação do grau de adesão dos utilizadores às formas de prestação de serviços à distância. Avaliar variação dos tempos de resposta a pedidos de legislação.	Tipo de serviços prestados no atendimento de legislação
	Percentagem de pedidos de documentos formulados em suporte electrónico
	Tempo de resposta em suporte electrónico aos pedidos de documentos formulados pelo mesmo suporte

CONCLUSÃO

Os indicadores de desempenho como ferramenta de auto-diagnóstico possibilitaram a identificação dos pontos fortes e fracos dos processos.

A partir desta avaliação foram traçadas as acções correctivas e as acções de melhoria a desenvolver a curto e médio prazo, enquadradas nos Planos de Acção, foram igualmente traçados objectivos a nível da avaliação do desempenho.

Para o sucesso destas acções foi necessário rever procedimentos e intervir ao nível da sua documentação.

A utilização destes procedimentos documentados torna possível que estes sejam executados de acordo com um padrão estabelecido, garantindo assim a qualidade dos serviços e segurança nos resultados.

A documentação de procedimentos foi efectuada em 2 fases ao longo de vários anos: numa 1ª fase foram produzidos documentos não normalizados; posteriormente e com a publicação da *NP 4433-2005: Linhas de orientação para a documentação de sistemas de gestão da qualidade* procedeu-se à regularização de procedimentos documentados e instruções de trabalho.

Por fim, serão os indicadores a revelar a eficácia da implementação das medidas de actuação estratégica.

NOTAS

1. PAIXÃO, Judite Cavaleiro; CARDOSO, Cristina; LOURENÇO, Maria Alexandra – Algumas reflexões sobre a qualidade em serviços de documentação, informação e arquivo. Revista do Tribunal de Contas, nº 44 (Jul.-Dez. 2005), p. 631-707.
2. As fórmulas aplicadas para cada indicador podem ser consultas no artigo referido na nota 1.
3. Pelo Núcleo de Arquivo Corrente dão entrada e saída os documentos recebidos e produzidos por este organismo, constituindo o canal de comunicação documental com o exterior. Subdivide-se em Entradas e Saídas Gerais, Entradas e Saídas de Visto e Entradas e Saídas de Contas.
Na origem desta subdivisão encontra-se a evolução funcional do próprio Tribunal de Contas. Ainda no Século XIX, aquando da primeira criação do Tribunal (1849) é instituído um canal específico para a recepção de contas e respectivos documentos comprovativos, justificada pela primordial importância atribuída a esta função e pelo volume documental da mesma; o processamento dos demais documentos realizava-se por outro canal, com sistema de controlo específico. Em 1881, com a atribuição de uma nova função ao Tribunal (o visto) também de grande volume documental, é instituído um novo canal para o processamento da documentação de visto, igualmente com sistema de controlo específico. A informatização inicial do Tribunal captou este modelo sendo desenvolvidas aplicações informáticas independentes para cada uma das áreas. Está em curso uma reformulação tendo em vista uma gestão global e integrada do sistema.
4. São efectuadas taxas comparativas anuais e mensais.
5. Cálculo de unidades de instalação e de metros lineares.
6. As contas não são eliminadas, nem transferidas, são devolvidas às entidades prestadoras de contas.