



**SANDRO DANIEL
ROCHA LOPES**

***BALANCED SCORECARD* COMO FORMA DE
CRIAÇÃO DE VALOR NO ESPAÇO PRISIONAL**



**SANDRO DANIEL
ROCHA LOPES**

***BALANCED SCORECARD* COMO FORMA DE
CRIAÇÃO DE VALOR NO ESPAÇO PRISIONAL**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizada sob a orientação científica do Doutor Hugo Casal Figueiredo, professor auxiliar convidado do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro.

O presente trabalho é dedicado a todos aqueles que participaram de alguma forma na realização deste projeto, nomeadamente a direção do Estabelecimento Prisional de Aveiro em especial ao Doutor João e à Doutora Dora pela disponibilidade e compreensão, assim como o grupo pedagógico em especial o professor Luís Mendes pelo apoio prestado.

Um muito obrigado a todos os reclusos que contribuíram com a sua participação para a realização do presente estudo.

Finalmente, gostaria de agradecer a oferta de livros patrocinada pelas seguintes instituições: Biblioteca Manuel Alegre; Biblioteca Municipal de Santa Maria da Feira; Biblioteca Municipal de Ílhavo; Centro de Documentação da Universidade de Aveiro e Biblioteca do Instituto Português de Administração de Marketing.

O júri

Presidente

Professora Doutora Maria Cristina do Nascimento Rodrigues Madeira Almeida de Sousa Gomes

Professora Auxiliar, Universidade de Aveiro

Arguente

Professora Doutora Marlene Paula Castro Amorim

Professora Auxiliar, Universidade de Aveiro

Orientador

Professor Doutor Hugo Casal Figueiredo

Professor Auxiliar, Universidade de Aveiro

Agradecimentos

Agradeço à instituição e em especial ao professor, orientador e amigo, Doutor Hugo Figueiredo, pelo conhecimento, disponibilidade e paciência não só durante a orientação do presente projeto, assim como também durante todo o mestrado.

Ao meu colega e amigo José Dias pela disponibilidade, companheirismo e amizade durante este percurso.

Um agradecimento especial à minha família pelo carinho e apoio em todas as horas, onde a compreensão prevaleceu.

Palavras-chave

Balanced Scorecard, Estratégia, Desempenho, Biblioteca, Estabelecimento Prisional, Reclusos.

Resumo

O presente trabalho aborda a temática da aplicação da ferramenta de gestão "*Balanced Scorecard*" ao serviço da biblioteca do Estabelecimento Prisional e Regional de Aveiro.

Executamos primeiro um breve enquadramento da temática em estudo procurando fazer uma revisão dos objetivos tipicamente associados ao surgimento de bibliotecas em estabelecimentos prisionais e expondo, por outro lado, o tipo de reajustamentos a que agora estão sujeitas decorrentes da reorganização dos serviços públicos em Portugal.

Por sua vez, e tendo em consideração as quatro perspetivas de base da ferramenta BSC. Este estudo expõe uma abordagem possível para a sua implementação desta ferramenta dentro deste estabelecimento prisional, tendo como objetivo nomeadamente a criação de valor para os reclusos.

É importante referir que o presente trabalho, mais do que analisar e detetar aspetos menos positivos, pretende apresentar à direção do Estabelecimento prisional de Aveiro, o BSC enquanto ferramenta de gestão, e sensibilizar essa mesma estrutura de direção para os possíveis benefícios decorrentes da sua implementação.

Keywords

Balanced Scorecard, Strategy, Performance, Public, Library, Prison, Inmates.

Abstract

This thesis describes the process of implementing a Balanced Scorecard approach to the strategic reorientation of the library service of a regional prison in Aveiro.

We begin by reviewing the reasons behind the emergence of library services in the prison system and we then address a number of new challenges stemming from the reorganization of public services in Portugal.

By then attempting to balance a number of objectives, measures and targets across the BSC four perspectives, the study puts forward a proposal for the implementation of this tool within this regional prison.

Rather than the detection of less positive aspects, the study aims to propose a plan of action to the management direction of the prison establishment and to raise awareness of the potential benefits resulting from its implementation.

Índice

Lista de Abreviaturas.....	V
1 - Introdução.....	1
1.1 - Enquadramento.....	2
1.2 - Justificação da pesquisa	2
1.3 - Problemas teóricos e objetivos da pesquisa	3
1.4 - Estrutura da dissertação.....	4
2 - Bibliotecas prisionais, criação de valor público e reorganização da prestação de serviços públicos.....	5
2.1- Evolução da gestão das bibliotecas e utilidade do instrumento de gestão estratégica	9
3 - O instrumento BSC	12
3.1 - Definição do instrumento BSC: missão, valores e visão	12
3.2 - As quatro perspetivas do BSC.....	16
3.3 - Diferenças entre o setor público e privado.....	22
3.4 - Fases de implementação do BSC	25
3.5 - A utilidade da ferramenta BSC no contexto das bibliotecas dos serviços prisionais	28
4 - Estudo de caso e estratégia de investigação	31
4.1 - Descrição do caso.....	32
4.2 - Identificação dos stakeholders	34
4.3 - Diagnóstico	37
4.4 - Estratégia de implementação.....	39
5 - Análise Estratégica.....	40
5.1 - Missão, Visão e Valores.....	40
5.2 - Análise SWOT	45
5.3 - Escolhas Estratégicas	50
6 - Proposta de BSC	51
6.1 - Vetores Estratégicos.....	53
6.2 - Mapa estratégico	55
7 - Considerações Finais.....	68
7.1 - Fatores positivos e de mudança.....	70

7.2 - Limites encontrados	70
Bibliografia/ Netgrafia:	72
Anexos.....	75
Anexo 1 - Organograma.....	76
Anexo 2 - Requerimento	77
Anexo 3 - Despacho: 36/DSPRE/2013	78
Anexo 4 - Questionário aos stakeholders	80

Índice de Figuras

Figura 1 - Balanced Scorecard de uma Organização Sem Fins Lucrativos.....	17
Figura 2 - Perspetiva do BSC da Policia Municipal de Matosinhos	21
Figura 3 - Nível de Interesse e Poder dos Stakeholders	36
Figura 4 - Hierarquia da missão, visão e valores de uma organização.....	42
Figura 5 – Principais Valores	43
Figura 6 – Balanced Scorecard adaptado à Biblioteca EP Aveiro	52
Figura 7 - Mapa estratégico e principais eixos estratégicos da Biblioteca do EP	56

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Planeamento de Valores	44
Tabela 2 - Análise SWOT Biblioteca do EP de Aveiro	47
Tabela 3 - Cruzamento SWOT Biblioteca do EP de Aveiro.....	49
Tabela 4 - Mapas de Relação Causa-Efeito.....	58
Tabela 5 – Principais Indicadores	67

Lista de Abreviaturas

BSC – Balanced Scorecard

DGRS – Direção Geral de Reinserção Social

DGSP – Direção Geral dos Serviços Prisionais

EP – Estabelecimento Prisional

NPM – Nova Gestão Pública

SWOT – Potencialidades, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças

TQM – Gestão da Qualidade Total

Para um serviço público mais eficiente:

“Neste excitante e complexo mundo da informação é importante que todos quantos buscam o conhecimento, a informação e experiências criativas sejam bem-sucedidos.”

Philip Gill

1 – Introdução

Nos últimos anos tem-se verificado uma intensificação em aplicar o Balanced Scorecard nas empresas, com maior destaque por parte daquelas tidas como públicas, ou público-privadas. Este facto deve-se à pertinência que o Balanced Scorecard enquanto modelo de gestão ganhou ao nível do sector privado, contribuindo para o desenvolvimento estratégico e prestando um contributo fundamental para o desenvolvimento sustentado dessas empresas.

Aplicar um modelo de gestão deste tipo numa organização pública reflete cada vez mais e em particular, no contexto prisional, uma mudança muito ambiciosa. Neste sentido, e tendo em conta a atual conjuntura que as bibliotecas dos estabelecimentos prisionais enfrentam, surge então o propósito desta investigação, o de adaptar um modelo de gestão capaz de gerar valor nos reclusos do Estabelecimento Prisional Regional de Aveiro.

A biblioteca é vista como um meio indispensável que contribui para a reinserção social dos reclusos. Desta forma, o progresso deste serviço exige o envolvimento ativo daqueles que estão diretamente envolvidos, nomeadamente, direção, docentes, reclusos e seus familiares. Deste modo, considera-se fundamental a intervenção dos reclusos em conexão com a direção e com os docentes envolvidos em atividades letivas com reclusos, permitindo uma mobilização de ações e aptidões que sirvam para melhorar este serviço.

É neste âmbito que surgiram programas similares nos últimos anos, alguns dos quais acabaram por serem implementados com enorme sucesso, como é o caso do programa “Gerir para Inovar nos Serviços Prisionais” que decorreu durante o ano de 2007.

1.1 – Enquadramento

A escolha deste tema prende-se, em primeiro lugar, com o meu interesse pessoal e profissional em pretender saber mais acerca da temática em causa e, também com o facto de ainda não ter sido realizada até ao momento nenhuma investigação do género na organização selecionada. Por outro lado, a minha experiência profissional na área da Documentação e Arquivística leva-me a lidar diariamente com todo o tipo de documentação, neste sentido, através da presente investigação, penso que poderei enriquecer não só os meus conhecimentos profissionais, mas também trazer novas vantagens à organização escolhida, assim como também introduzir novas capacidades que interliguem os intervenientes diretos, indiretos e restantes intermediários. Além do mais, considero que o presente estudo é de interesse atual, uma vez que este poderá contribuir para uma melhor gestão dos serviços de documentação dos estabelecimentos prisionais, especialmente aqueles que estão direcionados para a salvaguarda, conservação, tratamento e disponibilização ao público dos seus fundos documentais.

1.2 – Justificação da pesquisa

O estudo de caso incidiu sobre a biblioteca do Estabelecimento Prisional e Regional de Aveiro. É de realçar que, após os contatos iniciais, a direção mostrou-se aberta à possibilidade de receber esta pesquisa, sem no entanto deixar de prevenir que todo o processo teria que ser comunicado em primeiro lugar ao Presidente da Direção Geral dos Serviços Prisionais. Assim, todos os pedidos para colocar a investigação em prática deveriam ser antes de mais efetuados a esta unidade orgânica, de onde proviriam as futuras autorizações. Esta forma de atuação demonstrou, sem dúvida, que a instituição assume procedimentos específicos e revelou abertura perante novas propostas para aperfeiçoar os seus serviços. De forma a assumir um compromisso mais sério, toda a investigação teve de manter um certo sigilo profissional e académico, reconhecendo-se neste sentido que existem alguns obstáculos adjacentes a todo este processo.

O tema proposto foi desenvolvido sempre com a ideia de que este poderá não passar apenas de uma proposta, sem aplicação prática futura. Contudo, a investigação terá uma variável muito pertinente que é a de compreender se de facto o Balanced Scorecard poderá ou não gerar valor para os reclusos determinando de que forma e quais serão as estratégias a adotar para melhorar a sua satisfação.

Todavia, este trata-se em grande medida de um caso limite, pois as condições para a definição de um plano estratégico são muito deficientes. As dificuldades são numerosas, na medida em que a reforma do Sistema Prisional e a modernização da Administração Pública está muito distante da realidade operacional da organização. A juntar a isto, os recursos financeiros e humanos são poucos para fazer face às exigências solicitadas diariamente, assim como a baixa taxa de alfabetização por parte da população reclusa acaba também por dificultar a implementação de um plano estratégico.

1.3 - Problemas teóricos e objetivos da pesquisa

O grande problema desta investigação prende-se com o facto de se tentar perceber qual a influência que um instrumento de avaliação e gestão estratégica como o Balanced Scorecard poderá trazer para a organização em estudo, ou seja, no modo como este pode ser capaz de gerar e desenvolver valor para os reclusos, na vertente de alinhamento de funções e do planeamento operacional.

Tratando-se de uma organização sem qualquer fim lucrativo, e da prestação de um serviço público de carácter social completamente gratuito, este desafio torna-se ainda mais complexo. Ao utilizar o processo semelhante ao que é utilizado pelo setor privado, em que o valor normalmente é gerado pelas empresas, derivando este das decisões que são tomadas pela direção, e tendo por base o feedback que é proporcionado pela aplicabilidade deste instrumento, pretende-se que o mesmo possa ser aplicado neste sentido a um regime mais fechado, não com a obtenção de criar qualquer lucro financeiro, mas sim o de gerar valor num sentido mais amplo.

Neste sentido, julgo que o Balanced Scorecard tem vários aspetos que podem ser devidamente investigados, de modo a criar valor de uma forma mais alargada, aproveitando todo o potencial do mesmo, junto dos reclusos.

Assim, é precisamente no alinhamento da organização e no planeamento operacional por parte da direção que podemos centrar a nossa pesquisa e tentar descobrir de que forma é que estes dois processos em conjunto podem ser úteis para a definição de fontes de criação de valor.

1.4 – Estrutura da dissertação

O presente estudo está estruturado em 7 partes. Os primeiros dois capítulos pretendem enquadrar toda a pesquisa, ao mesmo tempo que se dá a conhecer a influência que as bibliotecas têm no sistema prisional português, não só como um meio de promover a leitura mas também como um instrumento que contribui para a reinserção social dos reclusos. É igualmente discutida, a importância do atual momento de reorganização e racionalização da prestação de serviços públicos. Por sua vez, o capítulo três ambiciona dar a conhecer de uma forma mais completa o que é o Balanced Scorecard e as valências que o acompanham. Para além do referido, este mostra também qual é a utilidade da ferramenta BSC no contexto das bibliotecas prisionais. No capítulo quatro, debruçamo-nos sobre o estudo de caso e metodologia de investigação. De seguida, o capítulo cinco é reservado à análise estratégica e ao trabalho de campo que nortearam esta investigação, bem como à análise das entrevistas realizadas e aos resultados que foram obtidos. Por último, nos restantes capítulos será apresentada uma proposta de criação de um Scorecard como forma de criação de valor. Esta proposta é acompanhada das várias estratégias, que poderão ser adotadas como forma de melhoria e de monitorização e que, no futuro, poderão de alguma forma serem implementadas.

2 – Bibliotecas prisionais, criação de valor público e reorganização da prestação de serviços públicos

O título deste capítulo comporta determinados conceitos que devem ser desde já explorados, uma vez que a temática assim o exige. Neste sentido, começamos pelo vocábulo “ prisão”, como forma de enquadrar o tema em análise. Para a grande maioria da sociedade, a palavra prisão encontra-se intrinsecamente ligada a indivíduos perigosos e por isso, gera alguma aversão. De facto, podemos definir a prisão como um local onde são aplicadas regras de correção contra a vontade daqueles que não souberam respeitar as normas essenciais de coabitação de determinado país, cultura ou meio social em que se está inserido. Para além do já referido, a prisão serve também para proteger e resguardar a sociedade daqueles indivíduos que violam continuamente os princípios da legislação, tentando evitar a prática contínua da criminalidade. Michel Foucault (2004, p.7), um dos observadores da definição da prisão no século XIX, apresenta uma explicação que vai de encontro ao referido anteriormente. Este autor descreve a prisão como uma alternativa aos castigos e aos trabalhos forçados da época medieval, definindo-a da seguinte forma: “ privação pura e simples da liberdade” que, no entanto, não pode funcionar sem o castigo físico ou psicológico. Este argumenta ainda: “ permanece, por conseguinte, um fundo supliciante nos modernos mecanismos da justiça criminal – fundo que não está inteiramente sob controlo, mas envolvido, cada vez mais amplamente, por uma penalidade do incorporal”, querendo o autor com isto expor que, nos últimos séculos, temos vindo a assistir a uma diminuição da punição corporal dos criminosos, sendo esta substituída por outro tipo de penas e aligeirada pelo respeito dos direitos humanos. Sobre esse período, Foucault (2004, p.38) observa ainda o seguinte: “ o criminoso aparece então como um ser juridicamente paradoxal. Ele rompeu o pacto, é portanto inimigo da sociedade inteira, mas participa da punição que se exerce sobre ele. O menor crime ataca toda a sociedade; e toda a sociedade inclusive o criminoso – está presente na menor punição”. A prisão remete então para palavras e conceitos distintos, como por exemplo, o uso do termo criminoso associado a criminalidade e o vocábulo punição ligado a

execução, exprimindo neste sentido uma nova forma de enunciar as infrações, as penas e os próprios sujeitos. Além do enunciado, as estatísticas a nível criminal comprovam que existe uma relação clara entre o índice de criminalidade e uma alta taxa de analfabetismo. Esta ligação é salientada por Santos (1993, p.2) que refere que “o facto de a criminalidade ser consideravelmente menor entre aqueles que sabiam ler e, entre estes, menores os crimes de sangue”.

Contudo, é importante enfatizar que a prisão deve ter perante o recluso uma atitude de acolhimento e integração, promovendo ações direcionadas para a sua reabilitação e posterior integração na sociedade. É a partir de década de 1980 que esta busca de soluções alternativas e produtoras de resultados tende a avançar, apostando-se cada vez mais na formação e no ensino. Por outro lado, como forma de orientação deste processo de integração do indivíduo, foram elaboradas regras penitenciárias de âmbito europeu onde estão definidos os princípios comuns que devem ser respeitados por todos os estados membros.

Neste processo, a rede de bibliotecas dos estabelecimentos prisionais tem um papel fundamental, uma vez que lhe compete promover nos reclusos hábitos de leitura, fomentando desta forma a escrita e o desenvolvimento intelectual, contribuindo em última análise para a inclusão dos reclusos.

Em Portugal, nos anos anteriores ao séc. XIX, a existência de qualquer tipo de ensino ou acesso a fontes de informação para os reclusos dentro das prisões era um assunto inconcebível. As infraestruturas eram degradadas e muitos edifícios encontravam-se isolados e com falta de espaço. Esta tendência começou a ser alterada a partir do século XIX, ano em que surgem os primeiros projetos de ensino e com eles, as primeiras bibliotecas, permitindo aos reclusos ter acesso à informação, mesmo que esta possibilidade fosse ainda muito restrita.

Com o avançar dos anos, a arquitetura dos estabelecimentos prisionais que iam sendo construídos começou a sofrer alterações, uma vez que antes da sua construção, no próprio projeto da arquitetura, passaram a ser incluídas áreas reservadas ao ensino e à leitura. Esta evolução permitiu que, nos dias de hoje, a grande maioria dos

estabelecimentos prisionais portugueses tenha um espaço dedicado à leitura e ao fomento do conhecimento (Santos, 1993).

Antes de analisar qual é a posição atual das bibliotecas existentes nos Estabelecimentos Prisionais em Portugal, devemos centrar a nossa atenção no seu surgimento. Foi com o “ Regulamento das Cadeias Civas do Continente do Reino e Ilhas Adjacentes” que passou a ser prevista a existência de bibliotecas e espaços de leitura. No entanto, uma das primeiras referências às bibliotecas surgiu na Lei Orgânica do Ministério da Justiça em 1979, pelo Decreto-lei nº265/79 de 1 de Agosto (Art.º 84, pontos 1, 2, 3, 4 e 5, p.13).

Nesse artigo, pode-se ler no ponto nº 1 o seguinte: “ em todos os estabelecimentos é organizada uma biblioteca para uso dos reclusos”; no ponto nº 3, observa-se que “ o acesso dos reclusos às publicações existentes na biblioteca deve ser favorecido e estimulado”. Finalmente, o ponto nº 5 refere o seguinte: “ a seleção das publicações compete à comissão (diretor do estabelecimento) e deve ter em vista a valorização dos conhecimentos do recluso, o desenvolvimento da sua capacidade crítica, bem como finalidades recreativas”. O Decreto-Lei acima identificado testemunha que as bibliotecas passaram definitivamente a fazer parte dos Estabelecimentos Prisionais Portugueses e a serem reconhecidas por parte do estado como um local de cultura. Mais tarde, no ano de 1998, acabou por ser celebrado um protocolo entre o Ministério da Cultura e o Ministério da Justiça com a finalidade de promoção da leitura.

Ainda segundo Santos (1993, p.8), “a frequência das aulas seria para muitos presos uma estratégia para auferir dividendos pessoais, face às autoridades responsáveis. Frequentar a escola era à partida um sinal de reabilitação”. Com esta conduta, a frequência de aulas por parte dos reclusos passou a ser bem vista pela sociedade e tida como um sinal positivo da sua reabilitação.

No entanto, há que referir que nem todo o processo de introdução do ensino e das bibliotecas nos estabelecimentos prisionais resultou em casos de sucesso.

Mas podemos-nos questionar sobre o que significa todo o processo de reabilitação a que um recluso está obrigado. Este sistema de reabilitação envolve várias fases e a

primeira etapa inicia-se com a adaptação ao sistema de reclusão em que o indivíduo estiver incluído. Durante o estágio inicial de clausura, o recluso terá que aprender a assimilar novas regras e imposições diárias que vão contribuir para o seu processo de reabilitação enquanto homem e cidadão.

Assim, o processo que comporta a investigação em estudo não é dirigido para a formação e correção do indivíduo enquanto recluso mas sim para a sua reabilitação profissional e a sua preparação para a vida enquanto cidadão e homem livre. Lilian Bernardo (2006, p.51) entende este processo da seguinte maneira: “ A reabilitação profissional é teoricamente o estágio que fecha um período de afastamento à medida que o trabalhador pode recorrer a um novo período”. Trata-se, desta forma, de um passo obrigatório na legislação, uma vez que segundo o Decreto-lei n.º 265/79 de 1 de Agosto do Ministério da Justiça no art.º 2, este refere o seguinte: “as medidas privilegiadas de liberdade devem fornecer os meios indicados para o reingresso do recluso à sociedade, ao contexto em que vive e ao mercado de trabalho, de forma a não cometer crimes”. De acordo com o mesmo decreto-lei, podemos verificar que compete à tutela do Ministério da Justiça empenhar-se na formação do recluso e no seu aperfeiçoamento profissional.

Todavia, segundo Eiras (2006), é com o surgimento das primeiras bibliotecas nos estabelecimentos prisionais, que apareceram outros tipos de problemas, sendo muitos deles ainda hoje existentes. Estas dificuldades estão essencialmente relacionadas com a escassez de recursos materiais, pois a grande maioria das obras são provenientes de ofertas particulares e, por outro lado, devido aos cortes orçamentais do Estado, o valor disponibilizado para a compra de edições é extremamente reduzido, não sendo suficiente para responder a todas as solicitações.

Apesar de todas estas barreiras, o investimento realizado por todos aqueles que estão direta e indiretamente associados ao ensino e formação dos reclusos e às bibliotecas dos estabelecimentos prisionais é verdadeiramente compensador. Para o comprovar, serve o reconhecimento de todos aqueles que tiveram a oportunidade de se alfabetizar dentro das prisões e/ou conseguiram reabilitar-se e integrar-se na nossa sociedade, exercendo mesmo ofícios que aprenderam enquanto reclusos.

2.1- Evolução da gestão das bibliotecas e utilidade do instrumento de gestão estratégica

No que diz respeito ao Sistema Prisional Português, convém evidenciar algumas especificidades que o caracterizam. Os Estabelecimentos Prisionais implementados de norte a sul de Portugal estão sob a jurisdição da Direção- Geral dos Serviços Prisionais, organismo que rege todas as entidades prisionais e que está sob a tutela do Ministério da Justiça.

A Direção-Geral dos Serviços Prisionais pertence à administração estatal, sem no entanto deter qualquer hegemonia financeira ou jurídica. Atualmente são cinquenta e um os estabelecimentos prisionais existentes no continente que se destinam essencialmente à detenção de indivíduos condenados pela justiça e execução das respetivas penas, estando os mesmos dispostos por quatro grandes áreas geográficas de norte a sul de Portugal.

Por sua vez, cada estabelecimento prisional está organizado em torno de cinco grandes grupos de serviços, designadamente: os serviços médicos, o ensino, a ocupação laboral, a formação profissional e finalmente, as atividades desportivas e socioculturais onde se enquadram atualmente as bibliotecas. Estes estabelecimentos estão também dispostos segundo o tipo de reclusos e as condições físicas e técnicas existentes, podendo estes serem reunidos segundo três grandes critérios, o tipo de recluso, a segurança exigida e o grau de autonomia de cada estabelecimento, Eiras, (2006, p.3).

Segundo a Portaria nº 516/2007, de 30 de Abril compete ao Centro de Estudos e Formação Penitenciária assegurar a manutenção, conservação e gestão do arquivo histórico dos serviços prisionais. Importa destacar que desde 2006, está em pleno funcionamento o Arquivo Histórico dos Serviços Prisionais – Norte. Compete a esta estrutura gerir e intervir na documentação que se encontra guardada nos estabelecimentos prisionais desta área, onde se inclui o Estabelecimento Prisional Regional de Aveiro.

No que concerne à utilidade de um instrumento de gestão estratégica, o BSC apresentado por Kaplan e Norton (1997, p. 208) começou inicialmente por ser um sistema que possibilitaria o alinhamento das organizações, e uma forma de implementar a gestão

da estratégia. Este modelo acaba por ajudar a fazer a ligação entre a estratégia a longo prazo com as estratégias a curto prazo melhorando desta forma a performance das organizações. De acordo com Sousa (2002, p.119), a utilização deste instrumento veio a colocar em destaque uma deficiência grave dos sistemas de gestão mais tradicionais. Estes apresentavam incapacidades para estabelecer as relações a longo e curto prazo e devido a esta lacuna este instrumento veio a revelar-se como uma ferramenta capaz de eliminar estas discrepâncias.

O processo para construir um instrumento de avaliação deste género, obriga-nos de certo modo a seleccionar aqueles indicadores que são mais pertinentes para as quatro perspetivas chave, estabelecendo um limite para cada um deles.

Este processo exige que as tramites acordadas para cada etapa sejam completamente cumpridas dentro dos prazos estipulados. Para além dos elementos já abordados, este exige que se identifiquem alguns fatores que poderão de alguma forma permitir alcançar as metas traçadas, caracterizando deste modo o plano estratégico elaborado.

O esclarecimento dos objetivos estratégicos e a identificação elementar dos fatores que são seguidos para os alcançar tornam-se um processo chave a percorrer.

Cabe neste sentido aos gestores procurarem e reencaminharem a organização para os processos elementares que o programa exige. Nesta fase, podemos dizer ainda que o Balanced Scorecard consegue manter alinhada a visão com a estratégia a seguir, como assegura Sousa (2002, p.122): “os processos de gestão que este instrumento coloca à disposição, fazem com que ele possa constituir a base de um sistema de gestão estratégica, integrado e interativo.”

Este instrumento de avaliação e de gestão do desempenho não se trata apenas de uma junção de fatores chave que podem ajudar determinada organização a atingir o sucesso. Os indicadores necessitam de conduzir a gestão a um processo de melhoria contínua.

Em suma, devem ser incluídos não só os indicadores que possam gerar resultados positivos, mas também as estratégias a seguir para que os resultados sejam alcançados.

As ligações dos resultados que são desejados com os precursores destes tornam-se no fator essencial, canalizando o máximo de energias, conhecimentos e capacidades humanas no sentido de se conseguir alcançar os objetivos a longo prazo.

Desta forma, este instrumento é o mais indicado a utilizar na reorganização do serviço que é prestado pela biblioteca, uma vez que se trata de uma instituição sem qualquer fim lucrativo a oportunidade de se obter sucesso com a aplicabilidade desta ferramenta é muito maior.

Esta aplicabilidade deve-se ao facto de existirem ideias fundamentais que podem ser seguidas, como por exemplo: evitar a separação entre a estratégia e a orçamentação; evitar demasiadas medidas impedindo neste sentido a desmotivação e o incumprimento de objetivos. Para além do mencionado, podemos evitar também soluções inflexíveis pois o Balanced Scorecard é apenas um instrumento de comunicação que permite o alinhamento do gestor com o de quem está no terreno. Podemos dizer que este instrumento permitirá o empowerment dos colaboradores, o que significa autonomia e responsabilização, evitando desta forma a falta de confiança e a quebra na comunicação, permitindo logo desde o início a melhoria contínua.

3 - O instrumento BSC

3.1 – Definição do instrumento BSC: missão, valores e visão

Num estudo realizado no início do século XX, os autores Kaplan e Norton (1996 p. 8), definiram inicialmente este conceito da seguinte forma: “ *The Balanced Scorecard* measures that drive performance”, significando que se tratavam de medidas que guiavam a performance de uma organização.

Mais tarde, os mesmos autores publicaram uma nova versão, defendendo que o conceito evoluiu e desta forma, passaram a defini-lo como “um painel de instrumentos, ou melhor será dizer, uma ferramenta para criar um sistema de gestão estratégica.” Neste sentido e a par de uma mudança na própria definição do conceito, o modelo também tem vindo a reestruturar-se e a evoluir.

Kaplan e Norton (1996) apresentaram algumas das experiências da aplicabilidade deste modelo com algumas alterações já efetuadas. Estas práticas consistiam num enfoque mais concentrado na visão e na estratégia e pressupunham que esta passava por objetivos devidamente balanceados em quatro perspetivas através de uma relação de causa-efeito.

Na sua obra, Francisco Pinto (2007) refere que a visão traduzida na nova configuração do modelo e complementada com a aplicação prática em muitas organizações transformaram o *Balanced Scorecard* num sistema para gerir a estratégia, apoiado em quatro novos processos: traduzir a visão; comunicar e articular; planear e por último, feedback/aprendizagem. Comunicar a estratégia passou a ser um ponto fulcral, pelo que após os anos 90, os gestores das empresas começaram a utilizar um mapa estratégico, considerado hoje como essencial para definir as estratégias a seguir, monitoriza-las e melhorá-las.

O Balanced Scorecard exige que seja mantido o equilíbrio entre indicadores de desempenho de várias dimensões. De acordo com Serra (2010, p.348), este equilíbrio vai

permitir que se estabeleçam objetivos organizacionais e que se dê continuidade a processos de formulação estratégica.

Este procedimento, enquanto ferramenta de gestão estratégica, exige que se escolham os indicadores que reflitam com precisão os processos mais importantes e dos quais dependem o sucesso da estratégia. Estes indicadores devem ainda demonstrar as relações causa-efeito entre os indicadores individuais, impulsionando o desempenho e proporcionando ao estabelecimento prisional uma visão estratégica do futuro da biblioteca. A utilização deste instrumento exige que se compreenda a organização a fundo, ajudando a definir a missão da organização, os tipos de stakeholders, a visão existente e a que se deseja alcançar, decompondo a estratégia. Segundo Serra (2010, p.350) é ainda essencial que se visualize se os objetivos foram bem-sucedidos e se a estratégia foi decomposta de maneira clara. Esta ferramenta deverá envolver todos os elementos participantes na definição da estratégia e exigir que a organização defina a propriedade das várias ações a serem implementadas entre os vários intervenientes.

Esta ferramenta possibilita ainda que todos os elementos participem no processo e que a direção obtenha uma resposta a todas as ações que forem implementadas.

O ponto de partida para a implementação do *Balanced Scorecard* nos serviços de documentação do Estabelecimento Regional Prisional de Aveiro poderá iniciar-se, numa primeira fase, com um trabalho de análise que envolva o estudo da sua missão, dos seus valores e da visão que é desejada pela direção.

Quanto à missão, trata-se de um elo fundamental para executar a estratégia, uma vez que é nesta componente que se vão definir as razões de existir da organização. No caso da instituição em estudo, a título de exemplo, uma das funções a satisfazer é a de contribuir para a reintegração do indivíduo na sociedade, após o cumprimento da sua pena. Não se pretende que este cumpra apenas a sua pena, mas também que este se integre novamente na sociedade de onde provém. Segundo Pinto (2007, p.57), “a missão é a razão de ser de uma organização”. Esta terá que permitir responder à pergunta: «porque (e para quê) existimos?». O autor menciona também que, ao contrário do setor privado, o setor público sem qualquer fim lucrativo deve reformular a pergunta da

seguinte maneira: “o que aconteceria se não existissem?”. Esta questão é muito pertinente e faz todo o sentido, na medida que esta se ajusta integralmente aos serviços de documentação alvo desta investigação. Conhecer a missão é um passo determinante para se aplicar o *Balanced Scorecard*. Esta orienta as pessoas e como tal, serve como um primeiro passo para definir características, tais como: as metas a seguir e a definição de objetivos tangíveis e de propósitos, pressupondo o envolvimento de todas as partes interessadas - direção, técnicos, psicólogos, guardas-prisionais, reclusos, assim como todos aqueles que acabam por colaborar externamente na organização, como por exemplo, os fornecedores de bens e serviços. A missão não tem qualquer interesse financeiro, no entanto, esta acaba por se tornar no elo que conduz à estratégia, estando as suas linhas gerais definidas na respetiva lei orgânica da instituição.

No que respeita aos valores, estes são princípios essenciais que devem ser respeitados por uma organização para que esta tenha também uma finalidade ética. São exemplos de valores a compreensão, o respeito, a transparência ou o equilíbrio de uma organização. Estes valores têm que estar aliados a uma forte missão. Assim, caso esta ligação não esteja a agir em sintonia, isto pode significar que a organização não se está a orientar por eles, o que na prática poderá comprometer a aplicabilidade do *Balanced Scorecard*. Por exemplo, se uma organização não puder desenvolver determinado valor por limitações financeiras ou por imposição de terceiros, o procedimento correto é que esta não o deverá comunicar internamente, como refere Pinto (2007, p.59) “declarações de valores não praticados, tais como – respeito, excelência – frustram completamente as expectativas”. A criação de valor é assim uma condição essencial, pois permite identificar os benefícios para os beneficiários, resultantes da atuação da própria organização. Nesse âmbito, e no caso do presente estudo, serão verificados os pontos críticos do processo de satisfação das necessidades dos reclusos. Finalmente, a criação de valor possibilita ainda avaliar se o estabelecimento prisional tem os técnicos e meios adequados para atuarem em todo o processo. No geral, não é fácil quantificar se a reeducação que um recluso usufruiu durante o período de encarceramento teve ou não sucesso quando este sai da

prisão. Contudo, com o Balanced Scorecard, podemos ir ainda mais longe, pois este capacita as organizações a medir os resultados das suas atividades.

Finalmente, no que concerne a visão, verifica-se que o conhecimento desta é fundamental para estruturar o Balanced Scorecard da organização em estudo. Partindo do princípio que as estratégias são formuladas a partir da visão, após a definição da missão e dos seus valores, a visão é a grande temática pela qual a instituição mais tarde se identificará, com base nos objetivos decorrentes da missão. De acordo com Kaplan e Norton (2001, p.419) “as organizações do setor público precisam atender a três objetivos específicos para poderem cumprir a sua missão: o criar valor com um custo reduzido, promover o apoio e o comprometimento contínuo”. Segundo Pinto (2007), a visão é considerada como uma meta ambiciosa, dirigida a médio e longo prazo, com metas concretas e mensuráveis, cuja concretização irá ser conferida. Contudo, por vezes ainda persiste a dúvida de quem é que define a visão quando falamos de serviço público. Numa empresa privada, compete sempre à gestão de topo ou à administração. Para Quigley (1993, p.3) a visão de um líder implica a perceção do passado, do presente e do futuro, “mais importante é que esta oferece um mapa do caminho para o futuro e sugere diretrizes àqueles que atuam em determinado processo – como devem agir e interagir para alcançar aquilo que vêm como desejável”. Trata-se do sonho de vir a atingir determinadas metas. Neste sentido, temos que ser capazes de responder a questões tais como: “quem é que queremos ser amanhã?”; “para onde é que queremos ir?”, ou “como é que queremos ser vistos?”.

Tratando-se de uma entidade pública, estas interrogações são verdadeiramente importantes, dado que existem dois elementos que interferem no processo de decisão de topo: os políticos eleitos pela maioria (neste caso, o Ministro da Justiça) e o gestor ou diretor operacional da instituição.

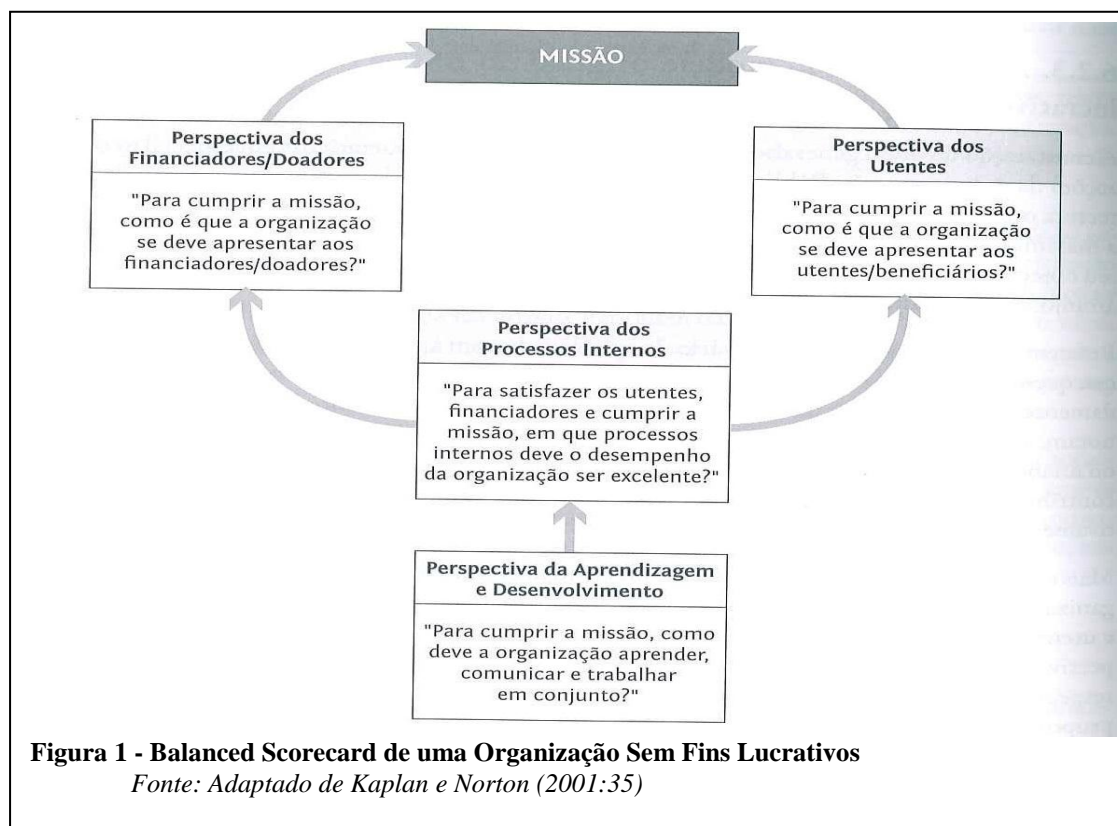
Esta questão, no âmbito da performance, vai assim depender em muito da forma como o processo de decisão será tomado. A visão e as estratégias idealizadas vão depender também do tipo de serviço e do impacto que estas podem gerar na sociedade, das verbas, assim como também do perfil da ética e liderança política dos responsáveis.

Segundo Moreira e Teles (2002, p.10), “ importa, também, definir o papel das lideranças políticas, assentes num entendimento de um Estado exigente, que dê bons exemplos, que sirva de referência como entidade digna de confiança pública, e também mais independente face a grupos de interesse”. Desta forma, faz todo o sentido estabelecer uma articulação interna entre os políticos e a direção dos estabelecimentos prisionais, na definição da visão do serviço público que é prestado, bem como é fulcral ouvir outras entidades externas, como por exemplo, as bibliotecas públicas (universitárias, municipais, etc.) existentes nas cidades onde existem estabelecimentos prisionais, com o intuito de criar valor e identificar áreas prioritárias de conhecimento.

3.2 - As quatro perspetivas do BSC

O conceito Balanced Scorecard assenta em quatro perspetivas fundamentais. Segundo Santos (2008, p.384), Kaplan e Norton propõem que a aplicabilidade desta ferramenta de avaliação é feita através das quatro seguintes perspetivas: financeira; utentes/stakeholders; processos internos, e finalmente a perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento, que de uma forma articulada entre si contribuem para a execução dos objetivos integrados da organização. Por outras palavras, estes autores defendem que o *Balanced Scorecard* deve ser uma ferramenta capaz de avaliar até que ponto uma organização alcança: o interesse dos principais acionistas, que neste caso poderia ser o Estado mas cujas expectativas não se confundem propriamente com as dos acionistas de empresas privadas; a satisfação dos reclusos e seus familiares; o melhoramento e inovação dos processos mais críticos (o de acrescentar valor para os reclusos e, por sua via, satisfazer o interesse dos Estado); e por último, o aperfeiçoamento e desenvolvimento dos seus *inputs* (recursos humanos, recursos materiais, recursos financeiros), de forma a fornecer melhores *outputs* (serviços).

No modelo de Kaplan e Norton (2001, p.35), verifica-se que é a “missão” da organização que orienta toda a estratégia.



Como se pode observar na Figura 1, o topo desta estrutura passa a ser a missão da organização, obrigando a que todas as outras perspetivas estejam interligadas, de forma a concretizá-la. Neste sentido, a atenção passa também a ser centrada na perspetiva dos beneficiários e na sua satisfação. Desta forma, um grande cuidado será dado ao beneficiário, pois este é o bem mais importante da organização. Em última instância, a prestação de um serviço que não seja eficaz poderá colocar em causa a missão e a razão de ser da própria organização. Com estas modificações, podemos delinear toda a estratégia, como afirmam Kaplan e Norton (2001, p.173) “ os gestores de órgãos governamentais e de entidades sem fins lucrativos utilizam o *Scorecard* para promover o acordo quanto à estratégia e depois alinhar a organização para executá-la com eficácia”.

Em primeiro lugar, no que diz respeito à perspetiva utentes/stakeholders, os seus objetivos estão completamente relacionados com os clientes e todos os indicadores, metas

e iniciativas poderão estar dependentes do bom desempenho dos resultados que forem obtidos ao nível financeiro. Segundo Santos (2008, p.386), esta perspetiva aplicada a uma organização sem fins lucrativos deverá assentar sobretudo na vertente de como acrescentar valor para os beneficiários. Na investigação em estudo, esta perspetiva baseia-se sobretudo na forma de como garantir o cumprimento da missão, sem que este cumprimento traga encargos adicionais para o estabelecimento prisional.

Salienta-se que, tratando-se de uma organização pertencente à Administração Pública (Estado), o Estabelecimento Prisional de Aveiro tem um grau de autonomia reduzido para proceder a alterações no que diz respeito aos seus utentes. Ao contrário da generalidade das organizações públicas, um estabelecimento prisional tem já os seus utentes/reclusos definidos na sua própria missão e na sua lei orgânica, não podendo desta forma servir outros beneficiários externos à organização, uma vez que se trata de reclusos. Os serviços que são impostos já foram anteriormente definidos pelo Ministério da Justiça e pelas leis emanadas da respetiva tutela. Santos (2008, p.465) refere na sua obra o seguinte: “da mesma forma, também estes organismos não têm, na generalidade dos casos, autonomia para retirar um bem ou serviço do mercado, nem mesmo quando este seja manifestamente pouco rentável, ou não crie excedente financeiro”.

Podemos também dizer que existe uma complexidade de funções, o que por outro lado e devido ao contexto político em que a organização está inserida, acaba por conduzir a uma contínua mudança de iniciativas.

Seguidamente, no que concerne a perspetiva dos processos internos, regra geral, são inicialmente identificados quais são os processos mais críticos para atingir os objetivos da direção. As organizações desenvolvem medidas para a perspetiva de processos internos, apenas após terem formulado objetivos para as perspetivas financeira e dos beneficiários. De qualquer forma, com a aplicabilidade do Balanced Scorecard, os objetivos e medidas definidas para esta perspetiva poderão então derivar de estratégias precisas e voltadas para as expetativas do próprio Estado.

A este nível, muitas instituições públicas já possuem algum direito de decisão e autonomia, no entanto, os Estabelecimentos Prisionais Portugueses não deixam de estar

condicionados pelo Ministério da Justiça e pela respetiva lei governamental que os regulamenta. Neste sentido, Santos (2008, p.466) exemplifica o seguinte: “ as leis orgânicas podem por exemplo definir a forma como os processos devem ser levados a cabo, condicionando e restringindo a sua alteração ou flexibilização, em ordem a maximizar a sua eficiência e eficácia, ou ainda obedecer a requisitos de âmbito genérico, designadamente aos que visam a garantia dos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos”. Desta forma e de acordo com o referido anteriormente, constitui exemplo disso a Direção Geral dos Serviços Prisionais. Esta entidade tem definido regras muito complexas, no que respeita por exemplo à aquisição de monografias para os serviços de biblioteca e em especial existe a dependência de decisões de outras entidades internas, o que acaba por tornar estes procedimentos extremamente burocratizados e morosos.

É então importante referir que, para criar valor para os reclusos, é pertinente introduzir melhorias de performance e uma maior flexibilização nos processos. Os processos desenvolvidos e praticados pela organização devem obrigatoriamente estarem alinhados com as medidas escolhidas para a perspetiva dos utentes.

Existem então restrições que são usualmente impostas. Neste sentido, na perspetiva dos processos internos, interessa dizer que para acrescentar valor para os reclusos, devemos ter que identificar primeiro quais são os processos internos que necessitam de ser desempenhados de forma excelente. Por outro lado, será também indispensável definir estratégias claras que vão ao encontro destes, através da criação de medidas de desempenho que sirvam para avaliar as suas expectativas.

Relativamente à terceira perspetiva da inovação e desenvolvimento, esta torna-se muito pertinente, uma vez que progride no sentido de aperfeiçoar e desenvolver os recursos humanos disponíveis, assim como também pretende usufruir de toda a tecnologia existente, por forma a garantir a excelência dos processos internos que possam acrescentar valor para os reclusos.

Todavia, esta perspetiva encontra condicionantes ao sucesso e desempenho da sua missão. De facto, existem muitas restrições por parte dos organismos públicos, e como tal, existem propriedades que os distinguem dos privados. Surgem áreas específicas onde

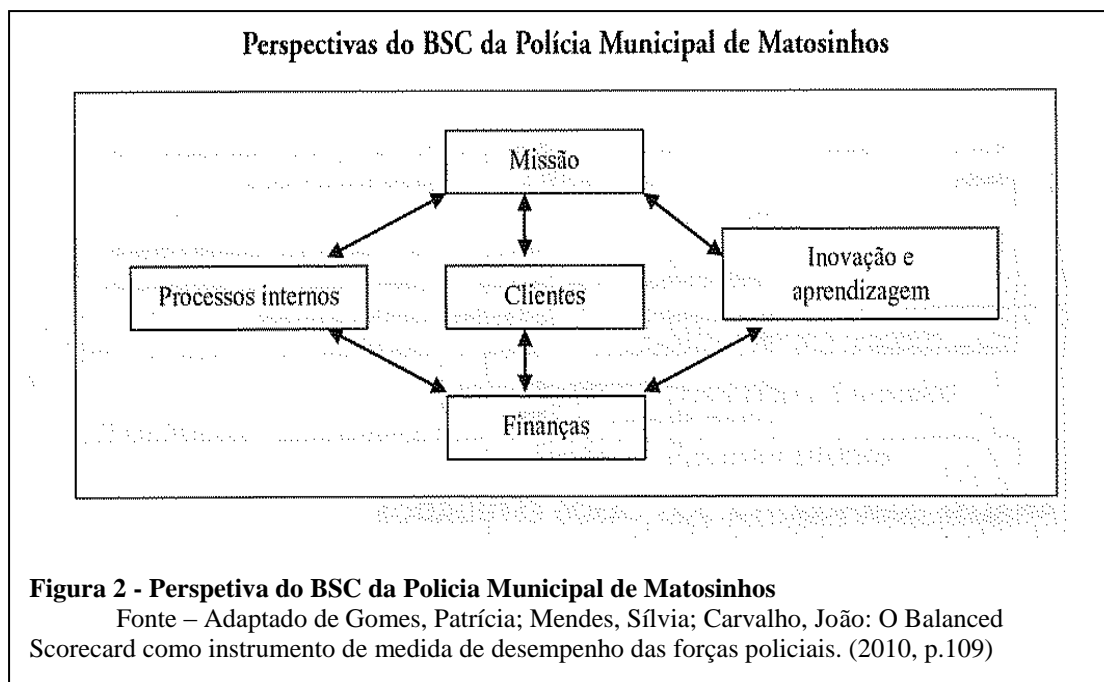
é mais suscetível de encontrarmos barreiras ao desenvolvimento desta perspetiva, como por exemplo, o reduzido número de funcionários, acrescido da falta de avaliação contínua e formação específica, bem como a ausência de promoções.

Surge também pouca flexibilidade no que respeita à mobilidade interna, podendo encontrar-se funcionários que já trabalham há vários anos no mesmo estabelecimento executando sempre as mesmas funções.

Outro fator importante é a falta de investimento em equipamento eletrónico e tecnológico mais recente e este processo é geralmente moroso, no que respeita à compra de bens e serviços.

Segundo Gomes et. al. (2010, p.97), esta perspetiva é por vezes menosprezada, o que acaba por colocar em risco a própria implementação do Balanced Scorecard. De acordo com estes autores, o trabalhar sem se apostar na inovação e no desenvolvimento são um dos fatores que poderão conduzir ao insucesso da missão. Como também referem Kaplan e Norton (1997, p.135), a medição do nível de satisfação dos funcionários é um aspeto altamente importante: “Funcionários satisfeitos são uma pré-condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço aos clientes”.

De acordo com a Figura 2 e passando à perspetiva financeira, esta surge como um apoio ao cumprimento da missão e expectativas dos utentes e às outras perspetivas e menos um fim último em si mesmo, sendo bem evidente que toda a estrutura do BSC assenta na missão definida.



A perspetiva financeira é aquela que assenta essencialmente no capital que é investido na organização e na maximização do seu retorno por parte dos investidores, quando se trata de uma atividade lucrativa. Esta perspetiva aplicada ao estudo de caso traduz-se nas expectativas daqueles que investem o seu capital na organização, neste caso o Estado Português. Como tal, este pretende que a satisfação e o cumprimento dos objetivos traçados sejam atingidos, como por exemplo, o respetivo e bem-sucedido regresso dos reclusos à sociedade após o cumprimento da sua pena. De acordo com Gomes et. al. (2010), tratando-se de uma organização sem fins lucrativos e dentro das restrições orçamentais atuais existentes, a perspetiva financeira deverá sobretudo ser capaz de funcionar como apoio à melhoria do capital humano e tecnológico e ao aperfeiçoamento dos processos internos, sem que isso cause qualquer aumento dos custos para a organização. Para além do já referido, existem ainda outras restrições ao seu desempenho, o que por sua vez vai condicionar o alcance dos objetivos da organização ao nível do desenvolvimento e dos processos internos. Os recursos financeiros estão assim limitados à tutela do Ministério da Justiça e do Estado Português e constam todos os anos no respetivo Orçamento de Estado, Gomes (2010). A disponibilização de meios financeiros encontra-se desta forma condicionada a regras e procedimentos muitos exigentes e complexos.

3.3 – Diferenças entre o setor público e privado

O setor de serviços é um conceito que por si só justifica uma análise mais sistemática e comparativa entre o que são os serviços públicos e os serviços privados.

Em primeiro lugar, podemos definir o que são serviços. Hoffman e Bateson (2003, p.5) descrevem este termo como ações, esforços ou desempenhos, dividindo-se estes em serviços tangíveis ou intangíveis. Para além da definição apresentada por estes autores, os serviços podem também subdividir-se em públicos ou privados.

Adam Smith apresenta uma descrição alargada do que são os serviços públicos. Este autor refere que serviços públicos são instituições e funções de carácter público e que apesar do seu interesse para a grande maioria da sociedade e dos lucros que são gerados por estas atividades, estes nunca poderiam pagar as suas próprias despesas, ou seja, serem autossuficientes, pelo que não será o cidadão individual que as assumirá mas sim o Estado.

A gestão de serviços públicos tem neste sentido um serviço administrativo geralmente vinculado ao Estado que tem competências para levar a cabo missões do interesse geral do cidadão, sendo que lhe caberá também a principal tarefa de regular leis e, por isso, tem fins politicamente definidos.

Por outro lado, a gestão de serviços privados reflete o inverso do referido anteriormente, pois as missões têm regra geral um interesse de carácter privado, de um só indivíduo, grupo ou instituição. A sua organização é totalmente gerida por privados e os objetivos são definidos pelas forças de mercado existentes.

Contudo, as distinções não se resumem apenas à sua missão, existem outros fatores que servem para exemplificar e diferenciar os serviços públicos dos serviços privados. Lindon (2008) apresenta uma distinção mais completa dos mesmos. Este autor menciona que os serviços públicos não têm concorrência ou se esta existe é pouco significativa. Cabe ao Estado a oferta de serviços para responder às necessidades do cidadão. Estes serviços são geralmente gratuitos e o seu retorno provém dos impostos cobrados ao cidadão. Ao passo que nos serviços privados, existe muita concorrência tanto

entre si, como entre as organizações privadas e estatais no sentido de fidelizar o cliente. Os preços são regulados pela concorrência e os serviços prestados são geralmente pagos em dinheiro.

No entanto, após a década de 70, surgiu um novo modelo de gestão, a *New Public Management* (NPM), que veio a alterar os procedimentos intrínsecos.

Desta forma, este modelo veio modificar a gestão de serviços públicos defendendo a total aplicação das ferramentas dos privados a este setor. A administração pública deve passar a estar baseada também nas leis do mercado, no sentido de diminuir os custos e a despesa do estado. O modelo propõe também a aplicação do princípio da racionalidade económica e das privatizações.

Consequentemente, são reforçadas as expectativas dos cidadãos, a quem interessa uma gestão eficaz e eficiente, em que os objetivos são cumpridos. Neste âmbito, o gestor público assume um papel importante devendo este estar constantemente aberto à mudança.

Paul Niven (2003, p. XI) foca a sua atenção para além da estratégia de gestão e propõe uma diferenciação do que são serviços públicos. Segundo este autor, nas organizações de caráter público, com ou sem fins lucrativos, é essencial que estas demonstrem resultados de acordo com a sua missão. Ao mesmo tempo, esses mesmos resultados devem provir de uma gestão prudente, apesar da redução orçamental e dos regulamentos rigorosos a que estas estão sujeitas.

Neste campo, a missão assume então um caráter extremamente importante. É através desta que podemos diferenciar serviços públicos de serviços privados, uma vez que nos serviços públicos é a missão que surge no topo da tabela e não o lucro. Tudo gira à volta da missão e é desta que depende o sucesso da organização. Cabe por isso à organização determinar como é que pode servir e de que forma os seus stakeholders. O autor expõe ainda que a aplicabilidade de um Scorecard num serviço público é um fator extremamente importante pois permite medir o desempenho e verificar o cumprimento dos compromissos.

Ainda segundo Niven (2003, p.27), a sua aplicabilidade é de fácil entendimento, o grau de medição é idêntica a uns semáforos em que no verde a organização está no bom sentido, o amarelo equivale a ter cautela com o caminho que se segue e finalmente, o vermelho que indica que a melhoria é necessária e como tal devem ser implementadas estratégias que a revitalizem.

Contudo, a aplicabilidade do Scorecard nos serviços públicos vai muito além do cumprimento da missão. Este instrumento exige a medição com precisão do verdadeiro desempenho e também uma ligação forte entre a medição e a prestação de contas, isto para evitar a corrupção.

No setor dos serviços privados, a estrutura é bem diferente. No topo da tabela é colocado regra geral o lucro, as organizações são responsáveis por gerar capital e os seus resultados estão sempre dependentes da perspetiva financeira.

Na área dos serviços públicos, os produtos ou serviços são traduzidos em “outputs” que por sua vez vão alimentar os “outcomes”. Desta forma, nos serviços públicos, o sucesso e a satisfação dos stakeholders dependem em grande parte da capacidade dos recursos humanos existentes e das ferramentas que estes usam para apoiar a sua missão.

Todavia, a administração pública é ainda assim considerada por muitos como o prestador de serviços mais diversificado. Uma das características fundamentais dos serviços públicos prende-se com o fato de lidar com utentes de vários tipos, não necessariamente utentes voluntários que procuram por eles mesmos os serviços. Por exemplo, os serviços prisionais têm objetivos de caráter público e um cariz não financeiro ou mercantil, mas sim o de reinserção social.

3.4 – Fases de implementação do BSC

A implementação de um instrumento como o Balanced Scorecard deverá passar por um conjunto de fases.

Para melhor entendimento, segundo Kaplan e Norton (1997) num primeiro passo, devemos envolver toda a estrutura da organização e executar alguns pensamentos e ações, tais como:

- Identificar a necessidade de implementação do BSC;
- Determinar requisitos relacionados com os recursos e com o tempo;
- Definir onde implementar (biblioteca);
- Obter o apoio da Direção;
- Constituir e formar a equipa responsável por acompanhar a implementação do BSC;
- Planear as diversas fases do projeto e tempos de implementação.

Num segundo ponto, ainda conforme os mesmos autores, pretendemos analisar e avaliar a organização, visando a implementação do BSC:

- Identificar as propostas de criação de valor para os grupos de interesse (stakeholders);
- Definir a visão futura;
- Identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que permitirão tomar decisões e definir objetivos estratégicos;
- Identificar os fatores críticos de sucesso da organização;
- Identificar se a direção está apta para a mudança;
- Constituir as bases para a definição da estratégia.

Em terceiro lugar, Kaplan e Norton (1997) expõem que devemos delinear os principais objetivos estratégicos:

- Neste passo, é revista a estratégia da organização já em vigor e avaliada a sua coerência com a implementação do BSC. A definição da estratégia deve ter por base a análise SWOT efetuada anteriormente e os fatores críticos de sucesso também identificados.

Numa quarta etapa, estes autores referem que devemos expor as diferentes perspetivas e qual a abordagem e objetivos de cada uma. A organização deve debruçar-se sobre as perspetivas a abordar (em regra geral, são as já mencionadas anteriormente) e descrever os objetivos operacionais para cada uma delas, sendo que estes devem:

- Evidenciar a estratégia;
- Ser claros e objetivos;
- Ser viáveis;
- Ser motivadores;
- Ser passíveis de serem traduzidos em ações;
- Poder ser alcançáveis;
- Estar correlacionados;
- Identificar os responsáveis pelas ações que poderão levar ao seu alcance.

No ponto cinco, revelamos as metas, os indicadores e as iniciativas.

Este passo possibilita comunicar aos envolvidos os níveis de desempenho esperados, permitindo que todos compreendam a sua contribuição para a estratégia da organização e se sintam envolvidos na mesma (no caso em estudo: direção, núcleo pedagógico e reclusos). Estes indicadores devem:

- Ser motivadores e alcançáveis;
- Ser avaliados e discutidos periodicamente;
- Definir os responsáveis pela sua avaliação;
- Medir resultados, indicar tendências e estar alinhados com os objetivos estratégicos;
- Dar indicações para o plano da ação.

De acordo com os mesmos autores, numa sexta fase, devemos elaborar o mapa estratégico. A relação causa-efeito existente entre objetivos estratégicos é definida e representada no mapa estratégico. Este mapa deve ser determinado tendo em conta as diferentes perspetivas do BSC. Este documento representa o “desenho ou esboço” de toda a estratégia da organização. A função de um mapa de estratégia resume-se fundamentalmente à visualização dos objetivos que estão delineados e as ligações que causam efeito entre os diferentes trâmites, de modo a que tudo funcione de forma acertada, Cruz (2005, 87-90).

Este mapa ambiciona evidenciar a relação causa-efeito entre os diferentes objetivos identificando o impacto que cada um provoca nos outros. Estes objetivos devem estar alinhados com a visão, a missão e a estratégia da organização.

O sétimo passo é o da implementação do projeto, do tratamento e comunicação dos resultados. Aqui, pretende-se descrever de que forma será tratada a informação recolhida tendo em conta todos os passos referidos anteriormente (visão, missão, objetivos estratégicos, perspetivas, metas, indicadores, ações, responsáveis, etc...).

De facto, todos os processos anteriores de nada valem se não puderem ser recolhidos e tratados os dados da sua evolução. De notar ainda que, o tratamento e comunicação dos resultados devem ser feitos em tempo útil, por forma a permitir a tomada de decisão e a ação. Só assim se pode corrigir desvios, em vez de simplesmente os constatar.

Em oitavo lugar, Kaplan e Norton (1997) afirmam que devemos estender o processo pela organização. Este processo pressupõe que o BSC deve agora ser estendido a

todas as pessoas envolvidas para que toda a organização esteja alinhada e seja parte interveniente de todo o processo. Implementar as diversas estratégias é importante para que a maximização e eficácia seja total e potencie a atividade do serviço da biblioteca do EP.

Por último, avaliamos e melhoramos, com vista à apreciação dos resultados obtidos, à avaliação do desempenho do próprio BSC e à tomada de decisões de melhoria. Esta avaliação deverá permitir à organização aprender a conhecer e reformular a estratégia caso seja necessário, no sentido de assegurar o bom funcionamento deste serviço e o alcance dos objetivos.

3.5 – A utilidade da ferramenta BSC no contexto das bibliotecas dos serviços prisionais

Presentemente, assistimos à implementação de novas formas de gestão, com o objetivo de combater a crise que assola a economia a nível mundial. A par destas mudanças económicas e também sociais, as organizações alteram os seus modelos de gestão, procedimentos, técnicas, formas de atuação, e apostam cada vez mais na inovação e em novas metodologias, o que por si só implica uma aposta mais consistente no delineamento de estratégias que visem a melhoria contínua.

Os sistemas de gestão utilizados pelas organizações implicam uma mudança constante de estratégias. O desenvolvimento de um sistema de medida e avaliação do desempenho na biblioteca de um estabelecimento prisional enfrenta grandes restrições e limitações, isto por se tratar de uma organização caracterizada por ter um acesso restrito à grande maioria da sociedade, ao contrário do acesso livre facultado nas bibliotecas municipais ou de outras instituições públicas. Porém, as restrições não ficam apenas por aqui, existe também muita disciplina e hierarquia dentro destas organizações. Ao mesmo tempo, as últimas décadas têm assistido a uma grande aposta nos processos de aprendizagem nos estabelecimentos prisionais nacionais. É então fundamental obter

informações qualitativas, quantitativas e financeiras que permitam avaliar o desempenho dessas organizações, Eiras (2006).

Apesar das limitações acima referidas, considera-se que o *Balanced Scorecard* pode ser aplicado no serviço público em estudo, uma vez que se trata de uma organização transparente apesar da sua complexidade. No entanto, para garantir o sucesso da aplicação deste modelo, é fundamental que se crie uma articulação entre o planeamento estratégico, as necessidades e os objetivos que foram traçados. Presentemente, exige-se também uma mudança nas mentalidades, não só por parte de quem gere, mas também por parte de todos aqueles que fazem parte de determinada organização, de modo a englobar-se todas as partes interessadas.

O feedback entre os diferentes serviços de uma organização deve ser constante, coeso e seletivo, dado que estamos cada vez mais dependentes da informação que daí advém para definir novos mecanismos de gestão. De forma a conjugar todos os serviços de uma organização, os modelos de gestão que são aplicados são um ponto-chave neste processo para quem gere, como forma de promover uma melhoria contínua.

É importante referir ainda qual o propósito de um modelo de gestão de desempenho, como é o caso do Balanced Scorecard. São vários os modelos de gestão de desempenho que podemos encontrar, no entanto, todos eles têm um ponto em comum, o de concentrar ações que de alguma forma sirvam para apoiar determinada organização a atingir um conjunto de objetivos estratégicos.

Todavia, algumas organizações continuam a ignorar os objetivos que são estrategicamente delineados, o que significa que ao descurem esses mesmos objetivos, estão a comprometer as respetivas medidas de desempenho, traduzindo-se na impossibilidade de obter algum índice que possa demonstrar se a organização está a alcançar resultados de melhoria contínua ou não.

Para além de uma gestão forte e direcionada, um mapa de estratégia permite a participação de todas as partes envolvidas nas tarefas diárias, independentemente da hierarquia a que estejam sujeitas, como se poderá verificar na organização em estudo neste trabalho. Assim, só através do conhecimento de toda a estratégia que será

implementada será possível aos envolvidos adaptar as suas funções diárias, de modo a que estas fiquem alinhadas com as respetivas estratégias.

Por conseguinte, verifica-se que um mapa de estratégia é hoje um meio indispensável a utilizar pelas organizações, revelando-se um fator chave no processo de comunicação, envolvimento, estruturação e delimitação de objetivos.

4 – Estudo de caso e estratégia de investigação

A biblioteca do Estabelecimento Prisional Regional de Aveiro comporta determinadas competências que se traduzem na gestão, organização e promoção da reinserção social dos reclusos. Esta está sob a tutela da Direção Geral de Reinserção Social dos Serviços Prisionais (DGRS) e tem de momento um diretor com autonomia e poder de gestão sobre a biblioteca. Existe ainda uma adjunta que também exerce funções de gestão. Contudo, este elemento tem sempre o dever de reportar ao seu superior todas as decisões e iniciativas tomadas, nomeadamente, no que diz respeito à biblioteca. Saliente-se todavia que a adjunta revela um conhecimento mais alargado do que o diretor, no que respeita a todas as ações e processos internos relacionados com o serviço da biblioteca. Segundo a direção, este tipo de serviço é extremamente útil, uma vez que vem complementar as carências educativas dos reclusos. Caso a biblioteca não existisse, seria mais difícil colmatar essas necessidades. Esta é assim vista pelo principal gestor como uma mais-valia, uma vez que é também através dela que é possível a realização de atividades variadas que possam contribuir para fomentar os hábitos de leitura nos reclusos.

A procura da biblioteca nos últimos anos tem vindo a decrescer, na medida em que grande parte dos indivíduos agora detidos são jovens com um baixo índice de habilitações literárias. Mesmo assim, realça-se que a procura deste tipo de serviços é mais frequente por indivíduos com menores habilitações escolares. Estes têm maior apetência na procura e leitura de livros, isto porque anteriormente tinham atividades que não lhes permitiam ler e agora, estando detidos, dispõem de mais tempo para isso. O espaço físico da biblioteca foi criado no ano de 1998 como forma de responder às necessidades educativas dos reclusos na época. Este é constituído por duas salas de pequena dimensão, uma onde é guardado o acervo documental e outra destinada à consulta de livros e realização de atividades de leitura. No que se refere aos títulos periódicos, a biblioteca recebe atualmente três títulos. Todavia, apenas um destes títulos é diário, sendo que este

não é recebido com total regularidade, uma vez que há dificuldades na sua entrega. Em relação ao número de leitores, segundo dados estatísticos disponibilizados pela direção referentes ao ano de 2012, a biblioteca tem cerca de 131 leitores registados. Em termos do número de requisições, os dados indicam que foram realizadas cerca de 212 requisições de títulos durante o ano referido ano civil. Finalmente, em relação aos restantes dados, estes indicam que existe um predomínio da leitura dos títulos periódicos (jornais) e que as temáticas mais solicitadas estão relacionadas com a poesia, livros policiais e livros de romances.

4.1 – Descrição do caso

A principal missão da biblioteca do EP de Aveiro enquadra-se nos objetivos do programa de ocupação dos tempos livres dos reclusos. Segundo o artigo 176/79 Série I do 1º Suplemento do Ministério da Justiça, este menciona no artigo 83º que este serviço deve assegurar o bem-estar físico e mental dos reclusos e desenvolver as suas faculdades, em ordem à reinserção social destes. Assim, estes objetivos são segundo a direção extremamente importantes, isto porque vão permitir aos reclusos estarem ocupados e terem a oportunidade de agarrar num livro, folheá-lo e começar a lê-lo.

Uma vez que o Estabelecimento Prisional Regional de Aveiro é uma organização sem qualquer fim lucrativo e que depende apenas do Estado para a sua subsistência, o modelo de Balanced Scorecard a adotar terá que ser obviamente adaptado, de forma a acomodar a especificidade do processo de gestão estratégica neste caso concreto. Assim, no que respeita ao aspeto financeiro, o montante que é atribuído pelo Orçamento de Estado anualmente ao Ministério da Justiça, nem sempre é bem direcionado e aplicado no terreno. Por estas razões, existe também uma enorme pressão por parte do Ministério da Justiça para que os valores atribuídos a cada estabelecimento prisional venham a ser utilizados dentro do período estabelecido e, caso isso não se suceda, os estabelecimentos prisionais correm o risco de verem o seu orçamento reduzido no ano seguinte. Relativamente à biblioteca em estudo, de momento, esta não pode comportar grandes

encargos, até porque há cerca de três anos, a Direcção-Geral de Reinserção Social dos Serviços Prisionais terminou com a atribuição de uma verba reduzida.

Esta verba era facultada consoante o número de indivíduos detidos no EP. Atualmente, o único gasto financeiro que têm é com a compra dos títulos periódicos, dinheiro esse que é conseguido através das vendas de cafés no bar do EP. Apesar do exposto até aqui, salienta-se que desde há alguns meses, os reclusos deixaram de receber todos os títulos regularmente, o que se deve não à falta da verba para a sua aquisição mas sim à escassez de elementos humanos que possam proceder à sua aquisição direta em pontos de venda.

Ao nível dos recursos humanos existentes, a biblioteca tem um elemento responsável pelo seu acompanhamento e pelo tratamento documental das monografias. Desta forma, o serviço diário é garantido por um recluso que apesar de não ter formação técnica, assume o dever de zelar pelo espaço e controlo dos exemplares. As suas competências estão de acordo com as orientações genéricas e básicas que foram delineadas pela direcção, como forma de manter um dos reclusos ocupados com esta atividade.

Todavia, no que comporta ao serviço diário, existem alguns entraves, como por exemplo, a rotatividade do elemento responsável pelo espaço. Esta rotatividade resulta do seguinte facto: assim que o recluso responsável pelo espaço termina a sua pena ou é transferido para outra unidade, este deixa automaticamente o serviço que era desempenhado na biblioteca, pelo que é sempre difícil à direcção encontrar um elemento que se enquadre nas mesmas funções. Em termos de acervo documental, este é constituído por cerca de 1756 títulos, dos quais 1656 são de língua portuguesa e os restantes de várias línguas estrangeiras.

Em termos de avaliação do serviço, de momento, não existe qualquer tipo de apreciação, apenas é realizado um controlo dos indivíduos que frequenta a biblioteca e das atividades que são realizadas. Esta verificação é apresentada no Relatório Anual do EP.

4.2 - Identificação dos stakeholders

De acordo com os dados recolhidos, conseguimos identificar a existência de stakeholders com características distintas identificadas pela Figura 3. Apesar da existência de uma grande divergência entre os vários grupos, o que atenta um maior interesse, são os próprios reclusos os principais interessados nos serviços disponibilizados pela biblioteca, assim como também é deste grupo que à partida a biblioteca depende, devido ao facto de ser um serviço fechado com normas pré-definidas pelo sistema que o rege. Este grupo é caracterizado por não ter qualquer domínio sobre a biblioteca no que corresponde à tomada de decisão e à tomada de iniciativa. Este está sujeito às circunstâncias que a biblioteca lhes pode oferecer.

Outro grupo relevante que foi também identificado é o dos docentes. Estes têm o poder de influenciar a direção na tomada de decisão, assim como também têm a capacidade de tomar iniciativas, embora se verifique que estes não têm vindo a tirar o melhor partido dessa possibilidade nos últimos tempos. Todavia, apesar de a nível interno existirem alguns impedimentos ao bom funcionamento deste serviço e a forma como a biblioteca está organizada não ser a mais viável, nunca esteve em causa o incentivo à leitura pelos docentes. No que corresponde às melhorias que gostariam de ver implementadas, a maioria dos docentes é da opinião de que a aposta na dinamização daquele espaço seria uma mais-valia, de facto, deveria existir uma maior dinamização e aproveitamento do local, para enriquecer o desempenho dos reclusos.

No entanto, existem barreiras a nível interno que condicionam essa dinamização, nomeadamente, ao nível da segurança interna, muito exigente e ao nível dos horários. Por outro lado, segundo a perspetiva dos docentes, a barreira mais complexa está relacionada com o seguinte: “a grande maioria dos reclusos nunca leram um livro e não tem hábitos de leitura inculcados.” Neste sentido a função dos docentes não é tarefa fácil, uma vez que se torna complicado convencer os reclusos a ir à biblioteca por iniciativa própria pois preferem ir para a sala de convívio ou para o ginásio.

Com um menor grau de interesse neste serviço mas com elevado poder, encontramos também a própria direção do EP. Apesar de administrarem este serviço, estes não vêm a necessidade urgente de o valorizar, dado que a prioridade é dada em primeiro lugar à segurança do indivíduo enquanto recluso. As expectativas da direção são as melhores para que este serviço seja mais dinamizado pelos próprios stakeholders, solicitando que estes se apliquem mais na dinamização deste espaço, para que no final todo este processo possa despertar um interesse maior pela prática da leitura.

Outro grupo que também tem um interesse reduzido mas um enorme poder de decisão e atuação é a própria Direção Geral de Reinserção Social. A este órgão cabe parte da gestão financeira da biblioteca, sendo que este organismo tutela o encaminhamento de meios financeiros para a compra de livros e jornais. Desta forma, a centralização de atribuição de verbas é uma dificuldade com a qual o processo de implementação do BSC tem que se deparar.

Finalmente, com um nível reduzido de interesse e sem nenhum poder são considerados os próprios guardas prisionais e restantes colaboradores. Estes por sua vez podem utilizar os serviços da biblioteca caso o desejem, contudo é muito raro procurarem este serviço.

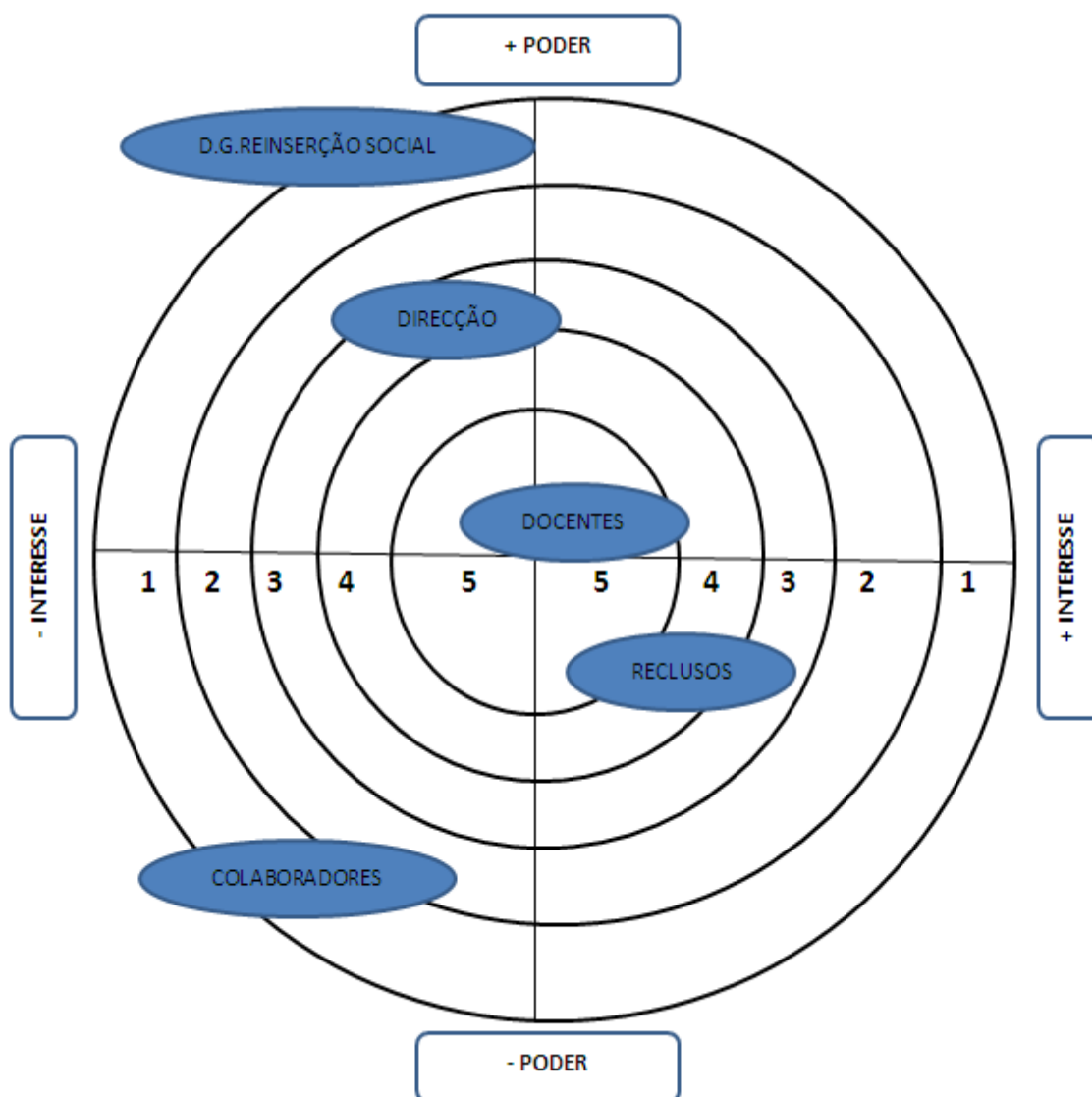


Figura 3 - Nível de Interesse e Poder dos Stakeholders
Fonte: Elaboração Própria

4.3 – Inquérito e Diagnóstico Inicial

Para recolhermos dados sobre o grau de satisfação dos utilizadores da biblioteca do EP, elaborámos um questionário (cf. Anexo 4), ao qual responderam 30 reclusos frequentadores da biblioteca e 2 docentes.

Selecionámos os itens que compõem este questionário a partir de uma refletida revisão da literatura. Procurámos elaborá-lo de forma clara, sucinta, de fácil aplicação e garantindo o anonimato dos inquiridos. No decorrer do mês de abril de 2013, os questionários foram entregues pessoalmente a um docente que, por sua vez, os distribuiu em sala de aula, onde foram preenchidos por todos os alunos que frequentam a biblioteca. Dois docentes também responderam ao questionário.

A elaboração do questionário obedeceu a uma determinada estrutura, primeiramente os dados de caracterização da amostra (idade, sexo e categoria de utilizador) e, de seguida, as questões relativas ao tema em estudo. O questionário é constituído por 14 itens, incluindo perguntas abertas e fechadas.

Após a análise dos inquéritos realizados aos utilizadores (reclusos e docentes) que frequentam a biblioteca, foi possível apurar os seguintes dados:

- 85% dos utilizadores visitam-na cerca de 3 a 4 vezes por semana;
- 95% dos inquiridos que frequentam a biblioteca consideram que são poucas ou nenhuma das atividades realizadas e que envolvam os mesmos e este tipo de serviços;
- 86% dos utilizadores estão pouco satisfeitos com os títulos atualmente disponíveis;
- 98% dos frequentadores solicitam os títulos ao técnico da biblioteca;
- 82% dos inquiridos estão satisfeitos com os serviços existentes.

Relativamente às principais queixas:

- 98% não estão satisfeitos com o computador existente;

- 88% estão pouco satisfeitos com as mesas disponíveis para leitura;
- 95% considera que existe ruído e que o mesmo influencia a sua concentração;
- 85% considera que existe pouca iluminação;
- 96% considera que existem falta de jornais diários.

Relativamente aos dados acima obtidos, conclui-se que os utentes da biblioteca demonstram um elevado grau de insatisfação quanto às atividades realizadas, o reduzido número de títulos existentes, o não funcionamento do único computador existente, o desconforto das mesas e cadeiras disponíveis para leitura, a existência de ruído e a desadequada iluminação da sala. Como aspeto positivo, os inquiridos referem que o serviço prestado pelo técnico da biblioteca é adequado, sendo que na maioria dos casos, os frequentadores solicitam-lhe os títulos que pretendem consultar. Apesar das queixas expostas pelos utilizadores, estes continuam a procurar a biblioteca regularmente, entre 3 a 4 vezes por semana.

Numa conversa formal com os órgãos da direção, foram recolhidas algumas opiniões acerca da biblioteca em estudo, entre as quais destacamos:

- Falta de cumprimento por parte dos reclusos das normas internas de utilização da biblioteca;
- Fraco envolvimento por parte dos docentes para dinamizar este espaço;
- Faltam meios financeiros para se poder desenvolver todo este serviço de documentação.

Assim, no que diz respeito às opiniões transmitidas pelos órgãos diretivos, apura-se que a falta de recursos financeiros é uma questão central, pois sem um adequado financiamento torna-se difícil responder a algumas das queixas apresentadas pelos reclusos. Por outro lado, os órgãos da direção salientam também o baixo envolvimento dos docentes na dinamização da biblioteca e o desrespeito das regras internas de utilização do espaço

pelos reclusos, nomeadamente, o uso do computador para fins inadequados e a danificação dos títulos. É assim chegada a altura de formular a estratégia com base nos pontos anteriormente descritos e que acabam por servir de argumentos imprescindíveis nesta etapa.

4.4 - Estratégia de implementação

Esta investigação apresenta determinadas fases que devem ser desde já clarificadas. Nesse âmbito, a fase seguinte passa pela criação de uma análise SWOT, como forma não só de conhecer os pontos fortes e fracos, mas também o de determinar quais são as oportunidades e ameaças que este tipo de organização específica enfrenta. Após esta análise, propomos a elaboração de um plano estratégico, descrevendo os principais eixos estratégicos da organização. Neste sentido, este processo implica a criação de um Balanced Scorecard que de alguma forma possa traduzir a estratégia que a direção quer para a biblioteca. Com base na informação que for recolhida e tendo em consideração toda a metodologia deste instrumento de avaliação, o plano estratégico incluirá três agentes importantes: a identificação dos principais eixos estratégicos; um mapa de relação causa-efeito entre os vários objetivos operacionais selecionados; e um quadro de monitorização com a seleção dos indicadores chave devidamente alinhados, onde são incluídos quais as estratégias, indicadores, metas e iniciativas. Este processo, para além da análise das relações causa efeito, exige que se conheçam também quais são as ligações existentes entre alguns objetivos de reinserção delineados. Após o referido, é proposto ainda a análise do respetivo fluxograma estratégico da biblioteca. Este processo é assim um meio indispensável para tentar identificar algumas falhas inerentes aos procedimentos até então utilizados. Definidos os objetivos a atingir, torna-se crucial desenhar uma estratégia de gestão que vise a concretização dos objetivos traçados.

Trata-se então de todo o próprio trabalho de campo, identificando concretamente quais são os alvos a atingir, qual a estratégia a aplicar, que tipo de controlo e monitorização é que se pode efetuar. Todo este processo envolve no final uma pequena análise do impacto que estas ações poderão causar na performance da biblioteca.

5 – Análise Estratégica

Tendo em conta que a estratégia é uma direção a tomar, existem determinados objetivos que deverão ser desde já mencionados. Neste sentido, e de acordo com o mencionado pela direção, foram selecionados alguns objetivos genéricos, entre os quais passo a destacar:

- Maior envolvimento por parte dos stakeholders;
- Dinamização de atividades e melhorias operacionais;
- Espaço de cultura mais orientado para as competências pessoais;
- Aumento do nível de satisfação dos reclusos;
- Manutenção do serviço sempre em pleno funcionamento;
- Reparação dos recursos eletrónicos existentes;
- Desenvolvimento do capital humano;
- Promoção da imagem interna e externa da Biblioteca do EP.

5.1 – Missão, Visão e Valores

A primeira fase da elaboração e desenvolvimento de um plano estratégico, segundo Kaplan e Norton (1996), é o de clarificar qual é a missão, quais são os valores e visão da respetiva organização.

A missão deve em primeiro lugar descrever o propósito do serviço da organização. Esta deve responder à questão: “Para alcançar a nossa missão quais são as necessidades que devemos satisfazer?”. No âmbito geral, a missão deve clarificar desde o início qual é o objetivo geral deste serviço, de forma que todas as partes envolvidas trabalhem de forma a alcança-la.

No que corresponde à visão, esta elucida sobretudo quais são os objetivos de médio e longo prazo da organização. No fundo, pretende responder à questão: “O que queremos fazer?”. A visão, segundo Kaplan e Norton (2008) deve assim expressar de que

forma é que a organização se vê em relação a outros estabelecimentos prisionais nesse horizonte temporal.

A principal missão da biblioteca do EP é a de assegurar o bem-estar físico e mental dos reclusos e desenvolver as suas faculdades para uma melhor reinserção social destes. No que se refere à visão, esta está relacionada com a ideia de que a biblioteca deveria ser um serviço de referência para o ensino dentro do EP e que, por isso, deveria ser mais dinamizada e valorizada pelos docentes.

Em relação à política de valores adotados, estes estão previamente assegurados pela legislação e pelo compromisso institucional, no sentido de que devem ser promovidos valores de participação ativa dos reclusos nas iniciativas, assim como no desenvolvimento das atividades culturais destes espaços. Para além do mencionado, estão ainda definidos os valores de credibilidade. Neste âmbito, é realizado por lei, um relatório anual sobre alguns dados estatísticos, contudo, estes não têm tido em conta o nível de satisfação dos utilizadores.

Finalmente, todo o trabalho que é realizado neste serviço é em prol dos utilizadores e das necessidades que são evidenciadas por estes, como é apresentado na figura seguinte.

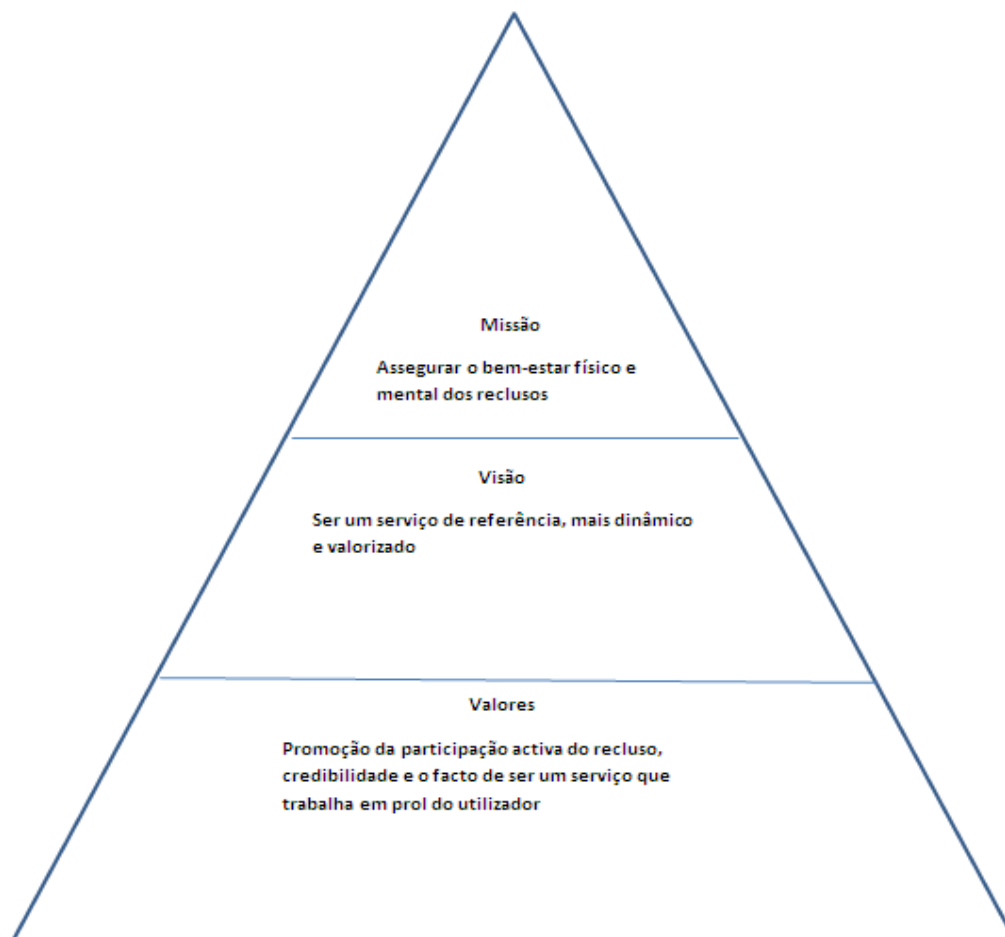


Figura 4 - Hierarquia da missão, visão e valores de uma organização
Fonte: Elaboração Própria

Independentemente da filosofia seleccionada, a formulação estratégica a seguir tem de ser complementada com um mapa estratégico e depois operacionalizada através do Balanced Scorecard que deve conter determinados trâmites tais como: objetivos, medidas, metas e iniciativas a seguir.

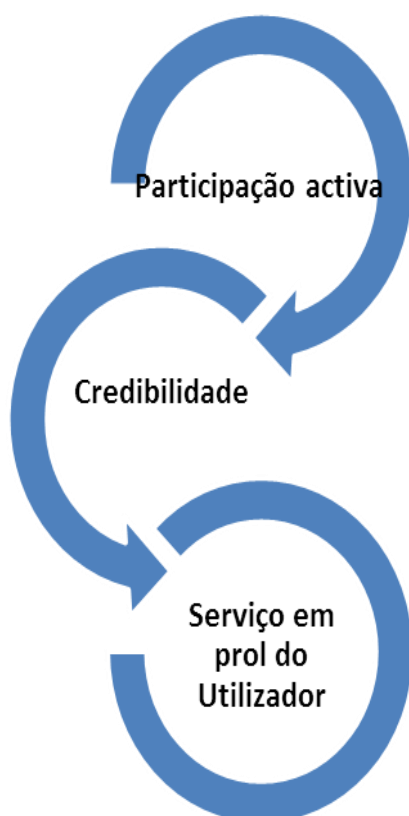


Figura 5 – Principais Valores
Fonte: Elaboração Própria

Para que os valores possam ser implementados, foram criadas algumas metas, iniciativas e medidas de controlo a aplicar.

Uma vez que se trata de um serviço sem qualquer fim lucrativo, o seu sucesso poderá ser medido tanto pelo grau de eficácia, como também pelo compromisso institucional.

De entre os valores apresentados na figura anterior, foram identificados: a participação ativa de todos os interessados em primeira instância; em segunda instância, a credibilidade de toda a instituição e o organismo estatal que esta representa; e finalmente, o serviço em prol dos utilizadores que neste caso específico são os reclusos.

PLANEAMENTO DE VALORES				
Valores	Processo	Indicadores	Monitorização	Ações
Participação ativa	Núcleo Pedagógico	Número de docentes envolvidos nas atividades promovidas	Em média $\geq 70\%$ de qualquer escala	Dinamizar o espaço de extensão cultural da biblioteca Promover atividades de promoção à leitura
		Satisfação com o núcleo pedagógico	Em média e para todos os itens, um nível de satisfação $\geq 85\%$ de qualquer escala	Assegurar a realização do inquérito de satisfação com o núcleo pedagógico, tratar os dados, analisar e promover ações se necessário
Credibilidade	Promover os padrões de pertinência pelo qual a Direção Geral dos Serviços Prisionais de rege assim como a respetiva equipa de docentes	Respeitar as normas internas e legislação atualmente em vigor	Em média $\geq 80\%$ de qualquer escala	Introduzir a nível interno um inquérito anual de apreciação do serviço prestado pelo técnico
Serviço em prol do utilizador	Gestão de empréstimos de livros	Satisfação com a gestão de empréstimos	Em média $\geq 90\%$ de qualquer escala	Garantir que 90% dos documentos existentes são passíveis de empréstimo e em condições aceitáveis
		Taxa de utilização		Analisar os dados e definir ações de necessário
	Eventos	Satisfação com eventos/organização	Em média $\geq 95\%$ de qualquer escala	Assegurar a realização do inquérito de satisfação aos reclusos que frequentam a biblioteca, tratar os dados, analisar e tomar ações se necessário
	Atendimento de referência	Satisfação com atendimento referência	Em média $\geq 90\%$ de qualquer escala	

Tabela 1 – Planeamento de Valores
Fonte: Elaboração Própria

De acordo com a Tabela 1, caberá ao núcleo pedagógico um papel importante na dinamização das atividades e na prestação do serviço em prol do utilizador como forma

de criação de valor. Estes, por sua vez, podem seguir determinados indicadores, sendo estes monitorizados de forma a atingir as metas propostas.

Para o sucesso dos indicadores mencionados é proposta ainda a realização de um inquérito de satisfação ao grupo de stakeholders. Os dados recolhidos terão de ser previamente analisados e conseqüentemente tomadas ações de melhoria, caso assim se justifiquem.

5.2 – Análise SWOT

Na tentativa de destacar as forças e as fraquezas existentes no ambiente interno e externo da biblioteca, procedeu-se à criação de um exercício de avaliação, como forma de tentar identificar os indicadores mais pertinentes.

Apesar de todo o contexto que a engloba, destacamos na Tabela 2 algumas forças positivas que a caracterizam. A primeira força que salientamos corresponde à direção formada por uma equipa equilibrada e motivada para a melhoria contínua. Outra força diz respeito à criação de laços de aproximação da biblioteca aos reclusos. Esta aproximação é conseguida através da realização das atividades literárias, a biblioteca é assim um apoio fundamental ao ensino dentro do estabelecimento prisional. Outro fator visto como uma força positiva é o facto de o ensino ser diferente do tradicional, dado que a grande maioria dos utilizadores são adultos. A biblioteca é assim entendida como um meio capaz de estimular a leitura e daí partir para o ensino. Mais uma vez, este fator contribui para uma maior reintegração do recluso na sociedade. Finalmente, esta é ainda vista como um espaço de cultura orientado para as competências pessoais de cada um.

Relativamente às fraquezas, foram destacadas as vertentes que a organização não realiza bem e que influenciam de alguma forma toda a estratégia.

Neste âmbito, a existência de fatores inibidores à promoção da leitura são vistos como uma das fraquezas, uma vez que existe falta de apoio especializado direto no contato com a biblioteca. Este ponto acaba por comprometer o interesse por parte dos reclusos na procura de livros.

Outra vertente inibidora é o facto do espaço em si não ser o mais agradável e acolhedor e confortável. Desta forma, um grande número de reclusos prefere requisitar os livros e levá-los para as celas. Existe ainda pouca motivação por parte dos elementos não reclusos para que tudo funcione da melhor forma. Estes poderiam impulsionar mais a realização das atividades na biblioteca. Para além do já mencionado, existem outras fraquezas, a destacar: a inexistência de formação específica do técnico, o fraco espólio documental existente, os recursos humanos e financeiros restritos e em constante mudança. Finalmente, as políticas de restrição orçamental e as limitações legais em vigor vêm enfraquecer todas as possibilidades de melhoramento.

	Forças	Fraquezas
Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Direção motivada; • Criação de laços de aproximação da biblioteca aos reclusos com a realização de atividades; • Espaço de cultura orientado para as competências pessoais; • Estímulo à oportunidade de reintegração dos reclusos na sociedade; • Ensino diferente do tradicional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de fatores inibidores no apoio à promoção da leitura; • Espaço que não é o mais confortável; • Pouca motivação por parte dos elementos não reclusos; • Inexistência de formação técnica; Falta de dinamização; • Fraco espólio documental; • Recursos humanos e financeiros limitados. • Recursos Humanos (docentes) em constante mudança o que dificulta um trabalho contínuo e centrado em objetivos virados para a promoção da leitura; • Falta de envolvimento e iniciativa por parte dos docentes;
	Oportunidades	Ameaças
Externos	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de complemento à reintegração do recluso na sociedade; • Potencial de organização dado por novas tecnologias de informação; • Possibilidade de rentabilizar parcerias com outras bibliotecas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de restrição orçamental e limitações legais; • Falha na reintegração; • Incumprimento das orientações por parte dos stakeholders; • Défice elevado ao nível das habilitações literárias dos reclusos; • Diferenças culturais dos stakeholders.

Tabela 2 - Análise SWOT Biblioteca do EP de Aveiro

Fonte: Elaboração Própria

Desta forma, foi possível identificar algumas mais-valias externas à biblioteca que poderão ser aproveitadas no futuro, entre as quais destacamos a oportunidade de complemento à reintegração do recluso na sociedade e o aumento do empowerment dos stakeholders e da direção, pois o seu empenho é fundamental para que exista uma maior exigência dos serviços que são prestados pela biblioteca.

As tecnologias de informação são também um método extremamente importante e que deveria ser revisto, uma vez que só através do computador existente é que podemos rentabilizar o tempo de pesquisa de determinada obra.

Existe ainda outro fator visto como uma oportunidade e que está relacionado com a possibilidade de parcerias com bibliotecas municipais e editoras, de forma a obter títulos por oferta ou doação e assim enriquecer o acervo documental.

O fator mais importante a ter em atenção é as ameaças externas, ou seja, os obstáculos à implementação de toda a estratégia. Neste sentido, um dos fatores negativos de maior importância é a falta de envolvimento dos docentes e a sua rotatividade, estes acabam por se tornar numa das maiores barreiras para se alcançar a viabilização de novos projetos e atingir assim uma melhoria contínua. A persistência de um índice elevado de falta de habilitações literárias por parte dos reclusos compromete também os objetivos virados para a promoção da leitura por parte da biblioteca. O incumprimento das orientações gerais por parte dos reclusos, aliada à mobilidade existente do responsável da biblioteca, são também aspetos prejudiciais ao serviço existente e à concretização de algumas fases.

Para melhor perceber todo este contexto elaboramos uma Matriz Swot identificada pela Tabela 3, onde podemos identificar os diversos cruzamentos entre a envolvente interna e externa.

		Envolvente Interna											
		Fraquezas					Forças						
Legenda:		Cruzamento Swot entre a envolvente interna e externa:											
+++ Interação Positiva Reduz a ameaça e influencia a oportunidade													
--- Interação Negativa Influencia a ameaça e reduz a oportunidade													
Envolvente Externa	Ameaças	Restrição orçamental e limitações legais	--	--			-						
		Falta de envolvimento dos docentes	--		-	--				++		+++	
		Falta de envolvimento e dinamização do espaço	--		--	--							++
		Défice elevado das habilitações literárias dos reclusos	--		--	--							
		Incumprimento das orientações genéricas			--	--							
	Oportunidades	Oportunidades de complemento à reintegração dos reclusos	--		---	+	+			+++	++	+	
		Potencial de organização dado por novas tecnologias	--		--	--	--	--	++	++	++	+	+++
		Possibilidade de rentabilizar parcerias com bibliotecas	--	--	++	--		--	++	+	+	++	+
			Fatores inibidores à leitura	Espaço físico pouco confortável	Pouca motivação dos elementos não reclusos	Falta de envolvimento dos reclusos	Fraco espólio documental	Mudança Recursos Humanos	Direção motivada	Realização de atividades leitura	Espaço de cultura orientado competências pessoais	Ensino diferente do tradicional	Estímulo á reintegração

Tabela 3 - Cruzamento SWOT Biblioteca do EP de Aveiro
Fonte: Elaboração Própria

O desafio passa por centralizar algumas ações nas ameaças, no sentido de que estas diminuam, ao mesmo tempo que se devem desenvolver as oportunidades. Com base no cruzamento SWOT, podemos desde já delinear alguns pontos da estratégia de forma a traçar um plano de melhoria para a biblioteca do EP. Como forma de criação de valor para os reclusos, a direção deve por exemplo reduzir os pontos fracos relacionados com todos os fatores inibidores da leitura, como o fraco envolvimento dos elementos não reclusos e o fraco espólio documental. A direção deve também promover o aumento do “empowerment” dos stakeholders, assim como envolver-se mais na dinamização de atividades em conjunto com os docentes ou respetivos editores literários. Através destes processos, podemos então ver reforçado o papel do envolvimento de todas as partes interessadas, de modo a assegurar o desenvolvimento das faculdades dos reclusos e contribuir para a uma futura melhor reinserção.

5.3 – Escolhas Estratégicas

Sucintamente, as principais escolhas estratégicas delineadas para os utentes da biblioteca são: criar um maior envolvimento com os reclusos; aumentar o número e a qualidade das atividades de aprendizagem; tornar o espaço mais direcionado para as competências pessoais; reforçar os laços de aproximação entre reclusos e a biblioteca; superar obstáculos relativos aos processos internos, por exemplo, ajustando o horário presencial do técnico na biblioteca às atividades letivas ou recrutando um segundo técnico, para que o serviço prestado esteja sempre pleno funcionamento ao longo do dia; aumentar a motivação dos reclusos e dos docentes, procurando responder às suas queixas e necessidades; promover o desenvolvimento dos sistemas de informação, nomeadamente apostando num adequado programa de gestão integrada de biblioteca pois esta ferramenta permitiria a agilização de processos, tais como a pesquisa de livros; por último, rentabilizar os custos com as aquisições diretas, nomeadamente efetuando assinaturas anuais, pois torna-se mais cómodo, económico e célere.

6 – Proposta de BSC

A partir deste capítulo é apresentada a tradução de toda a estratégia em termos operacionais, encontrando-se esta representada pela Figura 6.

Desta forma, será criado um Balanced Scorecard completamente adaptado ao serviço da biblioteca. Podemos verificar a seleção de objetivos, medidas, metas e iniciativas para cada um dos vetores estratégicos. Esta seleção irá possibilitar o lançamento da biblioteca para a trajetória mais correta, de modo a alcançar a visão pretendida pela Direção.

Contudo, dado que se trata de uma instituição fechada à maioria da sociedade e com recursos financeiros muito limitados, temos de estar conscientes que determinadas medidas podem estar à partida destinadas ao fracasso. Desta forma, a meta deste projeto não será apenas o de desenvolver um conjunto de medidas, mas sim passar a informação à direção de que estas poderão ser aproveitadas e aplicadas, tentando despertar deste modo a motivação e a necessidade de avaliação e monitorização das metas propostas. Existem várias tarefas que ao início são complexas e parecem inalcançáveis, contudo o objetivo primordial é o de tentar despertar a atenção da direção para as estratégias que são essenciais e daí poderem partir para a melhoria continua. Ao identificarmos os objetivos mais importantes, as medidas a tomar e as metas à atingir para os quais a direção deve dirigir a atenção e recursos, a ferramenta Scorecard cria assim as bases principais de um sistema de gestão estratégica operacional. Estas mudanças devem, no entanto, ser aplicadas de uma forma gradual pois a utilização de um instrumento deste género gera por vezes pressão para o cumprimento de todas as tarefas.

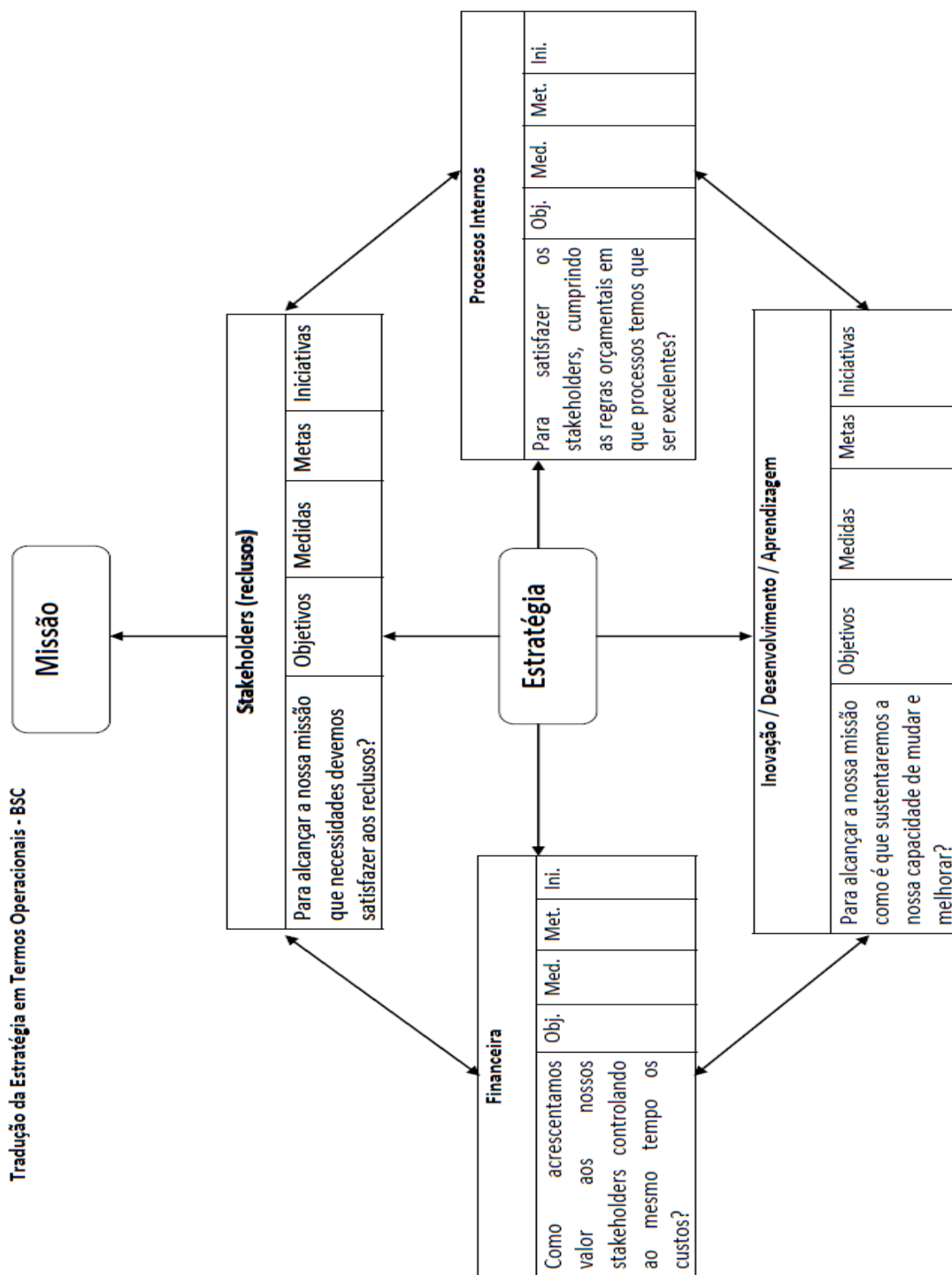
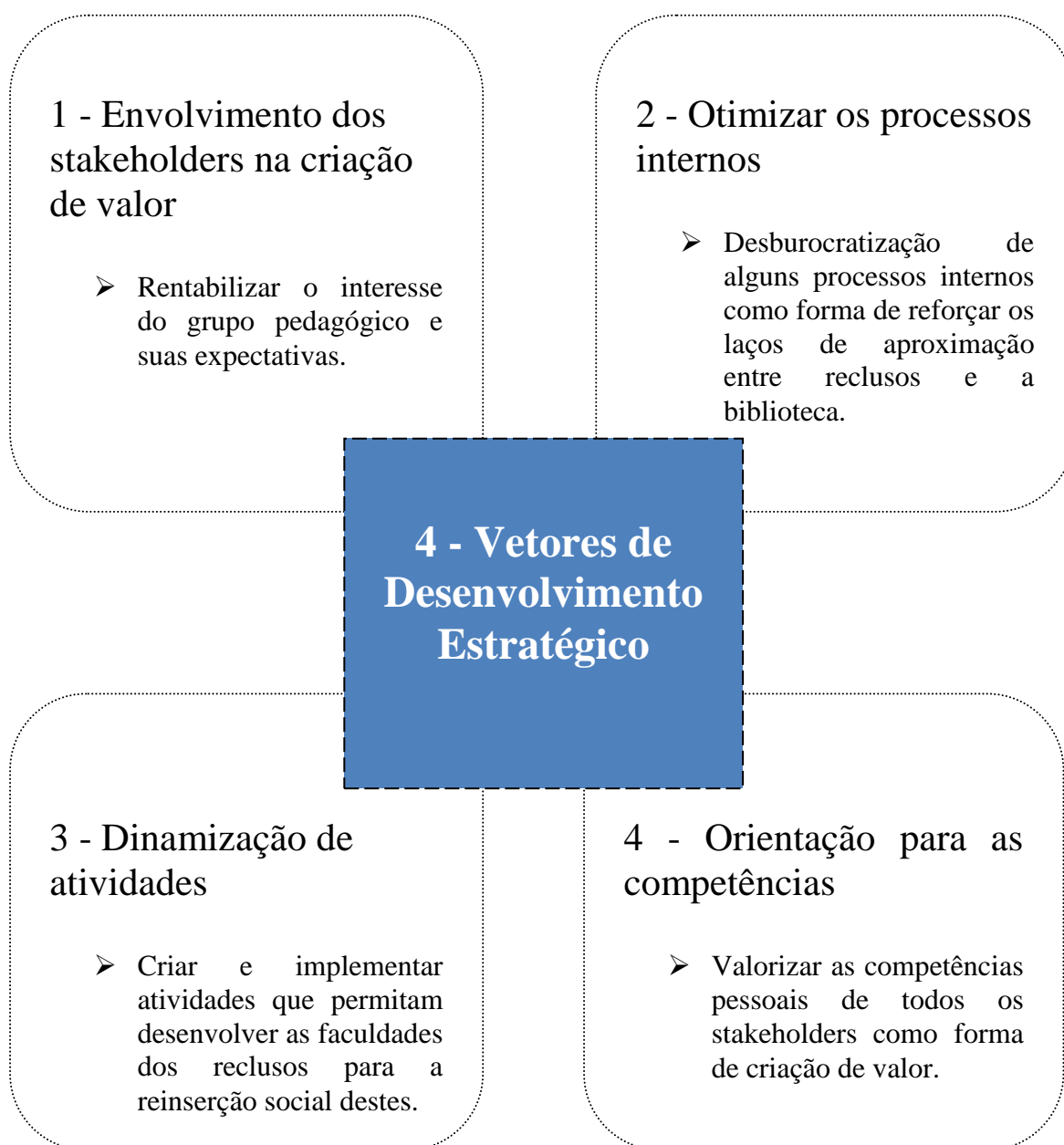


Figura 6 – Balanced Scorecard adaptado à Biblioteca EP Aveiro
 Fonte: Elaboração Própria

6.1 – Vetores Estratégicos

Tendo em conta a visão estratégica preconizada pela direção do EP e o contexto atual, foram identificados os seguintes vetores:



Fonte: Elaboração Própria

A estratégia definida assenta assim em quatro vetores estratégicos, envolvendo todas as atividades com os principais stakeholders.

Em relação ao primeiro vetor estratégico, foi constatado através da análise do cruzamento SWOT que a biblioteca é um espaço de cultura orientado para as competências pessoais. Neste sentido, ao serem valorizadas as competências de cada stakeholder, atestamos que estes são o único meio capaz de indicar qual o trajeto correto a tomar. Este grupo constituído pelos reclusos e pelo núcleo de docentes é a única forma de se poder combater as fraquezas evidenciadas, eliminar necessidades e por sua vez atingir a visão esperada.

O segundo vetor corresponde à otimização dos processos internos. Devido à constatação de que a nível interno nem sempre as coisas funcionam como se é esperado, é proposta a avaliação de alguns procedimentos devido ao facto de que nem sempre os reclusos têm acesso à informação, estando esta por sua vez limitada ao seu desbloqueamento.

O terceiro vetor estratégico corresponde à dinamização de atividades. Torna-se neste sentido um fator crucial encontrar incentivos e meios para a realização de atividades de promoção à leitura entre os stakeholders. Só através desta forma é que podemos melhorar o índice baixo de literacia entre reclusos. A aposta neste campo vai permitir um maior envolvimento dos principais stakeholders com a biblioteca, o que por sua vez despertará a atenção da direção para apostar mais nesta área.

Finalmente, o último vetor estratégico é definido pela orientação das competências pessoais de cada um. Uma vez que os recursos financeiros são escassos, é imprescindível aproveitar e valorizar as competências pessoais dos stakeholders. Este procedimento irá valorizar e criar laços de aproximação entre a biblioteca e os reclusos. Pretende-se também com esta estratégia reforçar o grau de iniciativa dos docentes, algo que não tem sido feito nos últimos tempos.

6.2 – Mapa estratégico

Com a explicação desta estratégia, pretendemos preparar todo o cenário para a sua implementação. Segundo Becker (2001), estes diagramas de cadeia de valor mostram como é que a organização pode criar valor, de modo a auxiliar todos os envolvidos a aprenderem todo o processo.

Neste sentido, as estratégias identificadas pela Figura 7 estimulam a que todos se envolvam neste processo de melhoria. A ideia principal será a de impulsionar o desempenho do serviço da biblioteca. Caso o impacto seja positivo, a direção poderá ou não validar estas hipóteses.

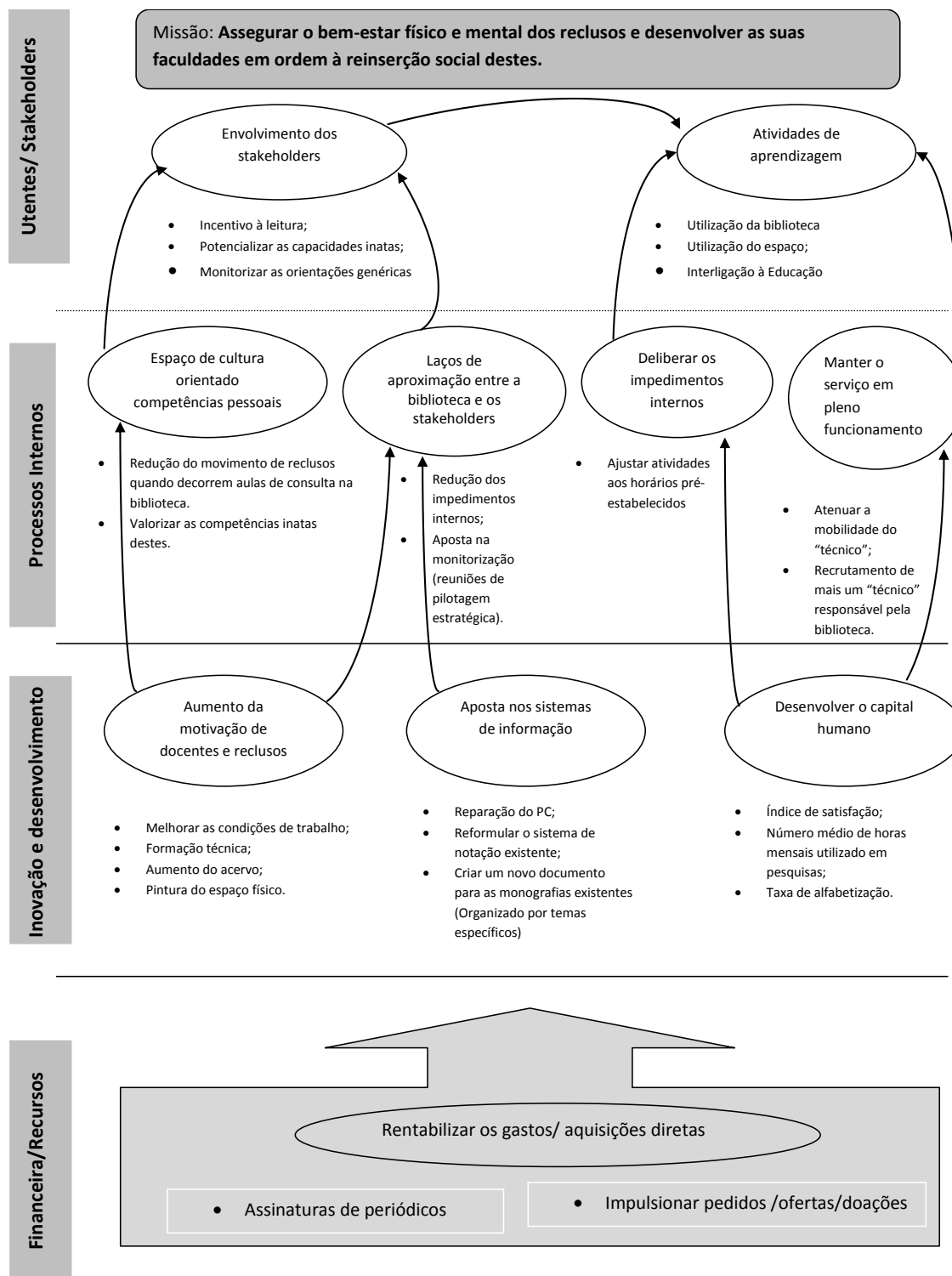


Figura 7 - Mapa estratégico e principais eixos estratégicos da Biblioteca do EP
 Fonte: Elaboração Própria

Este mapa permite que toda a estratégia da organização seja amplamente e facilmente comunicada por todos os serviços e que seja medida, garantindo envolvimento, coerência e disciplina na aplicação e monitorização da concretização dos objetivos estratégicos delineados. Toda a moldura humana que constitui a organização fica a saber o que fazer, como o fazer para que estes objetivos estratégicos sejam alcançados. Com estas relações de causa efeito entre objetivos estratégicos da direção com os objetivos da biblioteca pretende-se que o serviço se torne mais tangível.

Como forma de exemplificação, o mapa de orientação estratégica do processo interno deve assegurar o bem-estar físico e mental dos reclusos e desenvolver as suas faculdades. Podemos analisar também cerca de 10 objetivos selecionados para as quatro perspetivas adotadas, stakeholders, processos internos, inovação/desenvolvimento e financeira. Estes incluem, entre outros, “ a dinamização de atividades”, “o reforço dos laços de aproximação entre a biblioteca e os stakeholders” e o “ desenvolvimento do capital humano”. O desempenho deste serviço específico poderá ser medido através do alcance de vários objetivos. Deste modo, foram criados vários mapas de relação causa-efeito encontrando-se os mesmos expostos nas tabelas seguintes.

Tabela 4. Mapas de Relação Causa-Efeito (Perspetivas Stakeholders, Processos Internos, Aprendizagem e Inovação, Financeira)

Biblioteca do Estabelecimento Prisional e Regional de Aveiro	Balanced Scorecard	Ano 2013/2014
--	--------------------	---------------

Perspetiva	Processo	Indicador	Objetivo	Ações	Responsáveis	Data	
						Início	Fim
Stakeholders	Atendimento de referência	Satisfação com o serviço prestado pelo técnico da biblioteca	Em média, um nível de $\geq 90\%$ de qualquer escala	Ajustar as atividades aos horários escolares pré-estabelecidos	Recluso responsável pelo atendimento	Setembro	Junho
				Assegurar a realização de um inquérito de satisfação aos utilizadores da biblioteca, tratar os dados e promover ações caso seja necessário	Grupo Pedagógico	Setembro	Junho
	Gestão de empréstimos	% de livros emprestados para ler nas celas	Aumentar em 5% /ano	Analisar os dados e definir ações se necessário	Grupo Pedagógico	Setembro	Junho
				Garantir que 90% dos documentos existentes, na biblioteca estão em boas condições para empréstimo	Recluso responsável pelo atendimento	Setembro	Junho
					Aprovar novas normas de utilização e elaborar um guia de utilizador.	Grupo Pedagógico	Setembro

Biblioteca do Estabelecimento Prisional e Regional de Aveiro	Balanced Scorecard	Ano 2013/2014
--	--------------------	---------------

Perspetiva	Processo	Indicador	Objetivo	Ações	Responsáveis	Data	
						Início	Fim
Stakeholders	Eventos/atividades	Satisfação com eventos realizados - Organização	Em média, um nível de \geq de 75% de qualquer escala	Assegurar a realização do inquérito de satisfação aos reclusos que frequentam a biblioteca, tratar os dados, analisar e promover ações se necessário	Grupo Pedagógico	Setembro	Junho
				Responder a todas as solicitações, de acordo com os procedimentos, com eficácia	Recluso responsável pelo atendimento	Setembro	Junho
				Garantir que as instalações tenham as condições de limpeza, conforto, segurança e equipamento necessário à ação.	Direção do EP	Setembro	Junho
				Dinamizar o espaço de extensão cultural de toda a biblioteca	Serviços de Educação e Ensino e Grupo Pedagógico do EP.	Setembro	Junho

Biblioteca do Estabelecimento Prisional e Regional de Aveiro	Balanced Scorecard	Ano 2013/2014
---	---------------------------	----------------------

Perspetiva	Processo	Indicador	Objetivo	Ações	Responsáveis	Data	
						Início	Fim
Stakeholders		Número anual de atividades de escrita criativa	Em média, 3 atividades anuais	Garantir que são realizadas atividades de promoção à leitura, convidar autores para falarem sobre as suas obras e experiências de vida	Grupo Pedagógico	Setembro	Junho
	Ensino	Número de participantes nas atividades desenvolvidas	Número de participantes \geq 15 / ano	Promover a leitura, através da realização de um rally paper anual	Grupo Pedagógico	Setembro	Junho
				Promover o acesso às diferentes formas de expressão cultural, através da promoção de projetos e iniciativas propostas pelos reclusos no âmbito da Festa de Natal.	Grupo Pedagógico	Setembro	Dezembro
				Promover a leitura através da realização de um concurso anual de leitura e entrega de um prémio ao melhor leitor.	Grupo Pedagógico	Setembro	Junho
				Canalizar a oferta de obras para áreas mais prioritárias	Direção do EP	Setembro	Junho

Biblioteca do Estabelecimento Prisional e Regional de Aveiro	Balanced Scorecard	Ano 2013/2014
---	---------------------------	----------------------

Perspetiva	Processo	Indicador	Objetivo	Ações	Responsáveis	Data	
						Início	Fim
Stakeholders	Ensino	Número de horas anuais de formação e pesquisa para os reclusos	Em média, 20 horas anuais	Assegurar que no início do ano letivo é realizado pelo menos uma sessão de apresentação da biblioteca.	Grupo docentes	Setembro	Dezembro
		Número de aulas mensais de consulta para os reclusos	Em média, 1 aula de consulta por mês	Realizar pelo menos 2 aulas de consulta por mês para todas as turmas.	Grupo docentes	Setembro	Junho

Biblioteca do Estabelecimento Prisional e Regional de Aveiro	Balanced Scorecard	Ano 2013/2014
---	---------------------------	----------------------

Perspetiva	Processo	Indicador	Objetivo	Ações	Responsáveis	Data	
						Início	Fim
Stakeholders	Satisfação dos reclusos	Satisfação com o grupo de docentes	Em média, um nível de $\geq 90\%$ de qualquer escala	Assegurar a realização do inquérito de satisfação aos reclusos, tratar os dados, analisar e promover ações se necessário	Direção do EP	Setembro	Dezembro
		Número de horas em que a biblioteca está sem o técnico responsável	Diminuir para 3 horas semanais.	Criar horários flexíveis de trabalho durante os períodos de aulas.	Direção do EP	Setembro	Junho
				Aumentar a proximidade dos serviços da biblioteca junto da comunidade (reclusos e docentes)	Direção do EP, Grupo Pedagógico	Setembro	Junho

Biblioteca do Estabelecimento Prisional e Regional de Aveiro	Balanced Scorecard	Ano 2013/2014
---	--------------------	---------------

Perspetiva	Processo	Indicador	Objetivo	Ações	Responsáveis	Data	
						Início	Fim
Processos Internos	Sistemas de informação	Tempo de paragem por avaria	Em média máxima uma semana	Controlar o indicador e desencadear ações se necessário	Direção do EP	Setembro	Junho
				Garantir que o sistema responde às necessidades dos reclusos	Direção do EP	Setembro	Junho
	Tratamento documental	Tempo de tratamento documental (criação do registo bibliográfico e criação do registo de exemplar)	Média 40 minutos para todos os documentos	Assegurar o controlo destes, pela funcionária responsável do tratamento documental	Direção do EP, Recluso responsável pelo atendimento	Setembro	Junho
				Assegurar as condições necessárias para o seu registo	Direção do EP	Setembro	Junho

Biblioteca do Estabelecimento Prisional e Regional de Aveiro	Balanced Scorecard	Ano 2013/2014
---	---------------------------	----------------------

Perspetiva	Processo	Indicador	Objetivo	Ações	Responsáveis	Data	
						Início	Fim
Processos Internos	Tratamento documental	Tempo de tratamento documental (indexação e catalogação)	Disponibilizar alguns recursos informativos e educativos no PC (manuais escolares, jogos didáticos, jornais digitais, etc.)	Exponenciar as potencialidades dos meios informáticos disponíveis, facilitando a sua utilização, organizando a sua informação de acordo com as necessidades educativas dos reclusos	Direção e Grupo Pedagógico	Setembro	Junho
Aprendizagem e Inovação	Gestão dos Recursos Humanos	Número de colaboradores com competências técnicas	Em média pelo menos 2 técnicos responsáveis	Nomear e dar formação básica a pelo menos mais uma pessoa responsável pelo tratamento técnico	Direção do EP,	Setembro	Dezembro
		Número de reuniões com os stakeholder's chave" (professores)	Em média uma reunião pelo menos trimestralmente	Promover a realização de reuniões entre a direção e o grupo pedagógico com vista a discutir estratégias para a biblioteca.	Direção do EP e Grupo Pedagógico	Setembro	Junho

Biblioteca do Estabelecimento Prisional e Regional de Aveiro	Balanced Scorecard	Ano 2013/2014
---	---------------------------	----------------------

Perspetiva	Processo	Indicador	Objetivo	Ações	Responsáveis	Data	
						Início	Fim
Aprendizagem e Inovação	Gestão dos Recursos Humanos	Atividades direcionadas para a promoção da reinserção social	Promover ações de formação adequadas às necessidades dos reclusos e do serviço	Promover ações de formação adequadas às necessidades do serviço.	Grupo Pedagógico	Setembro	Dezembro
				Promover ações de consulta de monografias e análise do seu conteúdo.	Grupo Pedagógico	Setembro	Junho
				Detetar novas necessidades e promover novas formações se necessário.	Grupo Pedagógico	Setembro	Junho

Biblioteca do Estabelecimento Prisional e Regional de Aveiro	Balanced Scorecard	Ano 2013/2014
--	--------------------	---------------

Perspetiva	Processo	Indicador	Objetivo	Ações	Responsáveis	Data	
						Início	Fim
Financeira	Orçamento Interno	Custo com aquisições	Rentabilizar os custos com aquisições diretas	Realizar assinaturas com as diferentes entidades para a compra de títulos periódicos.	Direção do EP	Setembro	Agosto
		Número de revistas periódicas adquiridas	Pelo menos 3 títulos diários	Realizar parcerias com alguma organização que possa realizar a entrega diária	Direção do EP e Grupo Pedagógico	Setembro	Agosto
		Orçamento Interno	Garantir a execução do plano de atividades proposto pelos Serviços de Educação e Ensino	Informar os responsáveis da DGRS em reunião anual da necessidade da execução de um plano de dinamização para o espaço da biblioteca e desbloqueamento da verba anual	Direção	Setembro	Agosto

Fonte: Elaboração Própria

Tendo por base a informação disponível e a recolha dos dados obtidos nos inquéritos efetuados aos utilizadores, foi criada uma tabela de indicadores, em baixo apresentada. Esta, para além de conter os indicadores de referência por nós criados durante este estudo, menciona também outros indicadores que já constavam nas estatísticas obtidas e mencionadas no relatório anual do EP.

Após a criação desta tabela, e para atingir o sucesso das diversas iniciativas estratégicas, foram definidos vários indicadores de sucesso. Para isso, foi elaborado um mapa de relação causa efeito entre os vários objetivos estratégicos, assim como também foi realizada uma seleção de indicadores devidamente alinhados com os seus objetivos, metas e iniciativas. Propomos então 24 indicadores com metas para serem alcançadas a longo prazo.

Com este mapa, pretendemos não apenas dar mais poder aos reclusos e docentes mas também ser capaz de indicar quais os meios condutores das ações futuras, mostrando qual é a importância do processo de avaliação e monitorização contínua dos serviços da biblioteca.

Tabela 5 – Principais Indicadores

Perspetiva	Nº	Indicador	Frequência	Metas para atingir
Stakeholders	1	% de stakeholders "satisfeito" ou " muito satisfeito" no inquérito de satisfação	Anual	90% (utilizadores satisfeitos)
Stakeholders	2	% de livros emprestados para ler nas celas	Anual	75%
Stakeholders	3	Número de aulas de consulta na biblioteca	Mensal	6
Stakeholders	4	Número de horas em que a biblioteca está sem o técnico responsável	Anual	5%
Stakeholders	5	Número de atividades de dinamização	Trimestral	3
Stakeholders	6	Número de atividades de escrita criativa	Trimestral	3
Stakeholders	7	Número de participantes nas atividades desenvolvidas	Anual	100%
Stakeholders	8	Satisfação com o grupo de docentes	Anual	90%
Stakeholders	9	Satisfação com o serviço prestado pelo técnico	Anual	90%
Stakeholders	10	Tempo de paragem por greves ou ausência do técnico	Anual	75%
Stakeholders	11	Satisfação com eventos	Anual	95%
Financeira	12	Orçamento Interno	Anual	400 eur
Financeira	13	Rentabilizar o custo total de aquisições (periódicos)	Anual	400 eur
Aprend. Inov.	14	Número de colaboradores com competências técnicas	Anual	2
Aprend. Inov.	15	Número de reuniões com os stakeholders-chave" (docentes)	Trimestral	1
Aprend. Inov.	16	Atividades direcionadas para a promoção da reinserção social	Anual	5 a 8
Aprend. Inov.	17	Número de horas anuais de formação de pesquisa e consulta bibliográfica para o técnico da biblioteca	Anual	15 a 20h
Aprend. Inov.	18	Percentagem de livros que estão informatizados	Anual	95%
Processos Int.	19	Tempo máximo de tratamento documental de um novo livro	Anual	1Semana
Processos Int.	20	Tempo máximo de paragem por avaria dos sistemas de infor.	Anual	90%
Processos Int.	21	Número de parcerias estabelecidas com outras entidades institucionais	Anual	1
Processos Int.	22	Número de campanhas angariação de parcerias (Editoras)	Anual	2
Processos Int.	23	Reuniões de Gestão dos Recursos Humanos	Anual	1
Processos Int.	24	Satisfação com instalações e equipamentos	Anual	75%

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efetuadas e dados recolhidos

7 – Considerações Finais

A temática em estudo revelou-se desde o início muito interessante, isto porque se tratava de um grupo muito restrito, pré-selecionado e pertencente a um contexto social complexo, muito diferente do ambiente social geralmente encontrado. No entanto, houve um pensamento que surgiu logo no início deste estudo. De facto, depois de analisada a história das bibliotecas dentro dos estabelecimentos prisionais e de obtidas as primeiras informações no terreno sobre este tipo de serviço, parecia ser impossível colocar-se em prática um instrumento de gestão tal como o BSC.

Esta ferramenta surgiu como a mais indicada, já que um dos objetivos iniciais era compreender como é que se podia gerar valor para reclusos. Uma das metas gerais do BSC é formular e comunicar a estratégia corporativa por toda a organização. Para isso, há que definir os objetivos estratégicos. Assim, este instrumento não é apenas uma lista estática de medidas, mas sim, uma estrutura para promover o alinhamento estratégico de programas complexos de mudança. Em suma, significa que se trata de um modelo de gestão a seguir pelas organizações que estão voltadas para a promoção da mudança e para a melhoria de serviços, do seu desempenho e performance.

Concluimos que é interessante implementar o Balanced Scorecard numa organização pois este possibilita o alinhamento da estratégia ou de um serviço específico, assim como permite atingir os seus objetivos. Para além disto, o controle de processos internos. Todavia, importa ressaltar que a implementação somente desta ferramenta não garante o sucesso de determinado serviço.

Neste caso específico da implementação no serviço de biblioteca do EP de Aveiro, seria importante utilizar o BSC, no sentido de possibilitar o controlo de todos os processos inerentes a este setor, incluindo aqueles que à partida julgamos menos importantes, como por exemplo, o processo de tratamento documental.

Os pontos apresentados neste trabalho de investigação são aqueles que, de certa forma, entendemos que devem ser analisados pois são os que teriam maior impacto neste

serviço. O desenvolvimento deste projeto teve também como objetivo, o reconhecimento desta poderosa ferramenta como forma de criar valor para os reclusos. Assim, para além de contribuir para uma melhoria contínua dos serviços da biblioteca, a implementação do BSC poderia ser uma ajuda essencial na concretização da estratégia definida. É importante salientar, a combinação perfeita entre o Balanced Scorecard e o empenho da organização, pois o sucesso de um depende do outro. Em síntese, e respondendo às questões de toda a investigação, o Balanced Scorecard traduz a visão e estratégia em objetivos e medidas através de um conjunto equilibrado de perspetivas. Desta forma, entendemos que o instrumento e as metodologias definidas conduzem aos resultados desejados e em processos que podem ser realmente aplicados num futuro próximo, caso a direção do EP assim o deseje.

Todavia, através desta pesquisa percebemos que nem todas as bibliotecas dos estabelecimentos prisionais nacionais possuem um profissional bibliotecário. No geral, o responsável pela biblioteca é um recluso ou um docente afastado da sala de aula e que é aí colocado, por vezes, contra a sua vontade. Esta situação revela-se um grande problema, pois esse docente não conhece ou não se empenha o suficiente na procura das técnicas essenciais para administrar e organizar uma biblioteca. Conclui-se assim, no caso deste estudo em particular, que a maioria dos docentes não inclui a biblioteca do estabelecimento como um recurso didático para complementar as atividades realizadas em sala de aula. Regra geral, os docentes só utilizam a biblioteca em casos muito pontuais. Apesar de a biblioteca não estar incluída no programa escolar, mas apenas no plano de oferta e ocupação dos tempos livres dos reclusos, esta pode ser utilizada como um caminho disponível para a realização de atividades que promovam a leitura e a escrita criativa destes.

7.1 – Fatores positivos e de mudança

Durante as várias visitas e reuniões realizadas no EP com os vários elementos, direção, grupo de docentes e reclusos, constatamos que existe vontade de melhorar este tipo de serviço. Neste sentido, este projeto de investigação sobre a aplicabilidade de um sistema de monitorização estratégica foi bem aceite. O resultado da sua implementação permitirá a criação de uma equipa de gestão assim como também impulsionará um conjunto de boas práticas. Para além do mencionado, pretende-se ainda projetar o interesse para a autoavaliação e o desenvolvimento de planos de atividades e de compromisso institucional. Desde o primeiro momento, fomos muito bem acolhidos, verificando-se uma atmosfera de confiança entre direção, docentes, guardas e reclusos. Uma das ideias resultante de uma das reuniões com a direção foi a realização de um pedido de recolha de livros a nível distrital junto das Bibliotecas Municipais. Tentamos mostrar que isso seria possível com determinação e empenho. Assim, procedemos ao pedido de doação de livros, tendo sido os mesmos entregues à direção do EP de Aveiro. Ao tomar essa iniciativa, mostramos à direção e também ao núcleo de docentes que foi possível levar a cabo uma ação de recolha de livros, contribuindo com os mesmos para o aumento do acervo da biblioteca, enriquecendo-a com novos exemplares. Para isso, bastou ter vontade e persistência em melhorar este serviço. Esperemos então ter contribuído para o empenho de todos os intervenientes com capacidade para agir.

7.2 – Limites encontrados

A realização das entrevistas e a aplicação dos inquéritos revelou-se um meio imprescindível para conhecer o serviço da biblioteca desta organização. Uma vez que se trata de um órgão fechado à grande maioria da sociedade, é deste modo mais difícil compreender como todo o sistema funciona a nível interno. A perceção obtida é de que os responsáveis deveriam fazer um acompanhamento mais próximo deste serviço. O mesmo sucede com todo o núcleo de docentes, verificando-se uma falta de motivação

generalizada, o que prova que no geral o serviço prestado pela biblioteca não é suficientemente dinamizado nem alvo de grande interesse. Assim, reforçamos a ideia de que os limites à utilização desta ferramenta estratégica são bastantes, uma vez que as políticas existentes não permitem o fluir da implementação da mesma. Também o afastamento da biblioteca perante o ensino é muito grande devido ao facto desta continuar inserida nos serviços de atividades desportivas e socioculturais e não nos serviços educativos. Assim, a falta de financiamento aliada à baixa alfabetização da população reclusa vem contribuir ainda mais para o descontentamento encontrado, tanto pelos reclusos como também pela direção e grupo de docentes. Outro aspeto pertinente é o facto de existir um interesse maior da parte da direção do EP em melhorar este serviço do que aquela que a estrutura burocrática o permite.

Em jeito de conclusão, podemos referir que persiste o problema relacionado com o défice de uma cultura de gestão de boas práticas e de melhoria contínua que possam conduzir o serviço a um desempenho de excelência.

Bibliografia/ Netgrafia:

Bernardo, Lilian. (2006) Os significados do trabalho e da reabilitação profissional para o trabalhador incapacitado para o exercício da profissão habitual. (Dissertação de mestrado publicada). Faculdade de Medicina da Universidade Federal de Minas Gerais. [Em linha]. [Consult. 22 Out. 2012]. Disponível em WWW: <URL: http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/ECJS73BKA6/lilian_dias_bernardo.pdf;jsessionid=32A9E39ABE04E725D9256A661A023125?sequence=1>.

Becker, Brian E.; Huselid, Mark A.; Ulrich, Dave. (2001), Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard”: interligando pessoas, estratégia e performance. Elsevier, Brasil

Cruz, Carlos. (2005). Balanced Scorecard : concentrar uma organização no que é essencial. Vida Económica, Porto

Cunha, Manuela Ivone P. (2008). Aquém e além da prisão. Cruzamentos e perspetivas. [Em linha]. 1-26. [Consult. 22 Out. 2012]. Disponível em WWW: < URL: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/7724>>.

Conselho da Europa. (2006). Regras Penitenciárias Europeias. [Em linha]. 1-40. [Consult. 4 Dez. 2012]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.dgsp.mj.pt/paginas/documentos/informacoes/legislacao/RPEuropeias.pdf>>

D'Oliveira, Teresa. (2005). Teses e dissertações: recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos. RH, Lisboa

Eiras, Bruno. (2006). Uma janela para o mundo: bibliotecas e bibliotecários em meio prisional [Em linha]. 1-7. [Consult. 10 Nov. 2012]. Disponível em WWW: < URL: <http://www.apbad.pt/Downloads/congresso9/COM59.pdf>>

Farreca, Elisabete. (2006). Estratégia: da formulação à ação aplicando o Balanced Scorecard. Pedago Edições

Foucault, Michel. (1993) Vigiar e punir: nascimento da prisão [Em linha]. 1-141 [Consult. 10 Nov. 2012]. Disponível em WWW: < URL: <http://gefut.files.wordpress.com/2011/09/207-10-m-foucault-vigiar-e-punir.pdf>>.

Gomes, P.; Carvalho, J. B.; Ribeiro, N. e Nogueira, S. (2008), O Balanced Scorecard na Administração Pública. Publisher, Lisboa

Hoffman, K. Douglas; Bateson, John E. (2003) Princípios de Marketing de Serviços: conceitos, estratégias e casos. Thomson, São Paulo

Hrebiniak, Lawrence G. (2005) Making Strategy Work: leading effective execution and change. Wharton School, New Jersey

Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1997) A Estratégia em Acção, Campus. Boston

Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (2008) The Executive Premium: linking strategy to operations for competitive advantage. Harvard Business Press, Boston

Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (2001) The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harvard Business School Press, Boston

Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (2001). Organização Orientada para a Estratégia. Elsevier, Rio de Janeiro

Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (2006). Alinhamento: utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas. Elsevier, Rio de Janeiro

Lindon, Denis; Lendrevie, Jacques; Lévy, Julien; [et al...]. (2008) Mercator XXI. Dom Quixote, Lisboa

Martins, Ana Teresa Maltez (2010). Serviço Social e Privação de Liberdade. (Dissertação de mestrado publicada). Instituto Politécnico de Beja. [Em linha]. [Consult. 24 Nov. 2012]. Disponível em WWW: < URL:<http://www.cpihts.com/PDF05/Ana%20Martins.pdf>

Ministério da Justiça. (1979) Decreto Lei n.º 265/79 de 1 de Agosto [Em linha]. [Consult. 10 Nov. 2012]. Disponível em WWW: < URL: http://www.dgpj.mj.pt/sections/leis-da-justica/pdf-ult2/decreto-lei-n-265-79-de/downloadFile/file/DL_265.79.pdf?nocache=1255342555.01>.

Mintzberg Henry (2003). Criando Organizações eficazes: estruturas em cinco configurações/ trad. Ailton Bomfim Brandão. – 2. Ed. – São Paulo Atlas

Mintchick, Natalia; Blaskovich, Jennifer (2008). Manipulation the Balanced Scorecard, Strategic Finance, July.

Moreira, José Manuel; Teles, Filipe (2002). Liderança ética num contexto de governação local: estado, mercado e sociedade civil. [Em linha]. 1-22. [Consult. 04 Dez. 2012]. Disponível em WWW: < URL: http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/XIV/TELES_FILIFE_ET_AL.pdf >.

Niven, Paul R. (2003). Balanced Scorecard step-by-step for Government and Nonprofit agencies. Wiley, U.S.A

Pinto, Francisco. (2007). Balanced Scorecard: alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos. Sílabo, Lisboa

Projeto Gerir para Inovar nos Serviços Prisionais [Em linha]. [Consul. 23 Jan. 2013]. Disponível em WWW: < URL: <http://www.pgisp.info/> >.

Quigley, Joseph V. (1993). Visão: como os líderes a desenvolvem, compartilham e mantêm. Makron, Brasil

Serra, Fernando Ribeiro; Ferreira, Manuel Portugal; Torres, Maria Candida. (2010). Gestão Estratégica: conceitos e prática. Lidel, Lisboa

Santos, António J. Robalo. (2008). Gestão Estratégica: conceitos, modelos e instrumentos. Escolar Editora, Lisboa

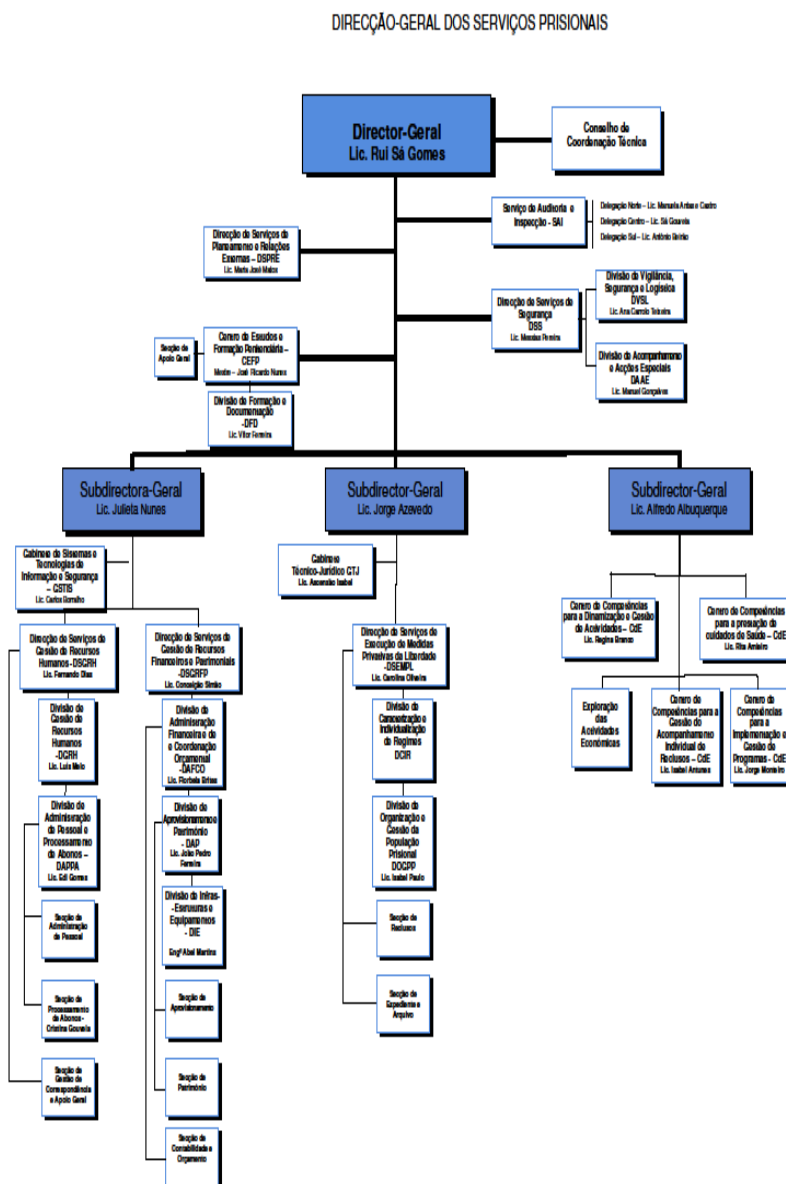
Santos, Maria. (1993). O ensino nas prisões: o exemplo da Cadeia da Relação do Porto no séc. XIX. Revista da Faculdade de Letras: História. [Em linha]. Vol. 10. 1-12. [Consult. 22 Out. 2012]. Disponível em WWW: < URL: <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/10862/2/2242000063179.pdf> >.

Sousa, Maria; Rodrigues, Lúcia (2002). O Balanced Scorecard: um instrumento de gestão estratégica para o século XXI. Rei dos Livros, Porto

Tavares, Maria Manuel Valadares (2006) Estratégia e Gestão por Objetivos. Universidade Lusíada Editora, Lisboa

Anexos

Anexo 1 – Organograma



Anexo 2 – Requerimento

Requerimento

Exmo. Sr. Rui José Simões Bayão de Sá Gomes, Diretor-Geral dos Serviços Prisionais,

Eu, Sandro Daniel da Rocha Lopes, portador do Cartão do Cidadão nº11961807, aluno do segundo ano do Mestrado em Administração e Gestão Pública, da Universidade de Aveiro, a realizar a tese final do curso sobre o tema “ A aplicabilidade do instrumento Balanced Scorecard nos serviços de documentação do Estabelecimento Prisional Regional de Aveiro, como forma de criação de valor para os reclusos”, sob a orientação do Prof. Doutor Hugo Casal Figueiredo, venho solicitar autorização para a realização da referida investigação no âmbito da Direcção-Geral dos Serviços Prisionais.

A metodologia delineada passa sensivelmente por um trabalho de investigação congregando a este uma recolha de dados junto do Estabelecimento Prisional Regional de Aveiro, nomeadamente nos serviços de documentação (biblioteca). A realização de entrevistas será assim um meio extremamente importante para conhecer os procedimentos internos do funcionamento da mesma. Por esta via, as entrevistas serão inicialmente direccionadas aos profissionais do estabelecimento (diretor, profissionais da área da documentação, e reclusos). Para a aplicação dos questionários aos reclusos será definido apenas como amostra representativa aqueles que procuram com alguma regularidade este tipo de serviços. Em resultado da especificidade da amostra, será útil usufruir do conhecimento que os técnicos do serviço de documentação têm, no sentido de perceber quais são os reclusos que correspondem às características definidas pela amostra.

Segue também em anexo a esta carta, um guião onde estão identificados alguns dos tópicos a abordar contendo a temática, as razões da sua escolha, as questões de investigação, objetivos, metodologia, pontos a desenvolver e onde é que se pretende chegar com este trabalho.

Com os melhores cumprimentos.

O requerente

Aveiro, 21 de Agosto de 2012

Anexo 3 – Despacho: 36/DSPRE/2013GOVERNO DE
PORTUGAL

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

Exmo(a) Senhor(a)
Sandro Daniel da Rocha Lopes
Rua Pedro Nunes Lote - A, N.º 10 R/C Esquerdo

3830-710 Gafanha da Nazaré

<i>V/ referência</i>	<i>N/ referência</i>	<i>Ofício N.º</i>	<i>Data</i>
18.01.2013		36/DSPRE/2013	18.02.2013

Assunto: Investigação académica sobre "Aplicabilidade do Instrumento do BSC nos serviços de documentação" do EP de Aveiro

Tenho a honra de informar que, por despacho do Senhor Director-Geral de 18.02.2013, foi V. Ex.^a autorizado a realizar a investigação em epígrafe, integrada no mestrado em Administração e Gestão Pública, da Universidade de Aveiro, sob orientação do Prof. Doutor Hugo Casal Figueiredo.

Daqui decorre que poderá V. Ex.^a contactar a Direcção do Estabelecimento Prisional de Aveiro para os devidos efeitos.

Dando cumprimento ao disposto na Circular nº 5 / GDG / 2001 de 18 de Junho – que regula estágios e investigações académicas – chama-se a atenção para o facto da realização deste estudo estar sujeita às condições de que:

1. A execução do trabalho decorra no Estabelecimento Prisional de Aveiro e esteja sempre dependente da disponibilidade e coordenação com a respectiva direcção;
2. A recolha do consentimento informado por parte dos profissionais e reclusos que colaborarem, reservando-se-lhes o direito de, a qualquer momento, poderem interromper a sua colaboração. O assentimento do recluso e demais profissionais ser passado a escrito, ficando cópia no EP;
3. O requerente e respectivo orientador do estudo fiquem obrigados a preservar o anonimato dos dados e das pessoas que venham a colaborar, através de declaração escrita

Direção-Geral dos Serviços Prisionais
Direção de Serviços de Planeamento e Relações Externas
Travessa da Cruz do Torel, n.º 1 – 1150-122 Lisboa – Tel. 218812200 – Fax. 218853653 – E-mail: DSPDERI@dgsp.mj.pt
Apartado 21207 – 1133-001 Lisboa



Com os melhores cumprimentos.

pd A Direcção de Serviços de Planeamento
e Relações Externas

José João Semedo Moreira
(J Semedo Moreira)

VPF/

Anexo 4 – Questionário aos stakeholders

QUESTIONÁRIO À SATISFAÇÃO DOS UTILIZADORES

O questionário que se segue enquadra-se no âmbito do Mestrado em Administração e Gestão Pública e tem como objetivo a proposta da aplicabilidade de um modelo de gestão na biblioteca. Acreditamos que a sua opinião é fundamental.

Questionário nº _____

CARACTERIZAÇÃO DO UTILIZADOR: Interno Externo

1. Indique a sua categoria de utilizador:

2. Género: F M 3. Idade: _____

3. Em média, quantas vezes frequenta a Biblioteca?

3/4 vezes por semana 1/2 vezes por semana 3/4 vezes por mês Menos de 1 vez por mês

4. Já frequentou outra biblioteca de outro estabelecimento prisional?

Sim Não

UTILIZAÇÃO DA BIBLIOTECA

5. Os livros disponíveis atualmente na Biblioteca são no seu entender:
Inadequados Pouco adequados Adequados Muito adequados

6. Costuma requisitar livros?

Sim (Se respondeu sim, em média quantos requisita? _____) Não

7. Numa escala de 1 a 4 (1= Mau e 4= Excelente), como classifica os seguintes aspetos das instalações e ambiente da Biblioteca?

Limpeza	1	2	3	4
Temperatura	1	2	3	4
Iluminação	1	2	3	4
Conforto	1	2	3	4
Ruído	1	2	3	4
Atividades realizadas	1	2	3	4

8. Quando está presente na sala de leitura, consegue manter a concentração?

Muito dificilmente Dificilmente Razoavelmente Facilmente Muito facilmente

9. Classifique o grau de dificuldade com que consegue identificar as obras que pretende na Biblioteca:

Muito dificilmente Dificilmente Razoavelmente Facilmente Muito facilmente

10. Qual a estratégia que utiliza para encontrar as obras que lhe interessam? (assinale apenas uma resposta)

- Procuo diretamente nas prateleiras
 Solicito ao responsável da Biblioteca

11. Classifique o seu grau de satisfação (1= Nada Satisfeito e 4= Muito Satisfeito) com os seguintes aspetos:

Livros disponíveis	1	2	3	4
Sistema de empréstimo das obras	1	2	3	4
Computador existente	1	2	3	4
Número de mesas disponíveis	1	2	3	4
Atendimento prestado pelo responsável da biblioteca	1	2	3	4

12. Na sua opinião, que melhorias poderiam ser implementadas na biblioteca?

(Classifique-as por ordem decrescente de importância: o 1 a mais importante e 11 a menos importante)

Maior apoio por parte do responsável	Pintura do espaço físico/salas	
Melhorar o local de leitura/ conforto	Reparação do computador	
Mais monografias	Mais jornais /publicações periódicas	
Melhor sinalização	Mais silêncio	
Realização de aulas de consulta	Maior dinamização (por ex: exposições, passatempos, seminários com autores)	
Outra. Qual _____		

13. Como avalia o seu grau de satisfação global relativamente à Biblioteca:

- Insatisfeito Pouco satisfeito Satisfeito Muito satisfeito

14. Para si, a Biblioteca é sinónimo de: _____

Se pretender abordar alguma outra questão ou apresentar sugestões que considere importantes para a melhoria da qualidade dos serviços da Biblioteca do EP de Aveiro utilize o espaço seguinte:

Nota – Preservamos a confidencialidade dos dados, neste sentido todas as respostas têm o anonimato assegurado.

Obrigado pela sua colaboração.
 Queremos servi-lo melhor.

Abril de 2013