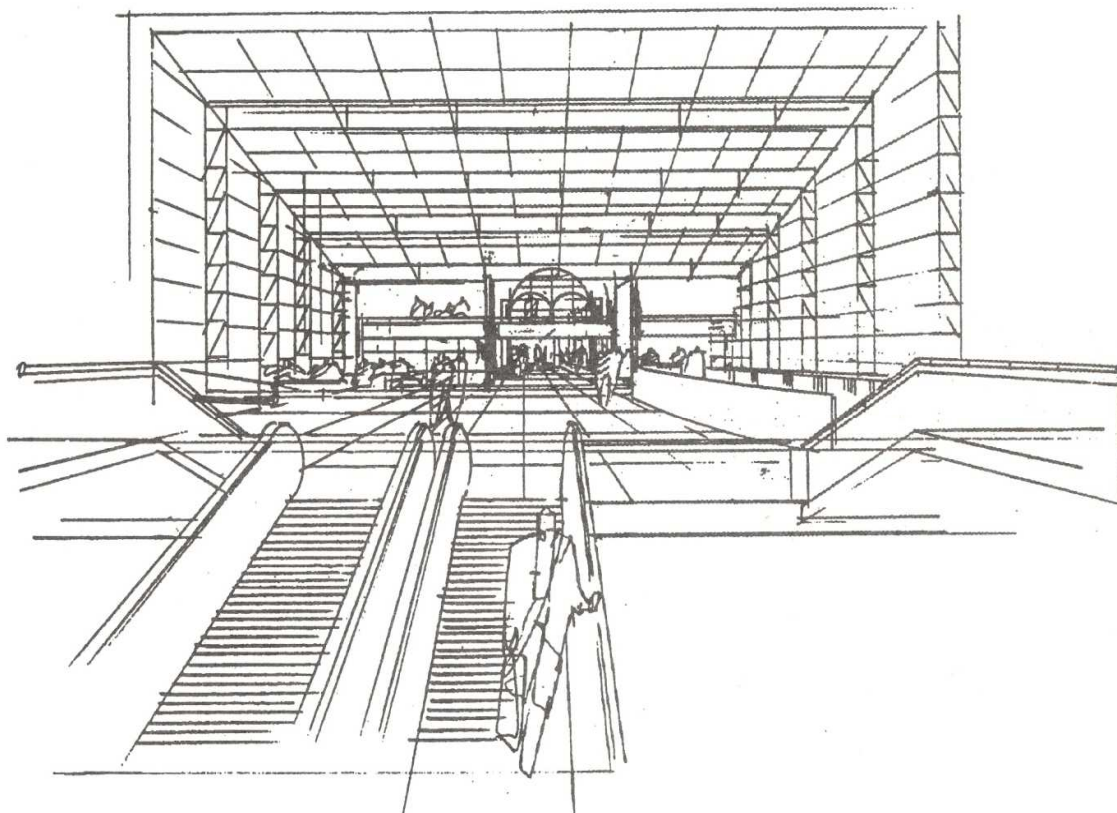


**BIBLIOTECA – CDI**  
*Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa*

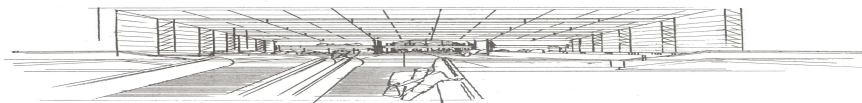
**PLANO ESTRATÉGICO**  
**2010-2012**

***Balanced Scorecard***



*"Da informação ao conhecimento"*

**FORGEP, GRUPO 4**  
**Dezembro de 2009**



## Ficha Técnica

### GRUPO 4



**Anabela Fernandes Solano**  
*Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho*

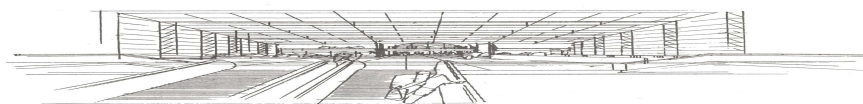
**Cláudia Fernandes Carvalho**  
*Secretaria-Geral do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior*

**Emília Calado Clamote**  
*Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa*

**José Miguel Santos**  
*Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, I.P.*

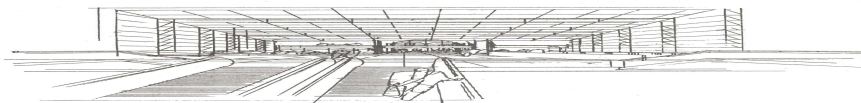
**Maria João Gouveia**  
*Direcção-Geral de Veterinária*

**Orientador do projecto: Prof. Jorge L. Caldeira**



## Índice

1. Introdução.....	3
2. Apresentação da Unidade Orgânica .....	4
2.1 Estrutura Organizacional .....	6
2.2 Competências .....	7
2.3 Recursos Humanos .....	8
2.4 Recursos Financeiros.....	10
2.5 Recursos Tecnológicos .....	11
2.6 Meios materiais (espaços físicos).....	13
2.7 Grandes números.....	14
3. Análise estratégica.....	14
3.1 Análise dos Stakeholders .....	15
3.2 Matriz de análise dos stakeholders.....	19
3.3 Análise SWOT.....	21
3.4 Sistema de Actividades .....	26
4. Formulação estratégica.....	28
4.1 Missão, Visão e Valores .....	28
4.2 Vectores estratégicos .....	30
4.3 Perspectivas de análise dos vectores estratégicos.....	31
4.4 Mapa estratégico .....	33
4.5 Quadro descritivo dos objectivos.....	34
4.6 Mapa de indicadores.....	35
4.7 Mapa de iniciativas estratégicas.....	36
4.8 Mapa estratégico consolidado.....	37
Anexos.....	38
Anexo I.....	39
Anexo II .....	43
Bibliografia .....	47

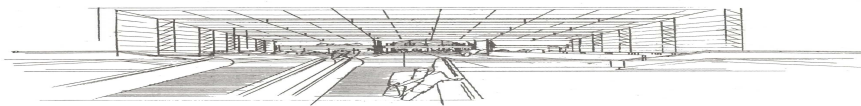


## 1. Introdução

Nos últimos dois anos tem se vindo a assistir a uma profunda reforma do ensino superior, que se insere no actual movimento a nível internacional de modernização das universidades e politécnicos, para o desenvolvimento de sociedades e economias do conhecimento.

Esta reforma, introduzida pelo novo regime jurídico das instituições de ensino superior (Lei n.º 62/2007, de 10 de Setembro) é encarada num contexto de grande oportunidade, e sobretudo de mudança, e caracteriza-se pela existência de cinco ideias chaves:

- 📖 **Reforçar a autonomia e responsabilização das instituições**, ao nível da definição da sua missão e organização, de forma a consagrar efectiva autonomia administrativa e financeira, viabilizando ainda a institucionalização de corpos próprios, assim como sistemas autónomos de gestão de recursos humanos;
- 📖 **Estimular a excelência e promoção da selectividade e diversidade**, através da facilitação de soluções que permitam o acesso ao ensino superior de indivíduos com necessidades e capacidades diversas, desenvolvendo um sistema que seja diversificado, incluindo instituições variadas com diferentes orientações, em que a procura da qualidade é responsabilidade exclusiva de cada instituição de ensino superior;
- 📖 **Promover a ligação à sociedade**, através da atenção a um público vasto, em que para além da ligação estratégica às empresas e implementação de actividades em consórcio e parcerias, se contribui para fomentar a educação ao longo da vida, promover a difusão da cultura científica, incluindo necessariamente relações estruturantes com escolas e alunos do secundário;
- 📖 **Assegurar o papel do Estado como garante da integridade institucional**, em que o financiamento público, a avaliação e a regulação, são elementos fundamentais do relacionamento com o Estado;
- 📖 **Promover a integração europeia e a internacionalização**, definindo um referencial de excelência, tendo por base, os modelos mais avançados a nível internacional, e referindo-se, neste contexto, o processo de Bolonha como um passo importante na integração europeia dos sistemas de ensino superior, interpretado numa óptica de diversificação institucional em que se promove esquemas que facilitem e premeiem a mobilidade de alunos e professores.



É no contexto de "mudança" introduzido pelo novo regime jurídico que a evolução das instituições de ensino superior deve ser considerada, abraçando os desafios que emergem hoje em Portugal no mais alargado contexto internacional.

Neste quadro vasto de modelo de crescimento, assume especial relevância a actividade desenvolvida na área da Biblioteca e Informação da Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa.



Com efeito, a actividade de gestão, organização e difusão dos recursos bibliográficos e fontes documentais, contribuem com pertinência e evidência para a educação, investigação e tomadas de decisão na prática médica, revelando-se essencial para a prossecução das atribuições da Faculdade de Medicina e, bem assim, para o cumprimento da tarefa de apoio a todos os grupos de utilizadores (estudantes, professores, médicos, investigadores e público em geral), que necessitem de aceder à informação de saúde, e assim, através do desenvolvimento de recursos humanos e científicos, contribuir para o desenvolvimento sustentado da sociedade.

Com o presente trabalho, pretende-se promover a aplicação da metodologia de gestão *Balanced Scorecard* (BSC) à **Biblioteca – Centro de Documentação e Informação** da Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa, visando a formulação de um Plano Estratégico específico para o triénio 2010 – 2012.

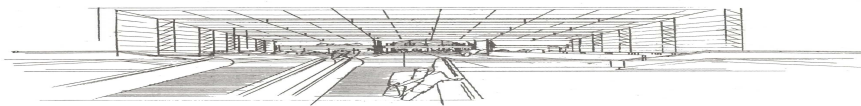
## 2. Apresentação da Unidade Orgânica

A Biblioteca – Centro de Documentação e Informação da Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa, doravante designada Biblioteca-CDI, é a herdeira de um valioso património documental, preservado ao longo de quase dois séculos de existência e que encerra grande tradição histórica. De facto, o ensino da Medicina em Portugal remonta aos finais do século XIII e as origens da Biblioteca da Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa (FMUL) datam de 1815.

Salientam-se assim os principais marcos históricos do ensino da Medicina em Portugal, em paralelo com a história da Biblioteca da FMUL a partir da sua criação em 1815:

-  1288 – Criação do Estudo Geral de Lisboa onde se praticava o ensino da Medicina;
-  1290 – Atribuição por bula papal, de Estatuto de Universidade ao Estudo Geral de Lisboa;

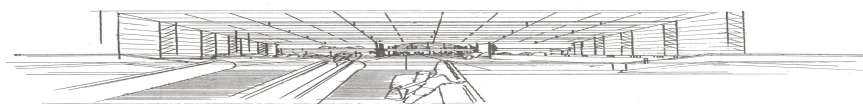




- 📖 1504 – D. Manuel I determina que a Cirurgia seja incluída na formação médica, sendo o ensino ministrado no Hospital Real de Todos os Santos;
- 📖 1755 – Destruição do Hospital Real de Todos os Santos pelo terramoto;
- 📖 1770 – O ensino da Medicina transita para o Hospital Real e Nacional de S. José edificado após o terramoto;
- 📖 1815 – Criação da Livraria Cirúrgica no Hospital Real e Nacional de S. José, a pedido dos ajudantes e praticantes matriculados nas aulas de anatomia e de cirurgia;
- 📖 1825 – Criação da Real Escola de Cirurgia de Lisboa;
- 📖 1836 – Passagem à designação de Escola Médico-Cirúrgica de Lisboa funcionando ainda no Hospital de S. José;
- 📖 1906 – Inauguração do edifício do Campo de Santana destinado ao ensino das disciplinas teóricas, para onde transitou também a Biblioteca, praticando-se o ensino clínico no Hospital de Santa Marta;
- 📖 1911 – Criação da Universidade de Lisboa na qual se integrou a Faculdade de Medicina de Lisboa, até então designada por Escola Médico-Cirúrgica.
- 📖 1954 – Inauguração do Edifício do Hospital Escolar de Santa Maria (HSM) para onde se transfere a Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa, bem como a sua Biblioteca, onde permanece.



Fig. 1- Faculdade de Medicina de Lisboa / Hospital Universitário de Sta. Maria



Actualmente, a FMUL, nos termos dos artigos 1.º e 2.º dos seus Estatutos, publicados no *Diário da República*, 2.ª série, de 26 de Fevereiro de 2009, é uma unidade orgânica da Universidade de Lisboa, com autonomia administrativa e financeira, que integra a área científica das Ciências da Saúde, enquadrada no contexto do recém criado Centro Académico de Medicina. Esta Faculdade tem por missão a formação de médicos, o ensino e a investigação da Medicina e das ciências essenciais à promoção da saúde, prevenção, diagnóstico, tratamento e reabilitação da doença, através da criação, transmissão e difusão de ciência, tecnologia e cultura, no respeito pela liberdade intelectual e pela ética, reconhecimento do mérito e sentido de serviço à comunidade.

## 2.1 Estrutura Organizacional

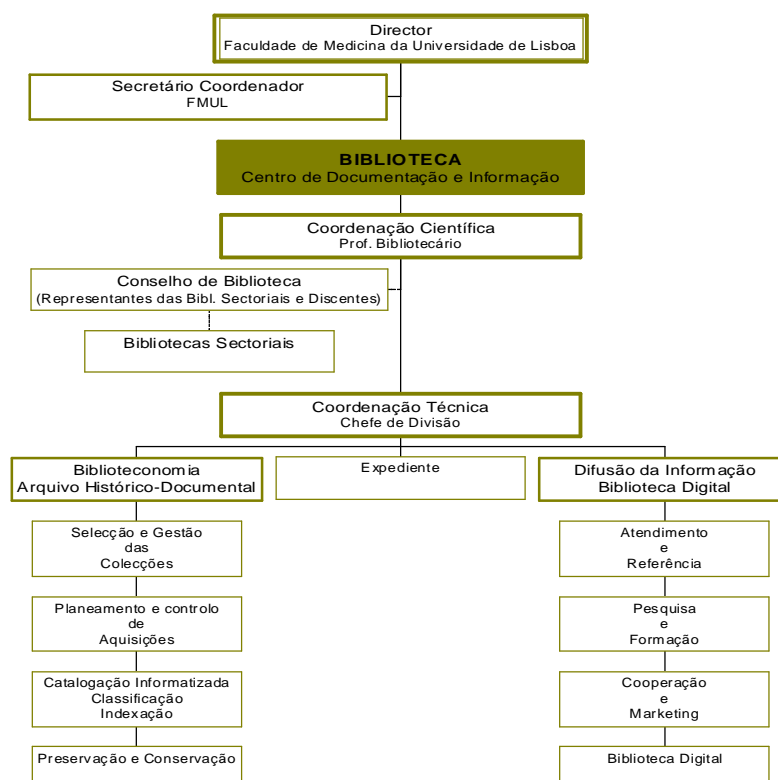
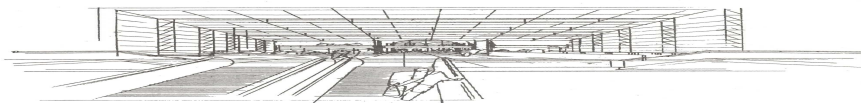


Fig. 2 - Organograma da Biblioteca - CDI



A estrutura orgânica da FMUL, em que se integra a Biblioteca-CDI, compreende os Serviços de Gestão Central, dirigidos por um Secretário, que superintende e que depende hierarquicamente do Director e funcionalmente dos órgãos estatutários daquela Faculdade.







Os Serviços de Gestão Central integram a Área de Biblioteca e Informação.

É, precisamente, no âmbito da Área de Biblioteca e Informação, que se insere a unidade orgânica objecto do presente trabalho a Biblioteca-CDI, organizada funcionalmente como Divisão e que integra dois núcleos: o núcleo de Biblioteconomia/Arquivo Histórico e o núcleo de Difusão da Informação/ Biblioteca Digital, conforme se pode verificar no organograma acima descrito.

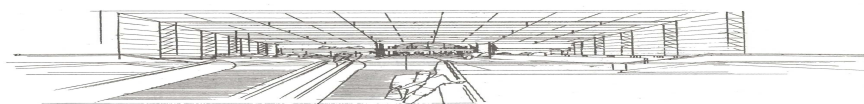
## 2.2 Competências

A Biblioteca-CDI contém uma esfera de competências que se traduz na gestão, organização e difusão dos recursos bibliográficos e fontes documentais, através de métodos e tecnologias da informação utilizados universalmente pela Biblioteconomia e Ciências Documentais, de modo a contribuir, com pertinência e evidência, para a educação, investigação e tomadas de decisão na prática médica e ainda a cooperação em redes e projectos de informação nacionais e internacionais que beneficiem toda a comunidade científica da FMUL.

Nesta conformidade, compete, genericamente, à Biblioteca-CDI:

-  Promover uma maior acessibilidade do utilizador à informação, apoiando-o, formando-o nas suas pesquisas e cooperando em redes e projectos de informação nacionais e/ou internacionais que beneficiem toda a comunidade científica da Faculdade de Medicina de Lisboa;
-  Gerir os seus fundos bibliográficos através de métodos e tecnologias da informação utilizados universalmente pela Biblioteconomia e Ciências Documentais;
-  Contribuir para a aquisição, actualização e desenvolvimento dos recursos electrónicos (bases de dados, *e-books*, periódicos *online* e internet/intranet), facilitando o seu acesso;
-  Proceder à avaliação dos serviços e necessidades dos utilizadores, respeitando as normas estabelecidas na Carta de Qualidade da Biblioteca-CDI;
-  Colaborar na criação de um sistema integrado de informação na Universidade de Lisboa através da colaboração no projecto SIBUL.
-  Prestar a colaboração e articulação necessárias com o Centro Académico de Medicina (FMUL, HSM, IMM-Instituto de Medicina Molecular).





## 2.3 Recursos Humanos

A Biblioteca-CDI, para o exercício das suas competências, dispõe de uma equipa de 14 colaboradores, distribuídos pelas seguintes categorias e funções:

- 📖 2 Dirigentes nas funções de gestão científica e técnica;
- 📖 3 Técnicos Superiores nas funções de pesquisa/difusão da informação, biblioteca digital e formação;
- 📖 1 Coordenador na coordenação do tratamento técnico/informatização documental;
- 📖 8 Assistentes Técnicos nas funções de atendimento geral, tratamento técnico/informatização documental, preservação e conservação.

Do total de colaboradores, 9 detêm formação específica em Ciências Documentais (1 mestrado, 2 pós-graduações e 6 cursos técnico-profissionais de biblioteca e documentação), o que representa uma percentagem elevada de colaboradores com qualificações específicas para o exercício das respectivas funções.

Nas decisões de gestão, a Biblioteca-CDI conta, ainda, com o apoio do Conselho de Biblioteca, órgão consultivo que integra os representantes das principais áreas científicas do ensino da medicina na FMUL, bem como de 1 representante dos alunos eleito pelos seus pares em Conselho Pedagógico.

A estrutura da equipa da Biblioteca-CDI não tem sofrido alterações nos últimos 3 anos, verificando-se uma estabilidade ao nível da sua composição.

A Fig.3 pretende caracterizar a equipa do ponto de vista das categorias profissionais, sendo evidente a predominância na equipa de assistentes técnicos.

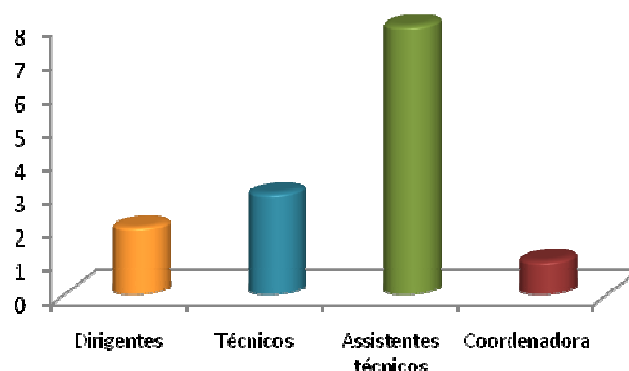
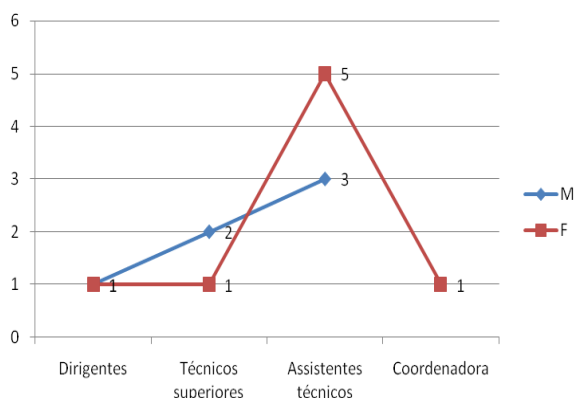


Fig. 3 - Equipa da Biblioteca-CDI



Na Fig. 4 efectua-se a análise dos recursos humanos da equipa por sexo, verificando-se uma preponderância de mulheres, com maior expressão na categoria de assistente técnico.

Fig. 4 - Distribuição das categorias profissionais em função do sexo

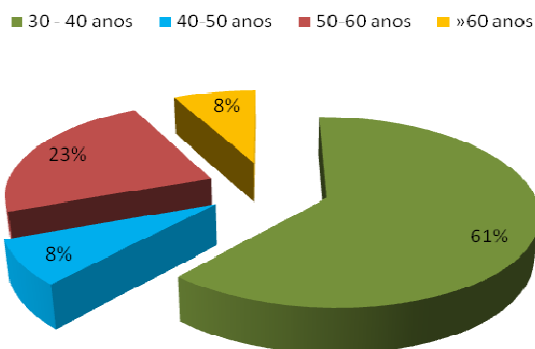


Fig 5 – Estrutura etária

A estrutura etária da equipa é na sua maioria jovem imprimindo-lhe um carácter dinâmico e moderno. O lema desta equipa traduz-se no seguinte: *“Trabalhar sempre em prol das necessidades do utilizador e dos seus interesses, chamando a si a responsabilidade de desenvolver incessantemente as suas capacidades profissionais e de relacionamento humano, revelando interesse pelo evoluir das tecnologias da informação, pesquisando novas fontes de informação em saúde, de modo a estabelecer com o utilizador uma cumplicidade profissional que conduza à excelência dos serviços prestados.”*



## 2.4 Recursos Financeiros

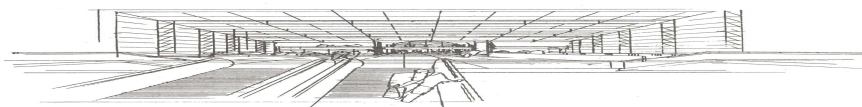
O suporte financeiro da Biblioteca-CDI advém, directamente, do orçamento da Faculdade. As receitas próprias são provenientes da venda de cartões e fotocópias podendo ainda ser abrangido algum subsídio eventual, contudo o peso destas receitas face ao total dos encargos financeiros suportados, atinge valores insignificantes. Quanto às despesas, podem ser repartidas entre as de Funcionamento e de Investimento, tendo um peso respectivo de 60% e 40% em relação ao total das despesas. Perante a retracção registada nas despesas de Investimento a componente funcional vêm ganhando mais peso na estrutura da despesa. As despesas de Funcionamento estão associadas aos encargos com o pessoal, verificando-se que a tendência registada na sua evolução, reflecte a actualização natural dos vencimentos. A aquisição de material bibliográfico representa a principal despesa de Investimento, podendo-se fazer a distinção do material adquirido consoante o suporte em que se baseia, digital ou papel. Pela evolução registada entre 2006 e 2008, pode-se constatar a aposta realizada no suporte digital em detrimento do suporte clássico em papel.

unidade:  
euros



	2008	2006	Variação
<b>Despesas de Funcionamento</b>	203.500	187.000	16.500
<b>Despesas de Investimento</b>	<b>149.506</b>	<b>160.347</b>	<b>-10.842</b>
<b>Material Bibliográfico</b>	123.709	138.048	-14.338
<b>Suporte Tradicional</b>	93.041	125.750	-32.709
<b>Suporte informático</b>	30.668	12.297	18.371
<b>Equipamento e diversos</b>	25.797	22.300	3.497
<b>Total</b>	<b>353.006</b>	<b>347.347</b>	<b>5.658</b>





## 2.5 Recursos Tecnológicos

No actual contexto de globalização da era digital, a Biblioteca-CDI definiu como estratégia fundamental a disponibilização de recursos electrónicos através dos seguintes procedimentos:

- 📖 Transição progressiva e sustentada de uma colecção em suporte papel para uma colecção também largamente electrónica na FMUL;
- 📖 Transição da consulta presencial e do acesso a recursos electrónicos apenas disponíveis na Biblioteca, para um modelo de assinaturas institucionais via internet facultando o acesso e consulta fora da Biblioteca, 24 horas/7 dias por semana, onde quer que o utilizador se encontre, via VPN (*virtual private network*).

Através do portal da Biblioteca-CDI, a gestão e divulgação dos recursos electrónicos desenvolve-se em duas vertentes distintas, que se explanam de seguida. Enquanto biblioteca digital, o Portal constitui um ponto único de acesso às diversas fontes de informação em suporte digital, facilitando a orientação e consulta dos diversos recursos, organizando acessos a informação considerada relevante para os objectivos da Instituição, apresentando ainda notícias de relevo no âmbito da documentação e informação biomédicas. Enquanto face virtual da Biblioteca-CDI, o Portal apresenta e divulga os recursos e serviços, desenvolve a prestação de serviços à distância, explora possibilidades que atenuem as limitações de espaço com que a Biblioteca se debate.

As funcionalidades da *Web*, associadas ao desenvolvimento da tecnologia de digitalização em formato PDF, levaram os editores a disponibilizar, cada vez mais, as versões electrónicas das suas publicações. Surgiram também intermediários e consórcios, como resposta às necessidades dos editores e das bibliotecas para fazerem face aos elevados custos associados à disponibilização das publicações em ambiente electrónico.

A política de aquisições e de desenvolvimento de colecções da Biblioteca-CDI tem uma perspectiva integrada dos vários recursos, na medida em que o formato electrónico se insere na continuidade da colecção impressa e cobre áreas ou domínios não subscritos por estas. As colecções impressas e electrónicas são vistas como um todo que contribuem para a coerência de toda a colecção.



Com a subscrição do Consórcio B-on, a nível governamental, em 2004, foi dado o salto quantitativo e qualitativo na disponibilização de recursos electrónicos para as Bibliotecas do Ensino Superior em Portugal.

Com o objectivo de apreciar se a estratégia da incursão tecnológica e digital vai ao encontro da necessidade dos utilizadores, parece justificar-se a inclusão no trabalho de uma referência a um inquérito aplicado recentemente (entre 9 e 15 de Junho de 2009, nas instalações da Biblioteca-CDI, no Instituto de Bioquímica e nas Clínicas Universitárias de Pediatria e Neurologia), para avaliar o nível de utilização dos recursos electrónicos, bem como o grau de satisfação face a estas colecções.

Do conjunto dos dados estatísticos referentes à análise de uma amostra de 43 utilizadores (27 género feminino e 16 masculino), realçamos os resultados do quadro seguinte:

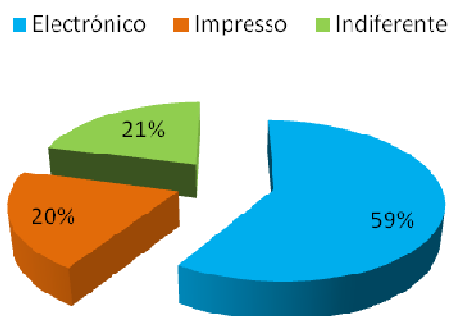


Fig. 6 – Preferência do recurso consultado

Da análise das respostas aos inquéritos, podemos realçar que a maioria dos inquiridos (59%) prefere consultar os periódicos electrónicos, em detrimento dos periódicos impressos (20%), reconhecendo a este formato vantagens sobre as publicações em papel. Estas vantagens são apontadas também pelos inquiridos que têm preferência pelo documento impresso e prendem-se com questões de acessibilidade, dentro do espaço físico da biblioteca e fora dela, reconhecendo a importância do serviço disponibilizado pela FMUL através de VPN, assim como um horário 24h/7dias por semana.

O inquérito demonstrou, ainda, que um número relevante de inquiridos afirma necessitar de ajuda na consulta das bases de dados. Desta forma, podemos dizer que os recursos electrónicos implicam competências ao nível de pesquisa ainda não adquiridas por todos os





utilizadores, pelo que, conjuntamente, com a aposta no reforço do investimento nestes recursos tecnológicos parece ser aconselhável um investimento na formação dos utilizadores, por forma a dotar os mesmos das ferramentas necessárias para uma maior capacidade de captação de informação a este nível.

## 2.6 Meios materiais (espaços físicos)

A Biblioteca-CDI ocupa cerca de 1.500 m<sup>2</sup> do edifício comum à FMUL e ao Hospital Universitário de Santa Maria, os quais estão distribuídos por 3 pisos.

No piso 6 localizam-se as principais salas de Leitura Geral, Periódicos e Pesquisa Multimédia, com a documentação em livre acesso, abrangendo cerca de 500 m<sup>2</sup>, com uma dotação de 98 lugares de leitura e 16 postos de pesquisa multimédia. Encontram-se também neste piso os espaços da Direcção da Biblioteca-CDI e o núcleo histórico reservado.

No piso 01 encontra-se instalado o Pólo das Ciências Morfológicas, ocupando cerca de 500 m<sup>2</sup>. Este local destina-se, predominantemente, aos alunos do ciclo básico (1.º e 2.º anos do curso de Medicina) e está dotado de 78 lugares de leitura e 10 postos de pesquisa multimédia, 6 postos de observação em microscópios e uma área reservada a depósito com estantes rotativas e fixas.

No piso 7 estão estabelecidos, numa área também de 500 m<sup>2</sup>, os depósitos e a sala de tratamento documental. Face ao crescimento constante de documentação, preservada ao longo dos quase 200 anos de existência da Biblioteca-CDI, foi necessário recorrer à solução provisória de arquivo de documentação em armários ao longo de corredores nos pisos 2, 5 e 6, enquanto se aguarda a construção do novo edifício para a Biblioteca.



Fig. 7 – Sala de leitura geral



## 2.7 Grandes números

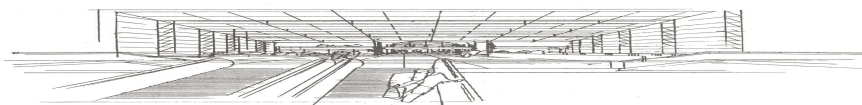
<b>Resultados</b>	1	Índice de satisfação dos utilizadores (Inquérito aos utilizadores)	72%
	2	Número mensal de consultas ao portal	6 000
<b>Actividades</b>	3	Número de utilizadores	2 500
	4	Empréstimos diários	120
	5	Base de dados disponíveis	8
<b>Suporte digital</b>	6	Publicações online	18 000
	7	Registos bibliográficos informatizados	25 529
	8	Livros raros antigos	4 000
<b>Suporte Físico</b>	9	Espaço de Leitura	1 000 m2
	10	Monografias no fundo documental	50 200
	11	Anos da actividade da biblioteca	195

## 3. Análise estratégica

Procedeu-se à análise da envolvente externa e interna da Biblioteca-CDI efectuando o estudo estratégico através de uma avaliação da organização, procurando resposta para as questões “de onde vem” e “para onde pretende ir”.

Pretende-se, assim, fazer uma reflexão sobre a organização da Biblioteca e estabelecer um plano de comunicação da estratégia a seguir para o próximo triénio, de forma a envolver todos os colaboradores numa óptica de melhoria contínua.

Deste modo procedeu-se à análise dos *stakeholders*, bem como à análise SWOT, onde se estabelece a relação das forças e fraquezas internas à Biblioteca-CDI com as oportunidades e ameaças da envolvente externa.



### 3.1 Análise dos Stakeholders

Os grupos de indivíduos que podem afectar a Biblioteca-CDI, contribuindo com a sua acção e influência para desenvolvimento da mesma, são os respectivos *stakeholders*, os quais, tendo em consideração a forma como interagem perante aquela, podem ser classificados a dois níveis, o interno e o externo.

A tabela que a seguir se apresenta, descreve a relação dos *stakeholders* com a Biblioteca-CDI, ao nível de influência recíproca entre os mesmos, traduzida no poder e interesse que cada um tem nesta ligação, encontrando-se aqueles valorados numa escala de 1 a 5.



Fig. 8 – Alguns Stakeholders



"Da informação ao conhecimento"

**BIBLIOTECA - CDI**

Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa

STAKEHOLDERS	SH em relação à BIBLIOTECA-CDI				BIBLIOTECA-CDI em relação aos SH		Acção da BIBLIOTECA-CDI sobre os SH
	O que espera	O que tem	Interesse	Poder	O que espera	O que tem	
INTERNOS							
UNIVERSIDADE DE LISBOA  (Reitoria)	Participação activa no SIBUL-Sistema integrado de bibliotecas da Universidade de Lisboa	Participação regular	4	4,5	Apoio institucional na facilitação de meios e recursos partilhados, coordenação e formação.	Apoio institucional e formação	Acções de sensibilização sobre o papel das bibliotecas na qualidade do Ensino Superior.
DIRECÇÃO / ORGÃOS de GESTÃO/CONSELHO DE BIBLIOTECA	Bom apoio à investigação e ensino visando o progresso do conhecimento; Contribuição para uma boa imagem institucional; Elevados níveis de satisfação dos utilizadores; Cumprimento dos objectivos, dedicação e iniciativa	Dedicação, boa concretização dos objectivos e iniciativas.	5	2,5	Apoio institucional, facilitação de meios, acompanhamento e aprovação dos diferentes projectos.	Apoio institucional e acompanhamento	Desenvolvimento de cultura orientada para os resultados e para o utilizador da informação Promover a criatividade e inovação.
PROFESSORES / MÉDICOS e INVESTIGADORES	Boa acessibilidade aos recursos informativos com evidência científica; Atendimento especializado; Apoio técnico personalizado; Boas condições do espaço físico.	Suportes de informação, ajuda nas pesquisas bibliográficas e aconselhamento. Espaço limitado	4,5	4,5	Reconhecimento da prestação de um serviço de qualidade que satisfaça as necessidades dos utilizadores. Feedback da pertinência da informação e sugestões para a aquisição.	Pouco feedback, algum reconhecimento.	Promover a acessibilidade dos utilizadores a diversas fontes de informação Apoiar os utilizadores na pesquisa bibliográfica Orientar os utilizadores na rentabilização dos recursos da biblioteca digital Promover acções de formação para os utilizadores



"Da informação ao conhecimento"

**BIBLIOTECA - CDI**

Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa

STAKEHOLDERS	SH em relação à BIBLIOTECA-CDI				BIBLIOTECA-CDI em relação aos SH		Acção da BIBLIOTECA-CDI sobre os SH
	O que espera	O que tem	Interesse	Poder	O que espera	O que tem	
<b>ALUNOS/ASSOCIAÇÃO de ESTUDANTES</b>	Boa acessibilidade aos recursos informativos; Boas condições de estudo e investigação; Informação pertinente e actual; Bom atendimento e apoio técnico; Boas condições espaço físico; Tem capacidade de influenciar as opções estratégicas e funcionais	Espaço limitado  Suportes de informação, ajuda nas pesquisas bibliográficas e aconselhamento.	4	4	Cumprimento das normas de utilização da biblioteca. Reconhecimento da prestação de um serviço de qualidade. Feedback e sugestões de aquisição	Falta de cumprimento das normas de utilização da biblioteca Fraco envolvimento com a organização	Acções de formação e sensibilização
<b>COLABORADORES</b>	Boas condições de trabalho; Reconhecimento.	Condições razoáveis de trabalho. Reconhecimento do seu envolvimento pela organização.	4	3	Compromisso com o serviço.	Competências adequadas. Empenho	Investimento na melhoria das condições de trabalho. Proporciona o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.
<b>EXTERNOS</b>							
<b>CIDADÃO E PÚBLICO em GERAL</b>	Orientação e apoio no acesso à informação Atendimento cordial	Suportes de informação, ajuda e aconselhamento.	1,5	1	Reconhecimento da qualidade do serviço prestado.	Reduzido envolvimento.	Divulgação dos serviços.



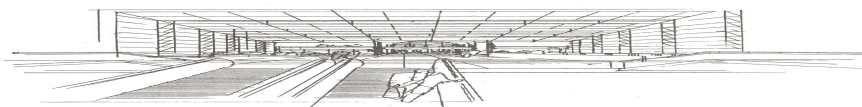


"Da informação ao conhecimento"

**BIBLIOTECA - CDI**

*Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa*

STAKEHOLDERS	SH em relação à BIBLIOTECA-CDI				BIBLIOTECA-CDI em relação aos SH		Acção da BIBLIOTECA-CDI sobre os SH
	O que espera	O que tem	Interesse	Poder	O que espera	O que tem	
<b>INSTITUIÇÕES DA ÁREA DA SAÚDE E DO ENSINO MÉDICO</b>	Tenha uma boa capacidade de resposta; Tenha qualidade na informação prestada.	Capacidade de resposta mediana. Qualidade e rigor na informação prestada.	2,5	4	Boa colaboração e estabelecimento de parcerias.	SIBUL; Colaboração interinstitucional satisfatória.	Divulgação dos serviços.
<b>PATROCINADORES</b>	Notoriedade	Reconhecimento e divulgação da imagem.	3	3,5	Apoio aos projectos.	Insuficientes patrocínios	Acções de divulgação junto de potenciais patrocinadores, publicidade.
<b>ASSOCIAÇÕES DE PROFISSIONAIS DE INFORMAÇÃO EM CIÊNCIAS MÉDICAS E DA SAÚDE (BAD, APDIS, EAHIL)</b>	Cooperação e partilha de informação; Fidelização dos clientes; Participação active.	Reconhecimento público como parceiros credíveis. Boa cooperação.	3	1	Boa articulação e empenho nas iniciativas, apoio e divulgação	Cooperação nas iniciativas	Promoção e divulgação das iniciativas.
<b>FORNECEDORES DE RECURSOS INFORMATIVOS</b>	Tenha capacidade de aquisição dos seus produtos. Estabeleça uma relação de proximidade com o cliente.	Boa receptividade e cooperação. Satisfação das obrigações contratuais. Tenha alguma proximidade.	2,5	2	Divulgação atempada dos mais recentes recursos informativos nas áreas das Ciências Médicas e da Saúde; Cumprimento atempado das obrigações contratuais; Preços competitivos.	Boa divulgação dos seus produtos. Preços pouco competitivos	Acções de sensibilização que promovam e dinamizem o aparecimento de novos produtos e serviços com vista a melhorar os níveis de oferta ao utilizador.



"Da informação ao conhecimento"

### 3. 2 Matriz de análise dos stakeholders

Da análise da tabela anterior, e em resultado da soma dos valores atribuídos ao interesse/poder de cada *stakeholder*, obtivemos o nível de influência de cada um deles no desenvolvimento da actividade da Biblioteca-CDI, o qual se encontra expresso na matriz seguinte.

Nesta, verifica-se que os SH que mais poder têm na instituição são, simultaneamente, aqueles que maior interesse têm na mesma. Estes são os professores, os alunos/associação de estudantes e a Universidade de Lisboa (Reitoria). Pois, são os primeiros destinatários dos serviços prestados pela Biblioteca e, igualmente, aqueles que mais expectativas têm sobre os serviços prestados por aquela, tendo uma enorme capacidade de influenciar a acção da mesma.

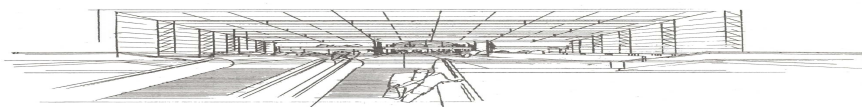
Caracterizados ainda como SH com elevado interesse e poder, encontramos ainda, os colaboradores. Todavia, este enquadramento resulta de um interesse elevado, uma vez que o funcionamento da instituição depende deles. Mas, o seu poder é reduzido, na medida em que a sua capacidade reivindicativa é fraca pois estão sujeitos às condições que em cada momento a instituição pode proporcionar.

Ainda com um nível elevado de poder, mas com um interesse mais reduzido temos a Direcção e os órgãos de gestão, bem como as Instituições da área da saúde e do ensino. Os primeiros, por regerem a instituição, são determinantes para actividade da Biblioteca-CDI, embora assumam pouca relevância enquanto utilizadores. As segundas, têm boas expectativas no que diz respeito ao que pretendem obter da Biblioteca. Contudo, não constituem, como utilizadores, uma prioridade para a instituição.

Por seu lado, os patrocinadores e as associações de profissionais de informação em ciências médicas e da saúde, são SH que se caracterizam por terem interesse mas um poder reduzido.

Os patrocinadores, na sua relação com a biblioteca, assumem alguma importância pelo apoio que prestam aos projectos. Mas, o poder que resulta do patrocínio é pouco relevante para a instituição.

As associações de profissionais de informação, são um SH com algum interesse para a Biblioteca, pelos resultados que podem ser obtidos, pela formação proporcionada, através da cooperação entre aquelas e a instituição.



"Da informação ao conhecimento"

BIBLIOTECA - CDI

Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa

Por último, o público em geral e os fornecedores, são os SH que apresentam um nível de interesse inferior para a instituição e também são aqueles que têm um poder reduzido. Pois, os fornecedores apenas têm interesse para o enriquecimento da Biblioteca, sendo este interesse variável em função dos produtos que aqueles, em cada momento, tiverem para apresentar, não tendo qualquer capacidade de actuar sobre a instituição.

O público é o SH mais frágil na medida em que é um utilizador com carácter residual para a Biblioteca, pois, nem a acção da instituição se direcciona, de modo prioritário, para o mesmo, nem as suas necessidades são determinantes para gerarem mudanças naquela.

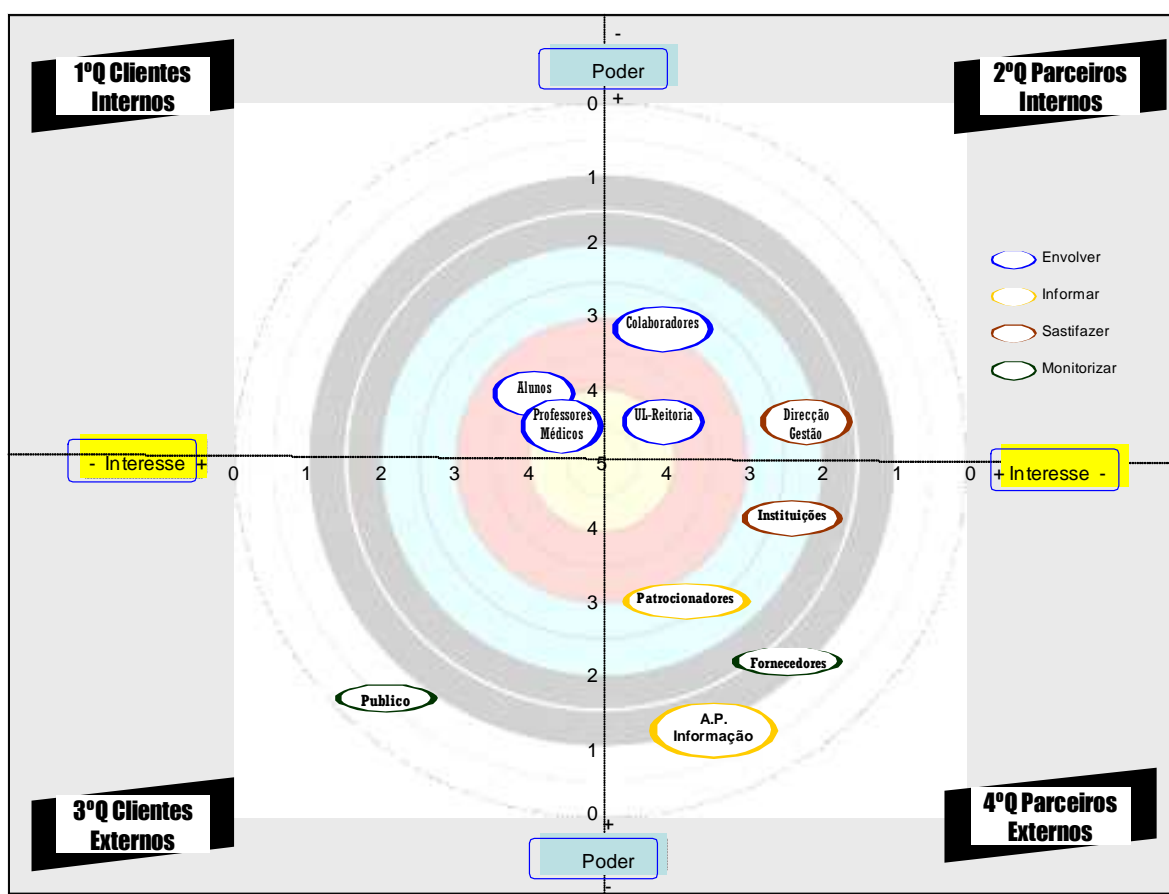
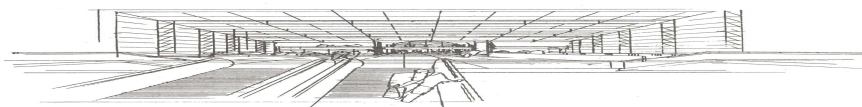


Fig. 9 – Poder e nível de interesse dos Stakeholders



"Da informação ao conhecimento"

### 3. 3. Análise SWOT

Tendo em conta o contexto em que se insere a Biblioteca, efectuou-se um exercício de avaliação do ambiente interno e externo, procurando identificar os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades.

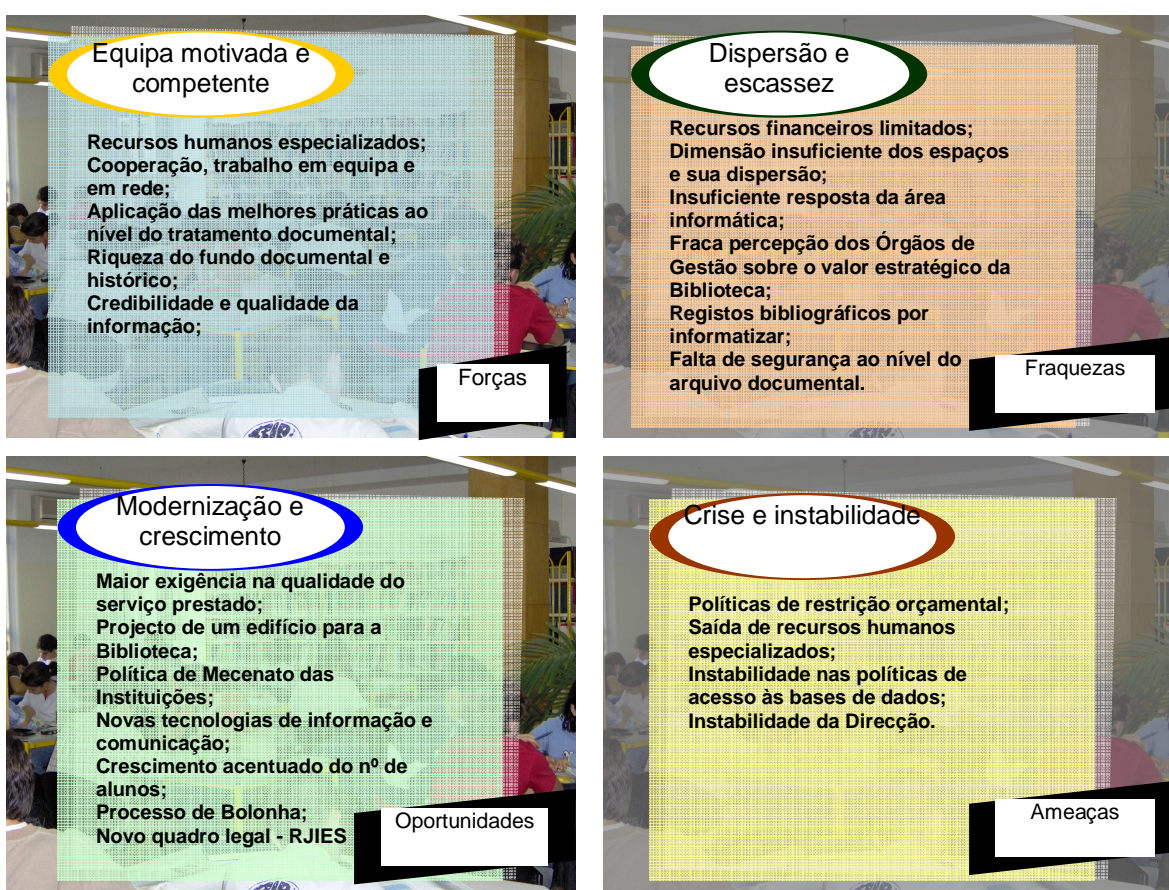
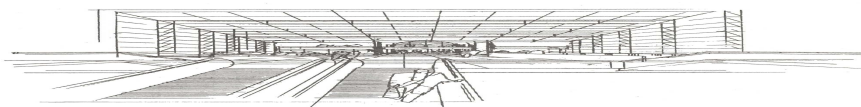


Fig. 10 – Análise Swot

#### 😊 PONTOS FORTES

**Recursos humanos especializados** – A equipa de colaboradores possui um bom nível de competências e formação especializada para o tratamento documental com domínio das técnicas de pesquisa nas bases de dados, constituindo uma valência para a formação aos utilizadores.





"Da informação ao conhecimento"

**Cooperação, trabalho em equipa e em rede** – Existência de um protocolo entre as unidades orgânicas da UL (SIBUL – sistema integrado de Bibliotecas da Universidade de Lisboa), no que se refere à informatização dos catálogos e à gestão dos utilizadores, suportado por um sistema informático partilhado, denominado ALEPH.

A nível do empréstimo interbibliotecas existe igualmente um protocolo de cooperação entre as bibliotecas da área Médica e da Saúde, suportado pela plataforma electrónica LAO (Lista APDIS Online), conseguindo-se um bom nível de concertação entre os diversos interesses das bibliotecas cooperantes em todo o país.

**Aplicação das melhores práticas ao nível do tratamento documental** – Adopção das normas e procedimentos definidos internacionalmente pela National Library of Medicina (USA) para o tratamento da documentação e informação na área das Ciências Médicas e da Saúde.

**Riqueza do fundo documental e histórico** – A Biblioteca-CDI, que teve a sua origem na Livraria Cirúrgica da Escola de Cirurgia fundada em 1815 no Hospital Real de S. José, acumulou ao longo dos seus quase 200 anos de existência um vasto e valioso núcleo de livros de interesse histórico com aproximadamente 4 000 exemplares. Esta colecção é muito rica em espécies dos séculos XVI a XIX, provenientes do fundo de antigas livrarias conventuais extintas com a vaga liberal de 1834.

**Credibilidade e qualidade da informação** – Os recursos bibliográficos acessíveis através das bases de dados, são credenciadas internacionalmente para esta área científica, seguindo os critérios de actualização, pertinência e evidência da informação.

#### **PONTOS FRACOS**

**Recursos financeiros limitados** – A diminuição da dotação orçamental atribuída à FMUL, reflecte-se no orçamento da Biblioteca-CDI.

**Dimensão insuficiente dos espaços e a sua dispersão** – A insuficiente dimensão dos espaços de leitura, pesquisa e de depósitos face ao crescimento exponencial do número de alunos e documentação, bem como a sua distribuição por 3 pisos com localização dispersa, inviabilizam a melhor rentabilização dos recursos materiais e humanos. Por outro lado, não permite a existência de suficientes salas de estudo em grupo, gabinetes de investigação individual e mesmo áreas de lazer.





"Da informação ao conhecimento"

**Insuficiente resposta da área informática** – A qualidade dos serviços prestados é afectada pela insuficiente resposta da área informática às solicitações da Biblioteca-CDI, quer a nível de apoio ao hardware, quer das alterações solicitadas para o Portal.

**Fraca percepção dos Órgãos de Gestão sobre o valor estratégico da Biblioteca** – Este factor induz um reduzido poder para influenciar as tomadas de decisão da Direcção.

**Registos bibliográficos por informatizar** – Existe ainda um número considerável de registos bibliográficos não informatizados, factor que inviabiliza a sua consulta pelo utilizador.

**Falta de segurança ao nível do arquivo documental** – Parte do arquivo documental encontra-se em armários localizados ao longo de diversos corredores, exteriores à Biblioteca, dificultando o seu acesso e em deficientes condições de segurança.

### 😊 OPORTUNIDADES

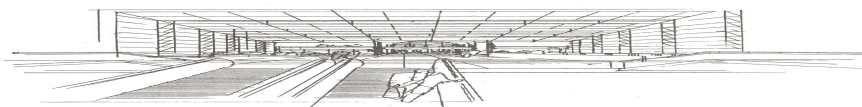
**Maior exigência na qualidade do serviço prestado** – Decorre na FMUL um processo de candidatura à Certificação de Qualidade no qual se englobará a Biblioteca-CDI. Por outro lado, existe também cada vez maior exigência do utilizador na pertinência da informação, face à multiplicidade de recursos disponíveis.

**Projecto de um edifício para Biblioteca** – Foi elaborado, no ano 2000, o projecto de um edifício denominado "Centro de formação e cultura", destinado a ampliar as áreas de estudo e biblioteca, fazendo parte do "Programa de Desenvolvimento da Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa".

**Política de mecenato das Instituições** – Está em curso um projecto para uma campanha de sensibilização do mecenato, com vista à conservação e restauro do núcleo histórico documental da instituição.

**Novas tecnologias de informação e comunicação** – A utilização maximizada das mais recentes tecnologias de informação e comunicação são de extrema importância para a rentabilização e visibilidade dos recursos e serviços junto dos utilizadores.

**Crescimento acentuado do nº. de alunos/clientes** – O acréscimo do número de vagas de acesso à FMUL implica o aumento do número de alunos potenciais utilizadores da Biblioteca-CDI.



"Da informação ao conhecimento"

BIBLIOTECA - CDI

Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa

**Processo de Bolonha** – Introduziu maior relevância para a componente de investigação e pesquisa no acto de aprendizagem, a iniciar logo no ciclo básico do curso de Medicina.

**Novo quadro legal - RJES** – A reforma do ensino superior, com o novo Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior incentiva a formação de consórcios, parcerias e organização por áreas estratégicas, factor que pode constituir uma oportunidade de cooperação dentro da área estratégica da saúde na Universidade de Lisboa (UL).

### ☹ **AMEAÇAS**

**Políticas de restrição orçamental** – A conjuntura económica desfavorável contribui para que as políticas para o ensino superior sejam de redução das dotações do orçamento do Estado, factor condicionante da viabilização dos projectos, contribuindo ainda para uma menor disponibilidade de patrocínios e mecenato.

**Saída de recursos humanos especializados** – A oferta do mercado de trabalho constitui uma possível ameaça a saída de recursos humanos especializados.

**Instabilidade nas políticas de acesso às bases de dados** – Inconstância no acesso aos periódicos electrónicos e bases de dados, resultante das contingências de *open access* colocadas pelos editores.

**Instabilidade da Direcção** – As mudanças ao nível dos elementos que integram a Direcção podem implicar um clima de instabilidade no que respeita à concretização dos objectivos.



Fig. 11 – Dimensão insuficiente dos espaços e a sua dispersão



"Da informação ao conhecimento"

BIBLIOTECA - CDI

Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa

Os pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades acima descritos podem cruzar-se numa matriz SWOT, de acordo com o quadro seguinte:

			ENVOLVENTE INTERNA										
			PONTOS FRACOS						PONTOS FORTES				
			Recursos financeiros limitados	Dimensão insuficiente dos espaços e sua dispersão	Insuficiente resposta da área informática	Fraca percepção dos Órgãos de Gestão sobre o valor estratégico da biblioteca	Registos bibliográficos por informatizar	Falta de segurança no arquivo documental	Recursos humanos especializados	Cooperação, Trabalho em equipa e em rede	Aplicação das melhores práticas no tratamento documental	Riqueza do fundo documental e histórico	Credibilidade e qualidade da informação
EENVOLVENTE EXTERNA	AMEAÇAS	Políticas de restrição orçamental	▼	▼		▼	▼	▼					
		Saída de recursos humanos especializados	▼			▼			▲	▲	▲		
		Instabilidade nas políticas de acesso às bases de dados	▼										▲
		Instabilidade da Direcção	▼			▼		▼					
	OPORTUNIDADES	Maior exigência na qualidade do serviço prestado	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▲	▲	▲		▲
		Projecto de um edifício para a Biblioteca	▼	▲		▼		▲				▲	
		Política de mecenato das Instituições	▲				▲					▲	
		Novas tecnologias de informação e comunicação	▼	▲	▼	▼	▼		▲	▲	▲		▲
		Crescimento acentuado do nº. de alunos/clientes		▼	▼	▼	▼		▲	▲	▲		▲
		Processo de Bolonha	▼	▼	▼	▼	▼		▲	▲	▲	▲	▲
		Novo quadro legal - RJIES	▲	▲		▼			▲	▲	▲		▲

**Legenda das interacções:**

**(▲) Interacção Positiva:**

Reduz a ameaça, ou potencia a oportunidade

**(▼) Interacção Negativa:**

Potencia a ameaça, ou reduz a oportunidade



"Da informação ao conhecimento"

BIBLIOTECA - CDI

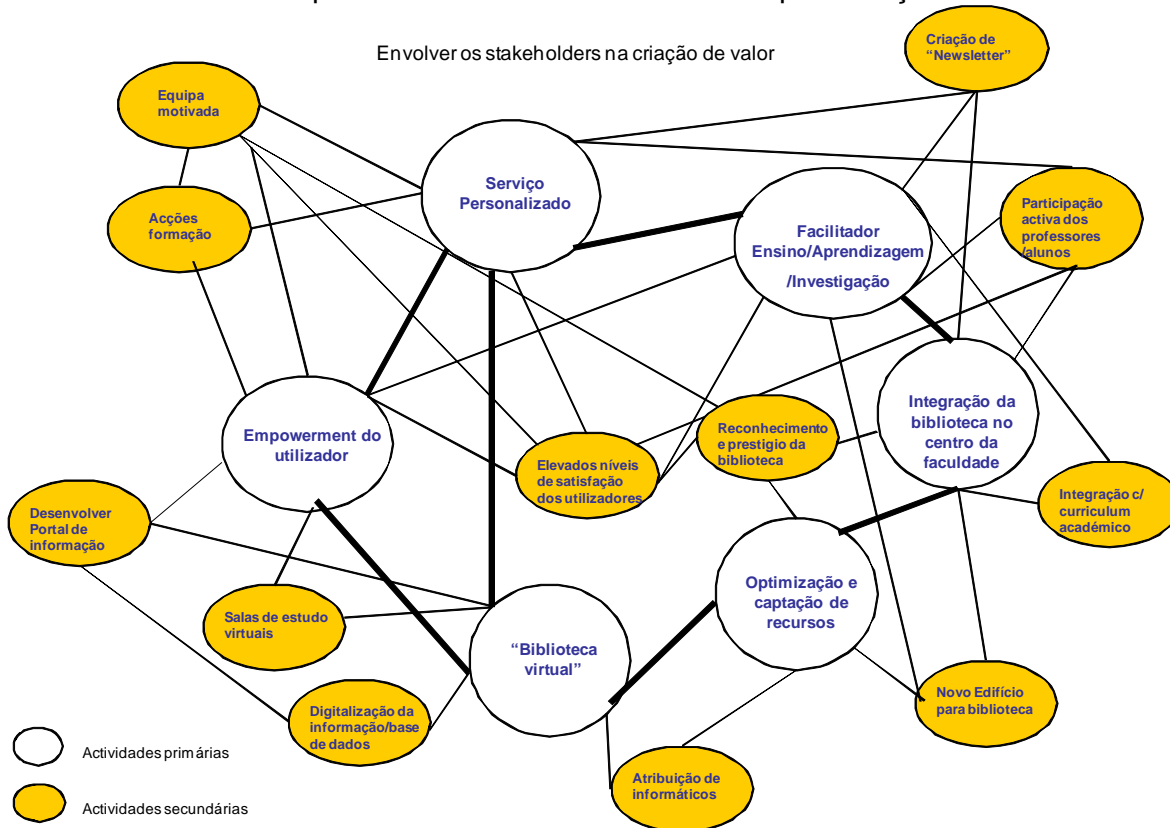
Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa

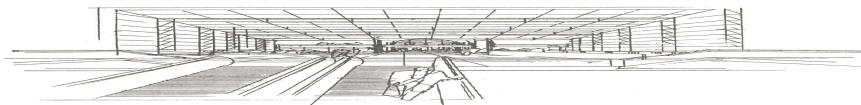
Em conclusão, realçamos a importância de potencializar os pontos fortes identificados, concentrar esforços na superação das fraquezas e transformar, sempre que possível, as ameaças em oportunidades. É, pois, com base nesta conjugação que se formula a estratégia a seguir nos próximos três anos para um plano de melhoria contínua, tendo em vista a criação de valor para os principais *stakeholders* da Biblioteca-CDI.

Como factor determinante do crescimento de valor para os seus clientes, a Biblioteca deve tentar atenuar os pontos fracos relacionados com a insuficiência e dispersão dos espaços de estudo, pesquisa e arquivo documental. Por outro lado, deve potencializar a Biblioteca Virtual e reforçar a sua imagem interna e externamente, apostando na divulgação dos serviços prestados, na integração da formação em pesquisa bibliográfica no curriculum académico, reforçando o seu papel de pólo dinamizador do estudo, investigação e ensino na FMUL.

### 3.4 Sistema de Actividades

Sistema de interdependência das actividades críticas para criação de valor





"Da informação ao conhecimento"

BIBLIOTECA - CDI

Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa

A Biblioteca está limitada nas suas opções estratégicas e nos recursos que estão ao seu dispor, uma vez que está dependente dos seus principais *stakeholders*, sendo unicamente um elo de uma cadeia de valor mais ampla no âmbito do pólo de conhecimento onde está inserida a FMUL. Por outro lado, as actividades clássicas de uma biblioteca encontram-se hoje em dia altamente estandardizadas, estando universalmente disseminadas as melhores práticas, bem como os instrumentos que permitem potencia-las (bases de dados online, software de pesquisa, metodologia de documentação, etc.). Pode-se afirmar, portanto, que a biblioteca opera numa zona muito próxima da fronteira da eficiência operacional. Por esse motivo não fará sentido, na análise estratégica, utilizar os conceitos clássicos de Porter, nomeadamente: estratégias genéricas e cadeia de valor. A solução terá que passar obrigatoriamente por uma estratégia de diferenciação e baixo custo. Para tal, temos que nos socorrer do conceito introduzido por Porter em 1996, de sistema de actividades, que se baseia na premissa que o alinhamento das actividades é mais importante do que os factores críticos de sucesso, "*core competencies*" ou recursos críticos. Todas as actividades deverão complementar-se, mutuamente, de forma a criar valor para todos os intervenientes. É na sinergia e no grau de integração das actividades visando a criação de valor, que se obtém um posicionamento único e inimitável. Qualquer estratégia obriga a um "trade-off" e, neste caso, implica que as capacidades e os recursos disponíveis sejam direccionados para dentro da organização onde está inserida, em detrimento de outros *stakeholders* exterior à mesma (por exemplo, público em geral). O mapa acima desenhado tem que ser visto, unicamente, como um instrumento de reflexão estratégica, que nos descreve a riqueza e interdependência das actividades, e não como forma de: implementação, comunicação, divulgação e monitorização da estratégia, sendo nesse domínio o BSC a ferramenta de eleição.





"Da informação ao conhecimento"

BIBLIOTECA - CDI

Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa

## 4. Formulação estratégica

### 4.1 Missão, Visão e Valores

#### Missão

Organizar, gerir, e difundir recursos e fontes documentais, de modo a contribuir com pertinência e evidência para a educação, investigação e tomadas de decisão na prática médica.









"Da informação ao conhecimento"

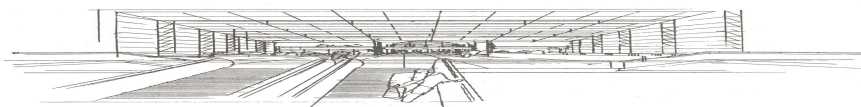
BIBLIOTECA - CDI

Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa

Para que os valores configurem verdadeiros "propósitos", não consistindo em meras intenções, são fixadas metas, bem como as iniciativas em que se podem concretizar, de modo a facilitar a sua monitorização e apreensão por parte dos *stakeholders*.

## Política de Valores

VALORES	COMPROMISSO	MONITORIZAÇÃO					INICIATIVAS
Compromisso Institucional	Avaliar em consciência as exigências e necessidades de informação, a cada momento da vida institucional, pautando-se por regras de conduta baseadas na confidencialidade, responsabilidade e no rigor tendo por base a salvaguarda das questões de saúde e bem-estar do ser humano.			65%			Operacionalização do Plano estratégico 2010-2012
		0%	25%	50%	75%	100%	
Credibilidade	Promover padrões de qualidade, pertinência, evidência científica e rigor da informação tendo em vista o elevado reconhecimento e prestígio da biblioteca e da respectiva equipa.			83%			Elaboração de um Plano de Comunicação Interna/Externa Introduzir Inquerito anual de satisfação sobre a qualidade do atendimento
		0%	25%	50%	75%	100%	
Inovação	Desenvolver novos serviços, acompanhando a mudança e respondendo aos desafios, centrados nas necessidades dos utilizadores, de modo a potenciar as suas pesquisas e investigações.			72%			Implementação do SGC Operacionalização da biblioteca virtual
		0%	25%	50%	75%	100%	
Cooperação	Trabalhar em prol das necessidades dos utilizadores e dos respectivos interesses, interagindo com os vários stakeholders;			62%			Integrar a formação em pesquisa bibliográfica no curriculum académico Criação do "Open Day" da biblioteca.
		0%	25%	50%	75%	100%	

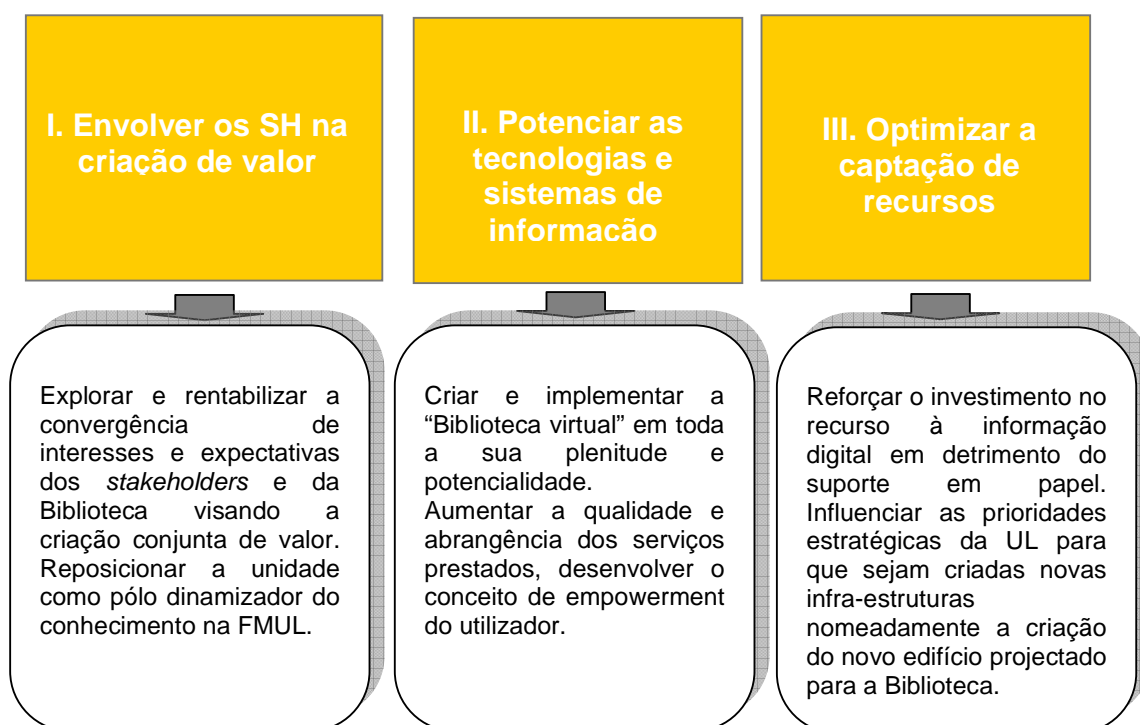


"Da informação ao conhecimento"

BIBLIOTECA - CDI

Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa

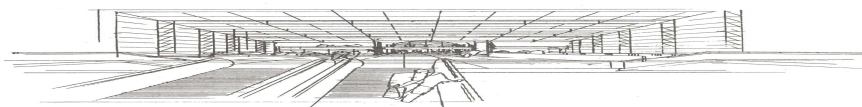
## 4.2 Vectores estratégicos



Os três vectores estratégicos identificados reforçam-se e complementam-se, mutuamente, de tal forma, que não faria qualquer sentido se a organização concentrasse a sua estratégia num único vector, negligenciando os restantes.

### I. Envolver os SH na criação de valor

Através da análise da matriz dos *stakeholders*, foi possível constatar que os que detenham maior poder para influenciar o rumo da organização são em simultâneo os que mais interessam à organização ou seja são os seus principais clientes. Os *stakeholders* identificados poderão ter um papel decisivo na solução para os principais pontos fracos analisados, contribuindo em simultâneo para que a unidade tenha a capacidade de ir ao encontro das suas necessidades/expectativas enquanto clientes. Essa convergência de interesses pode e deve ser explorada e rentabilizada visando a criação de valor. Com esse intuito desenhou-se o sistema de actividades da biblioteca onde são identificadas a



"Da informação ao conhecimento"

complexidade das suas interações, tendo em vista a optimização do seu alinhamento de forma a que todos os intervenientes contribuam no reforço do processo de criação de valor.

## II. Potenciar as tecnologias e sistemas de informação

Os sistemas de informação crescem hoje em dia de uma importância fulcral na transmissão e divulgação da informação que estão na génese das actividades de uma biblioteca. Só com uma utilização eficaz e eficiente dos meios informáticos é que é possível aumentar a qualidade e abrangência dos serviços prestados minimizando ao mesmo tempo a utilização de recursos. Pelos motivos apresentados é fundamental a criação e implementação da "Biblioteca Virtual" em toda a sua plenitude e potencialidade. Permitindo desta forma implementar os conceitos de "empowerment do utilizador" oferecendo em simultâneo um serviço personalizado. Pode-se também tentar mitigar a limitação física através da criação de salas de estudo "virtuais" recorrendo das potencialidades das novas tecnologias.

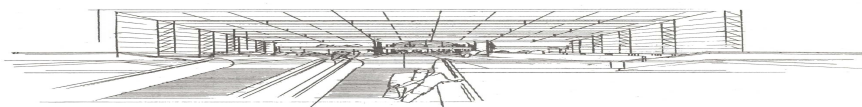
Este vector estratégico é fundamental para a prossecução dos outros dois vectores estratégicos identificados.

## III. Optimizar a captação de recursos

Devido à limitação de recursos existentes, torna-se crucial encontrar formas criativas de potenciar ao máximo esses mesmos recursos. Sendo assim, é essencial reforçar a aposta no suporte digital em detrimento do suporte em papel, o que irá permitir novas formas de acesso e uso da informação por parte do utilizador, transformando o seu papel de agente passivo em agente activo. Um maior envolvimento dos principais *stakeholders* com a biblioteca é crucial para influenciar as prioridades de investimento da Universidade, para que seja desbloqueado o projecto da criação de um novo edifício para biblioteca, infraestrutura essencial para a sua expansão.

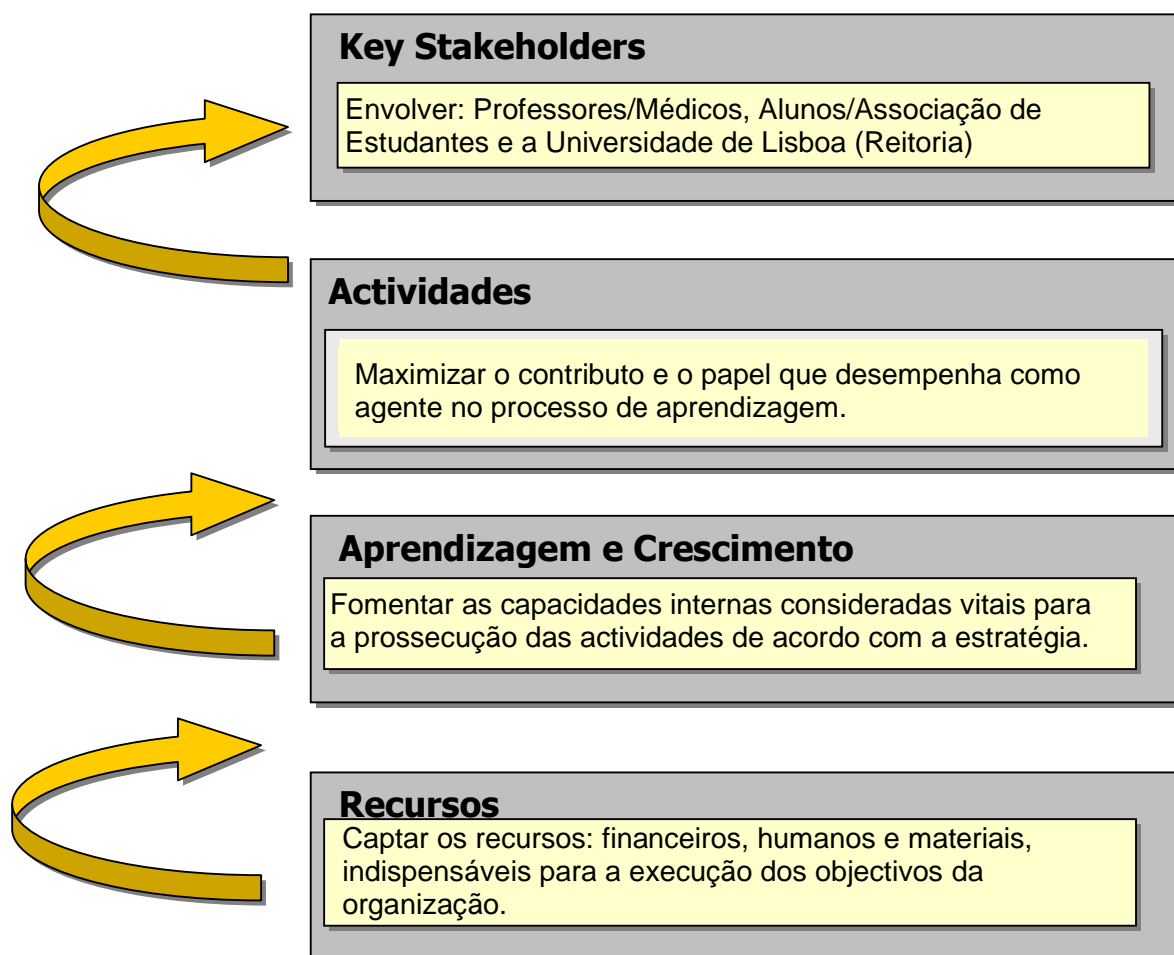
### 4.3 Perspectivas de análise dos vectores estratégicos

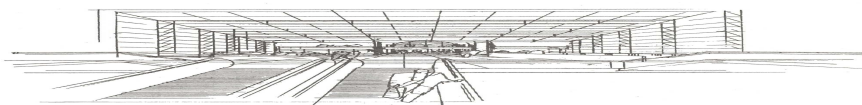
Os objectivos escolhidos tendo em vista a prossecução dos vectores estratégicos, podem ser visualizados em termos do BSC, em perspectivas. Temos então que para a perspectiva de recursos procura-se dotar a biblioteca dos recursos materiais, humanos e financeiros



"Da informação ao conhecimento"

considerados vitais, nomeadamente a ampliação das infraestruturas. Na aprendizagem e crescimento, pretende-se fomentar as capacidades internas na área da biblioteca "virtual" e na qualificação dos seus trabalhadores. Estas novas capacidades irão permitir alcançar os objectivos definidos na perspectiva das actividades de aumentar a autonomia do utilizador e reforçar as parcerias. Por último, surgem os "Key Stakeholders" onde é dada primazia ao aumento do reconhecimento e prestígio da Biblioteca como facilitador do acesso ao conhecimento.



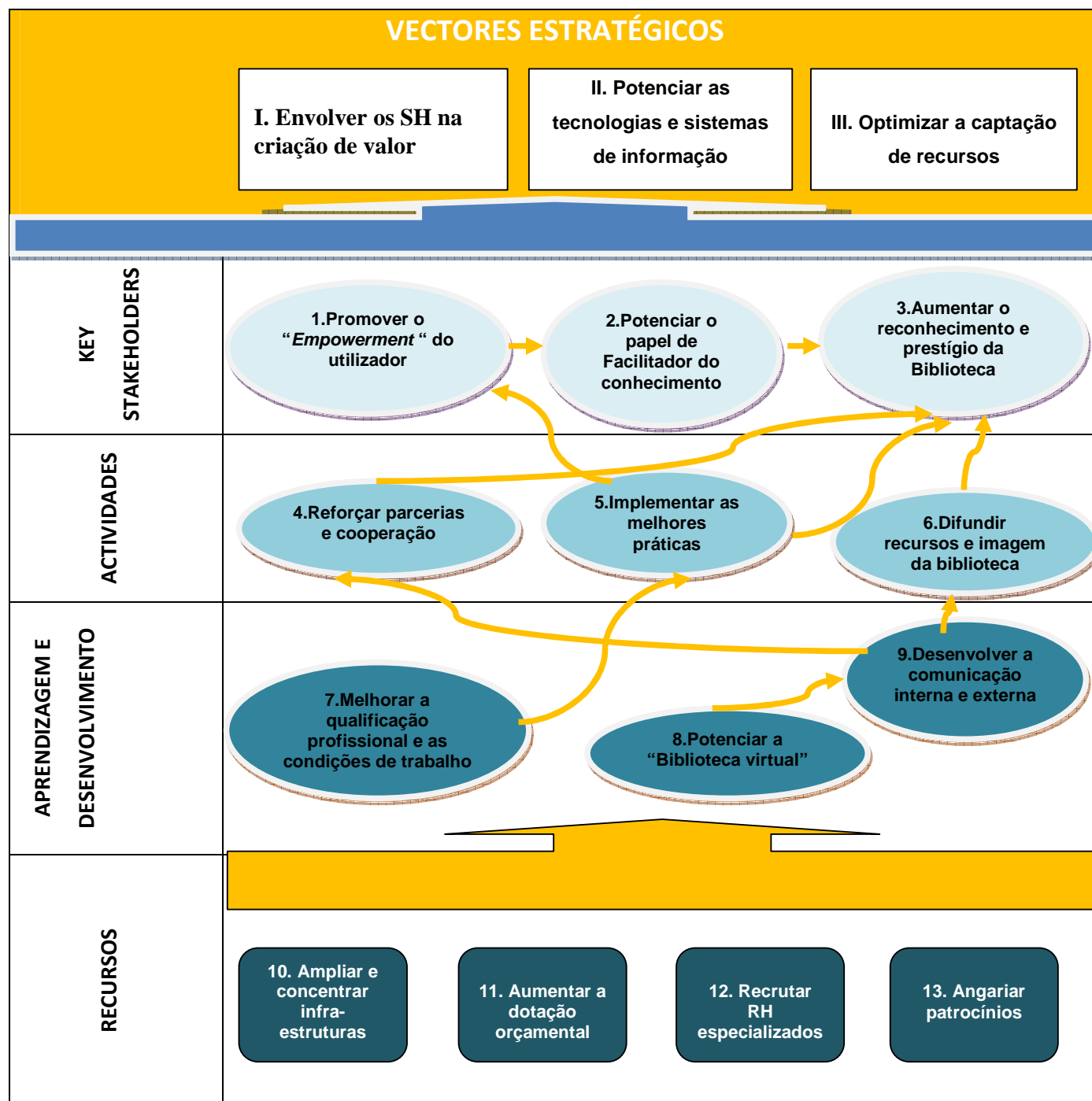


"Da informação ao conhecimento"

BIBLIOTECA - CDI

Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa

#### 4.4 Mapa estratégico







"Da informação ao conhecimento"

BIBLIOTECA - CDI

Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa

#### 4.5 Quadro descritivo dos objectivos

Perspectiva	Índice	Objectivo	Descrição do Objectivo
Key Stakeholders	1	Promover o "empowerment" do utilizador	Fomentar o desenvolvimento de uma atitude proactiva do utilizador final da informação, aumentando em simultâneo os seus níveis de satisfação.
	2	Potenciar o papel do facilitador de conhecimento	Incrementar o papel de entidade facilitadora do conhecimento, através da disponibilização de recursos e fontes de informação pertinentes e com evidência científica de modo a contribuir para que a pesquisa de informação resulte em aquisição de conhecimento.
	3	Aumentar o reconhecimento e prestígio da Biblioteca	Fomentar a posicionamento da Biblioteca como uma referência no âmbito do Centro Académico de Medicina, com repercussão na comunidade científica.
Actividades	4	Reforçar parcerias e cooperação	Promover o aumento da eficácia dos serviços disponíveis para o utilizador, potenciando o papel da Biblioteca como centro estratégico do acesso ao conhecimento.
	5	Implementar as melhores práticas	Desenvolver um Sistema de Gestão da Qualidade (ISO: 9001), bem como introduzir o "Benchmarking" como ferramenta para a adopção de normas e procedimentos de referência, visando uma maior eficiência e eficácia na prestação dos serviços.
	6	Difundir recursos e a imagem da Biblioteca	Promover iniciativas de divulgação e <i>marketing</i> visando incrementar a visibilidade interna e externa.
Aprendizagem e Desenvolvimento	7	Melhorar a qualificação profissional e as condições de trabalho	Desenvolver novas competências e melhorar as condições de trabalho visando um melhor desempenho profissional.
	8	Potenciar a "biblioteca virtual"	Desenvolver os serviços disponibilizados através dos meios informáticos, bem como implementar as salas virtuais.
	9	Desenvolver a comunicação interna e externa.	Implementar modos de transmissão da informação adequados a cada destinatário, nomeadamente através da criação de uma Newsletter.
Recursos	10	Ampliar e concentrar infraestruturas	Promover a construção do novo edifício para a Biblioteca, de forma a limitar a dispersão das estruturas através da sua concentração, dotando-a, deste modo, dos espaços físicos necessários e adequados à prossecução da sua missão.
	11	Aumentar a dotação orçamental	Pugnar pelo aumento da dotação orçamental a atribuir à Biblioteca, efectuando as diligências e apresentando as propostas necessárias para o efeito.
	12	Recrutar recursos humanos especializados	Promover o recrutamento dos recursos humanos especializados com vista ao incremento da qualidade da actividade desenvolvida.
	13	Angariar patrocínios	Atrair patrocínios que contribuam para o aumento dos recursos disponíveis, concedendo o retorno e satisfazendo as expectativas dos patrocinadores.



"Da informação ao conhecimento"

BIBLIOTECA - CDI

Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa

## 4.6 Mapa de Indicadores

	Objectivos / Indicadores	Tipo de Indicador	Frequência de Medição	Polaridade	Valor actual	Metas			Peso do Indicador
						2010	2011	2012	
Key Stakeholders	<b>1 Promover o "empowerment" do utilizador.</b>								
	1.1 Índice de literacia da informação	R	Semestral	(+)	-	25%	50%	75%	100%
	2.1 Nº horas no currículo académico	R	Anual	(+)	21	100	130	175	50%
	2.2 Índice de acompanhamento nas reuniões clínicas	R	Mensal	(+)	-	10%	25%	50%	50%
	<b>3 Aumentar o reconhecimento e prestígio da B-CDI</b>								
	3.1 Índice de credibilidade	R	Anual	(+)	70%	75%	80%	95%	20%
Actividades	3.2 Índice de notoriedade	R	Anual	(+)	45%	55%	65%	75%	20%
	<b>4 Reforçar parcerias e cooperação</b>								
	4.1 Nº Parcerias estabelecidas	R	Semestral	(+)	-	2	6	8	40%
	4.2 Índice de cooperação	A	Mensal	(+)	70%	80%	85%	92%	60%
	<b>5 Difundir recursos e imagem da biblioteca</b>								
	5.1 Nº Acções de marketing	R	Trimestral	(+)	3	5	7	8	60%
	5.2 Índice de credibilidade da informação	R	Semestral	(+)	75%	78%	80%	85%	40%
	<b>6 Implementar as melhores práticas</b>								
	6.1 Taxa de informatização de processos	A	Anual	(+)	70%	75%	80%	90%	25%
	6.2 Taxa de implementação do sistema de qualidade	A	Anual	(+)	-	20%	60%	80%	35%
Aprendizagem e desenvolvimento	6.3 Nº acções de "Benchmarking"	R	Anual	(+)	1	3	5	8	40%
	<b>7 Melhorar a qualificação profissional e condições de trabalho</b>								
	7.1 Índice de satisfação dos colaboradores	R	Anual	(+)	70%	76%	82%	88%	50%
	7.2 Nº médio de horas formação por colaborador	R	Anual	(+)	30	42	50	60	50%
	<b>8 Desenvolver a comunicação interna e externa</b>								
	8.1 Nº de reuniões de acompanhamento internas	R	Mensal	(+)	5	7	8	10	50%
	8.2 Nº de reuniões estratégicas com Key Stakeholders	R	Semestral	(+)	1	2	3	4	50%
	<b>9 Potenciar a biblioteca virtual</b>								
	9.1 Nº acessos ao site	R	Mensal	(+)	6 000	8 000	10 000	12 000	30%
	9.2 Nº cursos elearning	R	Anual	(+)	-	3	5	10	30%
Recursos	9.3 % Registos bibliográficos informatizados	A	Anual	(+)	50%	60%	70%	82%	40%
	<b>10 Aumentar dotação orçamental</b>								
	10.1 Incremento % das verbas atribuídas	A	Anual	(+)	-	5%	10%	20%	70%
	10.2 Número de propostas para financiamento de projectos	A	Anual	(+)	1	3	5	8	30%
	<b>11 Aumentar recursos humanos especializados</b>								
	11.1 % colaboradores especializados ciências documentais	A	Anual	(+)	67%	75%	82%	90%	100%
	<b>12 Angariar patrocínios</b>								
	12.1 Nº de campanhas de angariação	R	Anual	(+)	-	1	3	5	30%
	12.2 Índice de satisfação dos patrocinadores	R	Anual	(+)	70%	75%	82%	90%	30%
	12.3 Nº de patrocinadores	R	Anual	(+)	1	6	10	20	40%
	<b>13 Ampliar e concentrar infra-estruturas</b>								
	13.1 Aumento % da área atribuída	A	Anual	(+)	-	5%	10%	100%	70%
	13.2 Nº de polivalências da biblioteca dispersas	A	Anual	(-)	18	14	12	0	30%

### Legenda

R Resultado (eficácia)

A Acção (eficiência)

(+) Indicador maximizante (quanto maior melhor)

(-) Indicador minimizante (quanto menor melhor)

VA - Valor Absoluto



"Da informação ao conhecimento"

BIBLIOTECA - CDI

Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa

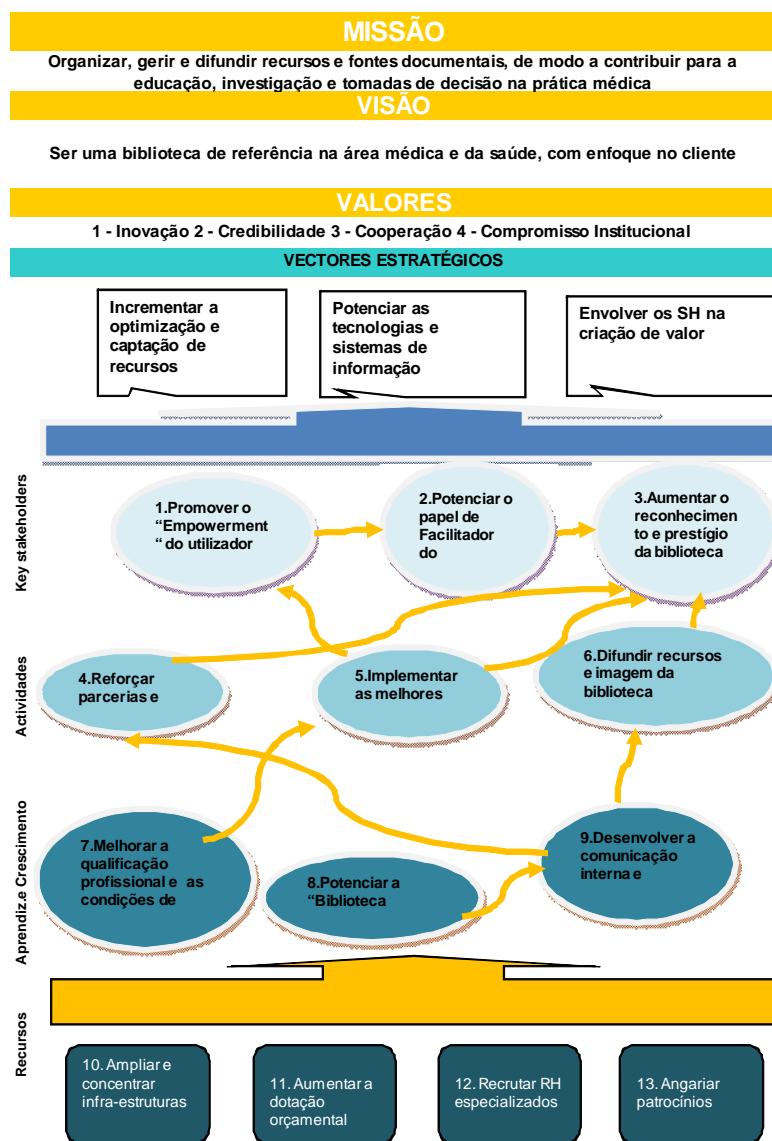
## 4.7 Mapa de iniciativas estratégicas

		Objectivos														
		Key stakeholders			Actividades			Aprendizagem e Desenvolvimento			Recursos					
Iniciativas Estratégicas		Orçamento	1 - Promover o "Empowerment" do utilizador	2- Potenciar o papel do facilitador do conhecimento	3 - Aumentar o reconhecimento e prestígio da Biblioteca	4 -Reforçar parcerias e cooperação	5 - Implementar as melhores práticas	6 - Difundir recursos e a imagem da Biblioteca	7 - Melhorar a qualificação profissional e as condições de trabalho	8 - Potenciar a "biblioteca virtual"	9 - Desenvolver a comunicação interna e externa	10 - Ampliar e concentrar infraestruturas	11 - Aumentar a dotação orçamental	12 - Aumentar os recursos humanos especializados	13 - Andar a patrocínios	
1	Criação de uma <i>newsletter</i>															
2	Intensificação do recurso ao mecenato		- €													
3	Integração das ciências documentais no <i>curriculum</i> académico		- €													
4	Desenvolver o portal de informação		10.000 €													
5	Digitalização da informação		- €													
6	Implementação de salas de estudo virtuais		- €													
7	Desenvolvimento da plataforma de e-Learning		10.000 €													
8	Implementação de uma estratégia de Comunicação e Imagem		15.000 €													
9	Implementação do cartão electrónico		- €													
10	Implementação do "open day" da Biblioteca		- €													
11	Promover acções de formação aos utilizadores		- €													
12	Desenvolver um Sistema de Gestão da Qualidade (ISO 9001)		50.000 €													
13	Iniciativas de marketing visando o desenvolvimento de novas parcerias		- €													
14	Realização de inquérito de avaliação da satisfação dos clientes		- €													
15	Construção do novo edifício da Biblioteca		2.348.000 €													
16	Promover o recrutamento de recursos humanos especializados		25.000 €													
17	Criação do "Clube dos Amigos do Livro"		- €													
18	Implementar o "benchmarking"		- €													
	Impacto muito forte															
	Impacto forte															

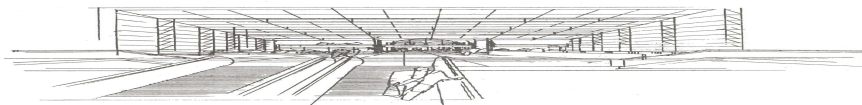
Impacto muito forte

Impacto forte

## 4.8 Mapa Estratégico Consolidado



Objectivos	Indicadores	Tipo	Polaridade	Valor actual	Meta 2010	Meta 2011	Meta 2012	Peso do Indicador	Iniciativas Estratégicas	Orçamento
1	1.1 Índice de literacia da informação	R	(+)	-	25%	50%	75%	100%	1 Criação de uma newsletter	1.500 €
2	2.1 Nº horas no currículo académico	R	(+)	21	100	130	175	50%	2 Intensificação do recurso ao mecenato	- €
2	2.2 Índice de acompanhamento nas reuniões clínicas	R	(+)	-	10%	25%	50%	50%	3 Integração das ciências documentais no currículo académico	- €
3	3.1 Índice de credibilidade	R	(+)	70%	75%	80%	95%	20%	4 Desenvolver o portal de informação	10.000 €
3	3.2 Índice de notoriedade	R	(+)	45%	55%	65%	75%	20%	5 Digitalização da informação	- €
4	4.1 Nº Parcerias estabelecidas	R	(+)	-	2	6	8	40%	6 Construção de salas de estudo virtuais	- €
4	4.2 Índice de cooperação	A	(+)	70%	80%	85%	92%	60%	7 Desenvolvimento da plataforma de e-Learning	10.000 €
5	5.1 Nº Acções de marketing	R	(+)	3	5	7	8	60%	8 Implementação de uma estratégia de Comunicação e Imagem	15.000 €
5	5.2 Índice de credibilidade da informação	R	(+)	75%	78%	80%	85%	40%	9 Implementação do cartão electrónico	- €
6	6.1 Taxa de informatização de processos	A	(+)	70%	75%	80%	90%	25%	10 Implementação do "open day" da biblioteca	- €
6	6.2 Taxa de implementação do sistema de qualidade	A	(+)	-	20%	60%	80%	35%	11 Promover acções de formação aos utilizadores	- €
6	6.3 Nº acções de "Benchmarking"	R	(+)	1	3	5	8	40%	12 Desenvolver um Sistema de Gestão da Qualidade (ISO 9001)	50.000 €
7	7.1 Índice de satisfação dos colaboradores	R	(+)	70%	76%	82%	88%	50%	13 Iniciativas de marketing visando o desenvolvimento de novas parcerias	- €
7	7.2 Nº médio de horas formação por	R	(+)	30	42	50	60	50%	14 Realização do inquérito de avaliação da satisfação dos clientes (alunos, utentes e comunidade científica)	- €
8	8.1 Nº de reuniões de acompanhamento	R	(+)	5	7	8	10	50%	15 Construção do novo edifício da biblioteca	- €
8	8.2 Nº de reuniões estratégicas com Key Stakeholders	R	(+)	1	2	3	4	50%	16 Promover o recrutamento dos recursos humanos especializados	- €
9	9.1 Nº acessos ao site	R	(+)	6 mil	8 mil	10 mil	12 mil	30%	17 Criação do "clube dos amigos do livro"	- €
9	9.2 Nº cursos e-learning online	R	(+)	-	3	5	10	30%	18 Implementar o "Benchmarking"	- €
9	9.3 % Registos bibliográficos	A	(+)	50%	60%	70%	82%	40%		
10	10.1 Incremento % das verbas atribuídas	A	(+)	-	5%	10%	20%	70%		
10	10.2 Número de propostas para financiamento de projectos	A	(+)	1	3	5	8	30%		
11	11.1 % colaboradores especializados ciências documentais	A	(+)	67%	75%	82%	90%	100%		
12	12.1 Nº de campanhas de angariação	R	(+)	-	1	3	5	30%		
12	12.2 Índice de satisfação dos	R	(+)	70%	75%	82%	90%	30%		
13	13.1 Nº de patrocinadores	R	(+)	1	6	10	20	40%		
13	13.1 Aumento % da área atribuída	A	(+)	-	5%	10%	100%	70%		
13	13.2 Nº de polivalências da biblioteca	A	(-)	18	14	12	0	30%		

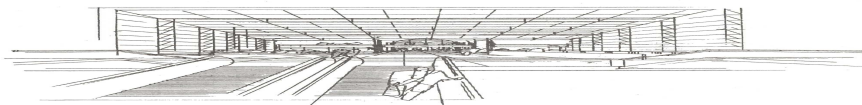


*"Da informação ao conhecimento"*

*BIBLIOTECA - CDI*

*Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa*

## ANEXOS



*"Da informação ao conhecimento"*

*BIBLIOTECA - CDI*

*Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa*

## **ANEXO I**

### **Fichas dos indicadores**





"Da informação ao conhecimento"

BIBLIOTECA - CDI

Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa

Unidade da B-CDI	UPF	Unidade de Pesquisa e Formação	Data	01/01/2010
Designação	Índice de literacia da informação			
Vector estratégico	I	Envolver os stakeholders na criação de valor		
Perspectiva	K	Key Stakeholders		
Nº Objectivo	1	Promover o "empowerment" do utilizador		
Nº Indicador	1.1			
Fórmula de cálculo	(Competências adquiridas pelos formandos, nas acções de formação criadas durante o ano lectivo)/( Total das competências pretendidas com a formação) x 100%			
Tipo de indicador	Resultado	Unidades	%	Meta
				2010 2011 2012
				100 130 175
Frequência cálculo	Semestral	Tolerância	10%	10%
			10%	10%
Origem dos dados	UPF	Peso no objectivo	100%	100%
			100%	100%
Observações	Aprovado por:		Grupo 4	

Unidade da B-CDI	UPF	Unidade de Pesquisa e Formação	Data	01/01/2010
Designação	Número de horas no <i>currículo</i> académico			
Vector estratégico	I	Envolver os stakeholders na criação de valor		
Perspectiva	K	Key Stakeholders		
Nº Objectivo	2	Potenciar o papel de facilitador do conhecimento		
Nº Indicador	2.1			
Fórmula de cálculo	Número de horas de formação integradas no <i>currículo</i> académico do ano lectivo.			
Tipo de indicador	Resultado	Unidades	Nº	Meta
				2010 2011 2012
				100 130 175
Frequência cálculo	Anual	Tolerância	10%	10%
			10%	10%
Origem dos dados	UPF	Peso no objectivo	50%	50%
			50%	50%
Observações	Aprovado por:		Grupo 4	



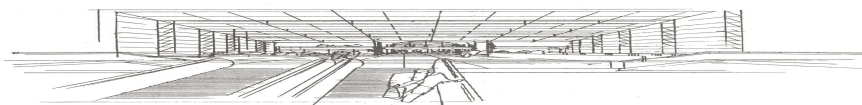
"Da informação ao conhecimento"

BIBLIOTECA - CDI

Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa

Unidade da B-CDI	UPF	Unidade de Pesquisa e Formação	Data	01/01/2010
Designação	Índice de acompanhamento nas reuniões clínicas			
Vector estratégico	I	Envolver os stakeholders na criação de valor		
Perspectiva	K	Key Stakeholders		
Nº Objectivo	2	Potenciar o papel de facilitador do conhecimento		
Nº Indicador	2.2			
Fórmula de cálculo	(Número de acompanhamento nas reuniões clínicas)/(Total de reuniões) x 100%			
			2010	2011
Tipo de indicador	Resultado	Unidades	%	Meta
				10%
Frequência cálculo	Mensal			Tolerância
				10%
Origem dos dados	UPF			Peso no objectivo
				50%
Observações		Aprovado por:	Grupo 4	

Unidade da B-CDI	UAR	Unidade de Atendimento e Referência	Data	01/01/2010
Designação	Índice de notoriedade			
Vector estratégico	I	Envolver os stakeholders na criação de valor		
Perspectiva	K	Key Stakeholders		
Nº Objectivo	3	Aumentar o reconhecimento e prestígio da B-CDI		
Nº Indicador	3.1			
Fórmula de cálculo	Inquérito aos utilizadores sobre o papel da Biblioteca como facilitador do conhecimento			
			2010	2011
Tipo de indicador	Resultado	Unidades	%	Meta
				55%
Frequência cálculo	Semestral			Tolerância
				10%
Origem dos dados	UAR			Peso no objectivo
				50%
Observações		Aprovado por:	Grupo 4	



"Da informação ao conhecimento"

BIBLIOTECA - CDI

Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa

Unidade da B-CDI	UAR	Unidade de Atendimento e Referência	Data	01/01/2010
Designação	Índice de credibilidade			
Vector estratégico	I	Envolver os stakeholders na criação de valor		
Perspectiva	K	Key Stakeholders		
Nº Objectivo	3	Aumentar o reconhecimento e prestígio da B-CDI		
Nº Indicador	3.2			
Fórmula de cálculo	Inquérito aos utilizadores sobre o papel da biblioteca como facilitador do conhecimento			
Tipo de indicador	Resultado	Unidades	%	
Frequência cálculo	Semestral			
Origem dos dados	UAR			
Observações		Aprovado por:	Grupo 4	

	2010	2011	2012
Meta	75%	80%	95%
Tolerância	5%	5%	5%
Peso no objectivo	50%	50%	50%



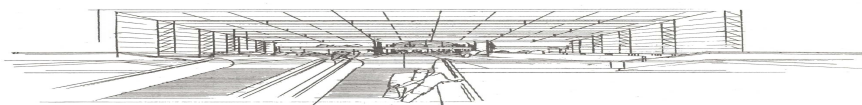
*"Da informação ao conhecimento"*

*BIBLIOTECA - CDI*

*Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa*

## **ANEXO II**

### **Fichas das Iniciativas**

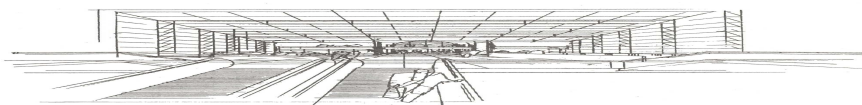


"Da informação ao conhecimento"

BIBLIOTECA - CDI

Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa

Unidade Orgânica da FMUL	DOM	Divisão de Obras e Manutenção																																																																			
Nº	1	Iniciativa	Construir o novo edifício da Biblioteca										Revista em:	01/01/2010																																																							
Montante de investimento	2.348.000	€	Fontes de Financiamento		Orçamento; PIDDAC																																																																
Descrição da Iniciativa	<p>Construção do novo edifício da Biblioteca – um espaço amplo, moderno e funcional – que se perspectiva venha a ter um impacto significativo, ao nível da concentração, organização e conservação dos fundos documentais, bem como possibilitar a criação das melhores condições de acesso à informação por parte dos utilizadores.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Key stakeholders</th> <th colspan="5">Actividades</th> <th colspan="3">Aprendizagem e crescimento</th> <th colspan="5">Recursos</th> </tr> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> <th>7</th> <th>8</th> <th>9</th> <th>10</th> <th>11</th> <th>12</th> <th>13</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Impacto nos Objectivos A- Impacto Muito Forte B- Impacto Forte</td> <td></td> <td>A</td> <td>A</td> <td></td> <td></td> <td>A</td> <td>A</td> <td></td> <td>A</td> <td>A</td> <td></td> <td>B</td> <td>B</td> </tr> <tr> <td>Desfasamento temporal dos impactos (nº meses)</td> <td></td> <td>15</td> <td>6</td> <td></td> <td></td> <td>6</td> <td>4</td> <td></td> <td>6</td> <td>12</td> <td></td> <td>16</td> <td>12</td> </tr> </tbody> </table>													Key stakeholders	Actividades					Aprendizagem e crescimento			Recursos						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Impacto nos Objectivos A- Impacto Muito Forte B- Impacto Forte		A	A			A	A		A	A		B	B	Desfasamento temporal dos impactos (nº meses)		15	6			6	4		6	12		16	12
Key stakeholders	Actividades					Aprendizagem e crescimento			Recursos																																																												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13																																																								
Impacto nos Objectivos A- Impacto Muito Forte B- Impacto Forte		A	A			A	A		A	A		B	B																																																								
Desfasamento temporal dos impactos (nº meses)		15	6			6	4		6	12		16	12																																																								
Factores críticos de implementação	<p>Possibilidade de existência de problemas na construção não previstos que impliquem o ajustamento do preço para um valor superior e a dilação do prazo de entrega da obra. Necessidade de acompanhamento e fiscalização.</p>																																																																				
Parceiros Externos	Reitoria; Empresas					Intervenientes Internos			SGC																																																												
Actividades	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ																																																									
1 Abertura de concurso público	X	X	X	X	X	X																																																															
2 Adjudicação da empreitada						X																																																															
3 Assinatura do contrato							X																																																														
4 Acompanhamento da execução dos trabalhos								X	X	X	X	X																																																									



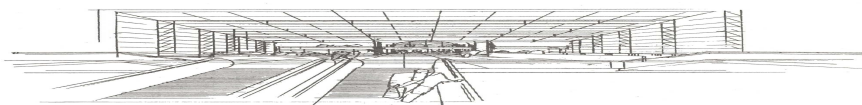
"Da informação ao conhecimento"

BIBLIOTECA - CDI

Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa

<b>Unidade Orgânica da FMUL</b>	GIC	Gabinete de Imagem e Comunicação																																																																
<b>Nº</b>	1	<b>Iniciativa</b>	Implementação de uma estratégia de Comunicação e Imagem										<b>Revista em:</b> 01/01/2010																																																					
<b>Montante de investimento</b>	25.000 €	€	<b>Fontes de Financiamento</b>		Orçamento																																																													
<b>Descrição da Iniciativa</b>	Potenciar a imagem da Biblioteca e difundir recursos, aumentar o reconhecimento e o prestígio, e desenvolver a comunicação interna e externa, reforçando a consistência e actuação desta instituição.																																																																	
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Key stakeholders</th> <th colspan="3">Actividades</th> <th colspan="3">Aprendizagem e crescimento</th> <th colspan="4">Recursos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td><td></td><td>A</td><td>B</td><td></td><td>A</td><td></td><td></td><td>A</td><td></td><td>B</td><td></td><td>B</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td><td></td><td>6</td><td>12</td><td></td><td>3</td><td></td><td></td><td>1</td><td></td><td>12</td><td></td><td>8</td> </tr> </tbody> </table>													Key stakeholders	Actividades			Aprendizagem e crescimento			Recursos					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13				A	B		A			A		B		B				6	12		3			1		12		8
Key stakeholders	Actividades			Aprendizagem e crescimento			Recursos																																																											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13																																																					
			A	B		A			A		B		B																																																					
			6	12		3			1		12		8																																																					
<b>Impacto nos Objectivos</b> C- Impacto Muito Forte D- Impacto Forte																																																																		
<b>Desfasamento temporal dos impactos (nº meses)</b>																																																																		
<b>Factores críticos de implementação</b>	Recursos financeiros e humanos disponíveis são escassos para a implementação do projecto que visa a comunicação e o diálogo estruturados em canais digitais e físicos. Dificuldade de projecção dos resultados directamente obtidos com as acções.																																																																	
<b>Parceiros Externos</b>	Reitoria UL					<b>Intervenientes Internos</b>			SGC																																																									
<b>Actividades</b>	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ																																																						
1 Criação do grupo de projecto	X	X																																																																
2 Elaboração de Plano de comunicação			X	X	X																																																													
3 Execução do Plano						X	X	X	X	X	X	X																																																						
4																																																																		



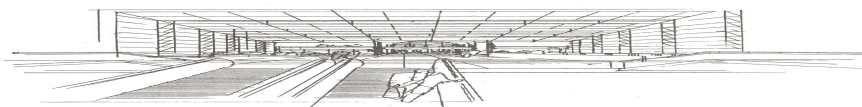


"Da informação ao conhecimento"

BIBLIOTECA - CDI

Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa

<b>Unidade Orgânica da FMUL</b>	DSA	Direcção de Serviços Administrativos																																																																																					
<b>Nº</b>	1	<b>Iniciativa</b>	Desenvolver um sistema de Gestão da Qualidade (ISO:9001)										<b>Revista em:</b>	01/01/2010																																																																									
<b>Montante de investimento</b>	50.000 €	<b>Fontes de Financiamento</b>	Orçamento																																																																																				
<b>Descrição da Iniciativa</b>	Implementar as melhores práticas na Instituição com impacto significativo ao nível dos processos internos, visando um acréscimo da qualidade, eficácia e eficiência da sua actividade, numa perspectiva de dinâmica da melhoria contínua, que contribuirá para a satisfação das expectativas dos utilizadores.																																																																																						
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Key stakeholders</th> <th>Actividades</th> <th>Aprendizagem e crescimento</th> <th>Recursos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td> </tr> <tr> <td><b>Impacto nos Objectivos</b></td> <td></td><td></td><td>A</td><td></td><td>A</td><td>B</td><td>B</td><td></td><td>B</td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>A- Impacto Muito Forte</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>B- Impacto Forte</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td><b>Desfasamento temporal dos impactos (nº meses)</b></td> <td></td><td></td><td>6</td><td></td><td>1</td><td>3</td><td>12</td><td></td><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>													Key stakeholders	Actividades	Aprendizagem e crescimento	Recursos		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	<b>Impacto nos Objectivos</b>			A		A	B	B		B					A- Impacto Muito Forte														B- Impacto Forte														<b>Desfasamento temporal dos impactos (nº meses)</b>			6		1	3	12		2				
Key stakeholders	Actividades	Aprendizagem e crescimento	Recursos																																																																																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13																																																																										
<b>Impacto nos Objectivos</b>			A		A	B	B		B																																																																														
A- Impacto Muito Forte																																																																																							
B- Impacto Forte																																																																																							
<b>Desfasamento temporal dos impactos (nº meses)</b>			6		1	3	12		2																																																																														
<b>Factores críticos de implementação</b>	A implementação do Sistema pressupõe uma profunda mudança e reorganização do serviço, nomeadamente através da abordagem dos processos e do envolvimento das pessoas, exigindo na fase inicial um esforço acrescido de toda a organização.																																																																																						
<b>Parceiros Externos</b>	Reitoria da UL; Empresas					<b>Intervenientes Internos</b>	SGC																																																																																
<b>Actividades</b>	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ																																																																											
1 Definição processos e indicadores	X	X																																																																																					
2 Formação/sensibilização colaboradores			X	X	X	X	X	X																																																																															
3 Auditorias internas										X																																																																													
4 Análise do relatório da equipa de auditoria												X																																																																											



"Da informação ao conhecimento"

BIBLIOTECA - CDI

Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa

## Bibliografia

CALDEIRA, Jorge – Implementação do Balances Scorecard. Coimbra: Almedina, 2009.

CALDEIRA, Jorge; MARQUES, Rui; colaboração de Amílcar Arantes e Francisco Pinto – Termos de referência do trabalho de grupo. Versão 2009.2. [Em linha]. Oeiras: INA – Instituto Nacional de Administração, 2009. [Consult. 30.11.2009]. Disponível em:

[http://blackboard.ina.pt/webapps/portal/frameset.jsp?tab\\_id](http://blackboard.ina.pt/webapps/portal/frameset.jsp?tab_id)

CALDEIRA, Jorge; MARQUES, Rui; colaboração de Amílcar Arantes e Francisco Pinto – Documentos de apoio. Versão 2009.4. [Em linha]. Oeiras: INA – Instituto Nacional de Administração, 2009. [Consult. 30.11.2009]. Disponível em:

[http://blackboard.ina.pt/webapps/portal/frameset.jsp?tab\\_id](http://blackboard.ina.pt/webapps/portal/frameset.jsp?tab_id)

CALDEIRA, Jorge – Gestão estratégica e Balanced Scorecard. Versão 2009.6 [Em linha]. Oeiras: INA – Instituto Nacional de Administração, 2009. [Consult. 30.11.2009]. Disponível em:

[http://blackboard.ina.pt/webapps/portal/frameset.jsp?tab\\_id](http://blackboard.ina.pt/webapps/portal/frameset.jsp?tab_id)

CALDEIRA, Jorge - Balanced Scorecard (BSC) para quê?. [Em linha]. Oeiras: INA – Instituto Nacional de Administração, 2005. [Consult. 30.11.2009]. Disponível em:

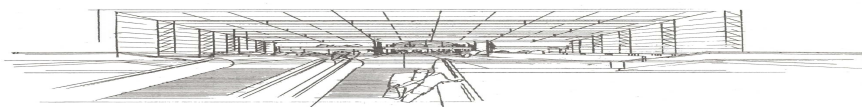
[http://blackboard.ina.pt/webapps/portal/frameset.jsp?tab\\_id](http://blackboard.ina.pt/webapps/portal/frameset.jsp?tab_id)

CALDEIRA, Jorge - Como surge o Balanced Scorecard (BSC). [Em linha]. Oeiras: INA – Instituto Nacional de Administração, 2005. [Consult. 30.11.2009]. Disponível em:

[http://blackboard.ina.pt/webapps/portal/frameset.jsp?tab\\_id](http://blackboard.ina.pt/webapps/portal/frameset.jsp?tab_id)

CALDEIRA, Jorge - A identificação e funcionalidade dos valores corporativos. [Em linha]. Oeiras: INA – Instituto Nacional de Administração, 2007. [Consult. 30.11.2009]. Disponível em:

[http://blackboard.ina.pt/webapps/portal/frameset.jsp?tab\\_id](http://blackboard.ina.pt/webapps/portal/frameset.jsp?tab_id)



"Da informação ao conhecimento"

**BIBLIOTECA - CDI**

*Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa*

CALDEIRA, Jorge - A implementação do Balanced Scorecard na Administração Pública portuguesa. [Em linha]. Oeiras: INA – Instituto Nacional de Administração, 2007. [Consult. 30.11.2009]. Disponível em: [http://blackboard.ina.pt/webapps/portal/frameset.jsp?tab\\_id](http://blackboard.ina.pt/webapps/portal/frameset.jsp?tab_id)

CALDEIRA, Jorge – A arquitectura de implementação da metodologia Balanced Scorecard no núcleo de formação para dirigentes do INA. [Em linha]. Oeiras: INA – Instituto Nacional de Administração, [2007]. [Consult. 30.11.2009]. Disponível em: [http://blackboard.ina.pt/webapps/portal/frameset.jsp?tab\\_id](http://blackboard.ina.pt/webapps/portal/frameset.jsp?tab_id)

Pinto, Francisco - Balanced Scorecard: Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos. Lisboa: Edições Sílabo, 2007.

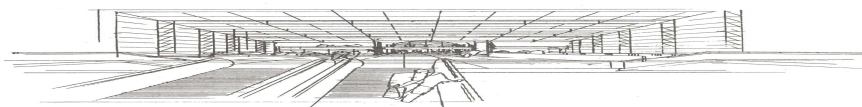
PORTUGAL. MINISTÉRIO DA CIÊNCIA TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR. FACULDADE DE MEDICINA DA UNIVERSIDADE DE LISBOA – Relatório de actividades 2008. Lisboa: FMUL, 2009.

PORTUGAL. MINISTÉRIO DA CIÊNCIA TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR. FACULDADE DE MEDICINA DA UNIVERSIDADE DE LISBOA – Relatório de actividades 2006. Lisboa: FMUL, 2007.

PORTUGAL. MINISTÉRIO DA CIÊNCIA TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR. FACULDADE DE MEDICINA DA UNIVERSIDADE DE LISBOA – Manual de procedimentos da Biblioteca - CDI 2009. Lisboa: FMUL, 2009.

## **Legislação**

📖 RJIES – Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior – Lei nº 62/2007 (DR, 1ª série, nº 174 – 10 de Setembro de 2007);



"Da informação ao conhecimento"

*BIBLIOTECA - CDI*

*Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa*

- 📖 Estatutos da Universidade de Lisboa - Despacho normativo nº 36/2008 (DR, 2ª série, nº 148 – 1 de Agosto de 2008);
- 📖 Estatutos da Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa - Despacho nº 6455/2009 (DR, 2ª série, nº 40 – 26 de Fevereiro de 2009);
- 📖 Regulamento Orgânico dos Serviços da Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa.

## **Sites**

- 📖 Universidade de Lisboa ([www.ul.pt](http://www.ul.pt));
- 📖 Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa ([www.fm.ul.pt](http://www.fm.ul.pt));
- 📖 Biblioteca da Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa ([www.biblioteca.fm.ul.pt](http://www.biblioteca.fm.ul.pt)).

## **Outras Referências**

- Sessões de Audioconferência – FORGEP Algés, Setembro/Dezembro 2009 – Jorge Caldeira;