

Grupo Informal Bibliotecas da Administração Central do  
Estado – *Pensar o futuro*  
(GIBACE)

# **Bibliotecas da Administração Central do Estado**

## ***Que futuro(s)?***

INA – Direção-Geral da Qualificação dos  
Trabalhadores em Funções Públicas

2015

# Ficha Técnica

## **Autor**

Grupo Informal Bibliotecas da Administração Central do Estado – *Pensar o futuro* (GIBACE)

## **Composição**

- Leonor Gaspar Pinto
- Paula Ochôa
- Paulo J. S. Barata
- Rosa Maria Galvão
- Vera Batalha

## **Edição**

INA – Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas

Outubro 2015

Estudo realizado por solicitação do INA. Concluído e entregue a 30 de outubro de 2015. As opiniões expressas no mesmo são da exclusiva responsabilidade dos autores e não vinculam a instituição.

Versão eletrónica publicada no Repositório de Administração Pública (REPAP) <<http://repap.ina.pt>> e no sítio *web* do INA.

# Sumário

<b>Apresentação.....</b>	<b>5</b>
<b>I PARTE.....</b>	<b>7</b>
<b>1. Introdução.....</b>	<b>11</b>
O processo de reflexão.....	13
O relatório .....	15
<b>2. Bibliotecas da Administração Central do Estado .....</b>	<b>23</b>
2.1. Caracterização.....	23
2.2. Papéis e posicionamento estratégico.....	24
2.2.1 No desenvolvimento da política nacional de informação.....	25
2.2.2 No funcionamento do sistema biblioteconómico nacional.....	30
2.3. O valor das bibliotecas, dos profissionais de Informação-Documentação e dos serviços prestados.....	33
2.3.1 O valor económico e social.....	35
2.3.2 Do valor da informação à prestação dos serviços.....	37
<b>3. Eixos estratégicos.....</b>	<b>49</b>
<b>EIXO 1 – GESTÃO DOS SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO.....</b>	<b>49</b>
3.1 Gestão dos serviços de informação.....	49
3.1.1 O contexto: gestão de informação na AP portuguesa.....	49
3.1.1.1 Subsistemas de informação e acesso .....	49
3.1.1.2 O acesso aberto.....	52
3.1.1.3 A interoperabilidade da informação .....	56
3.1.2 (Novo) Modelo de gestão para as BACE.....	58
3.1.2.1 Serviços e produtos acessíveis e disponíveis .....	58
3.1.2.2 Promoção da inclusão digital e da (multi)literacia informacional.....	61
<b>EIXO 2 – GESTÃO DE RECURSOS DE INFORMAÇÃO.....</b>	<b>67</b>
3.2 Gestão de recursos de informação .....	67
<b>EIXO 3 – GESTÃO DA TRANSIÇÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>75</b>
3.3 Gestão da transição bibliográfica.....	75
3.3.1 O ambiente informacional emergente .....	75
3.3.2 O catálogo do futuro ou uma nova geração de catálogos.....	76
3.3.3 Novo paradigma – o modelo FRBR.....	78
3.3.3.1 Metadados de qualidade.....	78
3.3.3.2 O modelo FRBR.....	79
3.3.4 Normativos de estrutura de informação e de dados.....	80
3.3.5 Repensar o fornecimento de serviços .....	82
3.3.5.1 Função catalogação.....	84

<b>4. Conceito estratégico para as BACE.....</b>	<b>89</b>
<b>II PARTE.....</b>	<b>93</b>
<b>1. A construção do futuro das BACE .....</b>	<b>95</b>
1.1 A metodologia: <i>previsão e prospecção</i> .....	97
1.2 A audição das partes interessadas .....	99
1.3 E agora, o futuro... ..	103
<b>Bibliografia.....</b>	<b>105</b>
<b>Notas biográficas .....</b>	<b>117</b>

## Apresentação

O presente relatório, centrado no estudo dos *futuros*, constitui uma análise crítica à situação atual das Bibliotecas da Administração Central do Estado (BACE). Este documento, que pretende contribuir para o debate sobre a sustentabilidade futura das BACE, reúne e sistematiza os resultados das duas fases de reflexão desenvolvidas (abril-setembro 2015), conjugando diferentes métodos de análise e auscultação. Encontra-se estruturado em duas partes:

**Parte I** – corresponde ao corpo principal do estudo, incluindo o modelo de reflexão seguido pelo Grupo Informal Bibliotecas da Administração Central do Estado – Pensar o Futuro, comportando a síntese dos elementos enquadradores das principais questões abordadas e propondo um conjunto de recomendações assentes em três eixos estratégicos:

- **Eixo 1 – Gestão dos serviços de informação**
- **Eixo 2 – Gestão dos recursos de informação**
- **Eixo 3 – Gestão da transição bibliográfica**

Esta síntese foi apresentada em junho de 2015 à direção do INA sob a forma de relatório preliminar<sup>1</sup>, disponível ao público e aberto a sugestões e comentários. O presente relatório inclui já as alterações fruto dessa interação.

**Parte II** – suporta a análise do relatório preliminar na segunda fase de reflexão, com a apresentação dos resultados da audição das partes interessadas, e o mapeamento dos futuros e consensos obtidos, conciliando a interpretação das variadas contribuições reunidas. Esta fase teve início em finais de julho, com o envio de convites às entidades para nele participarem através de duas modalidades:

1. Pelo envio de comentários ao relatório preliminar por *e-mail* até 7 de setembro;
2. Pela presença numa reunião agendada para uma das datas previstas (19 ou 29 de setembro), tendo as opiniões sido sintetizadas nesta parte do documento.

Com este documento procura-se agora disponibilizar uma base de referência que constitua um instrumento de apoio à tomada de decisão e ao planeamento estratégico destas bibliotecas.

---

<sup>1</sup><[http://repap.ina.pt/bitstream/10782/647/4/GIBACE\\_INA\\_RELATORIO\\_PRELIMINAR\\_vREPAP\\_22JUNHO.pdf](http://repap.ina.pt/bitstream/10782/647/4/GIBACE_INA_RELATORIO_PRELIMINAR_vREPAP_22JUNHO.pdf)>.



# I PARTE





# 1

## Introdução

### Pontos-chave

- Papel do Grupo Informal Bibliotecas da Administração Central do Estado (GIBACE) no desenvolvimento de um documento de orientação estratégica para o setor, visando:
  - contribuir para a construção de uma política nacional de informação que integre o papel e a estratégia das Bibliotecas da Administração Central do Estado.
  - promover o reconhecimento das práticas de gestão de informação necessárias na Administração Pública.
  - incentivar o debate sobre o valor e o impacto destas bibliotecas, focalizado na colaboração estratégica, ouvindo e consultando as várias partes interessadas.

### Pergunta

Como dinamizar o debate estratégico sobre o valor e o impacto das Bibliotecas da Administração Central do Estado?



# 1. Introdução

*As both the location and creation of knowledge become democratized and decentralized, libraries and librarians are rethinking their relationships with the communities they serve and the knowledge they help preserve – and produce.*

S. Inayatullah – *Library futures: from knowledge keepers to creators.*

Esta reflexão partiu de uma questão simples: por que razão uma parte das Bibliotecas da Administração Central do Estado (BACE) está ou a fechar ou a estiolar?

A emergência do paradigma digital colocou à distância de um clique fontes de informação cuja disponibilização era exclusiva das bibliotecas. As bibliotecas perderam, assim, a exclusividade da mediação e o monopólio da difusão de informação e têm hoje de dividir o seu *negócio* com múltiplos *players*.

O aprofundamento da *web* semântica e a sofisticação dos motores de busca que não se limitam apenas a recolher e apresentar os dados, mas são capazes de os *analisar e interpretar*, fornecendo respostas mais precisas, acentuaram ainda mais a redução do papel das bibliotecas, e em particular das BACE, como mediadoras do acesso ao documento/informação.

O paradigma digital gerou também diferenças na forma de acesso, em que o modelo marcado pela **posse** (*deter o documento*), característica da biblioteca tradicional, convive agora com o modelo marcado pela disponibilização do **acesso** (*aceder ao documento*). Acrescem as inovações tecnológicas – a desmaterialização do documento/informação, a tecnologia móvel e a sincronização entre dispositivos – que levam ainda mais longe a forma de acesso, que é agora aceder ao documento/informação, onde quer que ele esteja, seja quem for que o disponibilize e onde quer que estejam os seus utilizadores.

A perda de protagonismo por esta via, sem que as bibliotecas, e em particular as BACE, tenham conseguido responder e reposicionar-se noutra alternativa, foi potenciada pelo recente contexto económico-financeiro de crescente limitação de recursos que, ao reduzir recursos humanos e verbas para atualização das coleções, agravou o efeito de estiolamento destas unidades documentais.

Nas organizações da Administração Pública, a própria disponibilização da informação em redes internas ou em portais e sítios *web* efetuada por outras unidades orgânicas, que não as documentais, retirou-lhes protagonismo. Mesmo quando são as próprias unidades documentais a participar ou a assumir o processo, isso traduz-se numa redução da procura direta e presencial, e em alguma perda de visibilidade e presença institucional, que não foi colmatada ou preenchida.

As bibliotecas da Administração deixaram também de ser espaço de encontro, de contacto e de sociabilização de pessoas com as mesmas afinidades, tendo sido substituídas pelas redes sociais, e dentro destas por grupos de interesses ou fóruns de discussão, redes que também potenciam a difusão de informação proveniente das pesquisas dos seus utilizadores e facilitam a sua disseminação.

A biblioteca física, edifício ou espaço dentro da organização, perdeu, assim, quer a importância que tinha como detentora, dinamizadora do acesso e da circulação/disseminação do documento, quer como espaço de encontro, socialização, troca e cocriação.

Tradicionalmente, as bibliotecas, tal como os arquivos e os museus, são instituições de memória. Fortemente impulsionado pela revolução digital, o mundo está, porém, a mudar e as bibliotecas estão também em transformação. Este contexto de mudança suscita diversas interrogações: *Que estatuto e papel devem as bibliotecas desempenhar no século XXI? Como devem abraçar o desafio colocado por estas novas tecnologias? Nesta nova era digital, o que deve ser feito com as suas coleções em suporte físico? Quais são as expectativas da população servida em relação a estes repositórios de conhecimento? Mas, talvez a interrogação mais importante seja: Que mudanças terão de ocorrer nos recursos, estruturas e competências das bibliotecas para que, no futuro, continuem a servir adequadamente o «bem comum»?* (Demers et al. 2014).

Outras questões frequentemente colocadas, como as ligadas à sua importância para o desenvolvimento da cidadania e dos níveis de multiliteracia mediática e informacional, foram desenvolvidas por Michael Gorman e sintetizadas por Anglada num texto recente: «But, are libraries really important to people? And how about the professionals who work in and out of them? Yes, we represent a unique point of view regarding information. We are not interested in the results (to get information), but in the process (to help people to find and use it). We do not want just any information (the most used) or only some users (those who can best use it): a library (the organization, not the building) seeks to collect and preserve all information for all and forever (Gorman 2007). The library is closer to the people than to the document, because it seeks to put information at the service of people by providing tools and skills to be citizens (not lackeys) in a world where access to and use of information can be key elements of success or social exclusion»(Anglada 2014: 608).

Ao longo de 2014, assistiu-se a um importante debate em torno da importância da medição e avaliação dos impactos das bibliotecas, tendo esta fase sido já apelidada de **debate existencial**: «about what libraries are and what they might and should be during times of fundamental change in forms of information and communication» (Town; Stein 2014: 335).

A estratégia internacional para o setor encontra-se bem estabelecida na **Declaração de Lyon** (IFLA 2014) que, realçando o papel das bibliotecas enquanto intermediárias de informação no desenvolvimento das literacias e na reflexão e debate em torno dos compromissos e metas que irão integrar a Agenda de Desenvolvimento Pós-2015, assenta em vários pilares:

- o apoio à tomada de decisões informadas proporcionando o acesso à informação, ao desenvolvimento de competências, à literacia mediática e informacional e à literacia digital;
- a preservação do património cultural para as gerações atuais e futuras;
- o apoio aos governos, à sociedade civil e às comunidades locais para atingirem as metas de desenvolvimento;

- o apoio aos criadores e o fornecimento de bases para novas formas de criatividade.

Este debate é considerado uma oportunidade para uma ampla participação e pode ser determinante na discussão da integração da Cultura como o quarto pilar do desenvolvimento sustentável, envolvendo um grande número de partes interessadas, com destaque para a criação pela UNESCO de uma bateria de 22 Indicadores de Cultura para o Desenvolvimento, para a recente realização do *UNESCO World Forum on Culture and the Cultural Industries*, e para a *Declaração de Florença* (2014), onde foi reconhecida a complexidade da criação e gestão integrada de indicadores e a importância de medir o valor e o impacto da cultura e da criatividade no desenvolvimento sustentável (Ochôa; Pinto 2015).

No quadro conceptual das abordagens de desempenho em bibliotecas, a adoção de uma **perspetiva holística sobre o seu desempenho** tem vindo a ganhar importância, traduzindo-se na inclusão de indicadores que contemplem a importância da literacia informacional e mediática, bem como de aspetos ligados à responsabilidade social, à cidadania e aos vários tipos de impactos<sup>2</sup>. Nesta dinâmica de integração de abordagens e modelos, devemos ter em atenção a norma *ISO 16394 – Methods and procedures for assessing the impact of libraries*, surgida em 2014, e que irá introduzir seguramente uma nova dinâmica na **avaliação do valor social das bibliotecas em geral, e das bibliotecas da Administração Central do Estado, em particular**. O conceito de **impacto** terá que ser incorporado na gestão estratégica e na avaliação de desempenho do setor.

## O processo de reflexão

Na atual conjuntura económica, financeira e social que o nosso País atravessa, torna-se premente preparar o futuro das BACE, refletindo sobre as oportunidades mais significativas que se lhes colocam, à luz das principais tendências (inter)nacionais, nas quais se inclui a perspetiva da cultura enquanto quarto pilar do desenvolvimento sustentável e os atuais debates em torno do papel das bibliotecas nessa dinâmica.

Nesse sentido, a Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA) constituiu, em março de 2015, o Grupo de Trabalho Informal Bibliotecas da Administração Central do Estado – *Pensar o Futuro* (GIBACE) para desenvolver um documento de orientação estratégica para o setor, visando:

---

<sup>2</sup> Destacando-se a iniciativa pioneira do Global Learning (GL) Impact Planning and Assessment (IPA) Road Map (Streatfield; Markless, 2009) para avaliar o desempenho e impacto de programas, tendo sido adotado pela Global Libraries Initiative da Fundação Bill & Melinda Gates para apoiar os beneficiários dos subsídios no processo de planeamento e avaliação dos impactos. O modelo IPA Road Map estabelece um equilíbrio entre os diferentes níveis e tipos de impactos, assim como entre impactos de curta e longa duração, em cinco níveis de mudança: conhecimento e competências; perceções e confiança; comportamentos específicos; qualidade de vida; sociedade e economia.

- Contribuir para a construção de uma política nacional de informação que integre o papel e a estratégia das Bibliotecas da Administração Central do Estado.
- Promover o reconhecimento das práticas de gestão de informação necessárias na Administração Pública (AP).
- Incentivar o debate sobre o valor e o impacto destas bibliotecas, focalizado na colaboração estratégica, ouvindo e consultando as várias partes interessadas.

O GIBACE teve três reuniões de trabalho, que decorreram entre abril 2015 e junho 2015, e em cada reunião foram discutidos vários temas a integrar na abordagem estratégica.

A primeira sessão decorreu em 9 de abril de 2015 e foi dedicada à caracterização do setor, debatendo-se a sua sustentabilidade e a importância de uma nova política nacional de informação, de uma visão sistémica das bibliotecas em Portugal e de um debate sobre o valor da informação, como três dos seus pilares.

A segunda sessão decorreu em 21 de maio de 2015 e foi dedicada à discussão da estratégia para o setor.

Finalmente, a terceira reunião, realizada a 16 de junho, visou o estabelecimento das recomendações a apresentar a todas as partes interessadas.

Com este propósito, o GIBACE apresentou as propostas à direção do INA, recomendando a sua posterior disseminação pelos vários grupos-alvo, privilegiando uma metodologia de *think tank*, com três níveis de concordância na fase de audição das entidades convidadas a integrar um novo grupo de reflexão, integrando representantes de diferentes serviços (como por exemplo a AMA – Agência para a Modernização Administrativa, I.P., Tribunal de Contas, Secretarias-Gerais), representantes das associações profissionais do setor da informação-documentação (Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas – BAD<sup>3</sup>, Associação Portuguesa de Documentação e Informação de Saúde – APDIS) e profissionais do setor:

- **Nível de Consenso 1:** exprime o conjunto de elementos partilhados por todas ou quase todas as pessoas que participaram na iniciativa;
- **Nível de Consenso 2:** exprime o conjunto de elementos partilhados por um conjunto expressivo de elementos;
- **Nível de Consenso 3:** exprime o conjunto de elementos que foram considerados relevantes mas acerca dos quais houve leituras diversificadas, não sendo possível identificar uma direção claramente dominante.

A última versão do documento – incorporando a reflexão das partes interessadas – é agora publicada como parte integrante de todo o processo de reflexão realizado.

---

<sup>3</sup> A BAD, através do Grupo de Trabalho das Bibliotecas da Administração Central, encontra-se a desenvolver um estudo por questionário sobre as bibliotecas da administração pública, visando recolher informação sobre o número, equipas e coleções existentes nas BACE.

## O relatório

O presente documento de trabalho visa sistematizar a reflexão realizada pelo Grupo Informal Bibliotecas da Administração Central do Estado – *Pensar o Futuro* em torno daquelas e de outras questões, propondo um **conjunto de recomendações** assentes em três eixos estratégicos:

- **Eixo 1 – Gestão dos serviços de informação**
- **Eixo 2 – Gestão dos recursos de informação**
- **Eixo 3 – Gestão da transição bibliográfica**

Estes eixos foram selecionados com base em três critérios fundamentais:

- A sua centralidade para os debates teóricos nas principais disciplinas em Ciência da Informação.
- A sua relevância para a profissão de Informação-Documentação.
- A sua importância para a sustentabilidade do setor.

Para a sua escolha foram ainda considerados os recentes contributos de outras análises sobre estratégias a desenvolver em Portugal, nomeadamente o projeto *Desenvolvimento de uma estratégia de competências eficaz para Portugal*<sup>4</sup>, lançado em 2014, para traçar um quadro geral descritivo dos desafios que Portugal enfrenta em matéria de competências (OECD 2015), o relatório *Transforma talento Portugal*<sup>5</sup> (2014), o relatório *Repensar o futuro da sociedade*

---

<sup>4</sup> O projeto adota uma abordagem que envolve todo o governo, com a participação do Ministério da Educação e Ciência, do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social e do Ministro-Adjunto e do Desenvolvimento Regional, representado pela Agência para o Desenvolvimento e Coesão. O projeto foi coordenado pela Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional (ANQEP). O relatório de diagnóstico identifica 12 desafios que Portugal enfrenta em matéria de competências. Os desafios são descritos dentro de cada um dos principais pilares da Estratégia de Competências da OCDE e estão formulados como resultados a alcançar. Os primeiros nove desafios dizem respeito a resultados específicos que abrangem os três pilares do desenvolvimento, da ativação e da utilização das competências: Melhoria da qualidade e da equidade na educação; Reforço da resposta da EFP às exigências do mercado de trabalho; Centralização da educação de adultos e da aprendizagem ao longo da vida nos cidadãos pouco qualificados; **Ativação da oferta de competências**; Redução da taxa de desemprego jovem e dos jovens que não estão nem a trabalhar nem integrados no sistema educativo e formativo (NEET); Aumento da reintegração no mercado de trabalho dos desempregados de longa duração; Redução dos obstáculos ao emprego; **Utilização eficaz das competências**; Promoção do empreendedorismo; Estímulo à inovação e à criação de empregos altamente qualificados; Atribuição de incentivos aos empregadores para se envolverem no desenvolvimento de competências, especialmente as PME; Financiamento de um sistema de competências mais equitativo e eficaz; Ajustamento dos poderes de decisão para satisfazer as necessidades locais; Capacitação e parcerias para uma política de competências baseada em dados comprovados. Os outros três desafios têm a ver com as condições que permitem o reforço do sistema de competências na sua globalidade.

<sup>5</sup> Uma iniciativa da Fundação Calouste Gulbenkian e da COTEC, este relatório apresenta um diagnóstico sobre a importância do talento em Portugal e como este está a ser aproveitado e desenvolvido. Os seus principais objetivos são contribuir para o aumento do debate e da consciência sobre a realidade e as oportunidades do Talento em Portugal, dinamizar a transformação dos talentos produzidos em Portugal e contribuir para a definição das linhas estratégicas necessárias para o desenvolvimento e realização máxima de cada Talento.

Procurando abordar o talento de uma forma integrada, desde a sua identificação na família e nas fases iniciais do sistema do ensino, até ao seu desenvolvimento e plena valorização em diversas

da informação<sup>6</sup> (13.<sup>a</sup> edição, APDSI 2014), o relatório *Um futuro para a saúde* (Fundação Calouste Gulbenkian 2014)<sup>7</sup>, o relatório *Contributos para a reforma do Estado – uma visão da sociedade da informação* (APDSI 2015)<sup>8</sup>, bem como o recente Fórum Internacional *O lugar da cultura* (15-17 de abril de 2015)<sup>9</sup>, onde

---

áreas, com destaque para o setor empresarial, este estudo é o resultado de um exercício de inteligência coletiva que envolveu 6 entidades e 48 personalidades de referência no mercado português. O processo permitiu identificar 57 problemas na produção, intermediação e valorização do Talento em Portugal, para a resolução dos quais foram propostas 40 medidas de ação concretas, e dentro destas selecionadas as 13 consideradas prioritárias. O documento contempla ainda 49 casos de estudo utilizados como exemplo de boas práticas para resolver muitos dos problemas identificados.

<sup>6</sup> O relatório apresenta os resultados de três Grupos de Reflexão, com atividade paralela, e no seio dos quais foram debatidos os temas alvo do Fórum deste ano. Cada Grupo de Reflexão produziu um conjunto de conclusões, perspetivas e recomendações, partindo de várias questões: Como tirar o máximo partido das TIC na melhoria da prestação de Serviço Público? Na eficácia do serviço, na eficiência da «máquina», no aumento da transparência e responsabilização, no estímulo à intervenção e participação cívica (GT1); Como mitigar fatores inibidores comuns das iniciativas de transformação? Que dimensões e mecanismos considerar para assegurar sustentabilidade, boa governança e execução? (GT2); Como evoluir para uma Administração mais responsabilizada, com maior agilidade operativa e capacidade de concretização? (GT3).

<sup>7</sup> Uma investigação coordenada por Nigel Crisp, por solicitação da Fundação Calouste Gulbenkian, visando apresentar uma visão para a saúde caracterizada pelo empoderamento dos cidadãos, pela participação ativa da sociedade e por uma procura contínua de qualidade, apelando a um novo pacto para a Saúde. Este apoia-se numa nova abordagem da implementação que atribui a todas as pessoas um papel na melhoria da saúde e do bem-estar e na criação e manutenção de um sistema de saúde para o futuro. Este objetivo irá exigir uma liderança visionária e corajosa, capaz de unir as pessoas em torno de um novo pacto para a Saúde, estabelecer a rota a seguir e concitar apoio político e da opinião pública.

<sup>8</sup> Apresentado em maio de 2015, este documento tem como objetivo ser um contributo da Sociedade Civil para o processo de Reforma do Estado. Procurou sistematizar expectativas para o Serviço Público, fixando prioridades para a sua reforma e refletindo sobre as diferentes agendas e inibidores de reforma. Entre as ideias consideradas chave para a reforma, encontra-se uma utilização extensiva das TIC e uma atenção redobrada à *Organização* (estruturas, equipas, funções); aos *Processos* (atividades, fluxos, normas, informação, interoperabilidade), às *Competências* (aptidões, conhecimento, formação), à *Cultura* (comportamentos, valores, motivação, cooperação), às *Infraestruturas físicas* (edifícios, propriedade, serviços de suporte), aos *Equipamentos* (industriais, de escritório, informáticos), às *Estruturas informáticas* (redes, desenvolvimento, operação), às *Aplicações informáticas* (modelos, dados, interoperabilidade) e ao *Desempenho* (indicadores, suporte à decisão, prestação de contas). Defende-se o estabelecimento de «um modelo de *governance* único», permanente e devidamente capacitado que deverá passar pela instituição das estruturas que assumam a responsabilidade por planear, liderar e acompanhar as iniciativas de mudança, assegurando que os resultados preconizados são atingidos dentro dos prazos definidos com o envolvimento contínuo dos níveis políticos orientadores e patrocinadores da reforma e das entidades abrangidas.

<sup>9</sup> Uma iniciativa do Secretário de Estado da Cultura, promovendo um colóquio internacional de dois dias e um dia de debates sobre o tecido cultural português com nove mesas de discussão, 40 conferencistas e oradores. Foi apresentado o *Plano de Estudos Cultura 2020*, outra iniciativa do secretário de Estado da Cultura, que reúne dois anos de trabalho de dezenas de investigadores, e cuja edição em 11 volumes teve lançamento no primeiro dia do fórum. Foi desenvolvido por sociólogos, geógrafos e economistas, entre outros profissionais, e mapeia, por exemplo, recursos, instrumentos financeiros, possibilidades de cooperação e emprego. Recursos e possibilidades foram também alguns dos temas das comunicações de nomes como o checo Tomás Sedláček, autor do conhecido livro *Economics of good and evil*, o austríaco Christian Felber, conhecido pela sua *Economia do bem comum*, e o norte-americano Jonathan Taplin, diretor do Annenberg Innovation Lab, da Universidade da Califórnia, entre muitos outros nomes, nacionais e



se discutiu, entre outras questões, se a **Cultura** não será o **detalhe periférico e secundarizado que nos faz reconsiderar todo o sistema**. A necessidade do desenvolvimento de uma **visão simultaneamente sistémica e estratégica** é consensual também entre muitos investigadores da área das bibliotecas e é nesta linha de análise que esta reflexão deve ser enquadrada.

A nível internacional foi considerada a iniciativa da Comissão Europeia<sup>101</sup>, em curso, de pensar a mudança nos Centros de Documentação Europeia, redefinindo a sua missão e reforçando o papel de educação e comunicação das políticas europeias junto dos cidadãos, bem como vários relatórios prospetivos, nomeadamente:

- The future now: *Canada's libraries, archives, and public memory* (Royal Society of Canada 2014).
- *Preparing the workforce for the digital curation* (Committee on Future Career Opportunities and Educational Requirements for Digital Curation 2015)
- *Prospectiva 2020: las diez áreas que más van cambiar en nuestras bibliotecas en los próximos años*. (Consejo de Cooperación Bibliotecaria. Grupo Estratégico para el Estudio de Prospectiva sobre la Biblioteca en el Nuevo Entorno Informacional y Social 2014).
- *Prospectiva de una profesión en constante evolución* (Gómez Hernández; Hernández Sánchez; Merlo Vega 2011).

Num domínio tão abrangente como o que nos propomos tratar, impõem-se-nos, obrigatoriamente, opções metodológicas que é necessário esclarecer. Com a consciência de que muitos aspetos se encontram ainda por explorar, este documento de trabalho pretende constituir uma primeira aproximação ao tema, equacionando as *principais questões, os pontos-chave, os conceitos* e as *recomendações*, que abrem caminhos para outras análises mais completas da realidade presente e dos caminhos a percorrer no futuro.

Nesse sentido, o documento foi estruturado de acordo com os seguintes critérios:

- Cada capítulo parte de uma questão, considerada importante para a tomada de decisão, salientando os pontos-chave para a sua análise, os conceitos envolvidos e as principais recomendações do GIBACE.
- Apresentação de um modelo de reflexão (v. *Fig. 1*), que se constitui como unificador das várias perspetivas dos elementos do GIBACE e

---

internacionais, que avançaram ainda perspetivas sobre temas mais técnicos, como é o caso dos modelos de desenvolvimento. Na área das bibliotecas foi organizado um painel, onde foram apresentados os casos da rede das bibliotecas escolares, da rede das bibliotecas públicas e da rede das bibliotecas universitárias, tendo a Biblioteca Nacional estado representada pela sua Diretora-Geral. As bibliotecas da Administração Central do Estado estiveram ausentes deste painel.

<sup>10</sup> Em junho de 2015 a Direção-Geral de Comunicação da Comissão Europeia constituiu um grupo de trabalho pan-europeu formado por um representante nacional dos Centros de Documentação Europeia (CDE) em 27 países da União Europeia. A este grupo de trabalho foi solicitado que elaborasse um estudo prospetivo sobre o papel dos CDE na Sociedade de Informação. Numa primeira fase foi elaborado e enviado um inquérito aos cerca de 400 CDE dos países da UE. O relatório final deverá ser publicado até ao final de 2015.

que identifica alguns dos principais e possíveis efeitos e impactos sobre as funções, competências e valor social dos profissionais de Informação-Documentação (I-D) e das BACE.

- Apresentação de um novo conceito estratégico, contemplando os papéis que as BACE podem vir a desempenhar, dando resposta às novas necessidades de cidadania do governo aberto.

## Conceitos

**Impacto** é qualquer efeito de um serviço, evento ou iniciativa num indivíduo ou grupo, podendo ser de curta ou longa duração, positivo ou negativo, intencional ou acidental, crítico ou trivial, resultante em mudanças em atitudes, comportamentos, resultados. A mudança é a essência do impacto.

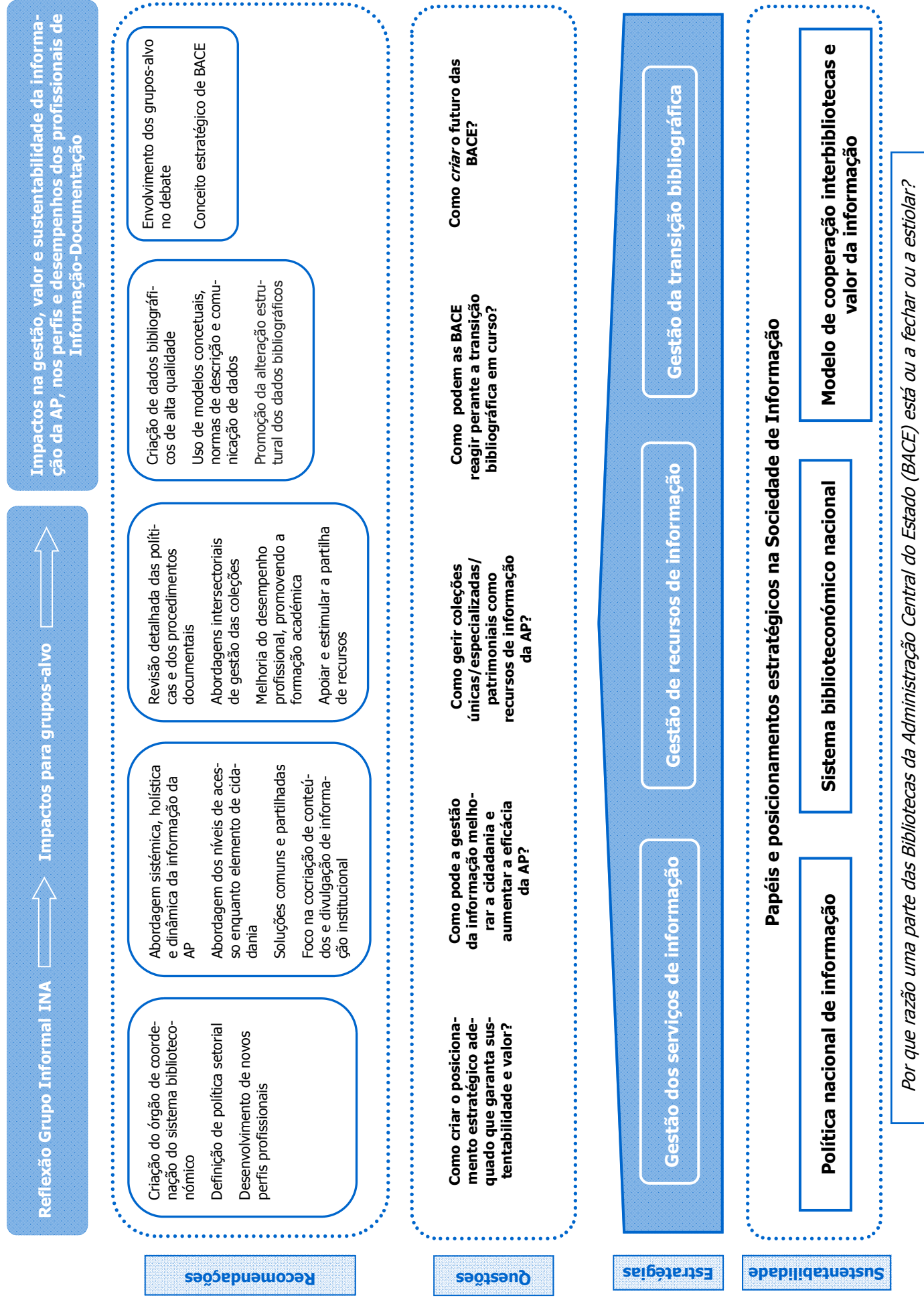
*Fonte:* Ochôa; Pinto 2015

## Recomendações

É necessário realizar estudos de diagnóstico de todo o setor que caracterizem a sua dinâmica, identifiquem os pontos fracos, os pontos fortes, as ameaças e as oportunidades, bem como os vários modelos de gestão existentes nas BACE.

É necessário realizar estudos prospetivos sobre as BACE, envolvendo as várias partes interessadas, analisando as tendências sociais, económicas e tecnológicas, no quadro da reforma do Estado e da prestação de melhores serviços ao cidadão.

**Fig. 1 — Modelo de reflexão proposto (GIBACE)**



# 2

## Bibliotecas da Administração Central do Estado

### **Pontos-chave**

- Modelo de funcionamento dos serviços de informação.
- Aprofundamento e fixação do conceito de BACE.
- Consolidação do papel da BACE na política nacional de informação e no sistema biblioteconómico nacional.
- Incorporação da avaliação de impactos das BACE na gestão estratégica e na avaliação de desempenho da Administração Pública, do sistema biblioteconómico nacional e da política nacional de informação.
- Incremento do trabalho colaborativo.
- Desenvolvimento de novas competências para os profissionais de Informação-Documentação.

### **Pergunta**

Como criar o posicionamento estratégico adequado que garanta sustentabilidade e valor?



## 2. Bibliotecas da Administração Central do Estado

### 2.1. Caracterização

Para a IFLA – International Federation of Library Associations and Institutions, as bibliotecas estatais correspondem a um tipo de biblioteca cuja principal característica é ter sido criada e financiada pelo Estado para atender às suas próprias necessidades. Embora tenham como público-alvo primário o Estado e os seus agentes, o público efetivamente servido pelas bibliotecas estatais pode ser mais vasto, abrangendo investigadores e outros especialistas, e, nalguns casos, o público em geral. Este tipo de biblioteca tem por missão contribuir e apoiar a prossecução dos objetivos e funções das organizações em que se enquadram, designadamente em termos de formulação de programas e políticas, regulação e ações administrativas, bem como funções de aconselhamento e programas de investigação (Bolt; Burge 2008).

Bolt e Burge (2008) agregam as bibliotecas estatais em vários subtipos, agrupados em torno dos três poderes do Estado: legislativo, executivo e judicial.

Adaptando o esquema de Bolt e Burge à realidade portuguesa, consideramos operativo, sem dispensar um aprofundamento subsequente, o seguinte agrupamento:

- **Bibliotecas de organismos da Administração Central do Estado, de órgãos de soberania ou com elevado estatuto de independência**
  - Bibliotecas das Secretarias-Gerais
  - Bibliotecas de organismos da Administração Central do Estado
  - Biblioteca da Assembleia da República
  - Biblioteca da Procuradoria-Geral da República
  - Biblioteca do Tribunal de Contas
  - Bibliotecas de outros órgãos de soberania ou com elevado estatuto de independência
- **Bibliotecas de ensino superior**
- **Bibliotecas escolares**
- **Biblioteca Nacional** (este subtipo compreende apenas a Biblioteca Nacional de Portugal – que procede à recolha, tratamento e conservação do património documental português, em língua portuguesa e sobre Portugal, assegura o estudo, divulgação e condições para a sua fruição e garante a classificação e inventariação do património bibliográfico nacional – ainda que nalguns países possa incluir bibliotecas temáticas de âmbito nacional; entre nós, apesar de já existirem designações como Biblioteca Nacional do Desporto, essas bibliotecas enquadram-se nas bibliotecas de organismos da Administração Central do Estado).
- **Bibliotecas municipais** (comumente designadas por Bibliotecas públicas)

Em Portugal, as Bibliotecas de organismos da Administração Central do Estado, de órgãos de soberania ou com elevado estatuto de independência, que denominámos, por facilidade de designação, **Bibliotecas da Administração**

**Central do Estado (BACE)** têm também surgido associadas a expressões como *Centro de Documentação*, *Centro de Informação e Documentação*, *Centro de Recursos (em Conhecimento)*, além de *Biblioteca (Especializada)*.

As BACE apresentam as seguintes características basilares:

- são criadas, financiadas e estão integradas em órgãos de soberania ou com elevado estatuto de independência e em organismos da Administração Pública<sup>11</sup> de nível central;
- o seu público-alvo primário são, em termos gerais, os organismos públicos, e, em concreto, o organismo em que estão inseridas, mas em que o público efetivamente servido é, em regra, mais vasto, incluindo todos quantos investigam e/ou se interessam pela respetiva área de especialização;
- têm por missão contribuir e apoiar a prossecução dos objetivos e funções dos órgãos e organismos em que se enquadram;
- são unidades de informação especializadas na temática inerente às funções do organismo ou órgão que as tutela;
- são unidades de informação em que as publicações periódicas e a renovação das coleções são fatores (ainda mais) críticos;
- são unidades de informação em que as fontes de informação digitais são cruciais;
- são unidades de informação que, por trabalharem para público mais restritos, valorizam mais a prestação de serviços «à medida».

## 2.2. Papéis e posicionamento estratégico

O papel da BACE deve ser considerado em duas áreas estratégicas para a sociedade da informação em Portugal: *No desenvolvimento da política nacional de informação* e *No funcionamento do sistema biblioteconómico nacional*.

---

<sup>11</sup> Por Administração Pública portuguesa entende-se o conjunto de órgãos e serviços do Estado e de outras entidades públicas que visam a satisfação regular e contínua das necessidades coletivas. Nela distinguem-se três grandes grupos de entidades: Administração direta do Estado, Administração indireta do Estado, Administração Autónoma. As entidades da Administração direta do Estado estão hierarquicamente subordinadas ao Governo, que sobre elas exerce um poder de direção; as entidades da Administração indireta do Estado estão sujeitas à superintendência e tutela do Governo, que sobre elas exerce poderes de orientação, de fiscalização e controlo; e as entidades que integram a Administração Autónoma estão apenas sujeitas à tutela, ou seja, ao poder de fiscalização e controlo do Governo. Registe-se, porém, que, nos últimos anos, ainda que a vigência do conceito date de 1994, se tem generalizado nos documentos oficiais, designadamente do Instituto Nacional de Estatística, Banco de Portugal, Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA), entre outros, sobretudo para fins estatísticos e contabilísticos, a designação Administrações Públicas, sob cuja designação se têm acolhido progressivamente empresas públicas e outras sociedades que se encontravam no perímetro orçamental do Estado. A este propósito ver sobretudo o módulo *Conceitos*, disponível no *Sistema de metainformação* do INE, bem como, no mesmo organismo, a lista de Entidades do Setor Institucional das Administrações Públicas 2014, atualizada em março de 2015.



## 2.2.1 No desenvolvimento da política nacional de informação

Seguimos a definição de Menou (1991)<sup>12</sup> considerando o conceito de *política de informação* como fornecendo orientação para a concepção de «estratégias e de programas tendo em vista o desenvolvimento e a utilização de recursos, serviços e sistemas de informação, usando vários tipos de instrumentos: legislativos, profissionais e culturais». Contudo, tal como Menou alerta, a existência de documentos não significa que esteja a ser aplicada uma política e a ausência deles não significa que essa política não exista.

Da mesma forma, devemos ainda considerar as condições de contexto e as suas diferenças de desenvolvimento e implementação, na linha de discussão das políticas públicas, defendida por Pollitt. Este autor chama a atenção para o (des)conhecimento existente sobre os resultados das reformas introduzidas, afirmando que «we know remarkably little about the final outcomes or impacts of reforms on the clients receiving public services or on civil society as a whole. In fact often we do not even know whether a major reform has had a positive effect, a negative effect or no effect at all on organizational efficiency. More typically, we will have a lot of information about how structures and processes have changed inside the reformed organizations, but not much hard evidence as to what (if any) changes in outputs and outcomes all this change has produced» (2013: 1). Entre os erros mais comuns, Pollitt identifica seis: a prescrição antes do diagnóstico; o fracasso na construção de uma coligação forte para a reforma; a ausência de capacidade de implementação; a ausência de garantia de sustentabilidade; a excessiva dependência de especialistas externos em detrimento de especialistas locais e o ignorar das questões culturais.

Mais especificamente Duff (2001) identifica as áreas que devem integrar uma política de informação<sup>13</sup>:

---

<sup>12</sup> Esta definição deve ser complementada pela apresentada por Braman (2011: 3) que integra o ciclo de informação: «Information policy is comprised of laws, regulations, and doctrinal positions – and other decision making and practices with society-wide constitutive effects – **involving information creation, processing, flows, access, and use**». A mesma autora considera que, embora existam mais de cem definições para o termo informação, é possível enquadrá-las em seis tipologias: informação como recurso, informação como um bem, informação como perceção de um padrão, informação como possibilidade, informação como agente e informação como força constitutiva da sociedade. Recomenda, todavia, que a análise das políticas de informação deve-se iniciar e concluir com uma particular atenção aos efeitos da tomada de decisão envolvendo a informação: «Analysis of information policy must therefore include not only (1) the formal decisions, decision making processes, and entities of government; but also (2) the formal and informal decisions, decision-making processes, and entities of both private and public sector entities of governance; and (3) the cultural habits and predispositions of governmentality that sustain and enable both governance and government» (Braman 2011: 4).

<sup>13</sup> Segundo McClure e Jaeger (2008: 2-3): «Information policy research can investigate an array of issues related to the roles of a policy in society: other policies, policies' effects on individuals, organizations, and government agencies. Major kinds of questions that can be investigated include: • **Clarity** — Does it have a clear meaning? Can a reasonable person understand the intent? Are the key terms carefully defined? Are there examples or applications in the policy? • **Consistency** — Is the policy internally consistent? • **Ambiguity** — Can the policy be interpreted in multiple plausible ways? Are there established parameters for the policy? Does the policy cover one topic or multiple topics? • **Contradiction** — Does this policy run counter to another

- Liberdade de expressão
- Privacidade
- Proteção e segurança de dados
- Políticas para o setor das bibliotecas e arquivos, informação científica e técnica
- Políticas de gestão de informação governamental
- Direitos de autor
- A infraestrutura nacional para a informação e comunicação
- As dinâmicas de gestão de informação internacionais

O desenvolvimento de políticas nacionais de informação foi marcado pelo relevo dado nos anos 70 ao papel das bibliotecas nacionais e ao acesso à informação. A UNESCO desenvolveu esforços internacionais para que o acesso aos recursos de informação fossem considerados nas políticas públicas de cada país, nomeadamente com o programa UNISIST (United Nations International Scientific Information System) em 1972, focalizado na informação científica e técnica. Nos seus documentos *Document Information Policy Objectives: UNISIST Proposals* (1974) e *Programa Geral de Informação* (1976), a UNESCO reafirma a informação como base do desenvolvimento económico e social estabelecendo a necessidade de se fomentar a formulação de políticas e planos de informação, estabelecimento e aplicação de métodos e normas, contribuição para o desenvolvimento de infraestruturas de informação e formação de profissionais e utilizadores de informação. No mesmo ano, foi lançado o programa NATIS para a documentação bibliográfica, bibliotecas e arquivos. Os dois programas foram alvo de uma fusão em 1976, visando o seu alargamento a outros tipos de informação. O programa UNISIST realçava o desenvolvimento dos centros de documentação e o seu papel, propondo orientações para o desenvolvimento de políticas nacionais de informação. Amante, Correia e Wilson registam que, nos anos 80 e 90, existiu acesa discussão sobre a necessidade da formulação e desenvolvimento de políticas de informação, distinguindo-se dois posicionamentos: «a necessidade de políticas nacionais de informação é posta em causa, dado entender-se que as forças do mercado são suficientes para o regularizar, tal como acontece noutras atividades industriais; o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação tem reforçado a necessidade de os governos implementarem políticas nacionais de informação, não só com o objetivo de promover as respetivas indústrias de informação, mas também para

---

policy? Are there inherent contradictions within the policy? Does the policy comply with related judicial holdings? Is it constitutional? Is it ethical? • **Duplication** — Does it duplicate another policy? • **Implementation** — Are methods, responsibilities, and timelines for implementation defined? • **Enforcement** — Are methods, responsibilities, and timelines of enforcement defined? • **Gaps** — Does the document include all guidance needed to implement the policy? Is there sufficient detail to implement and enforce the policy? • **Combination** — What happens when the policy is viewed in combination with other policies? • **Evaluation** — Are there mechanisms for citizen or agency input? Are there modification processes? Are there sunset clauses? Are there timeframes or benchmarks for policy evaluation or reevaluation? • **Impact** — What populations, organizations, or government agencies are affected? Are there disproportionate impacts on certain populations? Is the policy biased in favor of or against certain groups? What short-term and long-term societal consequences can be reasonably foreseen from the policy? What is the best-case impact of the policy? What is its worst-case impact?».

as protegerem dos efeitos negativos provocados pela rápida introdução de novas tecnologias» (1994: 14).

A Schwencke Resolution (1984) marca o início do reconhecimento da importância das bibliotecas pelo Parlamento Europeu no seio da então Comunidade Económica Europeia, seguida da Resolução de 17 de setembro de 1985 – *Collaboration between libraries in the field of data processing* –, em que se destacava a importância das bibliotecas, como uma das principais forças do mercado de informação europeu e como intermediárias do conhecimento e cultura. Anteriormente, em 1988, foi aprovado o Plano de Ação para a criação de um mercado de serviços de informação (1989-1990) (*Information market policy action*) centrado no segmento dos serviços de informação a partir de bases de dados em linha ou em suportes legíveis por computador. Em 1991, foi lançado o programa IMPACT 2 (1991-1995), visando estabelecer um mercado interno de serviços de informação, o qual, após a análise dos resultados obtidos pelo programa IMPACT 1, deu destaque às regiões europeias mais desfavorecidas (Amante; Correia; Wilson 1994). A política comunitária sobre informação e transparência foi desenvolvida a partir de 1992 com o Tratado de Maastricht. A liberdade de informação e livre circulação de informação de documentos é estabelecida nesse mesmo ano (Birmingham) e nos Conselhos Europeus de Edimburgo (1993) e Copenhaga (1993). A década de 90 é marcada pelo Relatório *A Europa e a sociedade de informação global* (designado *Relatório Bangemman*, 1994) que reafirma a importância da intervenção do Estado e de políticas nacionais/europeias para a sociedade de Informação<sup>14</sup>. Esta década assiste à

---

<sup>14</sup> Em Portugal, o desenvolvimento da Sociedade de Informação é tardio e só em 1995 é definido como uma prioridade política. No período que vai de 1995 a 2001, os principais documentos de orientação política de grande divulgação foram o *Livro Verde para a Sociedade de Informação* (Missão para a Sociedade da Informação 1997), o documento *Portugal na Sociedade de Informação* (1999), a Iniciativa Internet (2000) e o POSI – Programa Operacional para a Sociedade de Informação (2000). É importante referir que o Livro Verde Informação do setor Público: Um recurso fundamental para a Europa (Comissão Europeia, 1996-1999) veio lançar o debate em torno da grande quantidade de informação não confidencial, produzida pelos departamentos governamentais, considerando este tipo de informação um recurso essencial para a Europa. Com a Presidência portuguesa da União Europeia (2000) são formuladas as primeiras orientações da política europeia para a Sociedade de Informação, no âmbito da Estratégia de Lisboa, as quais vieram marcar as iniciativas comunitárias – eEurope 2002 – Uma sociedade de informação para todos, eEurope 2005 e a i2010 – Sociedade de Informação Europeia para o Crescimento e Emprego. O lançamento do Plano Tecnológico (2005) visou, entre outros objetivos, a modernização da Administração Pública. O plano baseava-se em três eixos estratégicos: conhecimento, tecnologia e inovação. Na Administração Pública destacou-se a criação do Cartão do Cidadão, que combina num único documento, os dados de identificação, o n.º da segurança social, o n.º do serviço nacional de saúde, o n.º contribuinte e n.º de eleitor; a criação do passaporte eletrónico; a criação da Rede de Conhecimento das Bibliotecas Públicas (bibliotecas digitais). Em 2006, todas as escolas públicas são equipadas com Internet de banda larga, contribuindo para um aumento da utilização das TIC por parte da comunidade escolar; é criado o Programa *Simplex*, que incorpora uma ampla iniciativa de simplificação administrativa e legislativa, com a finalidade de reduzir a burocracia, aumentar a transparência do Estado e da eficiência da Administração Pública, melhorando também a relação do cidadão com os serviços públicos. No ano de 2007, Portugal assume a Presidência do Conselho da União Europeia, dando a presidência portuguesa continuidade aos esforços para implementar o *eGovernment* a nível europeu. Em 2008, foi apresentada uma nova modalidade do Programa Simplex, destinado à Administração Local. Em 2010, é lançada a Agenda Digital 2015, com o objetivo de promover o desenvolvimento da sociedade da informação e para melhorar a competitividade do país.

emergência dos planos de ação centrados na criação de infraestruturas e nas acessibilidades, estímulo aos serviços, aplicações e conteúdos seguros assentes numa infraestrutura de banda larga.

Posteriormente, o World Summit on the Information Society (WSIS, 2001, 2003, 2005) destacou o estudo da governança da comunicação global, envolvendo *multi-stakeholders*. Assiste-se atualmente à discussão da Agenda de Desenvolvimento Pós-2015 onde o papel da convergência tem sido determinante, como refere Frau-Meigs:

«WSIS, by aligning itself to the MDGs for 2015, has set an ambitious target for itself. Emphasizing investments, equitable growth and the eradication of poverty are not possible without the establishment of a vibrant mediasphere that encourages citizens individually and collectively to criticize, comment and contribute to their own sustainable growth. Open information and communication flows and networks need to be promoted and maintained, for better governance and access to knowledge» (2013c: 76).

Na área específica das bibliotecas, a DGXIII preparou o Plano de Ação (1988-1994)<sup>15</sup>, seguido pelo programa da União Europeia – Telematics for Libraries (1991-1994 e 1994-1998)<sup>16</sup> com o objetivo de desenvolver investigação e projetos visando o desenvolvimento do setor. Previu-se a criação de uma infraestrutura avançada para a interconexão de bibliotecas de modo a permitir ultrapassar fronteiras alargando os serviços aos utilizadores. Foi promovida a cooperação internacional, de modo a criar um ambiente de cooperação mútua, de troca de informação bibliográfica e de troca de tecnologias de informação,

---

<sup>15</sup> *Plan of Action for Libraries in the European Community: First draft for discussion*. Visava contribuir para um equilíbrio entre as necessidades e prioridades da Informação dos países com serviços de bibliotecas menos desenvolvidos e aqueles que os tinham mais avançados, melhorando a cooperação e troca de informação entre bibliotecas e promovendo a introdução das TIC (Amante; Correia; Wilson 1994). A Comissão Europeia reconhecia que países em regiões periféricas, como Portugal, possuíam carências que impediam o desenvolvimento de um mercado de informação, nomeadamente ausência de infraestruturas de informação, a imaturidade da indústria de informação, a reduzida dimensão do mercado para produtos e serviços de informação e a necessidade de profissionais de informação qualificados.

<sup>16</sup> Os *anos de mobilização* (1990-1994) caracterizaram-se pelo objetivo de criar e harmonizar catálogos bibliográficos, contribuindo para a eficiência e a partilha de recursos. Baseou-se em quatro linhas de ação: bibliografias computadorizadas; rede e interconexão de sistemas de bibliotecas; serviços inovadores e produtos; e ferramentas tecnológicas: «the immediate goals of this first program were to create a process of change which could acquire a momentum of its own and to stimulate awareness of the benefits and implications of European co-operation among libraries. These goals, which we believe have been achieved, were set in the framework of longer-term objectives of promoting the availability of modern library services throughout the Union, the cost-effective use of technology, standards and the emergence of coherent library policies» (Cordis Archive). Os *anos de consolidação e integração* (1994-1998) assistem ao desenvolvimento do papel central das bibliotecas na gestão da informação, concentrando-se no desenvolvimento das redes interbibliotecas, orientadas para o mercado, harmonizando práticas no setor público e no setor privado. Foram desenvolvidas três linhas de ação: sistemas de rede; sistemas telemáticos para a cooperação e rede e serviços de acesso a recursos de informação em rede. Entre os impactos registados assume particular importância a cooperação e a chamada de atenção na Europa para as bibliotecas. Registe-se que Portugal, através da Biblioteca Nacional de Portugal, esteve envolvido em todas estas fases, participando em [múltiplos projetos](#).

bem como de melhoria dos recursos digitalizados, fortalecendo a função das bibliotecas.

Foi realizado, pela primeira vez, um levantamento do panorama europeu das bibliotecas<sup>17</sup>, relativamente aos seus fundos, número de utilizadores, serviços prestados e tecnologia utilizada e um estudo comparativo dos sistemas de formação dos bibliotecários nos vários países, com um foco especial nas novas tecnologias.

Em 1992, foi criada a EBLIDA – European Bureau of Libraries, Information and Documentation Associations com o objetivo de dar uma voz à comunidade profissional europeia, «a clear voice to argue advocate and lobby for libraries right to give their customers high quality services» nas palavras de Britt-Marie Häggström, em 2001, num discurso inaugural do Congresso da BAD.

Na Europa, o Libraries Programme decorre de 1990 a 1999, sendo substituído pelo DG Information Society e pelo Information Society Technologies (1998-2002), que abriu a área de atividade aos conteúdos multimédia de museus, galerias e arquivos. Durante esse período foram realizados vários estudos, publicados na coleção *Libraries in the Information Society*. O programa teve continuidade na área digital com o Digital Heritage and Cultural Content, que pretendeu atuar nos recursos digitais, fomentando o acesso a todos os cidadãos europeus e garantindo a sua preservação.

Desde 1990 que esta componente de preservação da memória e a correspondente política de comunicação tem vindo a ganhar maior atenção no seio da União Europeia, transformando-se paulatinamente num objetivo estratégico de gestão dos recursos do património cultural (Manzuch 2009). Nestes projetos, arquivos, bibliotecas e museus não tiveram uma participação similar: as bibliotecas detinham mais representação na área da informação, e os museus na área cultural, enquanto o potencial dos arquivos ficou a um nível mais baixo. Esta situação só veio a ser ultrapassada com o recente lançamento da estratégia convergente da Europeia<sup>18</sup>.

Segundo Pinto (2009) esta situação deve-se a estratégias diferenciadas e a percursos paralelos, num processo que o ambiente digital e a necessidade da sua preservação estão a obrigar a reverter. O destaque dado às bibliotecas vem premiar o papel desempenhado e a criação das bibliotecas digitais, evidenciando igualmente a sua intrínseca ligação aos meios de informação científica e de ensino e investigação.

Uma das estratégias seguidas visa a integração de conteúdos digitais de arquivos, bibliotecas e museus, contrariando o desenvolvimento em paralelo de

---

<sup>17</sup> Em Portugal foi seguida a mesma tendência, verificando-se na década de 90 várias iniciativas de alinhamento estratégico entre o desenvolvimento das políticas para as bibliotecas e o levantamento e diagnóstico de situações. Destacamos o relatório *O mercado dos serviços electrónicos de informação em Portugal* (1996) e o *Relatório de investigação nas bibliotecas da Administração Pública - Gestão da Qualidade*, patrocinado pelo Secretariado da Modernização Administrativa (1998). Neste último documento, as BACE estavam integradas no setor das bibliotecas especializadas, constituindo um grupo reativo face aos modelos de gestão de qualidade.

<sup>18</sup> *Vd.*: <<http://www.europeana.eu/portal/>>.

estratégias de catalogação por cada um dos setores, numa estratégia de reconvergência das profissões da informação. A aplicação de *standards* comuns por tipo de material e não por afiliação de comunidade profissional poderá permitir uma maior interoperabilidade de dados no âmbito da comunidade do património cultural.

A construção *do espaço único de informação europeu* implicou ainda a criação de uma área de investigação europeia (ERA – European Research Area 2002-2006), um mercado interno para a ciência e tecnologia através das medidas *open source* (2003) e de uma permanente reflexão sobre as competências necessárias para garantir a competitividade e inovação.

De acordo com Bustamante (2007), a política de informação pode ser classificada em sete grupos: políticas de acesso para as bibliotecas públicas; promoção da leitura e controlo das políticas do livro; política científica e tecnológica; política de informação estatística; política de acesso público a informação governamental; política de informação tradicional; políticas relacionadas com as tecnologias de comunicação; e política de informação societária, para cuja implementação se exigem competências profissionais na área da Ciência da Informação. Como refere Orna: «information policy ought to have a higher profile than ever before as it is central to the government's need to improve efficiency in how it operates, showing that it is worthy of trust through the transparency and open data initiatives and getting economic benefit out of the data it collects» (2008).

Retomando a análise de Pollitt (2013: 7) deve ser assegurada a existência das competências necessárias para a implementação das políticas públicas: «many types of reform require leadership skills. Performance management reforms require measurement skills. E-government reforms require technological skills. Contracting out requires contracting skills. Does the public service yet possess these skills? If not, how can they most rapidly be acquired?».

Se analisarmos as tendências recentes nas duas grandes reformas da Administração Pública Central, PRACE (2006) e PREMAC (2011), verificamos que, no primeiro caso, se apostou mais na especialização e no desenvolvimento de perfis profissionais especializados na área das bibliotecas e arquivo, no seguimento das orientações seguidas nos anos 90 no que se refere à criação da carreira e à importância da profissão para o desenvolvimento da sociedade da informação em Portugal, enquanto que no segundo se dilui mais a importância da especialização, abrindo-se caminho a várias tipologias de serviços de informação em serviços ministeriais, não sendo evidente a existência de uma política de informação que garanta a sustentabilidade deste setor (Barata; Ochoa 2015).

### **2.2.2 No funcionamento do sistema biblioteconómico nacional.**

O sistema biblioteconómico nacional assenta no padrão de desenvolvimento verificado a partir de 1974: criação da Base Nacional de Dados Bibliográficos –

PORBASE (1986), coordenada pela Biblioteca Nacional<sup>19</sup>, hoje com mais de 180 bibliotecas portuguesas públicas e privadas; criação da Rede Nacional de Leitura Pública (1987), hoje com mais de 200 bibliotecas e ainda em fase de crescimento; criação da Rede de Bibliotecas Escolares (1996), e sua estabilização em 2008, hoje com mais de 2000 bibliotecas escolares; alargamento do número de bibliotecas do ensino superior; e diminuição do número de bibliotecas especializadas (desde 2006). A abordagem tradicional do sistema biblioteconómico assenta na tipologia de biblioteca ou na dissecção por subsistemas: bibliotecas públicas, bibliotecas escolares, bibliotecas universitárias e bibliotecas especializadas. A abordagem por setores ou subsistemas que tem sido seguida torna evidente, por um lado, que os momentos de sucesso ou fracasso são largamente determinados pelas orientações emanadas por diferentes departamentos da administração central, da administração local, das universidades, etc., e, por outro, sublinha a inexistência de um órgão de coordenação do sistema biblioteconómico capaz de uma visão integradora e estratégica<sup>20</sup>. Ainda que dificilmente se possa dizer que o Conselho Superior de Bibliotecas tenha, na prática, alguma vez desempenhado esse papel, na sua atual configuração, como secção especializada em livro e bibliotecas (2013), ainda menos isso acontece. Não está, pois, cometida a qualquer entidade a função de coordenação do sistema biblioteconómico ou mesmo de gestão do macrossistema de informação nacional<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> A criação da PORBASE, que consubstanciava Catálogo Coletivo das Bibliotecas Portuguesas, constituiu a pedra basilar para a informatização das bibliotecas em Portugal e para o desenvolvimento da cooperação entre elas. A cooperação desenvolvida ao nível da BNP estende-se, também, a ações de interesse comum desenvolvidas com base em protocolos de colaboração com entidades diversas, tais como universidades, fundações e outras instituições individuais, tanto nacionais como estrangeiras, para apoio de projetos de investigação, colaboração técnica e formação. Um exemplo desta cooperação que data de finais de 1988 é o Projeto CLIP (Compatibilização de Linguagens de Indexação em Português) que tendo tido início numa reflexão entre bibliotecários da BN e bibliotecários do ensino superior, emergiu como projeto nacional de cooperação em indexação para se estabelecerem mecanismos regulares e metodologias de cooperação; já se encontram aprovadas e disponibilizadas várias Terminologias.

<sup>20</sup> Ao nível da normalização biblioteconómica a BNP desempenha essas funções a nível nacional e assegura a atualização e difusão, em Portugal, das atividades de produção de normas de interesse para as áreas de atuação das bibliotecas.

<sup>21</sup> Ainda que nunca lhe tivesse sido cometida essa função, o Conselho Superior de Bibliotecas, criado pelo Decreto Lei 123/98, de 9 de maio, poderia ter sido o embrião de um órgão colegial desse tipo. Foi, porém, extinto e as suas competências integradas no Conselho Nacional de Cultura (CNC), criado pelo Decreto-Lei n.º 215/2006, de 27 de outubro, como órgão consultivo do então Ministério da Cultura, dispoendo de uma estrutura que funciona em plenário e em secções especializadas e concretizado pelo Decreto Regulamentar n.º 35/2007, de 29 de março. Destas, seis encontravam-se previstas no Decreto Regulamentar n.º 35/2007, de 29 de março, e duas foram criadas pelos Despachos n.º 3253/2010 e 3254/2010, ambos de 11 de fevereiro, publicados no *Diário da República*, II Série, n.º 36, de 22 de fevereiro de 2010. Em 2013, pelo Decreto-Lei n.º 132/2013 de 13 de setembro, o CNC sofreu nova atualização passando a ter por missão emitir pareceres e recomendações sobre questões relativas à realização dos objetivos de política cultural e propor medidas que julgue necessárias ao seu desenvolvimento, por solicitação do membro do Governo responsável pela área da cultura ou dos serviços e organismos da área da cultura. Compete ao plenário do CNC: a) Apoiar o membro do Governo responsável pela área da cultura na definição, estratégia e desenvolvimento das políticas culturais para os diversos domínios de intervenção do Governo na área da cultura; b) Formular propostas e apoiar o membro do Governo responsável pela área da cultura na decisão sobre as políticas de

Assim, ao contrário de outros países como acontece, por exemplo em Espanha com o Consejo de Cooperación Bibliotecaria, em Portugal **não existe um órgão de coordenação do sistema biblioteconómico, que integre representantes dos diferentes subsistemas e defina uma política global, pelo que o ritmo de desenvolvimento dos vários componentes do sistema é muitas vezes feito de forma aleatória e avulsa**, sem se estudarem políticas conjuntas entre todos os seus componentes. De uma forma geral, poderemos afirmar que o crescimento biblioteconómico depende essencialmente da dinâmica sustentada por entidades locais e alavancado por políticas públicas setoriais. O debate tem-se centrado mais nos efeitos imediatos, e não tanto nas consequências a médio e longo prazo e, muito menos, na procura das causas profundas que estão no âmago do sucesso ou insucesso da profissão de I-D, associado ao modelo de funcionamento das carreiras e do sistema biblioteconómico. Uma análise do sistema biblioteconómico com características prospetivas deverá começar por identificar qual o seu papel no futuro e a forma como a sociedade interpretará a sua evolução e as suas potencialidades futuras.

As BACE não são apenas parte do organismo em que se integram, são parte de um todo. A análise do atual enquadramento institucional leva-nos necessariamente às seguintes conclusões:

- não existe uma política global de informação do Estado;
- não existe uma política global para a área das bibliotecas;
- não existe sequer um órgão de coordenação que as defina e proponha.

---

investimento nos diferentes domínios de intervenção do Governo na área da cultura; c) Formular propostas e apoiar o membro do Governo responsável pela área da cultura na decisão sobre as áreas consideradas prioritárias para cada um dos domínios de intervenção do Governo na área da cultura; d) Formular propostas e apoiar o membro do Governo responsável pela área da cultura na decisão sobre os tipos e áreas objeto de apoios financeiros por parte do Governo na área da cultura; e) Apoiar o membro do Governo responsável pela área da cultura na definição e planeamento das ações conjuntas que, por iniciativa própria ou interministerial, envolvam os serviços e organismos da área da cultura, tanto a nível nacional como internacional; f) Pronunciar-se sobre propostas de contratos-programa, parcerias público-privadas e demais acordos de colaboração ou de cooperação, nos diversos domínios de intervenção do Governo na área da cultura com repercussão de âmbito local e regional, sempre que o membro do Governo responsável pela área da cultura o solicite. Encontram-se criadas as secções especializadas permanentes: a) **Secção do livro e das bibliotecas**; b) Secção dos arquivos; c) Secção dos museus, da conservação e restauro e do património imaterial; d) Secção do património arquitetónico e arqueológico; e) Secção do cinema e do audiovisual; f) Secção dos direitos de autor e direitos conexos; g) Secção das artes; h) Secção de tauromaquia. Compete à secção especializada permanente do livro e das bibliotecas: **Favorecer, através do diálogo, a concertação dos diversos segmentos do setor do livro e das bibliotecas, com o intuito de apresentar propostas que contribuam para o objetivo comum do alargamento e consolidação dos hábitos de leitura entre a população portuguesa**; Favorecer a concertação dos diversos segmentos do setor do livro e das bibliotecas, com o intuito de apresentar propostas que contribuam para o reforço da presença do livro e do autor português no estrangeiro, em particular nos países de língua oficial portuguesa; apresentar, debater e emitir recomendações e propostas sobre os programas e ações desenvolvidos pelos organismos públicos que intervêm no setor do livro e das bibliotecas; Apresentar propostas para a reformulação do enquadramento normativo do setor do livro e das bibliotecas, tendo em vista a sua constante adequação aos interesses e necessidades do setor.



O subsistema das bibliotecas públicas e, mais recentemente, o subsistema das bibliotecas escolares souberam desenvolver políticas transversais a governos, perduráveis no tempo, mais sólidas nas bases em que assentam. Mas estas políticas não se encontram alinhadas nem a nível macro, de sistema, nem a nível micro, na articulação entre subsistemas.

Há algumas políticas setoriais, e há sobretudo bibliotecas ou unidades documentais isoladas. Há bibliotecas com catálogos em rede por afinidades (de universidades, por exemplo). Há bibliotecas com catálogos em rede a nível nacional (Porbase), por desejo de convergência, de cooperação, por desejo de difusão, de chegar mais além, na esteira do velho desejo alexandrino de universalidade. Há bibliotecas que cooperam emprestando livros. Mas não há uma política global que dê coerência e coesão ao sistema.

Uma política que una os diferentes subsistemas tem de responder a pelo menos este conjunto de perguntas:

- Qual é o órgão de coordenação?
- Que subsistemas?
- Quantas unidades documentais em cada subsistema?
- Quais os recursos mínimos de funcionamento: infraestruturais, de recursos de informação, de recursos humanos, e com que competências, de cada uma delas?
- Que perfil de competências deve ser desenvolvido?
- Quem controla?
- Quem autoriza, fiscaliza e audita?

### **2.3. O valor das bibliotecas, dos profissionais de Informação-Documentação e dos serviços prestados**

Uma das áreas menos discutidas a nível nacional está ligada à valorização dos serviços das bibliotecas em geral e das BACE, em particular. Apesar de ser um tema determinante para a sua sustentabilidade, há ainda um longo caminho a percorrer para se recolher as evidências necessárias para estabelecer o seu lugar na cadeia de valor, tanto na área da cultura como na área da AP.

A nível internacional têm vindo a ser desenvolvidas estratégias de defesa (*advocacy*) que visam relançar novos posicionamentos estratégicos na sociedade da informação, considerando ser este um tempo crítico em que a tomada de decisões a nível das políticas públicas abrangendo o financiamento, os direitos de autor, as telecomunicações, a liberdade intelectual e o acesso público à informação, deve integrar as bibliotecas.

Outro tipo de abordagem realça o desempenho organizacional como garantia da sustentabilidade, identificando áreas de melhoria agregadas através de modelos de avaliação e modelos de excelência.

Nos últimos anos tem emergido, através de organizações como a OCDE ou a Comissão Europeia, uma tendência de valorização das competências. Esta *estratégia de competências* constitui uma prioridade global que tem por base o estudo das necessidades e o uso de competências, principais desafios para

determinar a produtividade e o potencial de crescimento de cada país. A OCDE defende o desenvolvimento de políticas de competências, avaliando o impacto dos cenários institucionais e informais, fomentando uma abordagem coordenada que envolva todas as partes interessadas no planeamento estratégico, permitindo detetar as escolhas conflitantes e cobrindo os desafios emergentes e cíclicos.

Para serem bem-sucedidas, estas políticas precisam de garantir que as competências disponíveis são efetivamente utilizadas de modo a não desperdiçar o investimento. Ainda do ponto de vista das competências utilizadas, alguns indicadores a desenvolver dizem respeito à participação no emprego por nível educacional e por ocupação ou atividade de trabalho, o que visa maximizar os benefícios dos dispendiosos investimentos em educação e formação e determinar a proporção de trabalhadores superqualificados ou subqualificados e a proporção de trabalhadores qualificados a trabalhar no setor.

As qualificações de Informação-Documentação implicam uma especialização ao nível de pós-graduação, coexistindo no mercado de trabalho várias formações profissionalizantes: a especialização em Ciências Documentais, as licenciaturas e mestrados, e os doutoramentos em Ciência da Informação.

Um estudo recente (Barata; Ochôa 2015) considera que o setor de ocupação se encontra numa fase de clara retração, com o número de fusões organizacionais e o recuo no nível de educação exigido pelo mercado de trabalho, registando-se um grande número de casos em que não há qualquer menção à especialização em Ciências Documentais/Ciência da Informação, pilar da empregabilidade e da qualidade do desempenho de várias gerações de profissionais.

Esta indiferenciação no que se refere ao acesso à profissão instalou-se após a publicação do decreto-lei n.º 121/2008, de 11 de julho, que integrou as carreiras de técnico superior e de técnico-adjunto de biblioteca e documentação e de arquivo nas carreiras únicas e gerais de técnico superior e de assistente técnico, o qual permitiu, pela sua formulação, o enfraquecimento da imagem e valor da profissão. Porém, e tal como prevê o mesmo diploma, a fusão destas carreiras nas carreiras únicas gerais não significa o desaparecimento das especificidades das profissões existentes e dos respetivos postos de trabalho que deveriam ser caracterizados «[...] em função da atribuição, competência ou atividade em cujo exercício se inserem, das carreiras e categorias que lhes correspondem e, quando imprescindível, em função da área de formação académica ou profissional de que o ocupante do posto de trabalho deva ser titular» (preâmbulo do decreto-lei).

Entre as evidências recolhidas neste estudo, encontra-se o valor que a AP atribui aos profissionais de I-D, registado através da seleção do tipo de profissionais para dirigir as BACE. Identificam-se três tipos de situações:

1.º Decorrente dos processos de emagrecimento de estrutura ao nível da Administração Central do Estado resultantes do PRACE e do PREMAC, **a área da Informação-Documentação foi/está a ser agregada com outras**, designadamente com a área da Comunicação, da Edição, das Relações Públicas, das Relações Internacionais e mesmo dos Sistemas de Informação;

2.º Nesse processo de agregação e pelo menos no que se refere às lideranças **parece haver uma área que domina ou acultura e outra que é dominada ou aculturada;**

3.º A área de Informação-Documentação, e por consequência os seus profissionais, **parece estar a ser dominada ou aculturada, ou seja, a perder valor e influência face à(s) área(s) com que é agregada,** o que em parte se pode ficar a dever senão à perda de valor das competências de base da profissão, pelo menos à perda da sua exclusividade ou monopólio, resultante da divulgação maciça de documentação na *web* e dos poderosos motores de pesquisa que permitem localizá-la.

Através deste levantamento, é ainda possível constatar a existência, decorrente do processo de fusão, de três tipos de perfis funcionais de cargos:

- **Perfis de confluência**, que integram as duas variantes (biblioteca/documentação e arquivo), o que permite uma gestão integrada/convergente de recursos e equipamentos;
- **Perfis híbridos**, que integram arquivo e biblioteca/documentação com relações públicas, edição, comunicação e informação, ou mesmo sistemas de informação/informática e relações internacionais, em situação de paridade;
- **Perfis aglutinadores**, em que as áreas de arquivo e biblioteca/documentação se diluem noutras, perdendo visibilidade e autonomia.

Esta tendência aponta para uma desvalorização das competências, fazendo prever que, a continuar, poderá não garantir um nível de desempenho e qualidade das BACE, contribuindo para o seu estíolar.

As competências I-D têm vindo a ganhar importância nos últimos anos, tornando-se essenciais na gestão da informação, como a maioria dos estudos internacionais confirmam. A preocupação com o seu desenvolvimento tornou-se mais intensa nos últimos dez anos, abrangendo a gestão de recursos de informação em áreas como os *big data* ou os dados ligados, duas áreas de importância estratégica para o valor dos serviços públicos, devendo ser considerado prioritário o planeamento da transição da gestão bibliográfica, como iremos ver mais detalhadamente no eixo estratégico 3.3.

### 2.3.1 O valor económico e social

Na última década e em parte devido à crise financeira mundial sobreveio a necessidade de medir o valor<sup>22</sup> e impacto económico e social das bibliotecas.

---

<sup>22</sup> A discussão em torno do conceito de valor é ampla, envolvendo outros conceitos relacionados como o de *cadeia de valor*, *valor acrescentado*, *criação de valor*, *cocriação* e *valor em uso*, entre outros componentes desta constelação, como o *valor para o stakeholder* e o *valor para a sociedade*. O conceito de *cocriação* tem vindo a ganhar destaque com o desenvolvimento da sociedade da informação, a Web 2.0. e a Internet das Coisas. Como postula Mejttoft «for the future vision of the Internet of Things, we have to ask ourselves – when and how is value created? Without a clear view of the value creation process, it is hard to create future products» (2011:

A maioria dos estudos têm sido realizados nos Estados Unidos, Reino Unido e Austrália, alargando-se, depois, a outros países como a Alemanha, a Nova Zelândia, a Noruega e a Espanha, executados por equipas multidisciplinares de consultoras externas. O objetivo é o de mostrar o valor económico das bibliotecas e o seu impacto na economia com formulações finais de avaliação do custo/benefício e cálculo do retorno do investimento (ROI) em termos financeiros.

Assim, estes estudos ultrapassam a avaliação tradicional de entradas e saídas (*inputs/outputs*), incorporando a avaliação de resultados (*outcomes*) e a metodologia Retorno sobre o Investimento, (ROI – Return On Investment) ou do Retorno Social do Investimento (SROI – Social Return On Investment). Esta última, desenvolvida nos finais dos anos 90, permite obter valorações económicas tendo em conta o impacto no meio-ambiente e social.

O impacto económico das bibliotecas mede-se normalmente numa dupla perspetiva:

- **Impacto direto** – salários dos trabalhadores, gastos em recursos informativos e atividades, gastos gerais e estimativa dos gastos gerados pelo uso dos serviços (tempo e deslocação do utilizador).
- **Impacto indireto** – formula-se através de rácios como o valor económico, o benefício económico que estabelece uma estimativa do que os utilizadores têm de pagar ou estão dispostos a pagar se tiverem que comprar os serviços que recebem/usam.

Por outro lado, com a metodologia SROI estimam-se os benefícios associados aos serviços da biblioteca e a maioria dos estudos de impacto nas bibliotecas especializadas, como as da Administração Pública, baseiam-se em inquéritos onde se solicita ao inquirido informação sobre um tema e o impacto que esta teve no seu trabalho de investigação.

No caso das Bibliotecas da Administração Central do Estado são exemplo de indicadores de impacto socioeconómicos, as propostas de projetos de investigação financiados que usam a biblioteca como fonte documental, o valor económico dos projetos de investigação financiados que usam a biblioteca, o impacto dos serviços da biblioteca na tomada de decisão, o tempo gasto pelos trabalhadores e investigadores a localizar informação e bibliografia, o acesso dos trabalhadores a recursos eletrónicos disponíveis na rede da sua instituição, a relação custo-benefício da informação fornecida pela biblioteca ou por informação obtida fora da organização.

Os benefícios sociais e económicos das Bibliotecas da Administração Central do Estado são por definição intangíveis, diluem-se no conjunto das administrações. São uma forma de conservar o conhecimento social ou de uma organização e de o colocar à disposição dos seus trabalhadores, mas são estes que com as suas atividades extraem valor ao aplicar os conhecimentos adquiridos e a informação conservada, organizada e tratada nestes serviços.

---

673), implicando o surgimento de novos modelos de negócios em rede e de novas estratégias num futuro próximo.

No estudo *El valor económico y social de los servicios de información: bibliotecas*, realizado em 2013 pela FESABID – Federación Española de Sociedades de Archivística, Bilioteconomía, Documentación y Museística, sobre o impacto das bibliotecas na economia e na sociedade, com o objetivo de melhorar a percepção da utilidade das bibliotecas junto dos cidadãos, é também reconhecida a importância do impacto social e económico das bibliotecas, incorporando opiniões de utilizadores e não-utilizadores para obter diferentes perspetivas e conclusões. Um outro estudo, *Evidence review of the economic contribution of libraries* (Arts Council of England 2014), destaca o uso de diferentes métodos para quantificar o valor económico das bibliotecas, alertando para três características que enfraquecem o valor das bibliotecas:

- As variações das técnicas de estimativa, focalizadas na apresentação de uma avaliação global do impacto, valor e retorno do investimento<sup>23</sup>.
- A quantificação agregada pode ser abstrata, não gerando o tipo de evidências facilitadoras da tomada de decisão. O uso isolado de métodos de avaliação económica pode tornar difícil a comunicação dos benefícios das bibliotecas, exigindo um nível de conhecimento técnico para serem devidamente compreendidos.
- A avaliação do valor económico de curto prazo é predominante, tendo em pouca consideração os possíveis benefícios sociais, educacionais e culturais, aqui se incluindo o seu valor existencial no futuro. Raramente são medidos os valores de não uso, significando que «the wider value to society in the presente is not captured and neither is the value of these in the future» (Arts Council of England 2014: 3).

Parte do retorno do investimento dos serviços de I-D e em particular das bibliotecas deriva assim da redução dos rácios de consumo de tempo e espaço na gestão de informação e na melhoria da eficácia da organização.

### **2.3.2 Do valor da informação à prestação dos serviços**

A informação não é um objetivo em si. A informação é apenas uma ferramenta para ajudar alguém a tomar uma decisão.

Na sociedade atual a informação é vista como um recurso equiparado aos recursos de produção, materiais e financeiros e não é apenas um recurso mas o recurso-chave para a competitividade (Moresi 2000) e tem como finalidade o conhecimento dos ambientes interno e externo de uma organização.

Numa organização a informação pode também ser classificada em função do papel que nela desempenha, a informação crítica, que garante a sobrevivência da organização; a informação mínima, que permite gerir a organização; a informação potencial, importante para uma vantagem competitiva e a informação sem interesse.

---

<sup>23</sup> «They pay little attention to how the the constituent library services, resources and buildings generate this value (aside from some revealed preference studies that look a tone or two services only, such as book and media lending)» (Arts Council of England 2014: 3).

Uma boa gestão organizacional requer a percepção objetiva e precisa dos valores da informação. A informação deve atender às necessidades dos vários níveis administrativos da organização, desde o operacional até à direção, pois é a este nível que as decisões são tomadas e que são estabelecidos os objetivos estratégicos e a forma de os alcançar.

Por se tratar de um bem abstrato e intangível o valor da informação está associado a um contexto e Cronin (1990) classifica o valor da informação da seguinte forma:

- **Valor de uso** – utilização final da informação.
- **Valor de troca** – aquele que o utilizador está disposto a pagar.
- **Valor de propriedade** – reflete o custo substitutivo de um bem, como por exemplo o armazenamento de dados sem intenção de exploração ou uso.
- **Valor de restrição** – uso restrito a algumas pessoas – informação secreta.

Na Administração Pública o valor da informação está também relacionado com o seu papel no processo decisório e em relação às bibliotecas são vários os fatores que podem influenciar a percepção do seu valor:

- identificação de custos;
- entendimento da cadeia de valor;
- incerteza associada ao retorno de investimento em informação;
- tradição de se tratar a informação como uma despesa geral;
- diferentes expectativas e percepções dos utilizadores.

Poucas decisões são tomadas com uma informação correta devido ou à insuficiência ou ao excesso de informação desnecessária e o valor da informação é estabelecido em função do efeito que ela tem sobre o processo decisório.

Segundo Moresi (2000), de um modo geral a tomada de decisão dos dirigentes de topo de uma organização é um complexo processo de reflexão, investigação e análise. Por essa razão o volume de informação e dados colocados à disposição do decisor deve ter a medida certa. Se for excessivo, os dados e as informações pertinentes diluem-se. Para resolver este problema, é necessário escalonar a informação numa hierarquia capaz de diferenciar as necessidades nas diversas situações, o que reforça a importância de reconhecer que a informação possui valor.

O valor da informação é uma função do contexto da organização, da finalidade de utilização, do processo decisório e dos resultados das decisões. No âmbito do processo decisório, a informação assume níveis hierárquicos distintos. O valor acrescentado cresce na proporção direta da pirâmide organizacional. Os dirigentes de topo necessitarão de informação de alto valor acrescentado (informação qualitativa) visando obter uma visão global da situação enquanto a nível operacional apenas é necessária informação de baixo valor acrescentado (informação quantitativa) que possibilite o desempenho das tarefas rotineiras.

Para sobreviver, as bibliotecas da AP precisam fornecer valor acrescentado aos seus utilizadores. Fornecer valor é dar aos utilizadores tudo o que eles estão à espera de receber e querem. Os utilizadores são cada vez mais exigentes e

seletivos e fazem quatro julgamentos quando decidem adquirir um serviço: qualidade, serviço, custos e tempo (Band 1997).

Dado que a percepção do valor atinge também as bibliotecas enquanto prestadoras de serviços, estas deverão disponibilizar aos utilizadores estes quatro fatores em simultâneo. O serviço é intangível, sendo entendido como uma atividade ou benefício que permite a satisfação, a realização de necessidades e a resolução de problemas de um utilizador, grupo de utilizadores ou organização.

No entender de Silveira (1989), alguns atributos envolvidos na tarefa de quantificar o valor do serviço são:

- Exatidão da informação;
- Integridade da informação;
- Relevância da informação;
- Clareza ou isenta de ambiguidade;
- Oportunidade (tempo decorrido no ciclo produtivo);
- Acessibilidade (facilidade com que pode ser obtida).

Os sistemas de informação têm sido desenvolvidos para otimizar o fluxo de informação relevante no âmbito de uma organização, desencadeando um processo de conhecimento e de tomada de decisão e intervenção na realidade. De um modo geral, existe um consenso de que um sistema de informação deve ser estratégico e contribuir para que uma organização possa alcançar os seus objetivos (Rowley 1995). Para isso, a abordagem metodológica no seu desenvolvimento deve estar orientada para a determinação das necessidades, a organização, a disseminação e a representação da informação, com o objetivo de otimizar a cadeia de valor dos sistemas.

Deste modo, podemos considerar que alguns dos fatores fundamentais na percepção de valor da informação nas organizações são os seguintes<sup>24</sup>:

- Conjunto de produtos e serviços;
- Fiabilidade e precisão da informação;
- Oportunidade, quantidade e qualidade na disponibilização da informação;
- Apoio ao processo decisório, melhorando a qualidade das decisões;
- Considerar a informação como um recurso estratégico da organização;
- Relação custo-benefício.

Este percurso de análise leva-nos a equacionar que o valor, tal como a qualidade das BACE, têm tido uma expressão insignificante nas opções organizacionais que têm vindo a ser tomadas nos últimos anos, não sendo utilizados métodos adequados para auxiliar a tomada de decisão. A primeira dificuldade tem a ver com a importância que tem sido atribuída à **avaliação do desempenho**, entendida como o processo de determinação dos resultados de ações desenvolvidas por um sujeito, individual ou coletivo, e de apreciação desses resultados. Num contexto organizacional, a utilização da informação produzida por este processo constitui a base para a introdução de melhorias na

---

<sup>24</sup> A ausência de estudos nacionais sobre as percepções dos cidadãos sobre os seus equipamentos culturais é mais notória em fases de transição, tendo implicações sobre a gestão estratégica dos serviços (Zickuhr; Rainie; Purcell 2013).

eficiência e eficácia da organização, evidenciando a função assumida pela avaliação como «catalisador da mudança» (Hernon; McClure 1990). Sendo essencial ao longo de todo o ciclo de gestão, esta informação deveria ser também imprescindível à definição, monitorização e avaliação de políticas de informação para a Administração Pública e, concretamente, para o (sub)setor das bibliotecas.

Há já vários anos que, infelizmente, o INE – Instituto Nacional de Estatística deixou de recolher, a nível nacional, dados estatísticos sobre as bibliotecas portuguesas, aplicando as orientações prescritas na norma ISO 2789 – *International library statistics*, já na sua 5.<sup>a</sup> edição (2013). Com exceção de algumas iniciativas subsetoriais, como acontece com a Direção-Geral do Livro, Arquivos e Bibliotecas, que tem vindo a recolher sistematicamente dados sobre o desempenho das bibliotecas da Rede Nacional de Bibliotecas Públicas, não dispomos, atualmente, de informação estatística sobre o sistema biblioteconómico português.

Para além de ser importante, para a melhoria do seu próprio desempenho, que as BACE conheçam e apliquem a norma ISO 2789, mas sobretudo as normas ISO 11620 – *Library performance indicators* e ISO 16439 – *Methods for assessing the impact of libraries*<sup>25</sup>, será determinante promover a montagem e gestão de um sistema de recolha, tratamento, análise e avaliação de dados essenciais sobre o desempenho das BACE, que forneça o adequado apoio à definição de políticas e à tomada de decisão.

---

<sup>25</sup> No âmbito da CT7 (Comissão Técnica Portuguesa de Normalização em Documentação) encontram-se em trabalho de tradução: a ISO 2789:2013 (5.<sup>a</sup> ed.) – *Informação e documentação. Estatísticas internacionais de bibliotecas*; ISO 16439:2014 – *Informação e documentação. Métodos e procedimentos para avaliar o impacto das bibliotecas*; e a atualização da ISO 11620 – *Informação e documentação. Indicadores de desempenho de bibliotecas*.



## Conceito

**Biblioteca da Administração Central do Estado** – toda e qualquer unidade documental integrada em órgão ou organismo da Administração Central do Estado.

Às BACE incumbe fornecer e assegurar, aos órgãos e organismos onde estão integradas e à sociedade, documentação, informação e serviços, sob a forma de conteúdos tradicionais e digitais, acesso a redes de conhecimento e informação, que possibilitem o acesso livre à informação governamental, facilitem e promovam a aprendizagem ao longo da vida, a comunicação e a cocriação de fontes de conhecimento, encorajando a liberdade de expressão, a tolerância e a defesa dos direitos humanos.

*Fonte:* GIBACE

## Recomendações

É necessário criar um órgão de coordenação do Sistema Biblioteconómico Nacional que integre representantes dos diferentes subsistemas e defina uma política global para o setor.

É necessário definir uma política setorial; essa política deve responder às seguintes questões:

- Qual é o órgão de coordenação?
- Que subsistemas?
- Quantas unidades documentais em cada subsistema?
- Quais os recursos mínimos de funcionamento: infraestruturais, de acervo, de recursos humanos, e com que competências, de cada uma delas?
- Quem controla?
- Quem autoriza, fiscaliza e audita?
- Quais os perfis e as competências profissionais adequados para gerir as BACE?

É necessário promover a atualização das competências profissionais, criando um perfil adaptado a novos níveis de desempenho nas BACE.

É necessário avaliar a qualidade dos serviços prestados e o valor da informação gerida pelas BACE.



# 3

## Eixos Estratégicos

**Eixo 1 – Gestão dos serviços de informação**

**Eixo 2 – Gestão dos recursos bibliográficos**

**Eixo 3 – Gestão da transição bibliográfica**



Pensar as BACE de forma prospetiva implica equacionar a(s) estratégia(s) a desenvolver e definir um modelo transversal de funcionamento ou, em alternativa, vários modelos coexistentes. Implica também pensar os níveis de desempenho mínimos que cada unidade de informação tem de alcançar e como os podem atingir as que se encontram mais longe desse patamar de qualidade.

Esta problemática impõe a realização de um debate mais amplo, pelo que o GIBACE optou, nesta fase, por refletir apenas sobre os eixos estratégicos que deverão integrar um novo modelo, atendendo à sua centralidade nos debates teóricos nas principais disciplinas em Ciência da Informação, à sua relevância para a profissão I-D e à sua importância para a sustentabilidade.

Assim, adotaram-se quatro conceitos-chave :

- Centralizar/integrar;
- Partilhar;
- Colaborar;
- Estabelecer parcerias.

### **Centralizar e integrar**

Centralizar e integrar para garantir uma gestão mais eficiente e eficaz, reduzindo a redundância na aquisição de recursos de informação e as duplicações desnecessárias, e otimizando a ocupação dos espaços.

### **Partilhar**

Partilhar recursos para criar valor, valorizando a captação de competências, a agregação de conhecimento sobre a Administração e as políticas públicas, e o fortalecimento das equipas numa lógica polivalente e complementar. Por sua vez, a partilha de recursos informacionais através do estabelecimento de consórcios a nível ministerial possibilitaria uma redução da despesa e a alocação de verbas ao fornecimento de recursos digitais, aumentando a satisfação dos utilizadores e promovendo a criação de um modelo digital sustentável em detrimento do analógico.

### **Colaborar**

Colaborar para prestar mais e melhores serviços, criando e implementando plataformas tecnológicas para o desenvolvimento de trabalho em rede e a partilha de tarefas comuns e repetitivas, o que possibilitaria o aumento da quantidade e da qualidade dos produtos e serviços disponibilizados à Administração e ao cidadão. Por exemplo, a criação de um serviço de referência transversal à Administração permitiria potenciar o conhecimento organizacional e racionalizar recursos.

### **Estabelecer parcerias**

Estabelecer parcerias estratégicas com entidades como a AMA ou a ESPAP (Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I.P.) afigura-se

como fundamental para o desenvolvimento e a manutenção de projetos tecnológicos, e para implementação de serviços partilhados que permitam uma gestão mais eficaz dos recursos. Nesta nova realidade, o esforço que algumas BACE têm vindo a fazer na criação de catálogos coletivos e em modelos de pesquisa federada, dando sequência às orientações do PRACE, com vista à otimização da gestão de recursos bibliográficos, já não é suficiente.

É necessário abraçar novos desafios, desbravar novos caminhos na procura da sustentabilidade para as BACE. Propomos como reflexão prioritária uma abordagem em torno de três pilares a integrar no futuro modelo:

- Gestão dos serviços de informação
- Gestão dos recursos de informação
- Gestão da transição bibliográfica

# 3.1

## Eixo 1 – Gestão dos serviços de informação

### **Pontos-chave**

- A complexidade orgânica, as interseções, os processos, os subsistemas e as partes envolvidas na informação da Administração Pública.
- O acesso à informação da Administração como elemento de cidadania.
- A interoperabilidade, os serviços e as práticas de governo aberto como elementos de eficiência da Administração.

### **Pergunta**

Como pode a gestão da informação melhorar a cidadania e aumentar a eficácia da Administração Pública?





### 3.1 Gestão dos serviços de informação

*E-government and innovation can provide significant opportunities to transform public administration into an instrument of sustainable development. E government is “the use of ICT and its application by the government for the provision of information and public services to the people” (Global E-Government Readiness Report 2004). More broadly, e-government can be referred to as the use and application of information technologies in public administration to streamline and integrate workflows and processes, to effectively manage data and information, enhance public service delivery, as well as expand communication channels for engagement and empowerment of people. The opportunities offered by the digital development of recent years, whether through online services, big data, social media, mobile apps, or cloud computing, are expanding the way we look at e-government. While e-government still includes electronic interactions of three types— i.e. government-to-government (G2G); government-to-business (G2B); and government-to-consumer (G2C)—a more holistic and multi-stakeholder approach is taking shape.*

United Nations e-government survey (2014)

#### 3.1.1 O contexto: gestão de informação na AP portuguesa

##### 3.1.1.1 Subsistemas de informação e acesso

Por informação da Administração Pública entende-se toda a informação produzida, recolhida e/ou difundida pela Administração Pública no exercício da sua atividade.

Atenta a complexidade orgânica, as interseções que estabelece, os processos que gera, e as partes envolvidas (*stakeholders*) – cidadãos, empresas, decisores políticos, a própria Administração – a informação da Administração Pública exige uma abordagem sistémica, holística e dinâmica.

Relativamente às partes interessadas, Correia (2005) filia-as em dois eixos: cidadãos e empresas, no eixo individual ou privado, decisores políticos e Administração, no eixo coletivo ou público.

Na caracterização que faz da informação da Administração Pública distingue ainda vários subsistemas:

1. Subsistema de informação cidadania
2. Subsistema de informação económico e social
3. Subsistema de informação política
4. Subsistema de informação administrativa

O **subsistema de informação cidadania** engloba a informação que permite que os cidadãos se tornem membros de pleno direito da sociedade e exerçam os seus direitos cívicos, políticos e sociais. Permite igualmente que as empresas se tornem membros mais competentes da comunidade, que os decisores políticos

entendam melhor os papéis e as necessidades dos indivíduos e das organizações, que a Administração a faculte.

O **subsistema de informação económico e social** engloba a informação que permite que as empresas gerem riqueza e se tornem competitivas. Permite igualmente que os cidadãos efetuem as suas obrigações contributivas e fiscais, que os decisores políticos elaborem as políticas de desenvolvimento económico e social, que a Administração faculte a informação e os serviços necessários para que as empresas e os cidadãos possam gerar riqueza e suprir as respetivas obrigações contributivas e fiscais.

O **subsistema de informação política** engloba a informação que permite aos decisores políticos obter uma visão holística e articulada das políticas. Permite igualmente aos cidadãos e às empresas compreender o quadro político e os seus efeitos na atividade das empresas e dos cidadãos, e à Administração implementar as políticas de forma eficiente e eficaz.

O **subsistema de informação administrativa** engloba a informação que permite à Administração cumprir seu papel de apoio ao funcionamento do Estado e da sociedade. Permite igualmente que cidadãos e empresas possam suprir as suas obrigações administrativas, e que os decisores políticos compreendam a natureza da relação entre cidadãos e empresas e do Estado.

Além da sistematização que proporciona, evidenciando as inter-relações entre os diferentes subsistemas e partes interessadas, este modelo teórico permite-nos perceber a lógica sistémica e de coprodução inerente à informação da Administração. Todos desempenham a sua função contributiva, mas não mutuamente exclusiva.

O envolvimento dos cidadãos na *coisa pública* é um elemento essencial da boa governança, contribui para a construção da confiança pública no Estado, fortalece a cidadania e eleva a qualidade da democracia. Esse envolvimento concretiza-se em três níveis: o do **acesso**, em que o cidadão acede à informação, o da **opinião**, em que o cidadão é consultado, e o da **participação**, em que o cidadão intervém e se torna parceiro. O nível do acesso à informação é um pré-requisito, a relação é unívoca e passiva: os cidadãos conhecem, compreendem e exercem os seus direitos; o da opinião configura uma relação biunívoca e semi-ativa: os cidadãos são consultados e expressam os seus pontos de vista; o da participação consubstancia já uma relação biunívoca e ativa: os cidadãos são envolvidos na definição e formulação de políticas, embora cabendo ao Governo a sua execução.

À luz do que referimos, constata-se que estamos ainda a tentar concretizar o primeiro nível, como o demonstram a consagração no ordenamento jurídico do princípio da Administração Aberta, o direito de acesso<sup>26</sup> à informação da

---

<sup>26</sup> Ver a este respeito o art.º 268.º da Constituição da República Portuguesa, o art.º 17.º do Código do Procedimento Administrativo (Lei n.º 42/2014, de 11 de julho) e a LADA (Lei de Acesso aos Documentos Administrativos, Lei n.º 46/2007 de 24 de agosto, que revogou a Lei n.º 65/93, de 26 de agosto, com a redação introduzida pelas Lei n.º 8/95, de 29 de março, e 94/99, de 16 de julho, e que transpôs para a ordem jurídica nacional a Diretiva n.º 2003/98/CE, do Parlamento e do Conselho, de 17 de novembro, relativa à reutilização de informações do setor público), e o

Administração e as políticas de governo aberto. Como refere Sérgio Pratas, com aquilo que designa *por administração recetiva à cidadania*, o cidadão passa a ser «[...] ator da governação. Ora [...] só pode ser ator se detiver toda a informação necessária ao desempenho desse “papel”. As boas decisões dependem, naturalmente, de boa informação. Neste contexto, vai-se desenhando uma tendência, e mesmo uma pressão social, para que as *medidas ativas* abarquem a maior fatia possível do universo da informação a disponibilizar. Mais: que a própria Administração crie e/ou trate informação com vista, precisamente, a promover a participação dos cidadãos» (2013: 83). Pratas refere ainda pertinentemente que «se é verdade que hoje o Estado pode controlar, como nunca, os cidadãos, também é verdade que os cidadãos passam a poder controlar o Estado, como nunca conseguiram» (2013: 15).

Uma das áreas estratégicas a consolidar diz respeito ao modelo de gestão dos serviços de informação da AP visando um pleno funcionamento do governo aberto<sup>27</sup>.

---

notável papel, no seu cumprimento, da Comissão de Acesso aos Documentos Administrativos (CADA), entidade pública independente, que funciona junto da Assembleia da República.

<sup>27</sup> Desde 2002, a estratégia europeia tem sido desenvolvida através de planos nacionais. A atual *Agenda Portugal Digital* lida com o baixo número de pessoas que nunca utilizou a Internet (30%, segundo dados recentes da FCT), pretendendo-se que em 2016 50% dos cidadãos recorra ao e.gov, superando os 28% de acordo com os dados de 2014. Portugal está no grupo de países com grande disponibilidade de serviços *online* mas o nível de competências eletrónicas e digitais (literacia digital) é demasiado baixo.

Segundo o relatório da APDSI (2014) sobre o futuro da sociedade da informação em Portugal, o desempenho dos serviços de e-Gov caracteriza-se por fatores como o nível de transparência, mas ainda assim o recurso ao e-Gov está abaixo da média da União Europeia. «É importante percebermos que há um caminho já feito, com projetos emblemáticos, ainda assim temos um desafio grande para chegarmos a uma performance melhor» (p. 7) Referindo um estudo conduzido pelo grupo de reflexão da Administração Pública da APDSI, realizado com o objetivo de perceber como são apreendidas as medidas que levam ao terreno a reforma do Estado, identificou como impactos mais relevantes questões como o comportamento ético dos trabalhadores de setor, a igualdade de acesso aos serviços, a redução da burocracia, o tratamento equitativo dos cidadãos ou a qualidade do serviço. Aspetos fundamentais como a atratividade do setor como empregador, a eficácia das políticas implementadas, a coerência e coordenação política, ou a motivação dos funcionários surgem no fundo da tabela. Numa perspetiva global, a pesquisa também mostrou que em Portugal a perceção do impacto das reformas públicas é menor do que na média da União Europeia. Assiste-se simultaneamente à aprovação do Plano Global Estratégico de Racionalização e Redução de Custos nas TIC (PGETIC) na AP, com o objetivo de, através das TIC, melhorar a eficiência dos processos internos à Administração Pública e melhorar a qualidade dos serviços prestados a cidadão e empresas. Registe-se que até 2011 os organismos públicos criavam e geriam de forma autónoma e não articulada os sistemas de informação. Os sistemas de informação eram desenvolvidos por cada um dos organismo e não comunicavam entre si, o que resultava em baixa integração entre os diferentes sistemas de informação; recursos, investimentos, meios e sistemas duplicados; diluição do efeito de escala na aquisição, implementação e gestão dos mesmos; estagnação técnica dos recursos humanos informáticos confinados a departamentos de reduzida dimensão; aumento da despesa das TIC na AP. Entre 2006 e 2011 a despesa TIC na AP cresceu 75%, pelo que o PGETIC propôs 25 medidas, estruturadas em cinco eixos estratégicos. Eixo I – Melhorar os mecanismos de *governance*; Eixo II – Reduzir os custos; Eixo III – Potenciar a mudança e a Modernização Administrativa; Eixo IV – Adotar soluções comuns; Eixo V – Estimular o crescimento económico. Estimativas do próprio PGETIC apontam para uma poupança entre 2012 e 2015 de cerca de 150 milhões de euros.

### 3.1.1.2 O acesso aberto

Relacionado com o acesso à informação da Administração, está o acesso à informação científica. Há um consenso crescente acerca dos benefícios científicos e sociais do designado acesso aberto aos dados e resultados da investigação científica produzida com recurso a financiamentos públicos. O acesso aberto beneficia a ciência pelas sinergias e pelo efeito multiplicador que gera e a sociedade pelo avanço do conhecimento deles resultantes.

O movimento do acesso aberto tem na sua génese o facto de o sistema de assinatura de revistas científicas, que predominou nas últimas décadas, condicionar a divulgação dos resultados da investigação científica e levantar, no que respeita à investigação financiada por fundos estatais, a questão da boa utilização dos recursos públicos. Esta situação tem sido agravada, desde meados da década de 90, pelos preços das assinaturas que registaram aumentos muito superiores às taxas de inflação. E ganha particular acuidade nos países mais pobres onde as instituições não conseguem suportar os custos das assinaturas, o que inviabiliza o acesso das respetivas comunidades científicas aos resultados da investigação. E, apesar das medidas especiais que algumas editoras estão a levar a cabo nesses casos, isso não resolve a questão central de a investigação ser financiada por fundos públicos e a sua divulgação ser comercializada por empresas privadas. A tendência generalizada para a publicação *online* dos resultados da investigação, observada nas últimas décadas, representou também uma mudança fundamental em relação à publicação em papel e potenciou o movimento.

Ao disponibilizar os resultados da investigação de forma gratuita e *online*, através de repositórios institucionais, revistas de acesso aberto e sítios *web*, o movimento do acesso aberto procura ultrapassar estas questões. O que apresenta vantagens quer para os investigadores, quer para as instituições científicas, quer para as agências públicas de financiamento. Na Europa, este movimento conduziu ao projeto-piloto de Acesso Aberto da Comissão Europeia

---

Ainda neste âmbito, é criada a Rede Interministerial de Modernização Administrativa (RIMA), cuja missão é envolver a participação de todos os serviços na modernização, simplificação e desburocratização da AP. O Decreto-Lei n.º 74/2014, de 13 de maio, consagra a prestação digital de serviços públicos como regra. O Governo aprova a *Estratégia Digital para os Serviços Públicos* cuja monitorização da execução é da responsabilidade da RIMA.

No sentido de garantir a coesão territorial e social, é criada, em 2014, a Rede de Espaços do Cidadão. Sob coordenação e gestão da AMA, estes espaços destinam-se a ajudar e a formar cidadãos para a utilização dos serviços digitais, e a servir como ponto de contacto do cidadão com os serviços e organismos da AP. Regula-se ainda a rede das Lojas do Cidadão, assegurando um modelo de gestão mais flexível e uma maior e melhor distribuição das entidades do Estado pelo território nacional.

No n.º 2 do art.º 5.º do Decreto-Lei anteriormente referido, menciona-se que os Espaços do Cidadão são constituídos através de protocolo a celebrar entre a AMA, I.P. e as «autarquias locais, instituições particulares de solidariedade social, fundações, associações, nomeadamente empresariais, outras entidades de direito privado que prestem serviços públicos, bem como outras entidades de direito público». No n.º 1 do mesmo artigo, define-se que é criado no Espaço do Cidadão o atendimento digital assistido, que se destina a cidadãos que manifestem dificuldades na utilização dos serviços públicos digitais. Esta mediação é realizada por trabalhadores das entidades parceiras da AMA, após formação e credenciação adequada.

do 7.º Programa-Quadro de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico<sup>28</sup> e às orientações do Conselho Europeu de Investigação.

Em Portugal, e em linha com as recomendações da Comissão Europeia<sup>29</sup>, está em vigor, desde 5 de maio de 2014, a política acesso aberto aos dados, resultados e publicações científicas decorrentes de projetos de investigação e desenvolvimento (I&D) financiados total ou parcialmente pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT).

Assim, as publicações deles resultantes são obrigatoriamente depositadas pelos autores, em pelo menos um repositório integrante da rede RCAAP – Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal<sup>30</sup>, com poucas restrições para além de períodos de embargo de duração máxima de 12 meses para as publicações nas áreas das ciências sociais, humanidades ou artes, de 6 meses para as publicações das restantes áreas científicas, ou outras decorrentes de condicionalismos legais, como a privacidade ou a segurança de indivíduos ou entidades envolvidos na investigação. Esta política aplica-se não só a artigos em revistas científicas ou livros, mas também a atas de conferências, *posters* e teses de mestrado e de doutoramento, trabalhos resultantes de projetos de I&D, bolsas e contratos de emprego científico.

No âmbito do RCAAP surgiu depois o Serviço de Alojamento de Revistas Científicas (SARC)<sup>31</sup>, criado para dinamizar a publicação *online* de revistas científicas em Portugal, facilitando a sua gestão, no que se refere a edição, atualização, monitorização, *backups* e segurança. O SARC oferece um conjunto de serviços associados ao alojamento de revistas científicas, tais como a gestão e manutenção das infraestruturas (equipamentos e *software* de base) e das aplicações de suporte à gestão e operação das revistas científicas ao longo de todo o ciclo de vida editorial. O SARC inclui o apoio inicial à parametrização das aplicações de gestão, o serviço de apoio técnico (*helpdesk*) e ações de formação destinadas aos gestores e administradores das revistas. Estão excluídas do SARC todas as tarefas relacionadas com a componente editorial e de *design* da revista. O SARC assenta na plataforma de publicação e gestão de publicações OJS – Open Journal System, um sistema *open source* com uma vasta comunidade de utilizadores.

Os investigadores são também encorajados a disponibilizar as suas publicações científicas anteriores a estas regras. Sublinhe-se que o RCAAP teve também um papel potenciador na expansão de outros repositórios institucionais de acesso aberto a nível nacional<sup>32</sup>.

---

<sup>28</sup> *Vd.* : <[http://ec.europa.eu/research/science-society/document\\_library/pdf\\_06/open-access-pilot\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_06/open-access-pilot_en.pdf)>.

<sup>29</sup> [Recomendação da Comissão Europeia de 17 de julho de 2012.](#)

<sup>30</sup> O RCAAP nasceu em 2008, promovido pela UMIC – Agência para a Sociedade do Conhecimento, IP e operacionalizado pela Fundação para a Computação Científica Nacional (FCCN), com o apoio da Universidade do Minho. Disponível em: <http://projeto.rcaap.pt/>.

<sup>31</sup> *Vd.*: <http://revistas.rcaap.pt/index/index>.

<sup>32</sup> Ainda que já antes existissem, por iniciativa das universidades, outros repositórios, como é por exemplo o caso pioneiro da Universidade do Minho e do seu RepositóriUM (*vd.* em: <<https://repositorium.sdum.uminho.pt/>>). Esta instituição já desde 2003 que havia adotado uma

Saliente-se, ainda, que nas atuais candidaturas a financiamento apresentadas à FCT é mesmo recomendado que os candidatos incluam um plano de gestão de dados e de outros resultados da investigação, contendo informação específica sobre o modo como promoverão a disseminação e partilha dos mesmos, incluindo: descrições de tipos de dados, amostras, coleções, *software*, modelos, materiais curriculares e outros que possam vir a ser produzidos no âmbito das atividades financiadas; normas a serem usadas para formatos e conteúdo de dados e metadados; políticas de acesso e partilha, incluindo disposições de proteção de privacidade, confidencialidade, segurança, propriedade intelectual e outros direitos ou requisitos; políticas e disposições para reutilização, redistribuição e produção de subprodutos; planos para arquivo de dados, amostras, *software*, modelos e outros materiais produzidos.

Com o acesso aberto, os investigadores veem potenciado o seu reconhecimento profissional e académico, designadamente no que se refere à progressão na carreira, ao financiamento de novos projetos, prémios científicos e outros, já que previsivelmente aumenta a visibilidade e o impacto dos seus trabalhos, que, entre outros, se revela pelo número de citações, um dos critérios para avaliar a produtividade científica. Além de permitir uma maior monitorização e avaliação públicas da atividade científica.

Não obstante, universidades, laboratórios, unidades de investigação e bibliotecas têm enfrentado diversos desafios na concretização do acesso aberto, uma vez que este coloca também um conjunto de desafios legais e éticos e a compaginação de interesses divergentes, nos quais se incluem o direito de propriedade intelectual, de privacidade e de proteção de dados, a apropriação intelectual indevida, e até mesmo a liberdade académica, pelo que se tem vindo a fazer caminho no sentido da sua regulamentação do acesso aberto e na adoção de boas práticas.

O novo programa de financiamento europeu para a investigação e inovação, iniciado em 2014 e designado de Horizonte 2020<sup>33</sup>, reforça a orientação de que os dados e os documentos resultantes da investigação financiada com dinheiros públicos devem ser divulgados em acesso aberto. Vão nesse sentido também as políticas e iniciativas de acesso aberto desenvolvidas sobretudo pela Comissão Europeia no âmbito da chamada Agenda Digital para a Europa<sup>34</sup>, no que se refere

---

política institucional de acesso aberto ao conhecimento científico: «Logo em 2004, foram estabelecidas orientações para o auto-arquivo que requeriam que os docentes e investigadores depositassem as suas publicações no RepositóriUM, a fim de serem disponibilizadas em acesso livre, estabelecendo-se também que as várias unidades da Universidade deveriam subscrever o mesmo tipo de orientações e, ainda, que os autores de teses e dissertações apresentadas na Universidade deveriam autorizar o seu depósito no repositório institucional. A partir de 2011, a Universidade passou a requerer que todos os seus docentes e investigadores depositem obrigatoriamente no RepositóriUM uma cópia electrónica de todos os artigos de revistas científicas, comunicações a congressos, conferências e outros textos científicos, que constem dos seus currículos e dos relatórios de atividades dos centros de investigação a que estão vinculados. O acesso ao texto integral das publicações depositadas deverá ser, sempre que possível, livre e imediato, em conformidade, no entanto, com eventuais períodos de embargo ou restrições determinadas pelas regras de direitos de autor aplicáveis» (Rodrigues; Swan; Baptista 2013: 9).

<sup>33</sup> Vd. site do programa Horizonte 2020 em: <http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/>.

<sup>34</sup> Vd. site da Agenda Digital Europeia em: <<http://ec.europa.eu/digital-agenda/>>.

à área da Ciência e Inovação. De salientar que, através da Universidade do Minho, Portugal tem participado em diversos projetos europeus de acesso aberto, como por exemplo o MedOANet – Mediterranean Open Access Network<sup>35</sup> (2012-2013), o OpenAIRE – *Open Access Infrastructure for Research in Europe*<sup>36</sup> (2009-2011) e o OpenAIREplus – 2nd generation of Open Access Infrastructure for Research in Europe (2011-2014), que implementaram as políticas de acesso aberto preconizadas pela Comissão Europeia. E, ainda a decorrer, participa no PASTEUR4OA – Open Access Policy Alignment Strategies for European Union Research<sup>37</sup>, iniciado a 1 de fevereiro de 2014 e com fim previsto para 31 de julho de 2016, e no FOSTER – Facilitate Open Science Training for European Research<sup>38</sup>, iniciado em 1 de fevereiro de 2014, e com fim previsto para 31 janeiro de 2016. Aliás, o papel ativo da Universidade do Minho na promoção do acesso aberto, culminou na eleição de um representante português – Eloy Rodrigues, Diretor dos Serviços de Documentação da UM – para a presidência do Conselho Executivo da Confederação Mundial de Repositórios de Acesso Aberto (COAR)<sup>39</sup> para o triénio 2015-2018, cujo mandato terá início a 1 de outubro de 2015.

Por sua vez, a Biblioteca Nacional de Portugal, através da Biblioteca Nacional Digital (BND), lançada em 2002, disponibiliza em linha, de forma gratuita, mais de um milhão e meio de imagens. Estes conteúdos também estão disponíveis através de outros portais nacionais e internacionais, como o portal Europeana<sup>40</sup> (Biblioteca Digital Europeia); o serviço TEL (The European Library)<sup>41</sup>, que faculta acesso aos catálogos das bibliotecas nacionais e de várias bibliotecas universitárias europeias; a Biblioteca Digital do Património Ibero-americano<sup>42</sup>; e o Repositório nacional de objetos digitais RNOD que é um agregador de conteúdos digitais e digitalizados disponibilizados em rede por entidades portuguesas que visa a coordenação e difusão desses recursos, a nível nacional e internacional, designadamente através do Portal Europeana<sup>43</sup>.

As BACE têm estado, em geral, arredadas deste movimento não potenciando o conhecimento gerado nas organizações em que estão integradas e não vendo

---

<sup>35</sup> Vd.: <<http://www.medoanet.eu/>>.

<sup>36</sup> Vd.: <<https://www.openaire.eu/>>.

<sup>37</sup> Vd.: <<http://www.pasteur4oa.eu/>>.

<sup>38</sup> Vd.: <<https://www.fosteropenscience.eu/>>.

<sup>39</sup> A COAR é uma associação criada em outubro de 2009 que tem como missão divulgar as redes globais de repositórios digitais de acesso aberto, conferindo maior visibilidade aos resultados da investigação científica existentes nos mesmos. A COAR, que reúne quase uma centena instituições da Europa, América Latina, Ásia e América do Norte, está trabalhar no desenvolvimento de práticas universais de acesso aberto, com base na interoperabilidade e na cooperação internacional. Vd.: <<https://www.coar-repositories.org/>>.

<sup>40</sup> Portal Europeana: <<http://www.europeana.eu/portal/>>.

<sup>41</sup> TEL: <<http://www.theeuropeanlibrary.org/tel4/>>.

<sup>42</sup> Biblioteca Digital do Património Ibero-americano:  
<<http://www.iberoamericadigital.net/es/Inicio/>>.

<sup>43</sup> O RNOD consubstancia-se como um sistema de informação para a partilha e coordenação de desenvolvimentos de coleções digitais. Para mais informação v.: <<http://rnod.bnportugal.pt/rnod/>>.

como uma oportunidade estratégica a associação a repositórios ou iniciativas de acesso aberto.

### 3.1.1.3 A interoperabilidade da informação

Nos últimos anos têm vindo a ser produzidas um conjunto de políticas e estratégias europeias que visam promover a interoperabilidade entre as diferentes administrações públicas e os seus serviços eletrónicos. Uma das orientações estratégicas mais referenciadas (Lourenço; Penteado 2004b) é a Decisão n.º 922/2009/EC do Parlamento e do Conselho Europeus: *Soluções de interoperabilidade para as administrações públicas europeias*. Nela se estabelece a criação, para o período entre 2010 e 2015, de um programa destinado a fornecer a soluções comuns e partilhadas que facilitem a interoperabilidade entre os diversos sistemas de informação das administrações públicas europeias, incluindo as administrações públicas locais e regionais e as instituições e os organismos comunitários. Foi nesse contexto que surgiu o Programa ISA – *Interoperability Solutions for European Public Administrations*. Merece ainda destaque a COM(2010) 744, de 16 de dezembro, uma Comunicação da Comissão Europeia ao Parlamento Europeu, ao Conselho e a outras entidades, intitulada *Para a interoperabilidade dos serviços públicos europeus*, onde é apresentada a Estratégia Europeia para a Interoperabilidade (EEI) e o Quadro Europeu de Interoperabilidade (QEI) que deve ser tido em conta pelos Estados-Membros da UE e pelas suas diferentes Administrações na estruturação de serviços públicos. Recentemente, em maio de 2015, uma outra comunicação alerta para a sua concretização efetiva, reafirmando que «in the digital economy, interoperability means ensuring effective communication between digital components like devices, networks or data repositories. It also means connecting better along the supply chain or between industry and services sectors. It means more eficiente connections across borders, between communities and between public services and authorities. E-government services that are being developed in different Member States should be able to communicate with each other and not develop in isolation. Today, there is a common understanding among Member States on the basic requirements to achieve interoperability, based on the "European Interoperability Framework" put forward by the Commission in 2010. This framework should now be updated and extended» (p. 15).

Destaca-se ainda a iniciativa SEMIAC e a criação da plataforma colaborativa Joinup, onde têm sido publicados documentos relevantes como o *Towards open government metadata* que incentiva as Administrações a gerirem a sua metainformação de modo a permitir a sua reutilização e partilha, indicações sobre os principais repositórios de metainformação e o catálogo de ativos semânticos disponíveis, com base no esquema de descrição ADMS (Asset Description Metadata Schema).

Este conjunto de políticas e estratégias europeias, acentuando a necessidade de os sistemas tecnológicos das organizações poderem comunicar e partilhar dados e informações, no âmbito dos respetivos processos administrativos, vem potenciar a reutilização da informação.



Em Portugal, o organismo de coordenação da política arquivística, atualmente a Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas (DGLAB), tem procurado alinhar a sua estratégia no enquadramento das políticas europeias e nacionais de governo eletrónico e de acesso e reutilização da informação pública (Lourenço, Penteado, 2014b). Ao mesmo tempo, tem apostado no desenvolvimento de soluções transversais de interoperabilidade semântica entre os organismos da Administração Pública, que permitam dispor de esquemas, ontologias e vocabulários comuns e disponibilizar informação estruturada, transparente, recuperável em portais especializados como o Portal do Cidadão ou o Portal Dados.Gov. Por outro lado, tem procurado fomentar ainda a disponibilização de recursos informativos através do Ficheiro Nacional de Autoridades Arquivísticas bem como da Rede Portuguesa de Arquivos e do seu Portal Português de Arquivos (PPA), com base em regras e normas facilitadoras da interoperabilidade semântica e técnica. Através do PPA, qualquer organismo público pode difundir informação estruturada, incluindo a que se encontra em uso corrente e pode legalmente ser disponibilizada e difundida no Portal Europeu de Arquivos.

No conjunto de soluções propostas pela DGLAB, destacamos o *Programa Administração Eletrónica e Interoperabilidade Semântica* (PAEIS), que visa produzir e implementar referenciais e outros instrumentos destinados a facilitar a interoperabilidade semântica na Administração Pública e nas entidades públicas com que esta se relaciona e que executam funções do Estado. As entidades que voluntariamente aderem ao Programa têm a obrigação de aplicar o MIP – Metainformação para a Interoperabilidade e a MEF – Macroestrutura Funcional nos sistemas de arquivo que utilizam, podendo usufruir, para o efeito, de serviços de consultoria, formação, etc. Conta atualmente com mais de meia centena de entidades participantes.

O MIP é um esquema constituído por um conjunto de 17 elementos e respetivos subelementos de metainformação descritiva, alguns deles obrigatórios, cujo objetivo primário é prover a interoperabilidade entre organismos ao nível da utilização, gestão e acesso a recursos informativos, independentemente de serem, ou não, de natureza arquivística. O MIP resultou da análise de diversos esquemas de metainformação pré-existentes (Dublin Core, ISO 15836-2003, ISO 23081-1:2006, MOREQ, ISAD) e visa um reconhecimento uniforme dos recursos nas diversas entidades que o utilizam, em condições facilitadoras da sua eventual operatividade probatória. Para um preenchimento uniforme pela Administração, a DGLAB propõe a utilização da MEF. Trata-se de uma estrutura semântica que representa funções do Estado, organizadas de acordo com um modelo hierárquico, desenvolvido a dois níveis, concebido para servir de quadro de apoio à elaboração de planos de classificação de arquivo funcionais no setor público.

Com a Macroestrutura Funcional<sup>44</sup>, o órgão de coordenação, ao mesmo tempo que promove modelos eficientes de atuação na área de gestão de documentos de

---

<sup>44</sup> A Macroestrutura Funcional, nomeadamente a sua versão 2.0, foi disponibilizada no início de 2013, tendo como características a abordagem pragmática, trabalho colaborativo com envolvimento dos parceiros e desenvolvimento incremental. As suas principais fases encontram-se sistematizadas pela construção progressiva do produto através dos contributos dos aderentes

arquivo, fornece também um documento orientador e inovador, adaptável à nova realidade da Administração Pública: uma estrutura para a organização da informação/documentação, devidamente conciliada com o desenvolvimento de uma metodologia para a sua avaliação.

A reestruturação da Administração tem procurado traduzir uma nova visão, perspetivando-a como um corpo integrado de prestadores de serviços aos cidadãos e às empresas, e já não como um conjunto de organismos com missões específicas desligadas, e por vezes redundantes. A capacidade dos diferentes organismos para interagir e partilhar informação e conhecimento, através dos processos de negócio, tornou-se fator crítico de sucesso e terreno propício ao desenvolvimento de soluções de interoperabilidade com implicações na gestão integrada dos restantes serviços de informação como as bibliotecas.

### **3.1.2 (Novo) Modelo de gestão para as BACE**

O contexto delineado pelas principais tendências da gestão da informação na Administração Pública portuguesa, aliado à mudança progressiva nos hábitos de consumo de informação dos cidadãos, colocam às BACE diversos desafios que apontam para a necessidade de se (re)definir o modelo de gestão deste tipo de serviço de informação. Neste modelo de gestão e, conseqüentemente, de prestação de serviços, deverão ser introduzidas (ou reforçadas) duas valências: acessibilidade e disponibilidade.

#### **3.1.2.1 Serviços e produtos acessíveis e disponíveis**

##### **Acessibilidades**

Para além da conformidade dos espaços físicos com as normas e orientações vigentes em matéria de acesso por pessoas com deficiência e por todas aquelas que se encontrem numa situação de limitação funcional, numa aceção mais

---

(2005-2010). Esta fase, denominada inicialmente de Macroestrutura temática, privilegiou uma abordagem de base temática, com desenvolvimento de funções-fim por Ministério. Assentava no reconhecimento da bondade do projeto pelos organismos da Administração, tal premissa estava a conduzir a uma indefinição na data de conclusão do projeto, traduzia-se ainda na ausência de uma visão transversal, bem como em avanços e recuos na definição das classes. Em 2011 privilegiou-se a Abordagem global da Administração para a recolha de contributos (2011), procedendo-se à identificação e caracterização genérica de processos de negócio da ACE como elemento fundamental para a construção da MEF. Este modelo de trabalho colaborativo envolveu 179 organismos da Administração Central do Estado (ACE) e contou com a participação de especialistas, culminando com a publicação da MEF v.1. A extensão da MEF à Administração Local (2012) envolveu a constituição de um grupo de trabalho formado por representantes dos Municípios de Amadora, Beja, Cascais, Lisboa, Lourinhã, Oeiras, Santarém, Sintra, Torres Vedras e dos Serviços Municipalizados de Oeiras-Amadora e um alargado número de municípios como membros observadores (Lourenço; Penteadó 2014 e 2014b).

ampla, a acessibilidade ou, melhor, as acessibilidades<sup>45</sup> abrangem um conjunto muito diverso de realidades que vão desde o acesso aos edifícios até ao acesso à informação e comunicação, incluindo-se aqui as novas tecnologias de informação e comunicação. Neste âmbito, as BACE devem ser agentes ativas na aplicação e promoção das acessibilidades, ao nível dos serviços e produtos que disponibilizam diretamente aos seus utilizadores e ao público em geral, mas também junto dos outros departamentos do organismo em que se integram e de entidades externas, nomeadamente parceiros e fornecedores.

Entre as várias dimensões da acessibilidade em que a intervenção das BACE pode ser particularmente relevante, destacam-se:

- os sítios *web* da Administração Pública;
- os produtos de informação produzidos pelo organismo em que se inserem, os quais vão desde notícias e *posts* a livros e revistas editadas em formato eletrónico.

Portugal foi o primeiro Estado-Membro da União Europeia, em agosto de 1999, a adotar regras de acessibilidade para a Internet. Por via da publicação do RNID – Regulamento Nacional de Interoperabilidade Digital (Resolução do Conselho de Ministros n.º 91/2012, de 8 de novembro), as Diretrizes de Acessibilidade para o Conteúdo da *web* – WCAG 2.0 – do World Wide Web Consortium (W3C) passaram a ser mencionadas de forma explícita na legislação portuguesa. Este regulamento, conjugado com a lei que estabelece a adoção de normas abertas nos sistemas informáticos do Estado (Lei n.º 36/2011, de 21 de junho), determinou que, a partir de 8 de fevereiro de 2013:

- todos os sítios *web* que disponibilizassem exclusivamente informação estivessem obrigados a cumprir o nível ‘A’ das WCAG 2.0; para este tipo de sítio; o RNID recomenda mesmo o nível ‘AA’;
- todos os sítios *web* que disponibilizassem serviços *online* estivessem obrigados a cumprir o nível ‘AA’ das WCAG 2.0; nestes casos, o RNID recomenda o nível ‘AAA’ (Fundação para a Ciência e Tecnologia. Unidade Acesso 2013a).

Por outro lado, a proposta de diretiva relativa à acessibilidade dos sítios *web* dos organismos públicos, apresentada pela Comissão Europeia (2012), estipula características de acessibilidade normalizadas e obrigatórias na UE a partir do final de 2015, para 12 tipos de sítios *web*, contando-se entre estes os catálogos bibliográficos e ferramentas de pesquisa, nomeadamente, de bibliotecas públicas.

A questão da acessibilidade por parte das pessoas cegas, com baixa visão ou com outras dificuldades para aceder ao texto impresso é indissociável do processo de produção de conteúdos digitais, sejam estes um *post*, uma notícia num sítio *web*, uma revista científica eletrónica ou um *e-book*. Particularmente no que respeita ao mercado editorial, a assinatura, em 27 de julho de 2013, pelos 186 países membros da Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI), do

---

<sup>45</sup> *Vd.* Instituto Nacional para a Reabilitação – *Acessibilidades*. Disponível em: <<http://www.inr.pt/category/1/1/acessibilidades>>.

Tratado de Marraquexe<sup>46</sup>, veio consignar exceções ou limitações ao direito de autor a favor de produções em braille, caracteres ampliados e mesmo áudio para pessoas com dificuldades para aceder ao texto impresso. Note-se que, apesar da oposição dos Estados Unidos e da União Europeia, sobretudo firmada numa atitude de protecionismo dos direitos de autor, o Tratado de Marraquexe foi ratificado por oito países, sendo ainda necessário que mais 12 o façam para que o Tratado entre em vigor (Fundação para a Ciência e Tecnologia. Unidade Acesso 2013b).

O sucesso da aplicação deste Tratado dependerá largamente da intervenção das bibliotecas, designadamente enquanto fontes primárias de materiais em formato acessível, mas também assumindo o papel de *entidades autorizadas* que, sem fins lucrativos, proporcionam aos beneficiários cópias em formato acessível (EIFL – Electronic Information for Libraries 2014).

Através da responsabilidade direta pela acessibilidade dos seus catálogos e de outros recursos informativos e bibliográficos, mas também porque, frequentemente, têm associadas, às suas funções mais tradicionais, a gestão do sítio *web* e da área editorial institucionais, as BACE devem ser intervenientes ativas na criação e desenvolvimento de interfaces e conteúdos digitais públicos que cumpram os normativos legais em termos de acessibilidade eletrónica, contribuindo, deste modo, para a transposição de algumas barreiras que impedem o pleno exercício dos direitos das pessoas com necessidades especiais. As BACE, ou pelo menos aquelas que, no subsistema, se encontram melhor posicionadas, poderão ainda vir a desempenhar o papel de *entidade autorizada* no quadro da aplicação do Tratado de Marraquexe.

## Disponibilidade

A disponibilidade de uma biblioteca traduz-se na sua capacidade para disponibilizar documentos, equipamentos ou serviços no momento em que estes são solicitados pelos utilizadores (NP 11620).

Assim, para além da constante adequação dos modos e tempos de prestação de serviços presenciais às necessidades dos vários tipos de utilizadores, as BACE deverão, cada vez mais, investir em serviços e produtos eletrónicos acessíveis 24 horas por dia, todos os dias da semana e todos os meses do ano. Para a sustentabilidade desta estratégia contribui, de forma decisiva, a eficiência e eficácia da infraestrutura tecnológica de base, bem como a gestão adequada da mesma por parte de técnicos especializados em Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC).

À semelhança de outras bibliotecas do Estado, as BACE têm de fazer face a múltiplos fatores que vão influenciar de forma decisiva o seu desempenho futuro, tais como a mudança de comportamento do utilizador, o *boom* de informação, a disponibilidade de diversas fontes e suportes e o acesso a acervos de forma remota e em qualquer local e hora.

---

<sup>46</sup> Tradução em língua portuguesa disponível em:

<<http://www.acessibilidade.gov.pt/publicacoes/tratado-de-marraquexe>>.

O profissional de Informação-Documentação tem de enfrentar inúmeros desafios, tais como orientar uma nova geração de utilizadores sobre as fontes de qualidade e facilitar o acesso às mesmas. É por isso importante conhecer o perfil destes utilizadores e utilizar novas formas de comunicação como as redes sociais.

Se antes a biblioteca se restringia ao público presencial e os recursos de informação que disponibilizava se baseavam, essencialmente, nas existências locais, presentemente, com a abundância de recursos de informação disponíveis na WWW e com a alteração dos hábitos e ambientes dos utilizadores, a tarefa de identificação do perfil do utilizador torna-se mais desafiante e difícil.

Por outro lado, segundo Liliana Serra (2014), não se deve tornar o acesso ao OPAC (Online Public Access Catalogue) da biblioteca um instrumento passivo, mas trabalhar a Disseminação Seletiva de Informação (DSI), utilizando sistemas de alerta, atualização e divulgação dos recursos e fontes disponíveis, de acordo com o perfil de interesses do utilizador.

O novo utilizador pertence a uma época de intensa produção de informação e generalização do acesso às TIC e está permanentemente ligado à Internet, mas tem mais dificuldade em distinguir as fontes de informação pertinentes e idóneas, porque está exposto a um grande volume de informação. Este utilizador está familiarizado com as tecnologias e adapta-se facilmente à mudança, é autónomo nas suas pesquisas, que são essencialmente limitadas a documentos digitais, preterindo os impressos.

Hoje em dia *googlar* é a palavra de ordem para encontrar qualquer informação no mais curto espaço de tempo e mesmo obtendo milhares de resultados, não necessariamente pertinentes e fiáveis, muitos utilizadores acreditam que as bibliotecas são agora dispensáveis.

Neste cenário de mudança importa consolidar a figura dos técnicos de Informação-Documentação como peças fundamentais entre seleção/acesso à informação e o utilizador, que usa o serviço independentemente do local onde se encontra.

### **3.1.2.2 Promoção da inclusão digital e da (multi)literacia informacional**

Em 2006, a *Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho sobre as competências essenciais para a aprendizagem ao longo da vida* (2006/962/CE) reconhecia a importância da **competência digital** ao considerá-la entre as oito competências essenciais aos indivíduos na sociedade do conhecimento. Em 2010, a Comissão Europeia, ao dedicar à literacia, competências e inclusão digitais uma das sete áreas prioritárias da Agenda Digital para a Europa<sup>47</sup>, reafirma a relevância que é atribuída a esta competência.

---

<sup>47</sup> A Agenda Digital é um dos sete pilares da Estratégia Europa 2020 (vd.: <<https://ec.europa.eu/digital-agenda/en/digital-agenda-europe-2020-strategy>>).

De acordo com o recente Indicador de Competências Digitais (DG CONNECT F4 2014)<sup>48</sup>, 23% da população da UE não possui competências digitais, registando a Suécia o valor mínimo (6%) e a Roménia o valor máximo (50%). Em 10 países, contando-se entre estes Portugal, pelo menos 30% da população não têm competências digitais. Se considerarmos que para se funcionar eficazmente numa sociedade digital é necessário possuir-se mais do que competências digitais de nível baixo, mais de metade da população da UE apresenta competências digitais insuficientes (ou seja, não possui competências digitais ou estas são de nível baixo). Em Portugal, tal como em outros nove países da UE, mais de 50% da população encontra-se nestas condições. Segundo a Rede TIC e Sociedade, em 2014, 30% dos portugueses e portuguesas nunca tinham usado a Internet (Fundação para a Ciência e a Tecnologia 2014).

Para além desta situação de exclusão, deveremos também ter presente que as pessoas portadoras de deficiência se confrontam com obstáculos específicos que as impedem de usufruírem plenamente dos novos conteúdos e serviços eletrónicos.

Nesse sentido, as BACE e os técnicos de I-D que nelas trabalham deverão desempenhar o papel de **facilitador digital** junto dos trabalhadores da Administração Pública e também dos demais cidadãos e cidadãs que utilizem os seus serviços.

Este acesso às novas tecnologias pressupõe duas dimensões distintas e sequenciais de intervenção: a inclusão digital e a (multi)literacia informacional.

Em qualquer das dimensões, ao assumirem o papel de facilitador digital, as BACE poderão:

- Disponibilizar o seu espaço físico para o acesso ao computador e à Internet.
- Colocar à disposição o acesso a redes *wi-fi* (*hot spot* públicos).
- Promover ações de formação e sessões de aprendizagem sobre a utilização do computador, do *tablet*, do telemóvel, da Internet ou dos muitos aplicativos e funcionalidades que podem ser acedidos na *web*.

Relativamente a este último aspeto e considerando que os próprios profissionais de I-D poderão necessitar de desenvolver as suas competências digitais, a utilização e eventual adaptação do currículo de cinco módulos desenvolvido no âmbito do projeto Trans e-facilitador<sup>49</sup> poderá fazer parte da oferta formativa dirigida aos profissionais das BACE.

---

<sup>48</sup> Este Indicador baseia-se na Digital Competence Framework (Ferrari, 2013), a qual, por sua vez, se alicerça no Quadro de Referência de competências essenciais para a aprendizagem ao longo da vida.

<sup>49</sup> Este projeto financiado pela UE visou a criação de uma formação nacional normalizada e reconhecida para os e-Facilitadores. Decorreu entre outubro de 2012 e setembro de 2014, tendo sido desenvolvido por um consórcio internacional de 6 entidades, uma delas a FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia (Mais informações: <<http://www.trans-efacilitator.eu/>>).

## Conceitos

### Competência digital

Digital competence involves the confident and critical use of information Society technology (IST) for work, leisure, learning and communication. It is underpinned by basic skills in ICT: the use of computers to retrieve, access, store, produce, present and exchange information, and to communicate and participate in collaborative networks via the Internet.

*Fonte:* Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho sobre as competências essenciais para a aprendizagem ao longo da vida (2006/962/CE)

### Facilitador Digital

A instituição ou pessoa que pode facilitar a alguém o acesso ao mundo das novas tecnologias. Este acesso pressupõe duas dimensões distintas e sequenciais de atuação: a inclusão digital e a multiliteracia informacional.

*Fonte:* Fundação para a Ciência e a Tecnologia. Departamento para a Sociedade de Informação (2014) - Rede TIC e Sociedade

### Governo aberto

Disponibilização, através da Internet, de informações e dados governamentais de domínio público para a livre utilização pela sociedade, garantindo acesso aos dados primários, podendo ser combinados, cruzados e produzindo novas informações e aplicações, colaborando com o governo na geração de conhecimento social a partir das bases governamentais. Assegura o direito de acesso aos documentos, dados e informações no âmbito da administração pública, salvo nas hipóteses de sigilo previstas na Constituição e legislação em vigor, e outras exceções por regulamentação específica do órgão ou entidade da Administração Pública.

*Fonte:* GIBACE

### Informação da Administração Pública

Por informação da Administração Pública entende-se toda a informação produzida, recolhida e/ou difundida pela Administração Pública no exercício da sua atividade.

*Fonte:* GIBACE

### Literacia Mediática e Informacional

A UNESCO é a grande impulsionadora do conceito integrador de Mediatic and Informational Literacy (MIL), o qual compreende três literacias essenciais: literacia mediática – que se reporta à compreensão e utilização dos meios de comunicação; literacia de informação – relativa à habilidade para reconhecer, identificar e localizar com eficácia a informação de que se necessita; e literacia digital – entendida como a capacidade para usar tecnologias digitais, ferramentas de comunicação ou servidores para recuperar, aceder e geral informação.

*Fonte:* Adap. UNESCO – Media and information literacy curriculum for teachers.

### QEI

O QEI estabelece, entre os seus 12 princípios básicos a transparência e a abertura das administrações para a partilha e reutilização da informação e a conservação destas em condições de legibilidade, fiabilidade e integralidade. A COM(2010) 744 estabelece ainda um modelo conceptual e define quatro níveis de interoperabilidade que pode ser necessário garantir, aquando da criação dos serviços públicos na Europa: interoperabilidade jurídica, organizacional, semântica e técnica.

*Fonte:* GIBACE

## Recomendações

É necessária uma abordagem sistémica, holística e dinâmica à informação da Administração Pública.

É necessário aprofundar os níveis de acesso à informação da Administração Pública enquanto elemento de cidadania.

É necessário prosseguir com soluções comuns e partilhadas que facilitem a interoperabilidade entre os diversos sistemas de informação da Administração Pública, sendo que as soluções encontradas para os arquivos terão implicações na gestão integrada dos restantes serviços de informação como as bibliotecas.

É necessário desenvolver uma estratégia de promoção da inclusão digital e de (multi)literacia informacional que faça das BACE agentes ativas na promoção da inclusão digital e da (multi)literacia informacional junto dos trabalhadores da AP e dos cidadãos que utilizem os seus serviços.

É necessário incrementar o papel das BACE como parceiras na cocriação e divulgação da informação institucional.



# 3.2

## Eixo 2 – Gestão de recursos de informação

### Pontos-chave

- A gestão de recursos de informação e a importância da sua abrangência no desempenho das BACE e no tipo de intervenção que poderão desenvolver na Administração Pública e no ambiente informacional, designadamente ao nível das mudanças na disponibilização da informação digital, do acesso a bases de dados, revistas eletrónicas e *e-books*, da proliferação de novos formatos e do desenvolvimento de dispositivos móveis com capacidade de acesso a conteúdos, do impacto do *crowd sourcing*, das redes sociais e da computação em nuvem.
- Os três níveis hierárquicos de gestão das coleções das BACE: estratégico, tático e operacional – associados a três (sub)conceitos interrelacionados de coleção: Coleção como conjunto de coisas; Coleção como acesso; Coleção como processo.

### Pergunta

Como gerir coleções únicas/especializadas/patrimoniais enquanto recursos de informação da Administração Pública?



### 3.2 Gestão de recursos de informação

Para responder à questão colocada temos de delimitar o seu âmbito e de equacionar diferentes maneiras de a abordar. A tarefa é ainda mais complicada por não existirem estudos anteriores que referenciem os modelos de gestão de coleções nos vários serviços, sendo escassa a informação relativa às políticas de gestão documental na maioria das BACE.

Não é ainda este o lugar para uma discussão aprofundada sobre quantas bibliotecas devem existir e qual o destino que deve ser dado a coleções repetidas ou obsoletas. Podemos, no entanto, precaver contra algumas confusões e ideias preconcebidas muito frequentes quando se abordam estas questões, verificando-se a predominância de visões instrumentais, segundo as quais, as bibliotecas são equivalentes a espaço reservado para depósito e consulta de uma coleção específica. A redução do número de bibliotecas decorre desta visão, retirando-se, por isso, muitas vezes a conclusão de que será suficiente uma só biblioteca por ministério, sendo um bom modelo de gestão de informação a convergência de serviços. Deste ponto de vista, o critério para aferir o valor da biblioteca não é baseado em critérios de avaliação do (sub)setor, mas estratégico e mede-se pela capacidade de redução de custos.

A contrariar esta perspetiva, a Ciência da Informação tem demonstrado as potencialidades e os limites das diferentes maneiras de abordar o tema, pondo em relevo a estreita relação entre o desenvolvimento tecnológico e o comportamento informacional<sup>50</sup> do cidadão, obrigando os decisores a conhecer, compreender e discutir problemas interdisciplinares, um caminho indispensável se quisermos tirar partido da fase de transição em que a Sociedade de Informação se encontra.

Constituindo uma competência essencial de um serviço de informação, a gestão de recursos de informação pode ser considerada um eixo estratégico pela importância da sua abrangência no desempenho deste subsistema de bibliotecas e no tipo de intervenção que poderá desenvolver na Administração Pública e no *ambiente informacional* (Brophy 2007), designadamente ao nível das mudanças na disponibilização da informação *online*, do acesso a bases de dados, revistas eletrónicas e *e-books*, da proliferação de novos formatos e do desenvolvimento de dispositivos móveis com capacidade de acesso a conteúdos, do impacto do *crowd sourcing*, das redes sociais e da computação em nuvem.

Os conceitos de leitor e de práticas de leitura estão também em mudança, definidos agora como *qualquer pessoa que leia num qualquer dispositivo digital*

---

<sup>50</sup> A procura de informação (*information seeking*) tem sido definida como «um esforço consciente para obter informação em resposta a uma necessidade ou falha no nosso conhecimento» (Case 2012: 5 – trad. GIBACE). Tendo um foco mais vasto, o *comportamento informacional* incide sobre o modo como as pessoas «necessitam, procuram, gerem, fornecem e usam a informação» (Fisher *et al*, 2005a: xix, trad. GIBACE). Nesta fase de transição, a *biblioteca física* continua a ser necessária, desenvolvendo atividades como instituições de memória, espaço de aprendizagem, recurso da comunidade e intermediário invisível, coexistindo várias estratégias para dar resposta a vários comportamentos informacionais e para não acentuar as desigualdades no acesso à informação.

ou suporte, sendo possível a conjugação da prática simultânea de leituras em múltiplos ecrãs (Cardoso; Ganito; Ferreira 2012), em qualquer lugar ou momento, implicando novas questões para os serviços de informação, nomeadamente como estes lidam rapidamente com a nova *ecologia da leitura* (Huvila 2012) e com uma *visão das coleções centrada no utilizador*<sup>51</sup> (Lee 2003; Corral 2012).

Indissociável desta dinâmica e do próprio conceito de biblioteca, a **coleção**, ou melhor, o seu desenvolvimento ou gestão, é um dos pilares da prestação deste tipo de serviço de informação. A natureza da coleção de uma biblioteca é enformada pelo contexto passado e presente e pelas opções futuras; por isso, cada coleção documental é, por princípio, única.

Mas apesar da especificidade e unicidade das coleções existentes nas BACE, todas elas, em maior ou menor grau, encontram-se expostas às dinâmicas da Sociedade de Informação e apresentam características similares:

- São coleções documentais especializadas do ponto de vista temático, compostas por documentos em vários suportes, organizados e acessíveis, direta ou indiretamente, aos utilizadores.
- Apesar do predomínio das coleções físicas, as BACE são tendencialmente «bibliotecas híbridas», isto é, as suas coleções albergam sob um mesmo teto (real e/ou virtual), tanto recursos impressos, como recursos eletrónicos.
- Em muitos dos acervos documentais das BACE existem coleções especiais ou patrimoniais. Alguns destes acervos foram já digitalizados e tornados acessíveis através da *web*, em muitos casos ao abrigo de projetos com financiamento comunitário.
- Estão sob grande pressão, tanto do lado da procura, como do lado da oferta (Kempf 2013): por um lado, o comportamento de informação dos utilizadores, cada vez mais autónomo e cocriador, tende a distanciá-los das bibliotecas e da sua função de intermediárias da informação; e, por outro, devido à Internet, o mercado mediático e de informação tornou-se fortemente competitivo, permitindo a afirmação de fornecedores de informação comerciais, como, por exemplo, a Google ou a Amazon.
- Confrontam-se com a crescente presença de conteúdos digitais gerados pelos utilizadores, associada à tendência para a convergência e diversificação dos papéis desempenhados por editores, fornecedores, consumidores e intermediários de informação (Corral; Roberts 2012).
- Confrontam-se também, de um modo geral, com a parca ou nula afetação de recursos financeiros por parte das instituições em que se integram, situação esta, que prolongando-se no tempo, se reflete na obsolescência

---

<sup>51</sup> Contemplando vários círculos espaciais interrelacionados com o utilizador/cidadão: *o espaço externo* (bibliotecas, livrarias, outras instituições e recursos), *o espaço intermédio* (recursos de informação locais de departamentos, organizações ou equipas) e *o espaço imediato* (coleções pessoais: livros, jornais e relatórios, fotocópias de artigos, notas e correspondência; artigos digitais, *bookmarks*, dados pessoais, arquivos de email, ambientes de aprendizagem/virtuais, portais de recursos eletrónicos). Este conceito permitirá uma gestão de recursos de informação mais eficaz, evidenciando a nova cadeia de valor e os novos conteúdos, produzidos por múltiplos intervenientes.

das coleções e da própria infraestrutura tecnológica que suporta a gestão da informação nas BACE.

Na análise diacrónica que fez do impacto da tecnologia digital no desenvolvimento das coleções das bibliotecas, Corral (2012) identificou quatro fases, entre os finais da década de 60 do século passado e a primeira década do séc. XXI. A última destas fases, iniciada com o advento do novo milénio, corresponde a um período de transformação impulsionado pela tendência para a criação de coleções em rede, consubstanciada no desenvolvimento de sistemas de gestão de recursos eletrónicos, da pesquisa federada, do movimento do Acesso Aberto e dos repositórios institucionais e da gestão e curadoria de dados, num *continuum* de transições tecnológicas e de gestão.

Neste âmbito, no desenvolvimento das coleções das BACE deverão ser considerados três níveis hierárquicos de gestão – *estratégico, tático e operacional* - associados a três (sub)conceitos interrelacionados de coleção (Roberts 2013):

- *Coleção como conjunto de coisas*: este conceito enfatiza a noção de conjunto, de grupo ou subgrupo de recursos, organizado e quantificável. Esta abordagem enquadra-se num nível estratégico de definição de políticas, nomeadamente de gestão da coleção (com particular destaque para o seu desenvolvimento colaborativo), de preservação (tanto de recursos impressos, como eletrónicos) e de avaliação.
- *Coleção como acesso*: neste caso, ultrapassa-se a dimensão física associada à noção de posse, considerando-se que a *coleção* são todos os recursos a que a biblioteca dá acesso, o que implica estabelecer ligações, através da *web*, com os materiais existentes noutras coleções ou no universo de informação envolvente. Sendo este um nível de intervenção tático, é também importante promover e facilitar a utilização das coleções de biblioteca por via da inclusão das bibliotecas e dos seus profissionais em redes de outras áreas. No domínio da promoção do acesso, a interoperabilidade das infraestruturas de informação desempenha um papel fulcral.

Por outro lado, ao nível do acesso, as bibliotecas, tal como os outros serviços de informação, terão necessariamente de melhorar a visibilidade dos seus recursos face aos motores de busca, utilizando técnicas de otimização que melhorem o seu posicionamento nos resultados de pesquisa (Matthews 2014).

- *Coleção como processo*: a um nível mais operacional, a coleção é entendida como um mecanismo de captura de conteúdos criados pela comunidade que a biblioteca serve, mas também de extração de contributos fornecidos pelos utilizadores que são peritos. Desenvolvimentos futuros registados ao nível dos dados ligados<sup>52</sup> e de outros processos automáticos<sup>53</sup> (por

---

<sup>52</sup> Os dados ligados são considerados uma oportunidade para as bibliotecas. Segundo Golby e Denenberg (2015), as bibliotecas podem assumir o papel de *camada de referência* (*reference layer*) para a Internet das Coisas, ligando objetos a recursos que informam, explicam e contextualizam o seu uso, sendo importante desenvolver trabalho de investigação sobre os impactos que estas tecnologias irão ter nos utilizadores e nas comunidades. J. Godby (2015)

exemplo, *aquisições impulsionadas pelo utilizador*) podem constituir oportunidades para a criação e desenvolvimento dinâmico da coleção.

Parece assim ser prioritário reavaliar o conceito de coleção nas BACE, com reflexos imediatos na participação dos cidadãos na construção dos recursos de informação, facilitando a partilha e ligação de dados abertos, explorando diferentes tipos de contextos e conteúdos informacionais. Esta perspetiva implica o desenvolvimento de infraestruturas de partilha de repositórios institucionais para construir um ponto único de acesso para a Administração Pública, como, por exemplo, o RCAAP – Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal, ou por via do alargamento do âmbito e exploração das potencialidades do REPAP – Repositório de Administração Pública.

---

refere que o processo de mudança na gestão de recursos passa por considerar a biblioteca como uma *coisa*, exigindo três requisitos: 1) um conjunto de recursos confiáveis que descrevam as pessoas, os locais, as organizações, os eventos ou os conceitos de que se fala ou sobre os quais se escreve; 2) estes recursos de *autoridade* devem ser acessíveis a partir de qualquer lugar do mundo através de *software*; e 3) cada recurso deve possuir um endereço *web* único para cada Coisa que descreve, permitindo que dados estruturados sejam decompostos e facilmente analisados e interligados. As preocupações a ter implicam questões como o inventário de controlo, o acesso e registo, a referência móvel, a disponibilidade dos recursos para uso dos equipamentos e recursos compatíveis, a privacidade, a segurança, o financiamento, o desenvolvimento de competências, etc.

<sup>53</sup> Evans e Saponaro (2005) descrevem um ciclo de processos de desenvolvimento da coleção, começando pela avaliação das necessidades de informação da comunidade de utilizadores, seguida pelo desenvolvimento de políticas apropriadas de seleção, avaliação e preservação da coleção.

## Conceitos

### Curadoria digital

Gestão ativa e valorização dos bens de informação para utilização corrente e futura.

*Fonte:* Committee on Future Career Opportunities and Educational Requirements for Digital Curation et al. (2015) – Preparing the workforce for digital curation.

## Recomendações

- É necessário incentivar a gestão de recursos de informação centrada no utilizador, real e potencial, reforçando a presença digital das BACE, bem como a sua interação com a comunidade.
- É necessário desenvolver abordagens intersetoriais de gestão das coleções das BACE que incidam sobre o desenvolvimento colaborativo da coleção, a preservação e o acesso (ligações a materiais e coleções existentes na *web*; sistemas interoperáveis), considerando comportamentos e hábitos informacionais dos indivíduos e modo como satisfazem as suas necessidades de informação. A criação de valor assentará na dinâmica de gestão destas três áreas de forma integrada.
- É necessário realizar uma revisão detalhada de políticas e procedimentos documentais existentes nas BACE, identificando exemplos de gestão de coleções a nível ministerial e promovendo um estudo sobre os impactos de um novo conceito para o setor.
- É necessário estimular a melhoria do desempenho profissional, promovendo a formação em gestão da informação digital, desenvolvendo competências de curadoria da informação, incluindo as novas formas de uso e reutilização sem fronteiras disciplinares e institucionais quanto às necessidades de acesso e interoperabilidade.
- É necessário apoiar e estimular a partilha de recursos de informação entre as BACE.





# 3.3

## Eixo 3 – Gestão da transição bibliográfica

### Pontos-chave

- O aparecimento de novos paradigmas no universo bibliográfico e os efeitos da sua aplicação estão a provocar uma disrupção no modo como as bibliotecas pensam e concebem os seus produtos bibliográficos.
- Os FRBR trazem um novo paradigma que constitui o elemento fundamental de viragem do universo bibliográfico que vai permitir remodelar conteúdos e serviços. Este novo paradigma aponta para a necessidade de desagregar, decompor e remodelar os dados bibliográficos.
- A necessidade de quebrar as barreiras que envolvem a especificidade conceptual e técnica da informação bibliográfica através da modificação da arquitetura dos serviços de informação e dos sistemas que a rodeiam, i. é, da modificação dos catálogos das bibliotecas com o repensar das estruturas-base de construção de recursos de acesso à informação de forma a adaptá-los aos atuais modelos conceptuais dos utilizadores.
- O pensar o catálogo da biblioteca como um instrumento mais amplo, com uma estrutura descritiva renovada, que permita a ligação entre utilizadores e recursos relevantes e fomente a interação entre entidades, ultrapassando a função de mero instrumento de armazenamento de dados.

### Pergunta

Como podem as BACE reagir perante a transição bibliográfica em curso?



## 3.3 Gestão da transição bibliográfica

### 3.3.1 O ambiente informacional emergente

O ambiente World Wide Web (WWW) contém uma grande variedade de instrumentos de informação, quer bibliográficos, de que são exemplos os catálogos das bibliotecas e os catálogos em linha de editoras e livreiros, quer não bibliográficos, tais como bases de dados numéricas, diretórios, texto integral. Neste contexto, os catálogos das bibliotecas passaram a ser apenas um instrumento entre muitos outros, numa rede de instrumentos onde o princípio básico, ou princípio necessário, é o da interoperabilidade.

Do ponto de vista do utilizador, cada uma dessas ferramentas deve ser compatível com as outras, sendo desejável que a rede de ferramentas seja coerente – isto é, que cada ferramenta seja portátil, flexível, ágil, passível de ser mapeada, extensível, adaptável. O catálogo de uma biblioteca só pode fazer parte deste ambiente coerente se for concebido, mantido e usado como uma ferramenta numa rede de ferramentas.

O repensar os modelos de funcionamento das bibliotecas torna-se assim uma necessidade emergente. Estando cientes que, tal como foi defendido por Brophy (2002), não existe uma maneira única de pensar ou de discutir modelos de bibliotecas, na medida em que se trata de abstrações que, forçosamente, irão eleger determinadas dimensões, sociais ou tecnológicas, vamos contudo apresentar algumas linhas de ação que consideramos fundamentais para a gestão da transição bibliográfica: i) o catálogo do futuro – necessidade de repensar o desenho dos catálogos bibliográficos nos sistemas de produção; ii) metadados de qualidade – a catalogação tradicional está a ser posta em causa, necessidade de demonstrar o valor dos serviços; iii) novo paradigma/novo código de catalogação – o modelo FRBR (*Requisitos funcionais dos registos bibliográficos*) e o código RDA (*Resource description and access*)<sup>54</sup>.

As BACE, enquanto sistemas de informação, vão ter necessidade de equacionar o seu desenvolvimento futuro, redefinindo e ajustando os seus objetivos e requisitos, procurando estabelecer pontes entre os modelos do passado, que garantam a continuidade de funções e serviços, e novos modelos que permitam uma transição para o futuro mas que ainda não se encontram cabalmente definidos. Irão ter necessidade de conceber e construir produtos de um modo diferente daquele que tem vindo a ser utilizado e de modificar os conceitos que até agora têm estado subjacentes aos serviços disponibilizados para poderem ir ao encontro de novas exigências e necessidades dos utilizadores.

---

<sup>54</sup> O RDA, publicado em 2010, resultou de um processo colaborativo internacional, liderado pelo mesmo consórcio que desenvolveu as Anglo American Cataloguing Rules (AACR2), o Joint Steering Committee (JSC). Embora tenha sido desenvolvido na sequência das AACR2 e mantenha alguns laços com estas regras, o RDA não é uma mera revisão mas sim um novo código que as substitui e que apresenta uma estrutura renovada. Toda a informação relativa ao desenvolvimento e publicação do código disponível no sítio *web* do JSC for Development of RDA, em: <<http://www.rda-jsc.org/>>.

Tal como defende Dempsey (2009), é a rede e os serviços e sistemas que nela existem, juntamente com a natureza modificada dos hábitos e ambientes dos utilizadores, que ditam as necessidades e o sentido estratégico da reconfiguração dos serviços da biblioteca, onde o catálogo continua a ser importante mas já não é o único interface por onde se chega à obtenção de conteúdos.

### 3.3.2 O catálogo do futuro ou uma nova geração de catálogos

A descentralização é uma característica inata da WWW. A sua natureza distribuída significa que não é necessário armazenar todos os dados localmente, podendo ser estabelecidas ligações externas para recursos de informação relacionados existentes na WWW.

O novo paradigma de expansão das tecnologias de rede e de globalização dos recursos de informação representa não só novas oportunidades para integrar a ação das bibliotecas e dos recursos em ambientes mais vastos, mais complexos e distribuídos, mas também a necessidade de quebrar as barreiras que envolvem a especificidade conceptual e técnica da informação bibliográfica, no sentido de tornar os respetivos dados compreensíveis e reutilizáveis por outras comunidades, isto é, abertos à interoperabilidade com outros domínios. A tecnologia tem vindo assim a alterar a organização dos dados bibliográficos, influenciando o modo como as bibliotecas operam.

O registo bibliográfico deixou de ser o único ou principal meio de registo de inventário. A função de inventário, assim como a função de aquisição e licenciamento, passaram a ter módulos funcionais próprios nos sistemas integrados de gestão de biblioteca que, com frequência, passaram a dispor de sistemas de contabilidade e de controlo de acesso sofisticados. Com a assinatura de recursos eletrónicos que não pertencem nem são possuídos fisicamente pela biblioteca, mas que devem ser contabilizados em termos de recursos que a biblioteca disponibiliza aos seus utilizadores, parte do inventário de uma biblioteca também passou a ser virtual.

O conceito de localização também sofreu mudanças significativas. A rede, e em particular a Internet, permitiu que o catálogo bibliográfico deixasse de ser um sistema fechado que se referia apenas ao acervo local, respondendo à função de localização de um item na prateleira da biblioteca, para apontar para um local em rede num qualquer lugar. A localização começou, assim, a transformar-se num conceito dinâmico, referindo-se cada vez menos a uma posição fixa no espaço, para se referir a funções em rede – como, por ex., os serviços baseados nos sistemas OpenURL<sup>55</sup> e DOI<sup>56</sup> – que permitem estabelecer um meio, ou um

---

<sup>55</sup> OpenURL – *OpenURL Framework for Context-Sensitive Services* (norma ANSI/NISO Z39.88, desde 2004). É usado para gestão e controlo centralizados do acesso a conteúdos digitais dispersos por diversos fornecedores (vd.: <[http://www.niso.org/apps/group\\_public/download.php/6640/The%20OpenURL%20Framework%20for%20Context-Sensitive%20Services.pdf](http://www.niso.org/apps/group_public/download.php/6640/The%20OpenURL%20Framework%20for%20Context-Sensitive%20Services.pdf)>).

<sup>56</sup> DOI – *Digital Object Identifier*. A sintaxe DOI é definida pelas normas ANSI/NISO Z39.84 e ISO 26324:2012. Mais informação disponível em: <<http://www.doi.org/>>.

serviço relacionado, para obter, de forma controlada, acesso a um recurso de informação.

Assim, a principal questão que na fase atual se coloca às bibliotecas não é tanto a de aperfeiçoar o catálogo *per se*, atualizando a tecnologia dos sistemas integrados de gestão de biblioteca ou adicionando-lhe novas funcionalidades locais, mas sim a de providenciar novas formas de descoberta e distribuição (a obtenção) dos recursos da biblioteca num ambiente em rede, onde os recursos de informação são cada vez mais abundantes e distribuídos, e onde as oportunidades de descoberta são cada vez mais centralizadas em motores de pesquisa de ampla abrangência.

O aparecimento de agregadores do domínio bibliográfico ou multidomínio, como, por ex., o portal The European Library (TEL)<sup>57</sup> e o portal Europeana<sup>58</sup>, é já uma realidade em cuja construção as bibliotecas têm participado – como resposta à necessidade de integrarem plenamente a *web*, criando valor acrescentado reforçado nessa integração conjunta<sup>59</sup>. São serviços que já utilizam os dados na linguagem base da *web*, o XML<sup>60</sup>, e os partilham através de protocolos *web* que são mecanismos automáticos de obtenção e reutilização de dados, como o OAI-PMH<sup>61</sup> ou o esquema de dados transversal Dublin Core<sup>62</sup>, que pode reutilizar de forma parcial e simplificada os dados bibliográficos das bases de origem.

Mas este nível de integração é, ainda, limitado face às potencialidades da *web* semântica no que se refere à riqueza dos dados das bases de dados bibliográficas, uma vez que operam com registos no seu modelo tradicional, isto é, como representação de conjunto em função do qual cada elemento de dados nele

---

<sup>57</sup> O portal TEL tem como política recolher metadados diretamente dos seus fornecedores originais, funcionando como um agregador de metadados das bibliotecas participantes.

<sup>58</sup> O portal Europeana é um agregador multidomínio que recolhe os metadados a partir de entidades intermediárias designadas por agregadores. O TEL funciona como um dos seus agregadores de metadados.

<sup>59</sup> Neste contexto, a BNP disponibiliza metadados para acesso integrado aos seus recursos digitais ao nível nacional, através da sincronização do seu catálogo bibliográfico com o catálogo coletivo PORBASE, e ao nível europeu, pela pesquisa e navegação nos recursos descritivos dos objetos digitais da BND no TEL (*The European Library*) e no Portal Europeana, operacionalizada em ambos os casos pelo serviço de agregação OAI-PMH a partir do repositório de metadados REPOX (Patrício, 2010).

<sup>60</sup> Genericamente, o XML refere-se a um conjunto de especificações para representação textual de dados providenciando estruturas extensíveis de elementos, subelementos e atributos. Ver mais informação em: <<http://www.w3.org/XML/>>.

<sup>61</sup> OAI-PMH – A OAI - *Open Archives Initiative*, foi lançada em 1999 para facilitar a interoperabilidade entre bibliotecas digitais ou repositórios de metadados, e criou o *Protocol for Metadata Harvesting* (PMH; disponível em: <<http://www.openarchives.org/OAI/openarchivesprotocol.html>>) como ferramenta central da iniciativa, que permite recolher automaticamente metadados dos servidores que o implementam.

<sup>62</sup> Dublin Core – designação abreviada de Dublin Core Metadata Element Set (DCMES), desenvolvido pela Dublin Core Metadata Initiative (DCMI). É um esquema de metadados composto por 15 elementos base e, opcionalmente, outros elementos qualificadores, concebido para a descrição de recursos no ambiente de rede, utilizando RDF. A semântica do esquema foi pensada para ser multidomínio e tem sido largamente implementada em sistemas de informação para fins de representação original de recursos ou para interoperabilidade. Mais informação em: <http://dublincore.org/>.

incluído obtém o seu significado, sendo difícil a sua reutilização de forma desagregada. Este é ainda um modelo no qual os dados foram planeados para serem interpretados por humanos: profissionais de I-D e utilizadores.

Quando a tecnologia, inovação e criatividade, em complemento aos sistemas integrados tradicionais de biblioteca, constituem componentes que tendem a fundir-se para criar um espaço localizado, em linha, que transporta para a *web* os serviços da biblioteca física e a sua experiência de organização, e em que os profissionais de I-D devem explorar métodos alternativos de utilização dessas ferramentas dentro do modelo organizacional de biblioteca, surgem novas oportunidades para as bibliotecas integrarem a sua ação e os seus recursos em ambientes mais vastos, mais complexos e distribuídos, mas também a necessidade de quebrar as barreiras que envolvem a especificidade conceptual e técnica da informação bibliográfica, no sentido de tornar os respetivos dados compreensíveis e reutilizáveis por outras comunidades, isto é, abertos à interoperabilidade com outros domínios.

As bibliotecas em geral, e as BACE em particular, têm necessidade de estar mais envolvidas nestes conceitos, para não perderem a sua vantagem natural como potenciais fornecedoras de uma gama enorme de recursos e não serem ignoradas pelos seus potenciais utilizadores. Tal implica uma visão de contexto e modificações tecnológicas nas arquiteturas dos serviços de informação adaptadas a esse contexto que afetam não só o catálogo da biblioteca (Breeding 2007) mas também toda a panóplia de sistemas que o rodeiam, internos e externos à biblioteca (Dempsey 2008).

No âmbito das bibliotecas consideramos que o valor acrescentado com o foco no utilizador se consubstancia em possibilitar-lhe critérios de escolha que contribuam para a facilidade de uso, redução do ruído, qualidade, adaptabilidade, tempo ganho e redução de custos no acesso a sistemas de informação.

### **3.3.3 Novo paradigma – o modelo FRBR**

#### **3.3.3.1 Metadados de qualidade**

É a interoperabilidade, cuja diversidade de fatores e dimensões compreende aspetos técnicos, semânticos, políticos e organizacionais que dita a capacidade de integração num ambiente distribuído e o potencial de novas oportunidades dessa integração. Na confluência desses fatores e dimensões, e na sua interdependência, residem aspetos essenciais para o sucesso dessa integração: a qualidade, consistência e abertura do aparato normativo que codifica os conceitos, os modelos de referência e as práticas das comunidades profissionais, porque a tecnologia, por si só, não é suficiente: a eficácia de um sistema de acesso a informações é uma função que depende diretamente da inteligência colocada em organizá-lo, ou seja, da sua base intelectual (Svenonius 2000).

Mesmo num único domínio, como o das bibliotecas, nem sempre estas normas surgem conceptualmente integradas (Svenonius 2000), não obstante o campo das bibliotecas ser profundamente marcado pela normalização, quer através de

normas *de jure* (ISO; NP<sup>63</sup>), quer através de normas *de facto* (emanadas da IFLA<sup>64</sup> e de outras organizações congêneres).

Os sistemas de catalogação informatizados têm dado pouca atenção à forma como os dados são colocados e visualizados no catálogo, o que tem contribuído para o enfraquecimento da estrutura sindética de recuperação, útil ao utilizador, tendo transformado estes instrumentos de biblioteca em pouco mais do que coleções de elementos sem relação (Svenonius 2000; Le Boeuf 2005: 4), que oferecem pouca informação sobre a semântica daquilo que está a ser descrito.

É neste quadro, e no panorama geral atrás descrito, que se começou a desenhar um movimento de transformação normativa no âmbito das bibliotecas que foi para além da evolução funcional dos catálogos bibliográficos na sua adaptação possível ao ambiente WWW – movimento internacional de refundação ao nível dos princípios, normas e regras que constituem a base da gestão do «universo bibliográfico» – e que, consequentemente, irá influenciar as tendências de mudança nas formas de acesso à informação desse universo.

Falamos do modelo conceptual introduzido com os FRBR, desenvolvido entre 1991 e 1998 (IFLA 1998), que constitui o elemento fundamental de viragem na análise do universo bibliográfico, no entendimento dos elementos que o compõem e das relações entre esses elementos, com consequências em cadeia para o aparato normativo subjacente à gestão da informação bibliográfica e à produção de catálogos de biblioteca.

### 3.3.3.2 O modelo FRBR

São essencialmente três os aspetos inovadores que o modelo FRBR introduz na análise do universo bibliográfico. Por um lado, o foco da representação bibliográfica deixa de estar centrado nas manifestações de uma obra (as vulgarmente designadas edições), alargando perspetivas analíticas aos níveis da própria obra enquanto entidade abstrata e das suas expressões, o que fornece um novo enquadramento lógico de base para o repensar das estruturas de informação bibliográfica. Por outro lado, a metodologia E-R (entidade-relação) do modelo FRBR oferece também uma análise de outras entidades participantes do universo bibliográfico, atinentes à representação da responsabilidade intelectual das obras e dos seus conteúdos, o que cria um enquadramento integrador de aspetos de gestão de informação que tradicionalmente mantinham abordagens separadas (entre a catalogação descritiva e a gestão de acesso por assuntos). Por fim, com o modelo FRBR o foco da gestão dos dados bibliográficos deixou de estar centrado no registo como um todo para passar a considerar

---

<sup>63</sup> ISO (International Organization for Standardization). Sítio web: <http://www.iso.org/iso/home.html>. As NP (Normas portuguesas), são publicadas pelo Instituto Português de Qualidade (IPQ). Ver mais informação em: <http://www1.ipq.pt/PT/Normalizacao/Pages/Normalizacao.aspx>.

<sup>64</sup> IFLA (International Federation of Library Associations and Institutions). Sítio web: <http://www.ifla.org/>.

separadamente os vários elementos que o compõem, de uma forma desagregada, o que torna mais evidente o seu potencial para serem partilhados e reutilizados.

O modelo FRBR não consubstancia um código ou regras de catalogação, ao ser um modelo lógico, de alto nível, pode ser considerado como um conjunto de axiomas que podem estar subjacentes a um código de catalogação mas que não definem o seu *modus operandi*.

Nesse movimento de transformação iniciado com o modelo FRBR e com as suas extensões para a modelação dos dados de autoridade de nomes (*Requisitos funcionais para dados de autoridade* – FRAD, 2009) e de assuntos (*Requisitos funcionais para dados de autoridade assunto* – FRSAD, 2010) que tem vindo a constituir a base para uma reformulação teórica e funcional das normas bibliográficas, foram já abrangidos vários níveis de normativos, desde os princípios por que se devem orientar os catálogos (*Princípios internacionais de catalogação* – ICP, 2009) até às regras e códigos de catalogação (RDA – *Resource description and Access* 2010; ISBD – *Descrição bibliográfica internacional normalizada*, 2011).

A estrutura e modelo de relações propostos por FRAD e FRSAD aumentam o potencial do modelo FRBR no que se refere a melhorar a gestão de dados de autoridade, a tirar melhor partido das suas possibilidades para desenvolver a estrutura sindética de um catálogo e, também, a facilitar a compreensão e reutilização desses mesmos dados fora do contexto em que são produzidos, aspeto que é essencial para a partilha e reutilização dos dados no ambiente em rede, em especial na *web* semântica, uma vez que se trata de vocabulários.

### 3.3.4 Normativos de estrutura de informação e de dados

Se a ISBD se destina, exclusivamente, à descrição de «manifestações por meio da descrição do item em presença representativo de toda a manifestação» (IFLA, 2012, p. 18), ou seja, destina-se a descrever recursos que partilhem as mesmas características de conteúdo intelectual e forma física – uma edição, já o código RDA, para além de ter em conta os novos *Princípios internacionais de catalogação* (ICP), tem como base, e incrementa, os dois modelos conceptuais FRBR e FRAD<sup>65</sup>.

O RDA não é, em si próprio, um modelo conceptual – é constituído por um conjunto de elementos de dados, orientações e instruções que permitem criar metadados bem-formados de recursos de bibliotecas e de património cultural, constituídos de acordo com modelos internacionais para aplicativos de dados ligados centrados no utilizador. O RDA consubstancia, assim, um conjunto de instruções práticas baseadas naqueles modelos, onde colhe fundamentação para um retorno ao princípio base da catalogação que enfatiza as necessidades fundamentais dos utilizadores e a necessidade de existir um nível base de

---

<sup>65</sup> Em 2015 (abril) também passou a implementar o modelo FRSAD. A incorporação dos assuntos, que no código são tratados como uma relação, já estava prevista na sua estrutura base (Capítulo 23. *General guidelines on recording the subject of a work*) mas era uma parte que ainda estava em desenvolvimento.



normalização que dê suporte não só a essas necessidades como a programas nacionais e/ou internacionais de catalogação partilhada (Hitchens; Symons 2009).

Simultaneamente, com o desenvolvimento do novo código de catalogação RDA, outros aspetos emergem com importância para o futuro do catálogo em termos de interoperabilidade e integração no ambiente tecnológico de rede. Entre eles, sobressai o tema dos formatos de metadados em que é crucial a questão da adequação dos formatos MARC (onde o UNIMARC se inclui) à *web* semântica.

A transformação do MARC em formatos alternativos baseados na tecnologia *web*, como o MARCExchange<sup>66</sup> e o MARCXML<sup>67</sup>, não é mais do que uma nova forma de transmissão que permite o alargamento da utilização de dados MARC no ambiente *web*. Todavia, a transformação da estrutura do registo MARC em XML não conduz a uma necessária revisão do conteúdo desta norma de metadados.

A passagem da atual estrutura de dados para uma estrutura baseada nos *linked data* (dados ligados) não está isenta de desafios, devido não só ao legado pesado dos formatos MARC, que estão na origem de milhões de registos bibliográficos espalhados por todo o mundo e para os quais é necessário manter a compatibilidade, como também ao facto de as normas e protocolos usados pelas bibliotecas, tais como MARC e Z39.50, terem sido concebidos para a comunidade das bibliotecas, sendo a sua reutilização e recombinação com outros dados difícil de usar por comunidades externas.

Tecnicamente, os dados ligados reportam-se a dados publicados na WWW de uma forma legível por máquina, o que quer dizer que o seu significado tem de estar explicitamente definido, que estão ligados a outros conjuntos de dados e que podem ser sucessivamente ligados com conjuntos de dados de outras origens (Bizer; Heath; Berners-Lee 2009).

Refira-se que nem o modelo FRBR nem o código RDA foram desenvolvidos para corresponder aos desideratos da *web* semântica. No entanto, por ser baseado numa análise E-R, o modelo FRBR aproxima-se conceptualmente da *web* semântica, o que possibilita uma boa base para a transformação dos dados bibliográficos em dados ligados (Coyle 2010a; Dunsire 2010; 2012), permitindo apoiar a compreensão e reutilização de grandes conjuntos de dados bibliográficos atualmente *ocultos* na *web* (Coyle 2010b).

O reconhecimento da importância da partilha de dados e das respetivas normas, aliado às limitações e inconvenientes já apontados relativamente às normas de estrutura de dados bibliográficos, abriu caminho a iniciativas para repensar o MARC e, eventualmente, conduzir a soluções que permitam a sua substituição. É o caso da *Bibliographic Framework Transition Initiative*, liderada pela Library of Congress<sup>68</sup>, de que já resultou o modelo designado por BIBFRAME<sup>69</sup> (Library of Congress 2012).

---

<sup>66</sup> ISO 25577 – *Information and Documentation – MarcXchange*.

<sup>67</sup> MARCXML, disponível em: <<http://www.loc.gov/standards/marcxml/>>.

<sup>68</sup> Disponível em: <<http://www.loc.gov/marc/transition/>>.

Desenvolvido como um modelo de entidade-relação baseado em RDF<sup>70</sup> para ser flexível e extensível, o modelo BIBFRAME, ainda em desenvolvimento, assume o potencial dos dados ligados para recuperar e reconfigurar quaisquer vocabulários de esquemas de metadados de biblioteca publicados em RDF.

### 3.3.5 Repensar o fornecimento de serviços

Os investimentos avultados que muitas bibliotecas colocaram na infraestrutura de produção dos seus catálogos para fazer face às expectativas dos utilizadores, não obviaram a que os catálogos deixassem de ser o único ou principal meio de obtenção de conteúdos, nem a que a pesquisa na WWW ganhasse uma posição dominante.

A perda de importância do catálogo face às atuais necessidades dos utilizadores resulta, em certa medida, dos muitos anos de práticas catalográficas originárias num mundo centrado no impresso, o que não é suficiente no novo ambiente WWW. Para irem mais longe e se integrarem no novo ambiente é necessário que encetem caminho numa nova direção, em que o catálogo não seja visto como mero armazenamento de dados mas antes como instrumento mais amplo, de interação com outras entidades.

A estrutura descritiva do catálogo – e os princípios, códigos e normas (de informação e de dados) em que se baseia – encontra-se, assim, num ponto de viragem, desde que, com a emergência do modelo FRBR, passou a ser um dos principais temas da comunidade profissional, a nível internacional, o reexame da problemática de como devem ser organizados e estruturados os dados num registo bibliográfico.

Passa a ser necessário pensar em catálogos, ou serviços de dados a partir de catálogos, que façam a ligação entre utilizadores e recursos relevantes, começando por identificar onde é que essas conexões devem acontecer. Ou seja, repensar as estruturas de construção de recursos de acesso à informação que melhor se adaptem aos atuais modelos conceptuais dos utilizadores. Tal significa repensar os catálogos das bibliotecas.

A utilização de interfaces baseados no modelo FRBR e nos princípios e técnicas da *web* semântica pode contribuir para o valor acrescentado dos dados bibliográficos ao aumentar-lhes a funcionalidade e ao ajudar a reduzir o ruído – filtrando a enorme quantidade de informações e facilitando a navegação através

---

<sup>69</sup> O BIBFRAME desconstrói os elementos de dados MARC em entidades e materializa os conceitos embebidos nestes conjuntos de elementos de dados na forma de recursos de informação ligáveis (*linkable information resource*). Mais informação disponível em: <http://bibframe.org/>.

<sup>70</sup> RDF – *Resource Description Framework*, é uma aplicação específica do XML que estabelece um modelo e uma sintaxe de dados que é independente de qualquer sintaxe e semântica de esquema de metadados. Neste aspeto, o RDF pode acomodar qualquer tipo de metadados. Desenvolvido no âmbito do W3 Consortium desde 1997, tornou-se uma recomendação em 1999. A versão atual do conjunto de especificações RDF é de 2014 e está disponível em: <<http://www.w3.org/RDF/>>.

das relações entre os recursos –, ao possibilitar o acesso a coleções que vão para além dos limites do registo bibliográfico tradicional<sup>71</sup>, ao poder melhorar o acesso ao recurso em linha através de LOD (Linked Open Data – Dados abertos ligados), ao possibilitar o reaproveitamento de dados oriundos de outras comunidades, como a comunidade editorial, ao possibilitar a ligação entre artigos e multimédia que lhe esteja associada, como dados de investigação, mapas interativos e outros dados dinâmicos.

Um exemplo de alinhamento e participação dos dados bibliográficos das bibliotecas na *web* semântica é o do portal VIAF – *Virtual International Authority File*<sup>72</sup> (onde a Biblioteca Nacional de Portugal participa desde 2009), que agrega registos de autoridade de um conjunto alargado de agências bibliográficas e os disponibiliza como dados ligados, associados a outros dados ligados exteriores ao domínio das bibliotecas, como, por ex., aos da *DBpedia*<sup>73</sup>.

Mesmo no seio da biblioteca existem agora várias ferramentas de pesquisa disponíveis na rede (por ex., acesso a repositórios locais), e o utilizador é impelido para as oportunidades de descoberta que lhe são oferecidas. Apesar da aparente facilidade e do manancial de informação que é possível obter, o utilizador tem que trabalhar arduamente para estabelecer ligações e conexões entre os recursos que encontra.

O aumento de dados ligados e a oportunidade de ligar entre si dados de diferentes comunidades pode contribuir para tornar os recursos bibliográficos visíveis na *web* e criar caminhos para as coleções das bibliotecas.

O aumento da qualidade dos dados pode ser conseguido através da utilização de ferramentas ou de técnicas que possam melhorar e adicionar valor à pesquisa e descoberta de recursos. A implementação do controlo de autoridade e a incorporação nos sistemas do algoritmo de pesquisa nos ficheiros de autoridade pode ser um meio.

Há também a necessidade de mostrar adaptabilidade – procurando novas maneiras de melhorar e ampliar o catálogo da biblioteca para ir ao encontro das necessidades e expectativas dos utilizadores que possam conduzir os catalogadores e os catálogos a novas funções, novos serviços e novas descobertas (por ex., enriquecimento dos dados bibliográficos; redesenho de catálogos que permitam a participação dos utilizadores; extensão da dimensão social do catálogo; aproveitamento de aplicações das humanidades digitais, etc.) –, e

---

<sup>71</sup> Os movimentos relacionados com a passagem dos dados das bibliotecas para a *web* semântica começam a verificar-se com mais intensidade a partir de 2010-2011. Veja-se, por ex., a Library of Congress que, desde 2011, disponibiliza como dados ligados os vocabulários de dados codificados do MARC21, assim como os ficheiros de autoridade de sistemas de indexação e classificação (serviços disponíveis em: <<http://id.loc.gov>>). Outras bibliotecas também já aderiram ao movimento dos dados ligados, como, por ex., a British Library (ver: <<http://www.bl.uk/bibliographic/datafree.html>>), a Bibliothèque Nationale de France (ver: <<http://data.bnf.fr/>>), ou a Biblioteca Nacional de España (ver: <<http://datos.bne.es/>>).

<sup>72</sup> Disponível em: <<http://viaf.org>>.

<sup>73</sup> Na sua essência a *DBpedia* faz com que o conteúdo da *Wikipedia* esteja disponível em RDF. Incorpora também ligações a outros conjuntos de dados da WWW como, por ex., o vocabulário de *Geonames*.

flexibilidade adicionando valor com a aprendizagem de trabalhar em ambientes digitais mais amplos, expandindo o conhecimento e explorando maneiras de fornecer o acesso a novas formas de produção. Há a necessidade de trabalhar com editores, criadores, investigadores e *designers* para colaborar em plataformas e sistemas inovadores como forma de alargar as suas funções.

### 3.3.5.1 Função catalogação

Com a abordagem do modelo FRBR, a área de atuação do catalogador é de certo modo ampliada, passando da relação direta com um objeto/conceito de descrição (manifestação/item) para o da representação dos recursos informacionais que compõe essa descrição, mas que são independentes e reutilizáveis. Estamos, assim, numa altura de transição em que será necessário decidir qual irá ser o foco do catálogo bibliográfico, se o recurso publicado, se o conteúdo desse pacote.

Cada vez mais os dados são manipulados pelos sistemas antes dos resultados serem apresentados aos utilizadores. Os novos interfaces necessitam de dados de alta qualidade. A precisão de conteúdo e a conformidade com regras e normas de informação e de estrutura de dados ganham assim uma maior importância. Alterações nas regras e práticas ao longo do tempo, erros, decisões arbitrárias, questões de pontuação e outros fatores endógenos levam à criação de dados inconsistentes, e criam situações que exigem intervenção manual para localizar e/ou corrigir.

O modelo FRBR traz consigo um novo paradigma que está a afastar o antigo, tendo-se entrado numa fase de descontinuidade (Galvão 2014). Esta nova fase está a exigir abordagens de transformação radical, evidenciando a necessidade de desagregar, decompor e remodelar os dados bibliográficos. A implementação do modelo FRBR e do código RDA, em termos intelectuais, dá início a esse processo e aponta para um conjunto de benefícios com potencial para o desenvolvimento de interfaces e visualizações mais eficazes e amigáveis nos sistemas de informação bibliográfica.

Uma catalogação realizada com base no código RDA – em que a abordagem à informação é mais analítica e orgânica do que no tradicional registo linear, sendo tratada como *dados* e não como *elementos* componentes de um registo como um todo – vai permitir, *a posteriori*, várias combinações potenciadoras de agregações distintas e visualizações logicamente mais organizadas, que fazem um uso mais cabal da informação registada e correspondem melhor às expectativas do utilizador.

Esses benefícios consubstanciam-se principalmente numa melhor definição/consolidação dos objetivos dos catálogos e na possibilidade de restituição de uma estrutura sindética mais rica, que ao longo dos anos eles foram perdendo, e ao seu enriquecimento com uma estrutura de relações mais povoada.

Estes desenvolvimentos apontam para alterações significativas no modo de pensar os normativos e as atividades de descrição de recursos.

As organizações e, no caso em estudo, as BACE, terão que ponderar esta disrupção e tomar a decisão de implementar ou não o modelo e o tempo de o fazer. As abordagens podem ser várias, de onde destacamos duas visões distintas.

Uma visão neutra, que passa pelo *reempacotamento* e manipulação dos dados, apresentando-os de uma forma mais consentânea com as necessidades e expectativas atuais dos utilizadores (por ex., FerBeRização<sup>74</sup> dos dados, transformação dos dados em XML, RDF, etc). Esta abordagem, provavelmente, não irá afetar de forma significativa os procedimentos técnicos das bibliotecas, exceto se o processamento dos dados foi feito de forma inconsistente ao longo dos anos e qualquer discrepância torna-se agora mais visível, havendo a necessidade de investir na correção e limpeza dos dados bibliográficos. Uma vez feita esta limpeza as funções de catalogação voltarão ao normal havendo no entanto a necessidade de estabelecer alguns procedimentos que contribuam para tornar os dados mais *inteligentes* com mais qualidade e consistência.

Uma visão positiva, que passa por considerarem a implementação de um *catálogo de nova geração* como uma oportunidade para examinarem não só a qualidade dos dados existentes, mas também as suas práticas correntes e a maneira como concebem o catálogo, repensando as estruturas de construção de recursos para melhorarem a qualidade do seu trabalho e tornarem-se mais atentos e participativos na melhoria do produto final.

A implementação de um catálogo de nova geração pode ser a grande oportunidade para a demonstração do valor das BACE.

---

<sup>74</sup> Reconfiguração dos dados bibliográficos de um catálogo tradicional através da identificação de entidades e de relações e sua reutilização funcional de acordo com o modelo FRBR.

## Conceitos

### **Catálogo de nova geração (ou catálogo do futuro)**

Ferramenta de descoberta que tenha por objetivo tornar a pesquisa e a navegação dos recursos bibliográficos mais próxima das expectativas e comportamentos atuais dos utilizadores da biblioteca e que lhes traga valor acrescentado.

### **Valor acrescentado**

Facilidade de uso, redução do ruído, qualidade, adaptabilidade, tempo ganho e redução de custos no acesso a sistemas de informação.

## Recomendações

É necessário que as BACE demonstrem adaptabilidade, procurando formas inovadoras de representação dos dados que incrementem e criem funções e serviços nos catálogos bibliográficos.

É necessário que as BACE demonstrem flexibilidade e criem valor, através do trabalho em ambientes digitais mais amplos, expandindo o conhecimento e explorando formas de fornecer o acesso a novos modos de produção.

É necessário que as BACE promovam uma alteração estrutural dos seus dados bibliográficos com base no modelo FRBR e em códigos de catalogação que o implementem.

É necessário que as BACE sigam modelos conceptuais, normas de descrição e de comunicação de dados internacionalmente aceites (FRBR; FRAD; FRSAD; ISBD; RDA; UNIMARC) de modo a garantirem a interoperabilidade dos dados.

É necessário que as BACE criem dados bibliográficos de alta qualidade para uso coletivo. Não interessa qual a biblioteca que *cria* os dados ou quem os *edita*, pois a manutenção da qualidade e integridade dos dados interessa e responsabiliza todos os que os partilham.

# 4

## Conceito estratégico para as BACE

### Pontos-chave

- A geração de serviços de valor acrescentado nas BACE através do apoio aos trabalhos dos investigadores: infraestrutura, disponibilidade de recursos e ajuda dos profissionais.
- O posicionamento das BACE não apenas pelo valor intrínseco do seu património documental e pela prestação de serviços diferenciados mas também pelo potenciamento do uso das TIC na gestão dos recursos e na criação de novos serviços partilhados, desenvolvendo novas formas de cooperação e trabalho colaborativo de modo a garantir a sua sustentabilidade.
- A aquisição e o desenvolvimento de novas competências ao nível da gestão, liderança e literacia tecnológica pelos profissionais de I-D bem como a respetiva valorização enquanto fatores essenciais para um desempenho organizacional de excelência.
- O futuro das BACE e a existência de debates, envolvendo as partes interessadas, discutindo estes e outros temas e os seus efeitos, benefícios e impactos, bem como a promoção de contactos com as instituições de ensino superior, no sentido de viabilizar a concretização de formação especializada como garantia do desenvolvimento de competências em Ciência da Informação adequadas a um novo desempenho.

### Pergunta

Como *criar* o futuro das BACE?





## 4. Conceito estratégico para as BACE

*Qualquer perspectiva, assim como qualquer expectativa, aspiração, incerteza ou visão sobre o futuro, não existe no futuro mas sim no presente. É o presente o momento em que se geram, e esmorecem, iniciativas e ações cujas implicações poderão influenciar poderosamente as condições de vida no futuro. O presente é, pois, o "tempo crítico" em termos das transformações que se pretendem ver instituídas no futuro.*

João Caraça - «Metodologia do estudo». In *O futuro da educação em Portugal: tendências e oportunidades*. Coord. Roberto Carneiro. Lisboa: Ministério da Educação, 2000.

Uma visão para o futuro está necessariamente associada ao desenvolvimento de um novo conceito estratégico para as BACE que responda às tendências e aos desafios discutidos e apresentados neste documento:

**Desenvolvimento da WWW** – os princípios fundamentais da infraestrutura global de informação conferiram a possibilidade a governos, empresas e comunidades de indivíduos cooperarem e promoverem o potencial e os benefícios de uma sociedade em rede (Borgman 2000). O uso da Internet e das redes sociais abriu as bibliotecas a um público variado e mais vasto. A sociedade mudou e passou a haver uma permanente necessidade de adaptação de serviços, funções e atividades, analisando os seus benefícios e tipologia de impactos.

No que diz respeito ao futuro das bibliotecas vários fatores devem ser tidos em consideração: a expansão das tecnologias de rede, a globalização de recursos de informação, a natureza modificada de hábitos e ambientes dos utilizadores, familiarizados com a utilização dos motores de busca para aceder a materiais de biblioteca através do Google ou de outros serviços da web, os novos recursos da *web* social, que permitem colocar e partilhar informação através de uma vasta gama de sistemas e ferramentas que passam ao lado do catálogo da biblioteca, mas cuja análise é necessário ter em conta para melhor compreender as necessidades emergentes e as conveniências dos utilizadores.

Percorrer e explorar o ambiente de rede tornou-se no novo paradigma dos sistemas de recuperação de informação, o que implica que as bibliotecas se posicionem perante estes conceitos, de modo a não perderem a sua vantagem natural como fornecedoras de recursos.

A evolução da WWW de uma rede de documentos para uma rede de dados está também a compelir as bibliotecas a operar num ambiente mais vasto onde existem *standards* tecnológicos próprios da *web*, forçando-as a absorver conjuntos de normas oriundas de outras áreas e que diferem dos normativos específicos do domínio biblioteconómico.

**Excelência dos serviços públicos** – os organismos da Administração Pública que, no cumprimento da sua missão, persigam a excelência no desempenho do governo aberto, através da prestação de mais e melhor serviço público aos cidadãos, têm de dispor de recursos adequados, designadamente daqueles que podem ser fornecidos pelos seus serviços de informação, as bibliotecas e os arquivos.

**Qualidade dos Serviços de Informação** – é necessário reconhecer que o que se espera das bibliotecas do século XXI já pouco tem a ver com as dinâmicas das bibliotecas de finais do século XX a não ser pelas suas principais funções: consultas e empréstimos. E o seu mérito tem de ser percebido pelos cidadãos através da qualidade da informação e da qualidade da sua gestão de informação. As BACE poderão prestar serviços presenciais e/ou à distância relacionados não apenas com os fundos que detêm, mas com toda a informação especializada da respetiva área existente em rede: apoiar o desenvolvimento das competências digitais dos utilizadores; orientá-los na avaliação e seleção das fontes: Como pesquisar? O que pesquisar? Como selecionar? Como reutilizar? Mas também ir mais além, acrescentando valor à função: Como organizar? Como citar? Como referenciar? Como apresentar?

A questão da avaliação e seleção da informação assume-se, aliás, como crucial. Saber avaliar e selecionar da amálgama é, notoriamente, uma competência a desenvolver. E, num mundo em que muitos mais podem ser autores, mesmo de edições em papel, atendendo aos novos modelos de negócio da edição e às mudanças tecnológicas, essa competência tenderá a reforçar-se.

E, mesmo para além da informação especializada, interna e externa, as BACE podem extravasar os limites da especialização e apoiar e orientar o utilizador interno na procura informação administrativa ou de cidadania, assumindo-se como facilitadoras de informação ao seu público-alvo: Como encontrar a informação, por exemplo, um determinado formulário? Como preenchê-lo? Como e onde entregá-lo?

**Sobrevivência, sustentabilidade, valor e reconhecimento social** – a ausência de visibilidade do setor tem prejudicado o seu reconhecimento social. De entre as BACE, tendencialmente, tenderão a sobreviver as de maior componente de memória ou patrimonial, com documentação antiga e que servem não exclusivamente para apoio às funções dos organismos, mas como bibliotecas de investigação, as que conseguirem ganhar escala através da agregação com outras funções dos organismos, designadamente com a função arquivo e com a função comunicação, numa espécie de agregação funcional e organizacional, de cuja osmose resultará a função mais abrangente de «informação», e as que conseguirem assumir a vanguarda, explorando novas áreas e prestando mais serviços, mais diferenciados e de maior valor acrescentado

Para que haja um verdadeiro reconhecimento por parte dos decisores políticos e da Administração do papel dos serviços de informação, e em especial das bibliotecas, na gestão da informação e da documentação, é *ainda* preciso demonstrar as evidências da sua sustentabilidade e valor:

- As BACE são um centro de retorno de investimento, não de despesa;
- As BACE geram serviços de valor acrescentado ao apoiar os trabalhos dos investigadores – infraestrutura, disponibilidade de materiais e ajuda dos profissionais;
- As BACE devem posicionar-se não só pelo valor intrínseco do seu património documental e pela prestação de serviços diferenciados mas também potenciando o uso das TIC na gestão dos recursos e na criação de novos serviços partilhados, desenvolvendo novas formas de cooperação e trabalho colaborativo;

- A aquisição e desenvolvimento de novas competências ao nível da gestão, liderança e literacia tecnológica pelos profissionais I-D, bem como a respetiva valorização, são fatores essenciais para um desempenho organizacional de excelência.

**Oportunidades e desafios** – alerta-se ainda para as oportunidades diagnosticadas:

- A agregação da função biblioteca com a função comunicação – gestão de portal e sítio *web*, presença nas redes sociais, e edição – assume-se claramente como uma oportunidade não apenas de sobrevivência das BACE mas de (re)afirmação. A cada vez maior amigabilidade dos *softwares* cuja gestão – organização, manuseamento e alimentação – há muito deixou de ser exclusiva da área dos sistemas de informação e passou a ser acessível a todos, pode conferir mais protagonismo às BACE, unidades mais vocacionadas para a avaliação, seleção, organização e comunicação da informação.
- A junção da função biblioteca com a função arquivo poderá também potenciar a sobrevivência dos espaços de consulta (salas de leitura) das BACE, eventualmente reconfigurados às atuais necessidades de procura de consulta presencial. Mas há também que equacionar um modelo de articulação biblioteca-arquivo que transforme a atual dicotomia, numa efetiva forma de gerir os recursos de informação da AP.
- As BACE podem, ainda, aproveitando as potencialidades da Web 2.0, dinamizar plataformas colaborativas *online* para utilizadores do organismo, organizar conteúdos, mediar fóruns e grupos de discussão.

Outro dos grandes desafios das BACE hoje consiste em converter o conhecimento individual dos membros da organização em conhecimento organizacional, criando formas de este se expressar e se disseminar. Há mais conhecimento nas organizações do que o que estas conseguem reunir e aproveitar. Há um conhecimento profundo, invisível, fluido, intangível, que pode/deve ser trazido à superfície. O resultado final (conhecimento da organização) tem de ser maior do que a soma das partes (conhecimento individual dos seus membros).

No relatório *Standards of excellence for public administration education and training* (2008) da *Task force on standards of excellence for public education and training* (ONU) pode ler-se:

«[...] Because the public seeks high quality services, organizations in the public sector must be high performing. In order to perform highly, persons working in the public sector should be of the highest level of skill and preparation. [...]».

Deve, por isso, ser dada maior importância à gestão de conhecimento na Administração Pública.

**Diferenciação no sistema biblioteconómico** – as BACE têm também de investir na sua própria diferenciação associando-se a repositórios ou mesmo dinamizá-los, promover outros modelos de divulgação e disseminação dos conteúdos produzidos pelas suas próprias comunidades de utilizadores, por exemplo sob a forma de publicações periódicas *online*, sujeitando-os à avaliação

prévia dos seus pares, dinamizando esquemas formais já existentes ou a criar nos organismos.

Desta análise para reflexão pretende-se que seja evidente a necessidade de um novo conceito estratégico e de um novo modelo de gestão e funcionamento para as BACE:

- Realçando o seu papel na política nacional de informação, no sistema biblioteconómico nacional e na gestão dos serviços de informação no âmbito do Governo aberto.
- Desenvolvendo três eixos estratégicos que potenciem o seu papel diferenciador na gestão de informação: gestão de serviços, gestão de recursos e gestão da transição bibliográfica.

Trata-se, portanto, de criar novos fatores críticos de sucesso, reforçando ou redirecionando os existentes, dotando-os de uma maior flexibilidade estratégica, de forma a moldá-los às exigências de um espaço dinâmico e em constante mutação.

Pelo lado dos profissionais de I-D, será necessário atingir um novo nível de competências que lhes permita participar ativamente na dinâmica da transição bibliográfica, tornando-se necessário traçar um plano de formação que contemple as novas necessidades. Recomendamos, por isso, que o INA promova contactos com as instituições de ensino superior, no sentido de viabilizar a concretização desta formação especializada.

O simples alargamento do conceito de funcionamento e o reforçar da qualidade do desempenho profissional terá implicações no melhor funcionamento do sistema biblioteconómico nacional e na eficácia do governo aberto e das suas políticas para a sociedade da informação.

Neste processo, que não permite mais adiamentos nem mais *atalhos*, cabe aos profissionais reconhecer a necessidade urgente de participarem na construção de um novo modelo de serviços de informação e, em conjunto com o poder político, definirem estratégias de intervenção geradoras de efeitos multiplicadores da dinâmica de gestão de informação, incorporando-as nas propostas orgânicas apresentadas aquando das reformas do Estado, abrindo o caminho à afirmação da singularidade das BACE na AP.

O futuro das BACE depende da existência de outros debates, envolvendo todos os interessados, discutindo estes e outros temas e os seus efeitos, benefícios e impactos. Da parte do GIBACE esperamos ter contribuído para que essa reflexão possa ter lugar.

**II**

**PARTE**



# 1

## A construção do futuro das BACE

### Pontos-chave

- Audição das partes interessadas em quatro grupos, aos quais foi dirigido um convite para comentarem a visão apresentada e para integrarem um grupo de discussão.
- Os grupos pronunciaram-se e acrescentaram a sua informação sobre o passado, o presente e a proposta de visão estratégica apresentados.
- Os resultados permitiram realizar um mapeamento do futuro, utilizando a tipologia de Futuros: os *futuros possíveis*; os *futuros plausíveis* que podem vir a acontecer; os *futuros prováveis* (que possuem maior probabilidade de acontecer dadas as tendências históricas e os dados disponíveis; os *futuros preferíveis*, aqueles que gostaríamos que acontecessem respondendo às questões – O que irá acontecer? (preditivo); O que pode acontecer? (exploratório).

### Pergunta

- Como criar os *futuros* das BACE?





## 1.1 A metodologia: *previsão e prospecção*

«We can use our images and ideas to forecast, compete and/or create alternatives. However it is more important to think about how we can change how we get to know the future rather than what we do with our dominant ideas and images of the future. If we can critique and develop a new understanding of how we have come to know the future we can transform our futures thinking. Transformed futures thinking can then be used to explore other creative imaginings and ideas for the future. Bringing our transformative futures thinking results into our present re-shapes our understanding of the concept called 'the future'. Interestingly, most of us think the future is something outside of ourselves, something out there in the distance».

Gould, S. (2014, p. 10)

Após a apresentação do relatório preliminar em junho de 2015, a estratégia de discussão seguida pode ser enquadrada na linha dos *estudos do futuro*, uma abordagem e metodologia científica<sup>75</sup> que visa a antecipação ou a *construção do futuro*, e que envolveu as partes interessadas, distribuídas por afinidades em quatro grupos de discussão, aos quais foi dirigido um convite para comentarem a visão apresentada.

Os estudos do futuro<sup>76</sup> seguem duas grandes vertentes: a *previsão* – foco quantitativo e a *prospecção* – foco qualitativo. A previsão caracteriza-se por construir um futuro à imagem do passado, enquanto a prospecção orienta-se para um ou vários futuros, apresentando as suas relações dinâmicas, estruturas em evolução, com foco na tomada de decisão e construção do futuro desejado. Para

---

<sup>75</sup> Nesta segunda fase do projeto foram consideradas as técnicas, a abordagem, os métodos e os instrumentos que melhor se adequassem aos intervenientes, ao tempo e aos recursos disponíveis, que também permitissem simplificar o processo. A abordagem consistiu numa série de passos que permitissem alcançar os objetivos traçados, resultando na elaboração de quatro relatórios por cada sessão de trabalho com as partes interessadas e num relatório final com os *futuros* desenvolvidos, os quais serviram de base à II Parte deste documento. Os métodos e as técnicas envolvidos tiveram por base uma ampla revisão da literatura e o estudo de casos e foram desenvolvidos de acordo com a sua sistematização académica. Foram consultadas revistas especializadas como *Futures*, *Foresight*, *Technological Forecasting*, *Social Change*, *Futures Research Quarterly*, *Journal of Futures Studies* e *The Futurist*. Os instrumentos utilizados tiveram por base a discussão em torno de cinco perguntas de referência, estabelecidas no relatório preliminar distribuído previamente a todos os participantes, tendo sido pedido que fizessem um exercício de reflexão sobre o tema no mês que antecedeu as reuniões de trabalho e enviassem os seus comentários até dia 7 de setembro. Através de um facilitador, os resultados obtidos nesse exercício foram apresentados em cada reunião, constituindo o ponto de partida para uma visão conjunta de cada grupo de *stakeholders*.

<sup>76</sup> Os principais conceitos ligados ao pensamento do futuro (*futures thinking*) incluem várias tipologias de futuros: **os futuros padronizados** (*default futures*), um futuro oficial e normalizado, por vezes considerado o único; **os futuros emprestados/usados** (*used/borrowed futures*), baseados nas ideias e imagens de outros, consciente ou inconscientemente adotadas; **os futuros renegados** (*disowned futures*), os futuros ignorados, onde se incluem os nossos ou os de outros; **os futuros alternativos** (*alternative futures*), em que não existindo um só futuro é necessário olhar para outras alternativas e potencialidades para a escolha, como os futuros prováveis, possíveis, plausíveis e preferidos, o que ajuda a compreender se o que as organizações fazem no presente se enquadra nessa perspetiva; **os modelos de mudança social** analisando os padrões de mudança e onde é possível influenciar a mudança social. Os estudos futuristas apresentam uma grande diversidade de métodos, entre os quais se destacam os protocolos de pensamento antecipatório; a análise ambiental; o método de cenários, a história do futuro, a análise de impactos cruzados, a roda dos futuros e a análise de tendências.

Inayatullah (2013) podem ainda ser acrescentadas a *vertente interpretativa* visando a compreensão das imagens competitivas do futuro e a *vertente crítica* que se focaliza no questionamento dos benefícios da realização de certos futuros e nas respetivas metodologias.

Integrada nos estudos prospetivos e em fase de confluência entre a metodologia da investigação da ação (*action research*) e os estudos do futuro, a abordagem da *aprendizagem pela ação participativa*<sup>77</sup> (*participatory action learning*) adequa-se ao trabalho dos *think tank* e ao envolvimento das partes interessadas, trabalhando as suas assunções do futuro de forma colaborativa e desenvolvendo ciclos de reflexão interativos e heurísticos, geradores de processos de construção e antecipação do futuro. Tendo por base a diversidade de interesses das partes interessadas, a complexidade das interdependências existentes e as dinâmicas comportamentais imprevisíveis (Markley 2011), esta metodologia difere de outras por permitir a reflexão e a aprendizagem por não especialistas nesta prática, emergindo o futuro do processo de questionamento e das várias categorias epistemológicas dos participantes (Inayatullah 2006) que abrem novas perspetivas para serem estudadas e teorizadas (Stevenson 2002).

Estas práticas metodológicas incluem processos de análise/diagnóstico, planeamento/visão do futuro, ação/implementação, reflexão/avaliação consubstanciando processos de investigação entre os participantes, considerados para o efeito, um grupo de referência (Ramos 2006). Reason, Bradbury e Torbert (2002) distinguem diferentes níveis processuais<sup>78</sup>, tendo nesta fase de audição das partes interessadas sido considerado apenas o segundo nível, ligado às organizações e baseado no diálogo interpessoal, visando a compreensão mútua para melhorar as práticas organizacionais, profissionais e a inovação.

---

<sup>77</sup> Esta metodologia ganhou relevância desde o trabalho de Julie Macken *New learning curve sends planners back to the future* (1999), tendo Inayatullah contribuído para a sua consolidação através da sua obra *Questioning the future: futures studies, ways of knowing and organizational transformation* (2002), onde a define através das seguintes características (p. 204): «The goal is to create alternatives by questioning the future; Objective and subjective are both true; Interaction between meanings and actions are the most crucial; Language is constituted through creating communities of meaning and doing; The future is not fixed but continuously being revisited; Reality is process-based; Learning is based on programmed knowledge and questioning [the future] plus ways of knowing; Learning from doing, from experimentation; Participation—asking all participants how they see the future; Research agenda is developed with respondents—the future is mutually defined» (p. 204).

<sup>78</sup> O primeiro nível recai no individuo e no questionamento sobre a sua vida, envolvendo práticas de reflexão subjetivas sobre a experiência de vida. O terceiro nível liga indivíduos e grupos em questões mais amplas, normalmente a nível interorganizacional, governamental e envolvendo as universidades. Os autores defendem que um processo para alcançar maior sucesso deverá incorporar os três níveis.

## 1.2 A audição das partes interessadas

A audição envolveu 28 representantes das organizações (*Quadro 1*) e foi realizada tendo por base a reflexão realizada previamente sobre o relatório preliminar que abordou o futuro das bibliotecas da Administração Central do Estado.

*Quadro 1*  
**Reuniões com as partes interessadas**

Data	Entidades convidadas	Entidades presentes
18-09 – 10h00	Agência para a Modernização Administrativa (AMA) Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública (ESPAP)	ESPAP
18-09 – 14h30	Assembleia da República (AR) Presidência da República (PR) Tribunal de Contas (TC) Procuradoria-Geral da República (PGR) Centro de Estudos Judiciários (CEJ)	AR PR TC PGR CEJ
29-09 – 10h00	Secretarias Gerais <sup>79</sup> (SG) Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas (BAD) Associação Portuguesa de Documentação e Informação de Saúde (APDIS) Instituto da Defesa Nacional (IDN)	SG MAI SG MEC SG M. Finanças SG M. Justiça SG M. Saúde SG MESSS SG MNE BAD APDIS IDN
29-09 – 14h30	Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT) Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P. (ADC) Agência Portuguesa do Ambiente (APA) Autoridade Tributária e Aduaneira (AT) Camões – Instituto da Cooperação e da Língua, I.P. (Camões) Direção-Geral do Património Cultural (DGPC) Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana, I.P. (IHRU) Instituto da Segurança Social, I.P. (ISS) Laboratório Nacional de Energia e Geologia (LNEG)	ACT ADC AT Camões DGPC Bibl. Exército Bibl. Ciências Militares Aeronáuticas (BCMA) SG M. Defesa LNEG

<sup>79</sup> A Secretaria-Geral do Ministério da Defesa Nacional solicitou também presença de representante das bibliotecas dos três ramos das Forças Armadas e do Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM).

Foram utilizadas duas metodologias:

- Para o primeiro grupo, de mais reduzida dimensão, foi pensado um modelo de reunião simplificado em que se discutiram os posicionamentos destas partes interessadas face ao relatório preliminar e às recomendações efetuadas.
- Seguindo a metodologia dos *workshops do futuro* (Jungk; Müllert 1987; Inayatullah 2006; Gould 2014) foram constituídos três grupos de partes interessadas, tendo sido realizada uma reunião de trabalho com cada um deles, a 19 e 29 de setembro. Cada reunião, presidida por um membro da Direção do INA, foi desenvolvida em três fases:
  1. Preparação e introdução da metodologia a cargo de um facilitador, o Dr. Júlio Nabais<sup>80</sup>.
  2. Apresentação das principais questões levantadas pelo GIBACE no primeiro momento de reflexão, realçando a importância das BACE enquanto setor: Como criar o posicionamento estratégico adequado que garanta sustentabilidade e valor? Como pode a gestão da informação melhorar a cidadania e aumentar a eficácia da Administração Pública? Como reagir perante os novos desafios do universo bibliográfico? Como criar o(s) futuro(s)?
  3. Apresentação do posicionamento de cada um dos participantes, acolhendo novas ideias e visões.

Tendo como ponto de partida a visão do GIBACE, os grupos pronunciaram-se e acrescentaram a sua informação e perspetiva sobre o passado, o presente e a proposta de visão estratégica apresentada no relatório preliminar. Com base no registo escrito dos conteúdos resultantes da dinâmica de grupo gerada em cada reunião, procedeu-se, num primeiro momento, à identificação e caracterização dos respetivos posicionamentos e, num segundo momento, ao *mapeamento do futuro* (Inayatullah 2013), utilizando a *tipologia de Futuros*<sup>81</sup>:

---

<sup>80</sup> Recentemente regressado das funções de Senior Adviser na OCDE, adstrito ao SIGMA – Support for Improvement in Governance and Management), o Dr. Júlio Nabais possui uma longa carreira de dirigente na AP, sobretudo relacionada com as questões relativas à modernização administrativa e à formulação de políticas públicas. Entre os cargos desempenhados destacamos: Adjunto da Secretária-Geral da Assembleia da República (2002-2005); Diretor-Geral da Administração Pública (1996-2002); Subdiretor do Secretariado para a Modernização Administrativa (1990-1996); Adjunto do Gabinete da Secretária de Estado da Modernização Administrativa (1988-1990); Chefe da Divisão de Auditorias de Recursos Humanos da Direção-Geral da Administração Pública (1987-1988).

<sup>81</sup> Esta fase deve ser considerada como uma etapa preparatória para a eventual aplicação de outros métodos de análise, como a de construção de cenários. Como refere Inayatullah «scenarios assume that there is not one future but a range of alternative futures. They help contour the unknown. For some they help predict the future. For others, they clarify alternatives. Scenarios are useful in that they give us distance from the present, allowing the present to become remarkable, problematic. They thus open up the present and allow the creation of alternative futures» (2007, p. 16). Esta técnica foi baseada na matriz criada por Pierre Wack em 1970 e desenvolvida pela Royal Dutch Shell/Global Business Network (GBN). Foi popularizada por Schwartz (Art of the Long View, 1991) e Van der Heijden (*Scenarios: the art of strategic*

- os futuros possíveis;
- os futuros plausíveis que podem vir a acontecer;
- os **futuros prováveis** (que possuem maior probabilidade de acontecer dadas a tendências históricas e os dados disponíveis);
- os **futuros preferíveis**, aqueles que gostaríamos que acontecessem (Gould 2014) respondendo às questões – O que irá acontecer? (preditivo); O que pode acontecer? (exploratório).

Em todas as reuniões, foi alcançado um nível elevado de concordância entre os participantes face às questões levantadas no relatório preliminar (*Nível de Consenso 1*). Ficou bem patente que a forma como em cada biblioteca se pensam as dimensões determinantes do sucesso, sustentabilidade e sobrevivência organizacional, exprimem distintos potenciais estratégicos ainda não explorados. Pensamos que tal potencial se pode apreender através de uma análise de *clusters*, o que poderá servir como ponto de partida para a definição de uma melhor e mais adequada estratégia de desenvolvimento.

Suportado pelas práticas já existentes de funcionamento em rede em alguns ministérios, este conceito poderá ajudar a atingir níveis e padrões de funcionamento que assegurem a qualidade necessária em serviços públicos. Neste quadro de funcionamento organizacional, a ação do INA foi considerada fundamental ao nível da qualificação dos recursos humanos.

O *Quadro 2* sintetiza os posicionamentos e as visões dos futuros das partes interessadas auscultadas.

---

*conversation* 1996). O planeamento de cenários (*scenario planning*) é um método abrangente, sendo o desenvolvimento de cenários uma das suas componentes, dedicada à criação de estórias sobre o futuro (Bishop; Hines; Collins 2007). Os estudos prospetivos usam uma abordagem diferente, desenvolvida por Gaston Berger, Bertrand de Jouvenel e Michel Godet, analisando condições estruturais e as posições dos *stakeholders*, cruzando os seus impactos.

## Quadro 2

### Posicionamentos e visões dos *futuros* das partes interessadas

Entidades participantes	Posicionamento	<i>Futuros</i>
<b>ESPAP</b>	Interesse e colaboração	<p>Os serviços partilhados são um dos <b>futuros possíveis</b>, constituindo a gestão tecnológica uma das estratégias a seguir para um <b>futuro preferível</b> – as BACE como parte integrante de uma política nacional de informação.</p> <p><b>Obs.</b> – A <b>ESPAP</b> sublinhou impressivamente uma visão de perda de informação resultante das fusões dos organismos ocorridas nos últimos anos; em que há agregação mas em que o conjunto parece ser menor do que a soma das partes. Considerou aliciante um projeto de interligação dos recursos das BACE e manifestou disponibilidade para o estudo de uma estrutura de serviços partilhados nas BACE, e para a colocação em nuvem dos mesmos.</p>
<b>AR PR TC PGR CEJ</b>	Apresentação de condições diferenciadas e distanciamento face às dificuldades das BACE	<p>O <b>futuro provável</b> apresentado assenta na visão de boas práticas de cada organismo e na integração em <i>clusters</i> radicados na especialização temática e/ou tipológica, considerando que os percursos e as atuais condições destes organismos os distanciam (e continuarão a distanciar) das BACE.</p>
<b>SG IDN BAD APDIS</b>	<p style="text-align: center;">Interesse e consolidação dos papéis das Secretarias-Gerais (SG) na gestão da informação em cada ministério, consolidação e visibilidade das competências profissionais</p> <p style="text-align: center;">Interesse das associações profissionais (BAD e APDIS) na definição de políticas públicas para o sistema biblioteconómico nacional e de formação profissional contínua para os profissionais de Informação-Documentação</p>	<p>Os <b>futuros preferíveis</b> passam pela existência de um melhor conhecimento e diagnóstico do setor e por uma visão e uma estratégia governamental que o valorize. Um das áreas prioritárias apontadas será a da formação contínua dos profissionais.</p> <p><b>Obs.</b> – As associações profissionais (<b>BAD e APDIS</b>) sublinharam a necessidade de políticas públicas e de um órgão de coordenação. Enfatizaram a necessidade da melhoria das competências profissionais, a perda de coleções das BACE e a reorientação dos respetivos profissionais para outras áreas.</p> <p><b>Obs.</b> – Genericamente, as <b>SG</b> sublinharam a necessidade de políticas públicas para BACE e de formação profissional contínua para os profissionais. Também foi abordada por algumas a necessidade de uma visão integrada da informação e a convergência com os arquivos.</p>
<b>ACT ADC AT Camões DGPC Bibl. Exército Bibl. Ciências Militares Aeronáuticas (BCMA) LNEG SG M. Defesa</b>	Interesse no desenvolvimento de uma política e estratégia para o setor que viabilize as oportunidades e desafios	<p>Os <b>futuros preferíveis</b> passam pela melhoria da gestão das BACE: na identificação de áreas de desenvolvimento que acompanhem as tendências internacionais e a correspondente formação; numa maior divulgação dos serviços e coleções especializadas, no reforço e melhoria dos recursos humanos; na adoção de práticas de serviços partilhados e de curadoria de dados.</p> <p>Um dos <b>futuros plausíveis</b> é o acentuar da decadência de algumas bibliotecas se não forem alcançadas estas condições e o seu desaparecimento a curto prazo.</p>

### 1.3 E agora, o futuro...

Validadas as principais questões que assumimos como essenciais ao debate sobre o futuro das BACE na audição das partes interessadas, justificam-se agora novas abordagens por forma a fortalecer a análise prospetiva, enquanto instrumento de formulação de uma política para o setor.

Destacamos duas:

- A dinamização de um Fórum na área da Gestão da Informação das BACE<sup>82</sup>, com o objetivo de promover a reflexão e o debate estratégico no setor;
- Reuniões com outras partes interessadas com diferentes responsabilidades na articulação de políticas públicas para o estabelecimento da estratégia a seguir pelo INA.

Tendo em conta quer a Missão do INA:

«Promover o desenvolvimento, a qualificação e a mobilidade dos trabalhadores em funções públicas, através da gestão de competências e da avaliação de necessidades de pessoal face à missão, objetivos e atividades dos serviços públicos e gestão de carreiras, visando a integração dos processos de desenvolvimento organizacional e constituindo-se como referência nacional na área da formação, para os organismos nacionais ou estrangeiros que prossigam fins análogos».

(Decreto-Lei n.º 48/2012, de 29 de fevereiro)

quer os vários contributos recebidos, a abordagem a seguir poderá assentar nos eixos estratégicos propostos:

#### **Gestão dos serviços – Eixo 1**

1. Posicionar-se como catalisador de sinergias junto dos dirigentes de topo das várias partes interessadas e envolvendo entidades como a BNP, DGLAB, AMA e FCT, com vista à criação de um Órgão Coordenador Nacional para a gestão da informação.
2. Promover e coordenar o debate nacional sobre a necessidade e importância de uma política de informação que inclua as BACE.
3. Participar no debate europeu sobre o valor e sustentabilidade destas bibliotecas nas respetivas administrações públicas.
4. Elaborar diagnóstico de necessidades de formação dos profissionais de I-D na Administração Central do Estado, ouvindo as partes interessadas e dando conhecimento dos resultados aos dirigentes dos organismos.

---

<sup>82</sup> Estabelecido em setembro de 2015, no âmbito de um protocolo entre o INA e a Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa.

5. Identificar oportunidades de financiamento comunitário a que as BACE se possam candidatar, privilegiando projetos colaborativos de âmbito nacional ou com parceiros das administrações públicas europeias.

### **Gestão dos recursos – Eixo 2**

1. Propor a criação de um novo modelo de funcionamento para as BACE assente na gestão partilhada de recursos, tornando-as financeiramente sustentáveis e mais eficientes no atendimento dos serviços da AP e do cidadão.
2. Cooperar na dinamização de um fórum de gestão de informação, acordado em protocolo assinado com a Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, como instrumento ativo na implementação da estratégia do INA relativamente às BACE.
3. Preparar oferta formativa distinta e/ou complementar à existente no mercado, destinada à aquisição ou desenvolvimento de competências dos profissionais de I-D, em resposta ao levantamento de necessidades efetuado e ajustada às necessidades dos serviços.
4. Suprir necessidades de recursos humanos de I-D nos organismos que o requeiram, requalificando trabalhadores em mobilidade especial.

### **Gestão da transição bibliográfica – Eixo 3**

1. Implementar ações de informação e formação para as BACE sobre os catálogos de nova geração estabelecendo, se necessário, protocolo com entidades que já detêm saber nesta matéria, como a BNP.
2. Estabelecer convénios com entidades internacionais que, através do ensino, possam contribuir para o desenvolvimento de competências nas BACE.
3. Estabelecer uma possível parceria com a ESPAP para dinamizar a partilha de recursos tecnológicos.



## Bibliografia

AMADO, G.; AMBROSE (ed.)

2001 *The transitional approach to change*. London: Karnac.

AMANTE, M. J.; CORREIA, A. M.; WILSON, T. D.

1994 A política de informação na UE: enquadramento legislativo em Portugal (1980-1992). *Cadernos BAD*. N.º 2, p. 73-87.

ANGLADA, L.

2014 Son las bibliotecas sostenibles en um mundo de información libre, digital y en red?. *El profesional de la información*. Vol. 23, n.º 6, November-December, p. 603-611. Disponível em: <<http://www.elprofesionaldeinformacion.com/contenidos/2014/nov/07.pdf>>.

ARTS COUNCIL ENGLAND

2014 *Evidence review of the economic contribution of libraries*. Manchester: ACE.

ARVIDSON, M.; KARA, H.

2013 Putting evaluations to use: from measuring to endorsing social value. Birmingham UK: TSRC (Third Sector Research Centre). Disponível em: <[www.birmingham.ac.uk/generic/tsrc/documents/tsrc/working-papers/working-paper-110.pdf](http://www.birmingham.ac.uk/generic/tsrc/documents/tsrc/working-papers/working-paper-110.pdf)>

AUSTRALIAN GOVERNMENT

2014 *Australian public service better practice guide for big data*. Disponível em: <<http://www.finance.gov.au/sites/default/files/APS-Better-Practice-Guide-for-Big-Data.pdf>>.

BARATA, P.; OCHÔA, P.

2015 Profissionais de Informação-Documentação a caminho da invisibilidade: uma reflexão a partir da análise de cargos de direção intermédia na Administração Central do Estado. *Cadernos BAD*. N.º 1 [no prelo].

BELL, W.

2007 *Foundations of futures studies: history, purposes, and knowledge*. New Brunswick (U.S.A.): Transaction Publishers. Vol. 1.

BISHOP, P.; HINES, A.; COLLINS, T.

2007 *The current state of scenario development: an overview of techniques*, *Foresight*. Vol. 9 (1): 5-25.

BIZER, C.; HEATH, T.; BERNERS-LEE, T.

2009 Linked data – the story so far. *International journal on semantic web and information systems*. Vol. 5, n.º 3, p. 1-22.

BRAMAN, S.

2011 Defining information policy. *Journal of information policy*. N.º 1, p. 1-5.

2006 *Change of state: information, policy, and power*. Cambridge: MIT Press.

- 2004 *The emergent global information policy regime*. New York: Palgrave Macmillan.
- 1989 Defining information: an approach for policy-makers. *Telecommunications Policy*. Vol. 13, n.º 3, p. 233-242, Sept. 1989. Disponível em: <[https://pantherfile.uwm.edu/braman/www/bramanpdfs/003\\_defining.pdf](https://pantherfile.uwm.edu/braman/www/bramanpdfs/003_defining.pdf)>.
- BOLT, S.; BURGE, S. (ed.)
- 2011 *Guidelines for libraries of government departments*. The Hague: IFLA Headquarters.
- BORGMAN, C.
- 2000 The premise and the promise of a global information infrastructure. In *From Gutenberg to the global information infrastructure: access to information in a network world*. Cambridge: MIT Press, p. 1-31.
- BREEDING, M.
- 2007 Next-generation library catalogs. *Library Technology Reports*. Vol. 43, n.º. 4 (Jul.-Aug.).
- BROADY-PRESTON, J.
- 2012 Evaluating the social impact of libraries: methodologies, tools and techniques. Paper presented at IFLA satellite meeting, Turku, Finland, 8-9 August 2012 - *Library's efficiency, impact and outcomes: statistical evaluation and other methods as tools for management and decision making*. Turku, Finland: University of Turku. Disponível em: <<http://kirjasto.utu.fi/ifa2012>>.
- BROPHY, P.
- 2007 *The library in the twenty-first century*. London: Facet.
- 2002 New models of the library in a digital era. In G. Gorman (ed.) – *The digital factor in library and information services. International Yearbook of Library and Information Management (IYLIM) 2002/2003*. London: Facet, p. 47-67.
- BROWNE, M.
- 1997a The field of information policy: 1. Fundamental concepts. *Journal of Information Science*. Vol. 23, n.º 4, p. 261-275.
- 1997b The field of information policy: 2. Redefining the boundaries and methodologies. *Journal of Information Science*, 23(5), 339-351.
- BRYSON, J.
- 2011 *Managing information services: a sustainable approach*. 3<sup>rd</sup> ed. Aldershot: Ashgate.
- CAPURRO, R.; HJØRLAND, B.
- 2007 O conceito de informação. *Perspectivas em Ciência da Informação*. Vol. 12, n. 1, abr. 2007. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/viewFile/54/47>>.

CARDOSO, G.; GANITO, C.; FERREIRA, C.

- 2012 Digital reading: the transformation of reading practices». In International Conference on Electronic Publishing, 16<sup>th</sup>, Guimarães, 2012 – *Social shaping of digital publishing: exploring the interplay between culture and technology*. Amsterdam, [etc.]: IOS Press, 2012. Disponível em: <[http://elpub.scix.net/data/works/att/112\\_elpub2012.content.pdf](http://elpub.scix.net/data/works/att/112_elpub2012.content.pdf)>.

CHOWDHURY, G. G.

- 2014 Sustainability of digital libraries: a conceptual model and a research framework. *International journal on digital libraries archive*. Vol. 14 n. 3-4, (August), p. 181-195.

CLAYTON, P.; GORMAN, G.E.

- 2006 *Managing information resources in libraries: collection management in theory and practice*. London: Facet.

COMISSÃO EUROPEIA

- 2012 *Proposal for a directive of the European Parliament and the Council on the accessibility of public sector bodies' websites*. COM(2012) 721 final. Disponível em: <<http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/news/proposal-directive-european-parliament-and-council-accessibility-public-sector-bodies-websites>>.

COMMITTEE ON FUTURE CAREER OPPORTUNITIES AND EDUCATIONAL REQUIREMENTS FOR DIGITAL CURATION *et al*.

- 2015 *Preparing the workforce for digital curation*. Washington, D.C.: National Research Council – National Academies.

CORRALL, S.

- 2012 The concept of collection development in the digital world. In M. Fieldhouse; A. Marshall (eds.) – *Collection development in the digital age*. London: Facet, p. 3-25.

CORRALL, S.; ROBERTS, A.

- 2012 Information resource development and “collection” in the digital age: conceptual frameworks and new definitions for the network world. In *Changes in Changes in the world of electronic resources: information and digitization*, 20-22 June 2012, Zadar, Croatia. Disponível em: <<http://d-scholarship.pitt.edu/25171/>>.

CORREIA, Z.P.

- 2005 Towards a stakeholder model for the co-production of the public-sector information system. *Information Research*. Vol. 10, n.º 3. Disponível em: <<http://www.informationr.net/ir/10-3/paper228.html>>.

COYLE, K.

- 2010a Library data in the web world. *Library technology reports*. Vol. 46, n.º. 2 (Feb./Mar.), p. 5-11.
- 2010b Changing the nature of library data. *Library technology reports*. Vol. 46, n.º. 1 (Jan.), p. 14-31.

CRISP, N.

2014 *Um futuro para a saúde*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

CULLINGFORD, A.

2012 *The special collection handbook*. London: Facet.

DATOR, J.

2002 *Advancing futures*. Westport: Praeger Publishers, 2002.

DEMERS, P.; BEAUDRY, G; BJORNSON, P. *et al.*

2014 *The future now: Canada's libraries, archives, and public memory*. Ottawa ON: Royal Society of Canada. Disponível em: <[http://rsc-src.ca/sites/default/files/pdf/L%26A\\_Report\\_EN\\_FINAL\\_Web.pdf](http://rsc-src.ca/sites/default/files/pdf/L%26A_Report_EN_FINAL_Web.pdf)>.

DEMPSEY, L.

2009 Always on: libraries in a world of permanent connectivity. *First Monday*. Vol. 14, n.º 1 (5 January). Disponível em: <<http://www.firstmonday.org/htbin/cgiwrap/bin/ojs/index.php/fm/article/view/2291/2070>>.

2008 Reconfiguring the library systems environment. *Portal: Libraries and the Academy*. Vol. 8, n.º 2 (April), p. 111-120.

DG CONNECT F4

2014 *Measuring digital skills across the EU: EU wide indicators of digital competence*. Disponível em: <<http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/news/scoreboard-2014-digital-inclusion-and-skills-eu-2014>>.

DUFF, A.S.

2001 On the present state of information society studies. *Education for Information*. Vol. 19, p. 231-234.

DUNSIRE, G.

2012 Representing the FR family in the semantic web. *Cataloging & classification quarterly*. Vol. 50, n.º 5-7, p. 724-741.

2010 *Interoperability and semantics in RDF representations of FRBR, FRAD and FRASAD*. Comunicação apresentada em Cologne Conference on Interoperability and Semantics in Knowledge Organization, July 19th-20th, 2010. Disponível em: <[http://linux2.fbi.fh-koeln.de/cisco2010/presentationen/2010-07-20\\_dunsire.ppt](http://linux2.fbi.fh-koeln.de/cisco2010/presentationen/2010-07-20_dunsire.ppt)>.

*EBlida news*. Disponível em: <<http://www.eblida.org/news/meeting-with-eu-commissioner-for-digital-economy-and-society.html>>.

ECONOMIC AND SOCIAL RESEARCH COUNCIL (ESRC)

2012 *Developing impact evaluation*. Swindon: ESRC. Disponível em: <[www.esrc.ac.uk/impactsandfindings/impact-assessment/developed-impact-evaluation.aspx](http://www.esrc.ac.uk/impactsandfindings/impact-assessment/developed-impact-evaluation.aspx)>.

EIFL – ELECTRONIC INFORMATION FOR LIBRARIES

2014 *The Marrakesh Treaty: an EIFL guide for libraries*. [Roma]: EIFL. Disponível em: <[http://www.eifl.net/system/files/resources/201501/eifl-guide-marrakesh\\_en.pdf](http://www.eifl.net/system/files/resources/201501/eifl-guide-marrakesh_en.pdf)>.

ERS RESEARCH AND CONSULTANCY

- 2011 *ALMA-UK: Economic Impact Toolkits for Archives, Libraries and Museums. Final report.* Newcastle upon Tyne. Disponível em: <<http://wales.gov.uk/docs/drah/research/110331almaueconomicimpactresearchen.pdf>>.

EVANS, G.E.; SAPONARO, M.Z.

- 2012 *Collection management basics.* Santa Barbra: Libraries Unlimited.
- 2005 *Developing library and information center collections.* Westport, Conn: Libraries Unlimited.

FESABID

- 2014 *The economic and social value of information services: libraries.* Co-ordinated by José Antonio Gómez Yáñez. Madrid: FESABID. Disponível em: <[www.fesabid.org/documentos/economic\\_social\\_value\\_information\\_service\\_libraries.pdf](http://www.fesabid.org/documentos/economic_social_value_information_service_libraries.pdf)>.

FERRARI, A.

- 2013 *DIGCOMP: a framework for developing and understanding digital competence in Europe.* Luxemburgo: Publications Office of the European Union. Disponível em: <<https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/lb-na-26035-enn.pdf>>.

FIELDHOUSE, M.; MARSHALL, A. (eds.)

- 2012 *Collection development in the digital age.* London: Facet.

FRAU-MEIGS, D.

- 2013a *Key relevant trends in the matter of media and information literacy.* In *IFLA Trend Report Expert Papers*, IFLA Trend Report, p. 13-27. Disponível em: <[http://trends.ifa.org/files/trends/assets/ifla-trend-report-expert-submissions\\_full-text\\_2013-0227.pdf](http://trends.ifa.org/files/trends/assets/ifla-trend-report-expert-submissions_full-text_2013-0227.pdf)>.
- 2013b *Transliteracy: sense-making mechanisms for establishing e-presence.* In Carlsson, U.; S.H. Culver (eds.) – *Media and Information Literacy and intercultural dialogue.* Ghotenburg: The International Clearinghouse on Children, Youth and Media, p. 175-189. Disponível em: <[http://www.nordicom.gu.se/sites/default/files/publikationer-hela-pdf/media\\_and\\_information\\_literacy\\_and\\_intercultural\\_dialogue.pdf](http://www.nordicom.gu.se/sites/default/files/publikationer-hela-pdf/media_and_information_literacy_and_intercultural_dialogue.pdf)>.
- 2013c *Exploring the evolving mediascape: towards updating strategies to face challenges and seize opportunities.* UNESCO/WSIS Report 2013. Disponível em: <[http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/wsisis/WSIS\\_10\\_Event/exploring\\_the\\_evolution\\_of\\_the\\_mediascape\\_Report\\_final\\_version\\_DFM.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/wsisis/WSIS_10_Event/exploring_the_evolution_of_the_mediascape_Report_final_version_DFM.pdf)>.

FRAU-MEIGS, D.; NICEY, J.; PALMER, M.; POHLE, J.; TUPPER, P. (eds.)

- 2012 *From NWICO to WSIS: 30 Years of Communication Geopolitics - Actors and Flows, Structures and Divides.* Bristol: Intellect Books, 2012.

FUNDAÇÃO PARA A CIÊNCIA E TECNOLOGIA. Unidade Acesso

- 2013a *AP Portuguesa adota as WCAG 2.0.* Disponível em: <<http://www.acessibilidade.gov.pt/arquivo/114>>.

2013b *Índia ratifica Tratado de Marraquexe (atualização: são já 8 os países que aderiram ou ratificaram o tratado)*. Disponível em: <<http://www.acessibilidade.gov.pt/arquivo/898>>.

2013c *Todo o livro que nasce digital, deve nascer acessível*. Disponível em: <<http://www.acessibilidade.gov.pt/arquivo/361>>.

GALVÃO, R.M.

2014 *Estruturas conceptuais e técnicas de gestão bibliográfica: novas questões e perspectivas*. Tese apresentada à Universidade de Évora para obtenção do grau de doutor em Ciências da Informação e Documentação. Évora, outubro de 2014.

GODBY, C. J.; DENENBERG, R.

2015 *Common ground: exploring compatibilities between the linked data models of the Library of Congress and OCLC*. Dublin, Ohio: Library of Congress and OCLC Research. Disponível em: <<http://www.oclc.org/content/dam/research/publications/2015/oclcresarch-loc-linked-data-2015.pdf>>.

GODET, M.

2001 *Creating futures: scenario planning as a strategic management tool*. Paris: Economica.

GÓMEZ YÁNEZ, J.A. (coord.)

2014 *El valor económico y social de los servicios de información: bibliotecas. Informe de resultados*. Madrid: FESABID. Disponível em: <<http://www.fesabid.org/node/1049>>.

GOULD S.

2014 *Leading through futures thinking: an introduction to using futures thinking questioning and methods and guideline on how to facilitate a basic. Strategic Foresight session*.

GREGORY, V.

2011 *Collection development and management for 21st century library collections: an introduction*. New York: Neal-Schuman.

GRUNWALD, A.

2011 «Energy futures: diversity and the need for assessment». *Futures*, 43 (8): 820-830

HÉRNANDEZ-SÁNCHEZ, H.; ARROYO-VÁSQUEZ, N.

2014 Efectos de la crisis económica en las bibliotecas españolas. *El profesional de la información*. Vol. 23, n.º 2, p. 158-164. Disponível em: <[http://eprints.rclis.org/22806/1/158-164\\_Hernandez-Sanchez.pdf](http://eprints.rclis.org/22806/1/158-164_Hernandez-Sanchez.pdf)>.

HINES, A.; BISHOP, P.

2006 *Thinking about the future: guidelines for strategic foresight*. Washington, D.C.: Social Technologies.

HITCHENS, A.; SYMONS, E.

2009 Preparing catalogers for RDA training. *Cataloging & Classification Quarterly*. Vol. 47, n.º 8, p. 691-707.

HOFFMAN, F.; WOOD, R.

- 2005 *Library collection development policies: academic, public and special libraries*. Oxford: Scarecrow Press.

HUGHES, L. M. (ed.)

- 2012 *Evaluating and measuring the value, use and impact of digital collections*. London: Facet.

HUVILA, I.

- 2012 *Information services and digital literacy : in search of the boundaries of knowing*. Burlington, MA: Elsevier Science.

IDC

- 2014 *The digital universe of opportunities: rich data and the increasing value of the internet of things*. Disponível em: <<http://www.emc.com/collateral/analyst-reports/idc-digital-universe-2014.pdf>>.

IFLA

- 2014 *Toolkit: libraries and the UN post-2015 development agenda*. The Hague: IFLA.
- 2012 *Descrição bibliográfica internacional normalizada (ISBD)* Recommended by the ISBD Review Group; approved by the Standing Committee of the IFLA Cataloguing Section; tradução e revisão Rosa Maria Galvão, Margarida Lopes. Edição consolidada. Lisboa: Biblioteca Nacional de Portugal.
- 1998 *Functional requirements for bibliographic records: final report*. IFLA Study Group on the functional requirements for bibliographic records. München: Saur. Versão em linha, atualizada em 2009. Disponível em: <[http://www.ifla.org/files/cataloguing/frbr/frbr\\_2008.pdf](http://www.ifla.org/files/cataloguing/frbr/frbr_2008.pdf)>.

INAYATULLAH, S.

- 2013 «Futures studies: theories and methods». In Fernando Gutierrez Junquera (ed.) – *There's a future: visions for a better world*. Madrid: BBVA, p. 36-66.
- 2008 «Six pillars: Futures thinking for transforming». *Foresight* 10 (1): 4-21.
- 2007 *Questioning the future methods and tools for organizational and societal transformation*. Taipei: Tamkang University Press.
- 2006 Anticipatory action learning: Theory and practice. *Futures* 38: 656-666.
- 2002 *Questioning the future: future studies, action learning and organisational transformation*. 1.<sup>a</sup> ed. Taipei: Tamkang University.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (INE)

- Sistema de metainformação*. Disponível em: <<http://smi.ine.pt/>>.

JOHNSON, P.

- 2009 *Fundamentals of collection development & management*. 2<sup>nd</sup> edition. Chicago: American Library Association.

JOHNSON, S.

- 2012 *Key issues for e-resource collection development: a guide for libraries*. The Hague: IFLA. Disponível em: <<http://www.ifla.org/files/assets/acquisition-collection-development/publications/electronic-resource-guide-en.pdf>>.

JUNGK, R.; MÜLLERT, N.

1987 *Future workshops: how to create desirable futures*. London: Institute for Social Inventions.

KEMPF, K.

2013 Collection development in the digital age. *JLis.it*. Vol. 4 n.º 2 (jul.), p. 267-273.

KIELGAST, S.; HUBBARD, B.A.

1997 Valor agregado à informação – da teoria à prática. *Ciência da Informação*. Vol. 26, n.º 3. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/382>>.

LE BOEUF, P.

2005 FRBR: hype or cure-all? Introduction. *Cataloging & classification quarterly*. Vol. 39, nr 3-4, p. 1-13.

LEE, H.-L.

2003 Information spaces and collections: Implications for organization. *Library & Information Science Research*. V.25, p. 419-436.

2005 The concept of collection from the user's perspective. *The library quarterly*, Vol. 75, p. 67-85. Disponível em: <<http://www.clir.org/pubs/reports/pub108/contents.html>>.

LIBRARY OF CONGRESS

2012 *Bibliographic framework as a Web of data: linked data model and supporting services*. Washington: Library of Congress. Disponível em: <<http://www.loc.gov/bibframe/pdf/marclid-report-11-21-2012.pdf>>.

LOURENÇO, A.; PENTEADO, P.

2014a *Una estrategia para mejorar el acceso y la reutilización de la información pública en Portugal: el papel de la interoperabilidad semántica*. Conferência Girona 2014 – Archivos e Industrias Culturales. Disponível em: <<http://www.girona.cat/web/ica2014/ponents/textos/id200.pdf>>.

2014b *Uma estratégia de intervenção na produção e de melhoria da preservação da informação: o papel da interoperabilidade semântica*. Encontro Internacional de Arquivos, outubro 2014, Évora. Disponível em: <[http://eiarquivos2014.weebly.com/uploads/2/6/0/6/26068081/p14\\_2\\_a\\_l\\_p.pdf](http://eiarquivos2014.weebly.com/uploads/2/6/0/6/26068081/p14_2_a_l_p.pdf)>.

MACKEN, J.

1999 New learning curve sends planners back to the future. *Australian Financial Review* (December 31–January 3, 1999): 2-3.

MANNERMAA, M.; DATOR, J.; TIIHONEN, P. (ed.)

2006 *Democracy and futures*. Parliament of Finland. Committee on the Future.

MANZUCH, Z.

2009 Digitisation and communication of memory: from theory to practice. In *Conference proceedings: cultural heritage*. Disponível em: <<http://www.rinascimento-digitale.it/eventi/conference2009/proceedings-2009/manzuch.pdf>>.



MARKLEY, O.

- 2011 «Research and action toward the upside of down». *Journal of Futures Studies* 15 (3) 145-174. Disponível em: <http://www.jfs.tku.edu.tw/15-3/E01.pdf>.

MORESI, E.A.D.

- 2000 Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. *Ciência da Informação*. Vol. 29, n.º 1, p. 14-24.

MATTHEWS, J. R.

- 2014 How libraries can add (even more) value. In Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, York, 2013 – *Proceedings*. University of York, p. 216-222.

MARKLESS, S.; STREATFIELD, D.

- 2006 *Evaluating the impact of your library*. London: Facet Publishing.

MCKERRACHER, S.

- 2013 Library cuts lend nothing. *GovernmentNews*, Dec/Jan p. 34-35. Disponível em: <http://www.governmentnews.com.au/2013/01/library-cuts-lend-nothing/>.

MEJTOFT, T.

- 2011 Internet of things and co-creation of value. *IEEE International Conferences on Internet of things, and Cyber, Physical and Social Computing*, p. 672-677.

METCALF, L.

- 2013 *Measuring impact : how can third sector organizations make sense of a rapidly expanding marketplace of tools?* Working Paper. Third Sector Research Centre (TSRC): Birmingham. Disponível em: <http://epapers.bham.ac.uk/1853/>.

MONTVILOFF, V.M.

- 1990 *National information policies: a handbook on the formation, approval, implementation and operation of a national policy on information*. Paris: UNESCO Doc. PG1-90/WS/11. Disponível em: <http://www.unesco.org/ulis/index.html>.

MCCLURE, C.R.; JAEGER, P.T.

- 2008 Government information policy research: importance, approaches, and realities. *Library & Information Science Research*. Vol. 30, n.º 4, p. 257-264.

MENOU, M.J.

- 1991 National information policy in the less developed countries: an educational perspective. *International Library Review*. N.º 23, p. 49-64.

MENOU, M.J.; TAYLOR, R.D.

- 2006 A «grand challenge»: measuring information societies. *The Information Society*. Vol. 22, p. 261-267.

NORTHCOTT, D.; TAULAPAPA, T.M.

- 2012 Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: issues and challenges. *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 25 Iss. 3, p. 166-191. DOI: 10.1108/09513551211224234.

NP ISO 11620

2004 *Indicadores de desempenho de bibliotecas.*

OCDE

2015 *OECD Skills strategy. Relatório de diagnóstico. Sumário executivo Portugal 2015.* Paris: OCDE. Disponível em: <<http://skills.oecd.org/developskills/documents/Portugal-Sumario-executivo-web.pdf>>.

OCLC

2015 *Making archival and special collections more accessible.* Dublin, Ohio: OCLC. Disponível em: <<http://www.oclc.org/content/dam/research/publications/2015/oclcrese-arch-making-special-collections-accessible-2015-a4.pdf>>.

OCHÔA, P. (coord.)

1998 *Gestão da qualidade: relatório de investigação nas bibliotecas da Administração Pública.* Lisboa: Secretaria-Geral do Ministério da Educação.

OCHÔA, P.; PINTO, L.G.

2015 Sustentabilidade e medição de impactos em organizações culturais: o papel dos indicadores de literacia mediática, comunicação e cidadania. In *Congresso Media, literacia e Cidadania*, 3, Lisboa, 2015 – [Atas] [No prelo].

ORNA, E.

2008 Information policies: yesterday, today, tomorrow. *Journal of Information Science*. Vol. 34, n.º 4, p. 547-565.

PATRÍCIO, H.S.

2012 *A Europeana e a agregação de metadados na web: análise dos esquemas ESE/EDM e da aplicação de standards da web semântica a dados de bibliotecas.* Comunicação apresentada no 11º Congresso BAD, Lisboa, 18 a 20 outubro 2012.

2010 *Desenvolvimento de serviços digitais na Biblioteca Nacional de Portugal: cinco perspectivas fundamentais.* Comunicação apresentada no 10.º Congresso BAD, Guimarães, 7 a 9 abril 2010.

PINTO, M.M.

2009 *Preservmap: um roteiro da preservação na era digital.* Porto: Afrontamento.

POLL, R.; BOEKHORST, P.

2007 *Measuring quality: performance measurement in libraries.* 2<sup>nd</sup> ed. Munich: K.G. Saur.

PRATAS, S.

2013 *Transparência do Estado, administração aberta e internet.* Lisboa: INA Editora.

POLLITT, C.

2013 What do we know about public management reform? Concepts, models and some approximate guidelines. Paper supporting a presentation to the conference and workshop *Towards a comprehensive reform of public governance*, Lisbon, 28-30 January 2013.

- RAMOS, J. M.
- 2006 «Dimensions in the confluence of futures studies and action research». *Futures* 38 (6) 642-65.
- RANDTKE, W.
- 2011 *I, Digital: personal collections in the digital era*. Chicago, IL: Society of American Archivists. Disponível em: < <http://jisc-pub.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1054&context=jlsc>>.
- REASON, P.; BRADBURY, H. (ed.)
- 2002 *Handbook of action research: participative inquiry and Practice*. Thousand Oaks: Sage.
- RODRIGUES, E.; SWAN, A.; BAPTISTA, A.A.
- 2013 *Uma década de acesso aberto na Universidade do Minho e no mundo*. Braga: Universidade do Minho, Serviços de Documentação.
- ROWLANDS, I.
- 1996 Understanding information policy: concepts, frameworks and research tools. *Journal of Information Science*. Vol. 22, n.º 1, p. 13-25.
- RUBIN, R.E.
- 2010 *Foundations of library and information science*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Neal-Schuman.
- SCHENATTO; F. J. A.; POLACINSKI, É.; ABREU, A. F.; ABREU, P. F.
- 2011 «Análise crítica dos estudos do futuro: uma abordagem a partir do resgate histórico e conceitual do tema». *Gest. Prod.* São Carlos 18, 4: 739-754.
- SERRA, L.G.
- 2014 *Livro digital e bibliotecas*. Rio de Janeiro: FGV Editora
- SPANGLER, D.
- 2010 *Facing the future*. Everett, WA: Lorian.
- STEVENSON, T.
- 2002 «Anticipatory action learning: conversations about the future». *Futures*, 34 (5) 317-325.
- STREATFIELD, D.; MARKLESS, S.
- 2009 What is impact assessment and why is it important?. *Performance measurement and metrics*. Vol. 10, n.º 2, p. 134-141.
- SVENONIUS, E.
- 2000 *The intellectual foundation of information organization*. Cambridge (Massachusetts): The MIT Press.
- TOFFLER, A.
- 1970 *Future shock*. New York: Random House
- TORRAS-CALVO, M.-C.
- 2014 MIL in the post-2015 development framework: libraries furthering development. *ECIL 2014*. Disponível em: <[http://ecil2014.ilconf.org/wp-content/uploads/2014/11/MARIA\\_CARME\\_TORRAS.pdf](http://ecil2014.ilconf.org/wp-content/uploads/2014/11/MARIA_CARME_TORRAS.pdf)>.

TOWN, J.S.; KYRILLIDOU, M.

- 2013 «Developing a values scorecard». *Performance Measurement and Metrics*. Vol. 14, n.º 1, p. 7-16.

TOWN, S.; STEIN, J.

- 2014 Ten Northumbria Conferences: a reflection on themes, trends and contributions. In I. Hall; S. Thornton; S. Town (ed.) – *Proceedings of the 10th Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services*. York: University of York, p. 335-338

UNESCO

- 2014a *UNESCO culture for development indicators: methodology manual*. UNESCO: Paris.
- 2014b *UNESCO culture for development indicators: implementation toolkit*. UNESCO: Paris.
- 2011 *Towards a UNESCO culture and development indicators suite*. Disponível em <<http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/creativity/pdf/cultureanddevelopmentindicators/>>.
- 2010 *Towards Media and Information Literacy Indicators*. Paris: UNESCO.
- 2007 *Media and information literacy curriculum for teachers*. Disponível em: <[http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/media\\_and\\_information\\_literacy\\_curriculum\\_for\\_teachers\\_en.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/media_and_information_literacy_curriculum_for_teachers_en.pdf)>.

UK GOVERNMENT. Cabinet Office

- 2009 *A guide to social return on investment*. Disponível em: <[http://www.bond.org.uk/data/files/Cabinet\\_office\\_A\\_guide\\_to\\_Social\\_Return\\_on\\_Investment.pdf](http://www.bond.org.uk/data/files/Cabinet_office_A_guide_to_Social_Return_on_Investment.pdf)>.

UNIÃO EUROPEIA. Parlamento

- 2006 *Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho sobre as competências essenciais para a aprendizagem ao longo da vida (2006/962/CE)*. Disponível em: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962&from=PT>>.

UNITED NATIONS

- 2013 *Governance, public administration and information technology for post-2015 development*. New York: UN.
- 2007 *Indicators of sustainable development: guidelines and methodologies*. New York: United Nations Publications.

UNITED NATIONS. Department of Economic and Social Affairs

- 2008 *Standards of Excellence for public administration education and training: final report*. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpan034307.pdf>>.

ZICKUHR, K.; RAINIE, L.; PURCELL, K.

- 2013 *Library services in the digital age*. Disponível em: <[http://libraries.pewinternet.org/files/legacy-pdf/PIP\\_Library%20services\\_Report.pdf](http://libraries.pewinternet.org/files/legacy-pdf/PIP_Library%20services_Report.pdf)>

## Notas biográficas

### Leonor Gaspar Pinto

Profissional de Informação-Documentação há mais de 25 anos, é atualmente (desde 2013) Chefe de Divisão de Documentação e Informação na Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género. Investigadora integrada do CHAM – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa (UNL) e Universidade dos Açores, na área da avaliação de desempenho em serviços de informação da Administração Pública, com comunicações e publicações nacionais e estrangeiras. Licenciada em História (1987), Curso de Especialização em Ciências Documentais (1990), *MSc in information Management* (1993), Diploma de Estudos Avançados em Documentação (2009) e Doutorada em Documentação (2012). Curso de Alta Direção em Administração Pública (2004). Formadora. Docente na Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, Universidade de Évora, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas/UNL e Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (1994-2014). Prémio Raul Proença 2002, *Premio Extraordinario de Doctorado en la titulación de Historia* (Universidad de Alcalá, 2012) e *Award for Excellence 2015 – Highly Commended Paper* (Emerald).

### Paula Ochôa

Profissional de Informação-Documentação há mais de 30 anos, é atualmente (desde 2014) Professora Auxiliar convidada na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa. Coordenadora da Pós-Graduação em Gestão e Curadoria da Informação. Investigadora integrada do CHAM (Centro de História d’Aquém e d’Além Mar). Licenciada em História (1985), Especialização em Preservação e Conservação de Património Arquitetónico (1986), Curso de Especialização em Ciências Documentais (1988), *Msc in Information Management* (1994), Diploma de Estudos Avançados em Documentação (2009), Doutoramento em Documentação (2012), Curso de Alta Direção em Administração Pública – CADAP (2004), Bolsa Sabática INA (1999-2000), Bolseira da Secretaria de Estado da Cultura (1989). Investigadora na área da gestão da qualidade dos serviços de informação e da Administração Pública, profissões da informação, avaliação de

desempenho e sustentabilidade. Prémio Raul Proença 2002, Prémio Inovação Organizacional (2002), Prémio Qualidade em Serviços Públicos (1998). Foi dirigente intermédia de serviços de informação entre 1996 e 2011.

### Paulo J. S. Barata

Profissional de Informação-Documentação há mais de 25 anos, atualmente (desde 2013) no Serviço de Atividades Culturais – Área de Gestão Editorial da Biblioteca Nacional de Portugal (BNP). Profissionalmente, na área BAD: Biblioteca do Palácio Nacional de Mafra (1990-1992); Área de Manuscritos da Divisão de Reservados (1992-2000) e Divisão da Porbase (2001) da BNP, em funções sobretudo de tratamento técnico de manuscritos e de livro antigo. Chefe de Divisão do Gabinete de Planeamento, Documentação e Formação da Inspeção-Geral da Educação (2001-2007); e da Divisão de Comunicação e Documentação (2007-2013), com funções nas áreas editorial (publicações e sítio *web*) e da documentação (centro de documentação, arquivo e expediente). Mestre em Estudos Portugueses Interdisciplinares (2001). Licenciado em História (1987). Curso de Especialização em Ciências Documentais, Opção Arquivo (1992). Curso de Especialização em Ciências Documentais, Opção Biblioteca e Documentação (1996). Seminário de Alta Direção em Administração Pública (2004). FORGEP – Programa de Formação em Gestão Pública (2007). Integra a Comissão Editorial dos *Cadernos BAD* (desde 2002). Prémio Raul Proença 2001 com a obra *Os livros e o liberalismo: da livraria conventual à biblioteca pública: uma alteração de paradigma* (2003). Autor do *Inventário do Arquivo Mouzinho da Silveira* (BNP, 1994) e do *Catálogo da Coleção de Códices da Biblioteca Nacional – COD. 851-1500* (BNP, 2001). Autor e/ou coautor de mais de meia centena de trabalhos técnicos: inventários, catálogos, artigos, comunicações e recensões críticas nas áreas biblioteconómica, arquivística e da história do livro e das bibliotecas. Consultor do Ciberdúvidas da Língua Portuguesa (desde 2010).

### Rosa Maria Galvão

Profissional de Informação-Documentação há 40 anos, é atualmente (desde 2007)

Coordenadora do Serviço de Normalização e Qualidade da BNP; anteriormente dirigente intermédia (de 1992 a 2007). Doutorada em Ciências da Informação e da Documentação (2015). Licenciada em História (1980). Curso de Especialização em Ciências Documentais (1988). Curso FORGEP – Programa de Formação em Gestão Pública (2006). Tem trabalho desenvolvido na área da normalização bibliográfica especialmente no âmbito do UNIMARC e da normalização biblioteconómica internacional. Tem diversificada participação em projetos e atividades profissionais de âmbito internacional, nomeadamente na IFLA, onde é membro do Permanent UNIMARC Committee (PUC) desde 1997, e onde presidiu ao Working Group on the UNIMARC Holdings Format, assim como em projetos e grupos de trabalho de âmbito nacional. É autora de vários artigos técnicos publicados. Formadora. Docente na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas/UNL (desde 2004), na Universidade Aberta (desde 2008), na Universidade de Évora (de 2002 a 2006), Investigadora colaboradora do CIDEHUS (Centro Interdisciplinar de História, Culturas e Sociedades) e do CHAM (Centro de História d’Aquém e d’Além Mar).

Europeia para integrar grupos de trabalho pan-europeus.

### **Vera Batalha**

Profissional de Informação-Documentação há 30 anos, é atualmente (desde 2012) Chefe de Divisão de Biblioteca, Arquivo e Edições da Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA), que integra também o Centro de Documentação Europeia (CDE). Coordenadora da área editorial do INA (desde 2009). Chefe de Divisão do Centro de Documentação do INA-Instituto Nacional de Administração (1997-2012). Licenciatura em Línguas e Literaturas Modernas (1985); Curso de Especialização em Ciências Documentais, opção Biblioteca e Documentação (1988); Seminário de Alta Direção (2004); FORGEP – Programa de Formação em Gestão Pública (2008); Diploma de Especialização em Gestão Documental (2009); CADAP – Curso de Alta Direção em Administração Pública (2010). Formadora e coautora de artigos. Tem participado em vários projetos de cooperação de âmbito nacional e internacional, designadamente com outros profissionais da rede de informação europeia, sendo indicada pela Comissão