

Contributos da confluência de metodologias qualitativas para as políticas de modernização administrativa em Portugal: investigação- ação, estudos do futuro e análise de *stakeholders*

Paula Ochôa¹, Leonor Gaspar Pinto², Paulo J. S. Barata³,
Vera Batalha⁴ e Rosa Galvão⁵

¹ CHAM, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade NOVA de Lisboa, Universidade dos Açores, Portugal. poc.paula@gmail.com

² CHAM, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade NOVA de Lisboa, Universidade dos Açores e Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género, Portugal. lgpinto@sapo.pt

³ Biblioteca Nacional de Portugal. paulobarata2009@gmail.com

⁴ INA-Direção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas, Portugal. Vera.Batalha@ina.pt

⁵ CIDEHUS - Universidade de Évora, Portugal. rgalvão@bnportugal.pt

Resumo. Apresentam-se as metodologias qualitativas desenvolvidas num estudo de investigação, realizado em 2015, que envolveu 28 organismos da administração pública portuguesa. Tendo como objetivos contribuir para a construção de uma política nacional de informação que integre o papel e a estratégia das Bibliotecas da Administração Central do Estado, a promoção das práticas de gestão de informação necessárias na Administração Pública e incentivar o debate sobre o valor e o impacto das bibliotecas, o estudo está focalizado na colaboração estratégica, ouvindo e consultando as várias partes interessadas. O projeto teve duas fases de desenvolvimento, com a criação de um Grupo de Trabalho Informal de especialistas de Informação e Documentação, a quem coube a reflexão estratégica a discutir com quatro grupos de *stakeholders* em *workshops* de futuro, seguida da análise do seu posicionamento.

Palavras-chave: Estudos do futuro, investigação-ação, análise de *stakeholders*, modernização administrativa, bibliotecas.

Contributions from the confluence of qualitative methodologies to administrative modernization policies in Portugal: action research, future studies and stakeholder analysis

Abstract. This paper presents qualitative methodologies developed in a research study carried out in 2015 and involving 28 Portuguese public administration services. The study is focused on strategic collaboration by listening and consulting the stakeholders and aims to contribute to building a National Information Policy that incorporates the role and strategy of Government libraries, to promote information management practices needed in Portuguese public administration and to encourage the debate on libraries value and impact. The project had two development stages: the creation of an Information and Documentation specialists Informal Working Group in charge of the strategic thinking and its discussion with four groups of stakeholders in future workshops, followed by the positioning analysis.

Keywords: Future Studies, action research, stakeholders analysis, administrative modernization, libraries.

1 Introdução

Na conjuntura económica, financeira e social que Portugal atravessa, uma das políticas públicas que tem sido alvo de atenção, é a da Modernização Administrativa, essencial para a melhoria do funcionamento dos serviços públicos, a sua racionalização e articulação com as políticas para o desenvolvimento da sociedade de informação e, de entre estas, aquelas que promovem a literacia informacional e o acesso à informação do cidadão, desenvolvendo ainda um importante papel em

duas áreas estratégicas: no desenvolvimento da política nacional de informação e no funcionamento do sistema biblioteconómico nacional – as bibliotecas da administração central do Estado.

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 destes autores 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 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 públicos mais restritos, valorizam mais a prestação de serviços «à medida».

Ao contrário de outros países, 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. De igual modo, a análise do atual enquadramento institucional permite sistematizar os pontos fracos das políticas existentes:

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

São, assim, necessários contributos de vários agentes da sociedade para repensar o funcionamento e operacionalização das políticas públicas. É nessa linha de investigação-ação que se enquadra o projeto que iremos apresentar.

1.1 Investigar a Sociedade de Informação – o Papel 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.

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* - englobando 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.
2. *Subsistema de informação económico e social* - englobando 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.
3. *Subsistema de informação política* - englobando 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.

4. *Subsistema de informação administrativa* - englobando 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, em Portugal, apesar de algumas iniciativas pontuais como os orçamentos participativos em algumas autarquias, estamos ainda demasiado centrados na concretização plena do primeiro nível, como o demonstram a consagração no ordenamento jurídico do princípio da Administração Aberta, o direito de acesso à informação da Administração e as políticas de governo aberto. Uma das áreas estratégicas a consolidar diz, por isso, respeito ao modelo de gestão dos serviços de informação da AP visando um pleno funcionamento do governo aberto.

1.2 O Estudo

No seguimento de outras iniciativas de reflexão sobre a Administração Pública, a Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA) decidiu constituir, em março de 2015, um Grupo de Trabalho Informal (GTI) para desenvolver um documento de orientação estratégica e uma metodologia de investigação-ação para o setor das Bibliotecas da Administração Central do Estado, visando (GIBACE, 2015):

- 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.

O GTI integrou cinco elementos, provindos de universidades e do setor público, com reconhecida experiência e contributos para o setor. O projeto tem vindo a ser planeado e desenvolvido em três ciclos de investigação-ação:

1. Ciclo de reflexão estratégica a cargo de especialistas;
2. Ciclo de auscultação dos *stakeholders* através de *workshops do futuro* e análise do mapeamento dos *stakeholders* com apresentação de recomendações ao INA;

3. Ciclo de avaliação de resultados e *benchmarking* europeu.

Os dois ciclos iniciais terminaram em outubro de 2015, estando prevista a concretização do terceiro ciclo em outubro 2016.

2. Metodologia

2.1 Primeiro Ciclo do Projeto de Investigação-ação – Reflexão Estratégica a Cargo de Especialistas

A reflexão foi realizada em torno de três eixos selecionados com base na sua centralidade para os debates teóricos nas principais disciplinas em Ciência da Informação; na sua relevância para a profissão de Informação-Documentação e na sua importância para a sustentabilidade.

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

Para a sua escolha foram ainda considerados os recentes contributos de outras metodologias de análise sobre estratégias a desenvolver em Portugal, nomeadamente o projeto *Desenvolvimento de uma estratégia de competências eficaz para Portugal*, lançado em 2014 pela OCDE, para traçar um quadro geral descritivo dos desafios que Portugal enfrenta em matéria de competências, o relatório *Repensar o futuro da sociedade da informação* (APDSI, 2014), o relatório *Contributos para a reforma do Estado – uma visão da sociedade da informação* (APDSI, 2015), bem como o Fórum Internacional *O lugar da cultura* (15-17 de abril de 2015), onde 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 investigação-ação foi enquadrada.

A nível internacional foi considerada a iniciativa da Comissão Europeia realizada em 2015, 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..., 2015).
- *Prospectiva 2020: las diez áreas que más van cambiar en nuestras bibliotecas en los próximos años* (Grupo Estratégico para el Estudio de Prospectiva sobre la Biblioteca..., 2014).

O GTI levantou as principais questões, os pontos-chave, os conceitos e as recomendações, abrindo caminhos para outras análises mais completas da realidade presente e dos caminhos a percorrer no futuro. O modelo de reflexão (*vide* Fig. 1), constituiu-se como unificador das várias perspetivas dos elementos do GTI e a base de reflexão da fase seguinte do projecto.

A estratégia de discussão seguida e a metodologia desenvolvida pode ser enquadrada numa linha de confluência de várias metodologias qualitativas: investigação-ação, estudos do futuro e análise de *stakeholders*.

A linha dos estudos do futuro, uma abordagem e metodologia científica que visa a antecipação ou a construção do futuro, desenvolvida através do envolvimento dos *stakeholders*, distribuídos por afinidades em quatro grupos de discussão, aos quais foi dirigido um convite para comentarem a visão apresentada pelo grupo de especialistas.

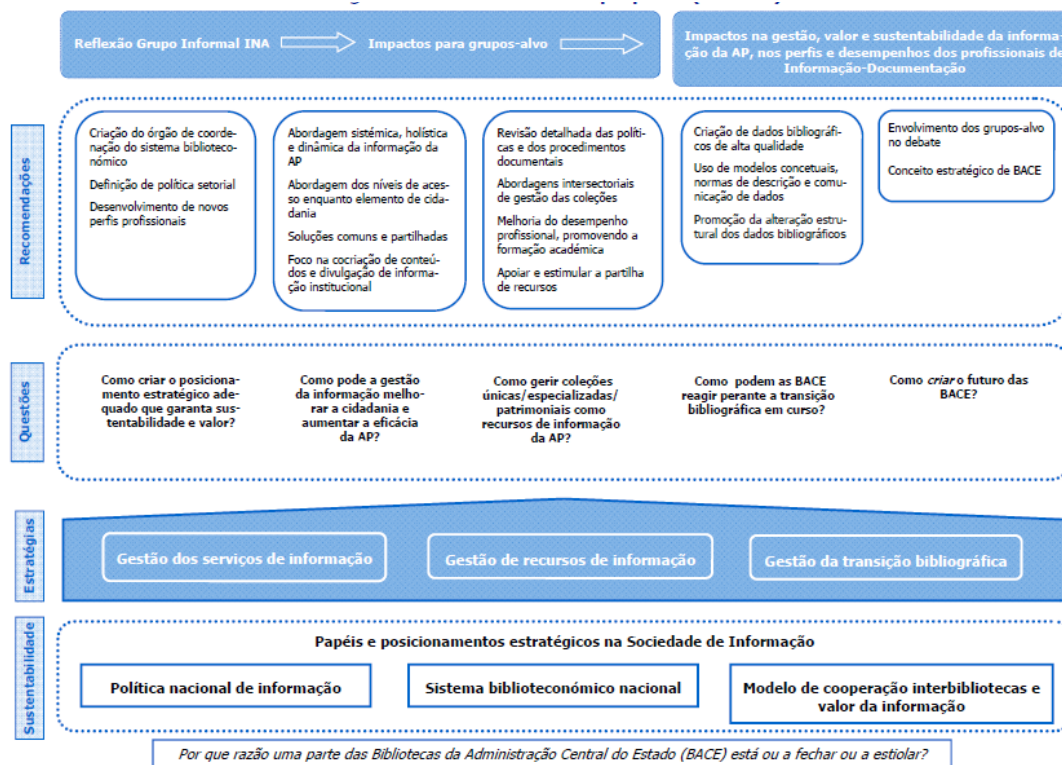


Fig. 1. Modelo de Reflexão

A linha dos estudos do futuro, uma abordagem e metodologia científica que visa a antecipação ou a construção do futuro, desenvolvida através do envolvimento dos *stakeholders*, distribuídos por afinidades em quatro grupos de discussão, aos quais foi dirigido um convite para comentarem a visão apresentada pelo grupo de especialistas.

Os estudos do futuro 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 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-ação (*action research*) e os estudos do futuro, a abordagem da *aprendizagem pela ação participativa* (*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.

2.2 Segundo Ciclo de Investigação-ação – Confluência das Metodologias Qualitativas na Audição e Análise de *Stakeholders*

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, e 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 métodos e as técnicas envolvidas tiveram por base uma ampla revisão da literatura e o estudo de casos e foram desenvolvidos de acordo com a sua sistematização académica. Os instrumentos utilizados tiveram por base a discussão em torno de cinco perguntas de referência (consideradas *incidências críticas*), 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 ao 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*. Tendo por base a diversidade de interesses, 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 num processo de alternativas sociais (Ramos, 2006). Reason, Bradbury e Torbert (2002) distinguem diferentes níveis processuais, tendo na fase de audição 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.

2.3 *Workshops* do futuro

A audição envolveu 28 representantes de organizações públicas e foi realizada tendo por base a reflexão realizada previamente sobre o relatório preliminar que abordou o futuro das BACE. Seguindo a metodologia dos *workshops do futuro* (Jungk & Müllert, 1987; Inayatullah, 2006; Gould, 2014) foram constituídos quatro grupos de *stakeholders*, tendo sido realizada uma reunião de trabalho com cada um deles, a 19 e 29 de setembro de 2015. Cada reunião foi desenvolvida em três fases:

1. Preparação e introdução da metodologia, a cargo de um facilitador;
2. Apresentação das principais questões levantadas pelo Grupo de Trabalho no primeiro momento de reflexão (*incertezas críticas*), 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 dos futuros.

Os grupos pronunciaram-se e acrescentaram ainda a sua informação e perspetiva sobre o passado, o presente e a proposta de visão estratégica apresentada no relatório preliminar, numa prática qualitativa associada à lógica intuitiva da construção do pensamento sistémico, tentando compreender as relações existentes entre as diferentes posições e como podem contribuir para a mudança.

2.4 Análise de stakeholders

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 condicionantes e, num segundo momento, ao mapeamento do futuro (Inayatullah, 2013), 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 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).

Os condicionantes de futuro foram selecionados em função da sua influência e impacto sobre o futuro do sistema biblioteconómico. De uma lista de 22 variáveis revistas foram selecionados 8 condicionantes, agrupados em 4 tipos de posicionamentos, utilizando-se para isso a técnica de análise morfológica.

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 e o nível da qualificação dos recursos humanos.

O Quadro 1 sintetiza os posicionamentos e as visões dos futuros das partes interessadas auscultadas.

5 Conclusões

Para além da avaliação de resultados que irá decorrer ao longo de 2016, investigar o futuro e os impactos das políticas públicas, usando uma estratégia de confluência de metodologias qualitativas, envolvendo especialistas e vários *stakeholders*, permitiu mapear e perceber tendências de sucesso e fracasso para o sector analisado, registando posicionamentos díspares. Como um processo de facilitação do pensamento estratégico, permitiu ainda a realização de um diagnóstico do sector nos eixos estudados, baseado nas perceções e narrativas dos seus responsáveis e coordenadores.

Quadro 1. Análise de *stakeholders* - posicionamentos e as visões dos futuros

Entidades participantes	Posicionamento	Futuros
Grupo 1	Interesse e colaboração.	Os serviços partilhados são um dos <i>futuros possíveis</i> , constituindo a gestão tecnológica uma das estratégias a seguir para um <i>futuro preferível</i> – as BACE como parte integrante de uma política nacional de informação, sublinhando 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.
Grupo 2	Apresentação de condições diferenciadas e distanciamento face às dificuldades das BACE.	O <i>futuro provável</i> 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.
Grupo 3	Interesse e consolidação dos papéis das Secretarias-Gerais (SG) na gestão da informação em cada ministério, consolidação e visibilidade das competências profissionais. Interesse das associações profissionais na definição de políticas públicas para o sistema biblioteconómico nacional e de formação profissional contínua para os profissionais de Informação-Documentação.	Os <i>futuros preferíveis</i> 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. As associações profissionais 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. Genericamente, as SG 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.
Grupo 4	Interesse no desenvolvimento de uma política e estratégia para o setor que viabilize as oportunidades e desafios	Os <i>futuros preferíveis</i> 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. Um dos <i>futuros plausíveis</i> é o acentuar da decadência de algumas bibliotecas se não forem alcançadas estas condições e o seu desaparecimento a curto prazo.

Referências

APDSI (2014). *Repensar o futuro da Sociedade da Informação: 13ª edição*. Disponível em <http://www.apdsi.pt/uploads/news/id853/Conclus%C3%B5es%20F%C3%B3rum%20Arr%C3%A1bida%202014.pdf>.

- APDSI (2015). *Contributos para a reforma do Estado – uma visão da sociedade da informação*. Disponível em https://tic.gov.pt/EstudoContributosparaaReformadoEstado_20150529_2.pdf.
- Bolt, S., & Burge, S. (Ed.) (2011). *Guidelines for libraries of government departments*. The Hague: IFLA.
- Committee on Future Career Opportunities and Educational Requirements for Digital Curation et al. (2015). *Preparing the workforce for the digital curation*. Washington, D.C.: N.R.S.
- Correia, Z. P. (2005). Towards a stakeholder model for the co-production of the public-sector information system. *Information Research*, 10(3). Disponível em <http://www.informationr.net/ir/10-3/paper228.html>.
- GIBACE (2015). *Bibliotecas da Administração Central do Estado: Que Futuro(s)*. Lisboa: INA-Direção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas. Disponível em http://repap.ina.pt/bistream/10782/647/6/GIBACE_INA_BACE_QUE_FUTURO%28S%29_OUT2015.pdf
- 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*. Disponível em http://communitydoor.org.au/sites/default/files/topic_9.strategic_foresight_facilitation_guideline.pdf.
- Grupo Estratégico para el Estudio de Prospectiva sobre la Biblioteca en el Nuevo Entorno Informacional y Social (2014). *Prospectiva 2020: las diez áreas que más van cambiar en nuestras bibliotecas en los próximos años*. Madrid: Consejo de Cooperación Bibliotecaria.
- Inayatullah, S. (2006). Anticipatory action learning: theory and practice. *Futures*, 38, 656-666.
- Inayatullah, S. (2013). Futures studies: theories and methods. In Fernando Gutierrez Junquera (Ed.), *There's a future: visions for a better world* (pp. 36-66). Madrid: BBVA.
- Jungk, R., & Mullert, N. (1987). *Future workshops: how to create desirable futures*. London: ISI.
- Markley, O. (2011). Research and action toward the upside of down. *Journal of Futures Studies*, 15(3), 145-174. Também disponível em <http://www.jfs.tku.edu.tw/15-3/E01.pdf>.
- Ramos, J. M. (2006). Dimensions in the confluence of futures studies and action research. *Futures*, 38(6), 642-65.
- Reason, P., & Bradbury, H. (Ed.) (2002). *Handbook of action research: participative inquiry and Practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Royal Society of Canada (2014). *The future now: Canada's libraries, archives, and public memory*. Ottawa: RSC.
- Stevenson, T. (2002). Anticipatory action learning: conversations about the future. *Futures*, 34(5), 317-325.