



O Valor económico das Bibliotecas do Ensino Superior

Dulce Correia^a, Maria Beatriz Marques^b

^a*Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, dulce.correia@ipleiria.pt*

^b*Universidade de Coimbra, Portugal, beatrizmarques35@gmail.com*

Resumo

Introduz-se o conceito de valor económico e contextualiza-se a importância do seu uso como ferramenta estratégica de gestão. Analisam-se os efeitos da crise económica e financeira em Portugal, nomeadamente os fortes constrangimentos orçamentais e a vigorosa concorrência dos mercados e dos organismos entre si, empolada pela consolidação do pensamento neoliberal e do aparecimento de uma nova filosofia de governança pública, o *New Public Management*.

Assume-se que a procura de vantagens competitivas impõe que as bibliotecas do ensino superior, assumam uma postura dinâmica e flexível na procura de novas soluções para a sua sustentabilidade, sem desvirtuar a sua natureza e missão.

Procurou perceber-se se, perante a necessidade de informação científica e técnica (ICT) para suportar os processos de inovação no seio das empresas, se justificaria a criação de um Serviço de ICT prestado pelas bibliotecas do Instituto Politécnico de Leiria e pago pelos seus potenciais clientes. Para tal, recorreu-se à metodologia de investigação qualitativa, mais especificamente ao método de estudo de caso, e selecionou-se uma amostra não-probabilística e intencional de empresas da região de Leiria.

Os resultados da investigação desenvolvida permitiram concluir sobre a validade da proposta de criação de um Serviço de ICT para empresas nas Bibliotecas do IPEleiria.

Palavras-chave: *New Public Management*, Sustentabilidade financeira, Serviços de valor acrescentado, Bibliotecas do ensino superior.

Introdução

Esta comunicação resulta da dissertação desenvolvida no âmbito do Mestrado em Ciência da Informação ministrado pela Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra e tem como tema principal a sustentabilidade das bibliotecas do ensino superior, consubstanciada na proposta de criação de um serviço para empresas nos Serviços de Documentação do Politécnico de Leiria (IPEleiria).

A escolha da temática teve em conta, para além do interesse que há anos suscita à sua autora e orientadora, a sua atualidade e pertinência face à conjuntura histórica, social, económica e financeira que se vive a nível mundial e, em particular, em Portugal. Esta realidade, por um lado, e a corrente de pensamento neoliberal que deu origem à criação e implementação de uma nova filosofia de governança pública, o *New Public Management (NPM)* ou Nova Gestão da “coisa” pública, por outro, têm produzido vários efeitos na área de atuação dos serviços públicos. Consequentemente, estes efeitos têm-se estendido às instituições de ensino superior e às suas bibliotecas.

Vivemos à escala global uma época de crise económica e financeira que, conforme consenso generalizado, tornou-se mais visível aproximadamente a partir de 2007 com o colapso do *Lehman*

Brothers Holdings Inc., um banco de investimento e de prestação de outros serviços financeiros, com atuação em várias partes do mundo.

De acordo com Lira, Gonçalves & Marques (2015, p. 102), este acontecimento provocou uma onda de choque em todo o sistema financeiro global dadas as interdependências estruturais que se operavam entre instituições congéneres.

Também em Portugal, e a exemplo do que aconteceu noutros países, os primeiros anos do novo milénio corresponderam a um período de confiança, assistindo-se a um *boom* na concessão de crédito, sobretudo no setor imobiliário, sendo este fenómeno acompanhado pela subida dos salários. No entanto, à medida que a crise foi alastrando, concluiu-se que os salários não acompanharam o crescimento da produtividade, conduzindo o país à perda de competitividade. A inflação disparou acima da média da União Europeia, os défices orçamentais tornaram-se excessivos, as finanças públicas deterioraram-se, iniciou-se uma tendência crescente do desemprego e, conseqüentemente, um endividamento progressivo das empresas e das famílias. De acordo com Alves (2010, p. 19), o sistema bancário nacional assistiu a uma deterioração da sua solvabilidade, com dificuldades crescentes no acesso a crédito, situação agravada pela pressão exercida pelas agências de *rating*.

Num passado recente, Marques (2016), numa entrevista publicada no Jornal *i* de 7 de março de 2016, alertou para o facto de considerar que o mundo, sobretudo o financeiro, estar longe de ter ultrapassado a crise iniciada em 2008. Esta situação é, segundo as suas palavras, uma realidade evidente, sobretudo na Europa, já que aqui “temos a União Monetária que continua desconcertada, o Brexit, o Grexit, a Marine Le Pen e a possibilidade um acontecimento sistémico no sistema financeiro. O Deutsche Bank perdeu 40% na bolsa, o sistema bancário europeu perdeu 20% na entrada do ano”.

Assim, e como corolário desta opinião, podemos concluir que Portugal ainda vive uma época de fortes constrangimentos orçamentais, de vigorosa concorrência dos mercados e dos organismos entre si.

Ora, nos últimos anos, a Administração Pública portuguesa tem sido confrontada com diferentes valores, novas diretrizes, indicações para adoção de novos procedimentos e novas formas de encarar os que a ela se dirigem para usufruir dos seus produtos e serviços.

Esta nova forma de organização e funcionamento da Administração Pública chegou a Portugal algum tempo depois de ter sido concebida e implementada noutras zonas do globo, em particular nos USA, no Reino Unido e nos países nórdicos, nomeadamente ao nível dos Serviços de Documentação e Informação (SDI).

Com maior ou menor intervenção do Estado, a ideologia neoliberal deu origem ao aparecimento de uma nova filosofia de governança pública, a filosofia do *New Public Management (NPM)* ou Nova Gestão da “coisa” pública. Neste contexto, a busca constante de vantagens competitivas exige que as organizações tenham que adotar uma postura dinâmica e flexível na procura de novas soluções para a sua sustentabilidade.

A filosofia do *NPM* exige novas lógicas de funcionamento das organizações e novas respostas

por parte dos vários serviços, que têm agora que justificar a necessidade da sua existência e, mais do que isso, o seu valor para os cidadãos.

Ora, os serviços públicos lutam há anos com um conjunto de fenómenos económicos e sociais adversos. Na sua quase totalidade, os serviços prestados são de natureza intangível e gratuita, destinados a satisfazer as necessidades identificadas junto do público-alvo.

No entanto, as condições económicas e sociais atualmente vividas pelas instituições públicas obrigam a que se procurem soluções de sustentabilidade financeira de modo a que, sem desvirtuar a sua natureza e razão de existência, a sua missão e funções, as organizações públicas possam continuar a prestar aos cidadãos um serviço de qualidade, tendencialmente gratuito.

Tal como referido anteriormente, os desafios que atualmente se colocam às organizações públicas, nomeadamente às instituições de ensino superior, são exigentes e complexos.

Nas palavras de Lira, Gonçalves & Marques (2015, p. 101), estes desafios, que também chegaram ao ensino superior, são motivados pelo quadro de crise económica e financeira generalizada na qual operam, e que resultam quer da influência da filosofia do *New Public Management*, quer do aumento da forte pressão competitiva da globalização.

Assim, em Portugal, adensam-se os desafios, motivados por outros fenómenos adicionais. Ainda de acordo com Lira, Gonçalves & Marques (2015, p. 108), a diminuição constante das taxas de natalidade provocaram o declínio generalizado de candidatos ao ensino superior e, conseqüentemente, a redução drástica do valor de receitas próprias obtidas pelas instituições.

Portanto, tanto a nível internacional como a nível nacional, a crise global, aliada às políticas neoliberais adotadas por alguns governos e definidas sob a influência da teoria *New Public Management*, conduziram a uma reavaliação do papel da intervenção do Estado na sociedade, sobretudo junto dos organismos públicos.

A intervenção estatal tornou-se significativamente mais reduzida, situação que se traduziu, entre outros aspetos, na redução drástica de orçamentos estatais e na introdução de lógicas de gestão “importadas” de diversos organismos do setor privado.

Lira, Gonçalves e Marques consideram que o financiamento externo tornou-se crítico uma vez que as instituições de ensino superior estão cada vez mais dependentes deste em detrimento do financiamento público. Daí a busca incessante pela diversificação de financiamento externo e o visível aumento da competitividade interpares, em especial na procura de visibilidade externa e na captação de estudantes e talentos.

Estes mesmos autores, apontam como exemplos da introdução deste ideal doutrinário da *NPM* na gestão das instituições de ensino superior, a arrecadação do valor das propinas, de outras taxas de frequência de ciclos de estudo e de ações de formação diversas, pagas por quem usufrui do serviço.

No fundo, e como realçam Lira, Gonçalves e Marques (2015, p. 105) socorrendo-se de Scott (2011, p. 230), “É o primado dos consumidores/clientes, até porque, com o exponencial aumento dos

contributos exigidos aos estudantes para o financiamento das IES [Instituições de Ensino Superior], estes passaram a ver a si próprios como “clientes pagantes”.

A nível internacional e nacional, são cada vez mais os exemplos de colaboração das instituições de ensino superior públicas com o setor privado. O objetivo é o de estreitar laços com o mundo empresarial para benefício direto de ambas as partes. Lira, Gonçalves e Marques (2015, p. 105) referem como exemplos concretos desta realidade a transferência de conhecimento e a partilha de experiências, os investimentos estratégicos do setor privado nas instituições de ensino superior públicas, o incentivo à criação de empresas *start-ups*, *spin-offs*¹, entre outros.

No caso português, o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES), a Lei nº62/2007, de 10 de setembro, espelha a tendência governamental para reduzir a sua presença na gestão de instituições públicas de ensino superior já que,

“ (...) esta prossegue a política de diversificação da base de financiamento das IES [Instituições de Ensino Superior] públicas e a existência de contratos de financiamento com base no desempenho já presente em legislação precedente (cf. lei n. 37/2003, de 22 de agosto), o que pode ser verificado ao longo de todo esse novo regime jurídico (...)” Lira, Gonçalves e Marques (2015, p. 108).

Segundo Marques (2013, p. 120-121), “esta nova lógica de funcionamento atinge também os SDI [Serviços de Documentação e Informação] e, nomeadamente, as Bibliotecas de Ensino Superior (BES), que têm que justificar a necessidade da sua existência e, mais que isso, a sua indispensabilidade e rentabilidade.”

Portanto, os profissionais ao serviço das bibliotecas de ensino superior têm que ter consciência das razões históricas, sociais, políticas, económicas e financeiras que conduziram ao momento que se vive atualmente nas instituições onde desempenham funções e, munidos desse conhecimento, adotar uma atitude dinâmica na procura de soluções que contribuam para a sustentabilidade dos seus serviços e da sua instituição como um todo. Desta forma, contribuem para o aumento do valor e do impacto do seu serviço junto da comunidade interna e externa à instituição a que pertencem.

Ora, já nos anos noventa do século passado, Wormell (1996, p. 22) alertou que no setor público, o recurso à cobrança de alguns serviços teria como objetivo principal a sua sustentabilidade e continuidade e não a recuperação de custos e a meta do lucro. No setor público, mesmo aquando da atribuição de um custo ao serviço a prestar, deverá sempre sobrepor-se o interesse público à ideia de

¹ De acordo com o Dicionário Priberam da Língua Portuguesa (disponível em <https://www.priberam.pt/dlpo/>), *Start-up* é uma empresa ou negócio novo ou em fase de arranque, geralmente de carácter inovador e ligado à tecnologia e *Spin-off* uma empresa que teve origem num grupo de investigação.

negócio e à lógica de mercado uma vez que os valores que o regem são diferentes do setor privado.

A aplicação do *NPM* aos serviços públicos, nomeadamente aos SDI, não é consensual. Alguns autores defendem que a nova filosofia de gestão estimula o empreendedorismo, desde que salvaguardados os seus valores básicos e imprime uma nova dinâmica nos serviços públicos. Pelo contrário, outros autores argumentam que ela reduz os direitos dos cidadãos no acesso aos serviços que deveriam ser públicos e gratuitos em resultado das limitações da intervenção e suporte do Estado.

No entanto, sendo uma realidade um pouco por todo o mundo, nomeadamente em Portugal, é nosso entendimento que os responsáveis pelos serviços públicos, nomeadamente pelos SDI, ao invés de lutarem quixotesicamente contra um meio ambiente em constante mudança, que foge ao seu controlo ou capacidade de intervenção, devem observar criticamente a realidade, procurar adaptar-se a ela da melhor forma e encarar alguns obstáculos como oportunidades a agarrar e transformar em proveito dos serviços que gerem.

Assim, e de acordo com Marques (2015, p. 178), a biblioteca do ensino superior, “enquanto organização, só poderá existir se houver interessados nos produtos ou serviços por ela oferecidos”. Tal como refere a autora, a sua missão tem que estar em permanente evolução e adaptar-se com rapidez e flexibilidade a um meio ambiente exigente e em constante mutação.

No âmbito desta perspetiva, torna-se imprescindível alterar a cultura organizacional das instituições de ensino superior e promover uma nova visão e missão das suas diversas bibliotecas e/ou Sistemas de Informação.

Relativamente ao contexto dos SDI, Marques (2015, p. 183) prossegue, afirmando que, “Na atual Sociedade do Conhecimento ou pós-moderna, o valor da BU [Biblioteca Universitária] reside na sua capacidade de produzir conhecimento, assistindo-se a um redireccionamento do conceito de capital material para o capital intelectual, o qual tem no conhecimento o seu recurso mais valioso e na informação a sua fonte de energia”.

Assim, considera-se, categoricamente, que a informação e/ou o conhecimento são, atualmente, a grande vantagem competitiva das BES.

Vieira (2013, p. 31) reforça esta ideia afirmando que “o conhecimento é atualmente a moeda de troca mais importante na economia mundial, neste contexto, as bibliotecas e serviços de informação têm um papel muito importante na sociedade atual (...)”.

Marques (2015, p. 184) defende que,

“ (...) esta abordagem das BU [Bibliotecas Universitárias] como agentes criadores de valor insere-se no âmbito da chamada Nova Gestão Pública, assente em evidências e não em pressupostos, onde o valor das organizações em geral passa a ser determinado pelo seu uso, pelos benefícios que delas podem advir para o bem-estar social”.

Assim, ou a biblioteca de ensino superior já fez algum caminho no sentido de provar o seu valor e impacto junto da comunidade académica e da comunidade envolvente à instituição a que pertence, exibindo evidências fortes e credíveis, ou tende a ficar progressivamente asfiziada pela falta de verbas

para renovar coleções, para disponibilizar acessos a novas bases de dados, para incrementar novos serviços ou para renovar os existentes.

A ACRL (2010, p. 28) defende que novas concepções sobre a natureza do ensino superior devem ser acompanhadas por novas concepções de bibliotecas académicas.

Neste contexto, o relatório põe a tónica nas palavras de Stoffle, Guskin e Boisse que, já em 1984, salientaram a importância do papel do bibliotecário no seio das instituições de ensino superior. Os autores afirmaram que se o seu papel for passivo e não ativo, esse facto coloca-o numa posição precária porque conduz a que os responsáveis não encarem as bibliotecas e os bibliotecários como parceiros de ensino e pesquisa e, tão importante quanto isso, como elementos fundamentais no contributo que podem dar para a missão da instituição.

De acordo com Peer, referido no relatório da ACRL (p. 29), se os bibliotecários não recolherem dados resultantes das suas atividades, capazes de provar o impacto que têm na comunidade e ajudarem para a tomada de decisão, os decisores não reconhecerão as contribuições das bibliotecas para a academia e não as incluirão nas suas pesquisas e relatórios.

Para Rader (ACRL, p. 29), as atuais mudanças que decorrem no ensino superior são uma oportunidade para que os bibliotecários incrementem a mudança. Nesta linha de pensamento, Simmons-Welburn, Donovan e Bender (ACRL, p. 29) referem ainda que, para capitalizar esta grande oportunidade para atualizar o seu papel, os bibliotecários podem renovar e diversificar os seus conhecimentos, habilidades e papéis no contexto da missão institucional. Para estes autores, abraçar esta mudança transformacional é necessário para que as bibliotecas possam manter a sua viabilidade, como uma peça central nas suas instituições.

A ACRL, no seu artigo que identifica as principais tendências nas bibliotecas académicas (2014, p. 294), salienta as grandes categorias dentro do ensino superior: dados, dispositivos para serviços digitais, promoção da abertura do ensino superior, iniciativas para o sucesso do aluno, a aprendizagem baseada em competências, altimetria [ou métricas alternativas] e humanidades digitais.

Atentas a estas tendências e no âmbito desta problemática, as bibliotecas dos Serviços de Documentação, como organização interna do IPEiria, representam um sistema aberto em permanente relação com o meio envolvente onde se inserem. Nesta medida, a determinação da sua estratégia de atuação deverá ser condicionada à avaliação efetuada, através dos vários instrumentos que se apresentam ao meio envolvente, interno e externo, gerador de oportunidades e ameaças, que deverão ser objeto de atenção. Será assim, de acordo com o grau de intensidade com que o meio envolvente influencia ou determina as decisões estratégicas, que se moldará o caminho a seguir.

Assim, as bibliotecas dos Serviços de Documentação do IPEiria entenderam existir uma grande oportunidade no distrito de Leiria uma vez que este possui uma estrutura económica, industrial e empresarial de grande projeção e e que se têm estabelecido protocolos de cooperação entre o Instituto Politécnico de Leiria e o tecido empresarial envolvente, nomeadamente ao nível da transferência de

conhecimento.

Esta relação, que tende a aprofundar-se e a fortalecer-se, tem contribuído para a sustentabilidade financeira e para o desenvolvimento das empresas e do IPLeiria e, ainda, para a economia e desenvolvimento global do distrito.

Assim, neste trabalho académico e como objetivo principal, procurou perceber-se se, perante a necessidade de informação científica e técnica (ICT) atualizada para suportar processos de inovação no seio das empresas, se justificaria a criação de um Serviço de ICT prestado pelas bibliotecas dos Serviços de Documentação do IPLeiria, pago pelos seus potenciais clientes.

Simultaneamente, e como objetivos específicos, procurou-se: (i) aferir se as empresas investiam em inovação de produtos/procedimentos; (ii) aferir se, para isso, recorriam a ICT atualizada; (iii) aferir se possuíam um serviço interno de pesquisa de ICT atualizada; (iv) aferir se, em caso de inexistência, a aquisição do serviço às bibliotecas do IPLeiria seria uma hipótese a considerar.

Método

Em termos metodológicos, recorreu-se à metodologia de investigação qualitativa, mais especificamente ao método de estudo de caso, e selecionou-se uma amostra não-probabilística e intencional da publicação *250 maiores empresas do distrito de Leiria* relativa a 2016, da responsabilidade do *Jornal de Leiria*.

A partir de um guião pré-definido, realizaram-se 10 entrevistas semiestruturadas a gestores de topo ou responsáveis pela gestão inovação em produtos e/ou processos de empresas das áreas *fabricação de moldes metálicos, fabricação de outros artigos plásticos, n.e. e fabricação de matérias plásticas sob formas primária* (segundo a Classificação Portuguesa das Atividades Económicas, CAE). Os entrevistados, representantes das empresas, são na maioria do sexo masculino, existindo apenas 4 entrevistadas do sexo feminino. A maioria possui formação superior ao nível da licenciatura, 1 possuiu um MBA, 2 mestrado e 2 doutoramento. Apenas 1 entrevistado possui o curso complementar de contabilidade e administração. Os cargos que ocupam nas empresas são os de Diretor Geral, outras tipologias de direção ou relacionados com a área de inovação e desenvolvimento organizacional. A entrevistada mais nova tem 31 anos e o mais velho 71 anos. Por norma, os entrevistados encontram-se a desempenhar funções na empresa que representam há vários anos, salvo duas exceções cujo tempo de serviço é de 3 meses e um ano e meio.

Foram escolhidos os setores dos moldes e dos plásticos pelo facto de terem um grande peso na região. As empresas encontram-se sedeadas nos concelhos de Leiria, Marinha Grande e Alcobaça. A empresa mais jovem (Moldetipo) opera há duas décadas e a mais antiga (KeyPlastics), há cerca de 70 anos. Em termos de trabalhadores, a de menor dimensão neste campo (Plimat) tem cerca de 90 colaboradores e a de maior dimensão em matéria de recursos humanos (KeyPlastics) conta com 600 colaboradores. Em 2015, faturaram entre 8.917.912 M€ (Moldetipo) e 42.333.379 M€ (KeyPlastics).

A amostra foi, intencionalmente, não-probabilística, uma vez que não se centra num segmento representativo dos empresários da área dos moldes e plásticos patentes na publicação *250 maiores empresas do distrito de Leiria* mas sim num conjunto limitado de elementos representativos desta.

Para a análise do conteúdo das entrevistas seguiu-se a metodologia de Laurence Bardin que identifica três fases de análise de conteúdo: i) a pré-análise; ii) a exploração do material; iii) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Resultados

A análise e o tratamento dos dados recolhidos permitiram confirmar que algumas empresas entrevistadas investem em inovação de procedimentos e não em inovação de produtos.

Outras, e tendo em conta a sua especificidade dentro das áreas de negócio identificadas (*fabricação de moldes metálicos, fabricação de outros artigos plásticos, n.e. e fabricação de matérias plásticas sob formas primárias*), têm a possibilidade de inovar, quer em produtos, quer em procedimentos.

Várias empresas referiam que eram certificadas em inovação através da norma NP 4457. Assim, a aposta é, então, na inovação no campo dos procedimentos que permita uma produção com maior qualidade, rapidez e menos custos. Para além disso, a inovação atinge também o campo da própria organização e do marketing. Todas as organizações procuram diferenciar-se dos seus concorrentes através de uma postura diferenciadora e indiferente ao setor de atividade e ao enquadramento legal e administrativo.

Discussão e Conclusões

Recordando os objetivos iniciais deste estudo académico, confirmou-se que a maioria das empresas entrevistadas recorre a informação científica atualizada e reconhece essa necessidade para suportar os seus processos de inovação, a qual é obtida pelos seus técnicos através de pesquisas na internet (Google, Youtube, etc.) e/ou mediante protocolos de colaboração estabelecidos com institutos especializados ou instituições de ensino superior. Portanto, a transferência de conhecimento bidirecionada entre a Instituição de ensino superior e o tecido industrial -indústria e vice-versa é uma realidade, embora não sistemática e global.

Na generalidade, as empresas não possuem um serviço de pesquisa de informação científica atualizada reconhecendo que a aquisição do serviço às Bibliotecas dos Serviços de Documentação do IPLeia seria uma hipótese a considerar. No entanto, algumas empresas referiram que possuem uma unidade interna, dotada de técnicos, com o objetivo específico de identificarem áreas de desenvolvimento tecnológico e inovação.

Todavia, no caso do valor do serviço corresponder, ou ultrapassar, as expectativas dos seus clientes, a grande maioria das empresas defendeu que seria justo pagá-lo, na lógica de utilizador-pagador, porque o que não é pago não é valorizado.

Por último, conclui-se sobre a importância de uma colaboração estreita entre o setor privado e o setor público no sentido de incentivar a transferência mútua de conhecimento e inovação e contribuir para a sustentabilidade financeira e desenvolvimento de ambos os setores e, ainda, para a economia e desenvolvimento global do seu distrito e da região centro.

Esta relação próxima permitiria a aplicação de vários projetos de investigação na indústria, com claros benefícios para esta, e a experiência prática da indústria contribuiria para a concretização de programas de investigação mais direcionados para o mercado.

Os desafios futuros passam, necessariamente, por apresentar e discutir a proposta com várias as associações empresariais da área dos moldes e dos plásticos, nomeadamente a NERLEI² (Associação Empresarial da Região de Leiria), CEFAMOL³ (Associação Nacional da Indústria de Moldes) e CENTIMFE⁴ (Centro Tecnológico da Indústria de Moldes, Ferramentas Especiais e Plásticos). É ainda imprescindível propor à Escola de Negócios, D.Dinis Business School⁵, um projeto que tem como fundadores promotores a NERLEI (Associação Empresarial da Região de Leiria), o Instituto Politécnico de Leiria, a AMLEI (Associação de Municípios da Região de Leiria), a ACILIS (Associação Comercial e Industrial de Leiria, Batalha e Porto de Mós) e a Fundação Caixa Agrícola de Leiria, uma parceria com o objetivo de lançar um conjunto de ações informativas junto de empresários e quadros superiores das empresas da região.

No entanto, após a concretização deste exercício académico, a convicção é que a ideia tem sustentabilidade para ganhar corpo e ser posta em prática num futuro a médio prazo. As bibliotecas têm que manter esse objetivo em mente e o foco na sua efetiva concretização, sabendo que irão desbravar um caminho novo mas, certamente, inovador no seu campo de atuação.

Referências bibliográficas

ALEIXO, A.; AZEITEIRO; U.; LEAL, S. (2016) - Toward sustainability through higher education: sustainable development incorporation into portuguese higher education institutions. *Challenges in higher education for sustainability* [Em linha]. 2016.

Disponível na internet: <URL: http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-319-23705-3_7>

ALVES, N. (2010) - *A transmissão da crise financeira e económica mundial de 2008 a Portugal* [Em linha]. Lisboa: ISCTE. Dissertação de mestrado. Disponível na internet: <URL: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/6505>>

² Disponível em <http://www.nerlei.pt/pt>

³ Disponível em <http://www.cefamol.pt/cefamol/pt/>

⁴ Disponível em <http://www.centimfe.com/index.php/pt/>

⁵ Disponível em <http://www.ddinisbschool.com/>

AMADO, L. (2013) - A crise no espaço europeu. *Janus Online* [Em linha]. p. 106-2017. Disponível na internet: <URL: <http://repositorio.ual.pt/handle/11144/849>>

AMANTE, M. J.; PLACER, A. COSTA, A (2009) - *As bibliotecas universitárias na Sociedade do Conhecimento: o imperativo da colaboração* [Em linha]. Coimbra: IV Encontro Ibérico EDIBCIC. Disponível na internet <URL: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/1561>>

ANTUNES, E (s.d) - *Gestão pública e accountability : texto de apoio*. Lisboa: INA.

ASSOCIATION OF COLLEGE & RESEARCH LIBRARIES (2010) - *The value of academic libraries: a comprehensive research review and report* [Em linha]. Chicago: ACRL. Disponível na internet <URL: http://www.ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/issues/value/val_report.pdf>

ASSOCIATION OF COLLEGE & RESEARCH LIBRARIES (2014) - *Tin academic top trends in academic libraries: a review of the trends and issues affecting academic libraries in higher education. C&RL News* [Em linha]. June, p. 294-302. Disponível na internet <URL: <http://crln.acrl.org/content/75/6/294.full.pdf+html>>

BARDIN, L. (2004) - *Análise de conteúdo*. (3º ed.). Lisboa: Edições 70. ISBN 972-44-1214-8

BILHIM, J. ; NEVES, B (2005). - *New ethical challenges in a changing public administration* [Em linha]. Lisboa: ISCTE: Centre for Public Administration and Policies, 2005. Disponível na internet <URL: paperroom.ipsa.org/papers/paper_1773.pdf >

BRESSER-PEREIRA, L. C. (2009) - Assalto ao Estado e ao mercado, neoliberalismo e teoria econômica. *Estudos Avançados* [Em linha]. Vol. 23, n. 66. Disponível na internet <URL: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142009000200002>

BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; BLOOMBERG, L. (2014) - Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review* [Em linha]. July/August, p. 445-456. Disponível na internet <URL: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.12238/abstract>>

CALIXTO, J. A. [et al.] (2012) - *Bibliotecas públicas, a exclusão social e o fim da esfera pública* [Em linha]. Lisboa: 11º Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas. Disponível na internet <URL: <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/340>>

CÂMARA, R. H. (2013) - Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia* [Em linha]. 6 (2), jul - dez, p. 179-191. Disponível na internet <URL: <http://www.fafich.ufmg.br/gerais/index.php/gerais/article/viewFile/306/284> (2013)>

CARVALHO, M. (2016) - Projetos entre empresas e universidades dispararam 72% no último ano. *Jornal Público* [Em linha]. (7 de novembro).

Disponível na internet <URL: <https://www.publico.pt/economia/noticia/projectos-entre-empresas-e-universidades-dispararam-no-ultimo-ano-1750152>>

COMISSÃO EUROPEIA (2011) - *Inovação e investigação empresarial incluindo transferência de conhecimento em Portugal* [Em linha]. Bruxelas: Comissão Europeia (Relatório Final 2010.CE.160.AT.083).

Disponível na internet <URL: http://www.ifdr.pt/ResourcesUser/Noticias/Documentos/Estudos_DGREGIO/FINAL_REPORT_PT_Innovation.pdf>

CORTES, M. F. (2011) - *O interesse público e as recentes intervenções do Estado no sistema financeiro* [Em linha]. Lisboa, ISCTE. Dissertação de mestrado. Disponível na internet <URL: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/4574> (2011)>

DUARTE, R (2004) - Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar* [Em linha]. N. 24, p. 213-225. Disponível na internet <URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/2216-4207-1-PB.pdf> >

[Duzentas e cinquenta] maiores empresas do distrito de Leiria (2016). Jornal de Leiria (suplemento 17 novembro).

Especial PME'15: Excelência e Líder (2016). Diário de Leiria (Suplemento 16 de março).

ESTERMANN, T.; PRUVOT E. B. (2011) - *Financially Sustainable Universities II: European universities diversifying income streams* [Em linha]. Bruxelas: EUA.

Disponível na internet <URL: <http://www.eua.be/activities-services/publications/eua-reports-studies-and-occasional-papers.aspx>>

FERREIRA, C. (2017) - Indústria 4.0: Primeiro-ministro diz que região “tem que ser o grande laboratório”. *Região de Leiria*. (2 de fevereiro, p. 6-7).

FERREIRA, C. (2017) - Moldes e plásticos dominam aprovações do Portugal 2020. *Região de Leiria*. (2 de fevereiro, p. 27).

FESABID (2014) - *El valor económico y social de los servicios de información: bibliotecas* [Em linha]. Madrid: FESABID.

Disponível na internet <URL: <http://www.fesabid.org/sites/default/files/repositorio/fesabid-valor-economico-social-servicios-informacion-bibliotecas.pdf>>

FRIEDMAN, A. J. (2007) - The great sustainability challenge: how visitors studies can save cultural institution in the 21st century. *Visitor Studies* [Em linha]. Vol. 10, p-3-12. Disponível na internet <URL: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10645570701263396>>

GAMA, R.; FERNANDES, R. (2012) - Dinâmica empresarial e inovação em Portugal: análise do Community Innovation Survey 2008. *FLUC Geografia - Artigos em Livros de Actas* [Em linha]. 59. Disponível na internet <URL: <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/20846>>

GONÇALVES, M.E.; PATO, J.; SANTOS, A. (2013) - *Debater o Estado: Estado, bens públicos, direitos sociais e qualidade da democracia*. Lisboa: Conferência Economia Portuguesa: Propostas com futuro.

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO. GRUPO INFORMAL BIBLIOTECAS DA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL DO ESTADO (2015) - *Pensar o futuro (Relatório preliminar)* [Em linha]. Lisboa: INA. Disponível na internet <URL <http://repap.ina.pt/handle/10782/647>>

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO. GRUPO INFORMAL BIBLIOTECAS DA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL DO ESTADO (2015) - *Bibliotecas da Administração Central do Estado: Que futuro (s)?* [Em linha]. Lisboa: INA. Disponível na internet <URL: <http://repap.ina.pt/handle/10782/647>>

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA - *Plano Estratégico 2010-2014* [Em linha]. Leiria: IPL. Disponível na internet <URL: <http://plano.estrategico.ipleiria.pt/>>

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA - *Portal do Instituto Politécnico de Leiria* [Em linha]. Leiria: IPL. Disponível na internet <URL: <http://www.ipleiria.pt/ipleiria/>>

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA - *Portal dos Serviços de Documentação do Instituto*

Politécnico de Leiria [Em linha]. Leiria: IPL. Disponível na internet <URL: <http://www.ipleiria.pt/ipleiria/sdoc>>

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA - *Relatório de Atividades 2015* [Em linha]. Leiria: IPL. Disponível na internet <URL: http://www.ipleiria.pt/wp-content/uploads/2016/06/Relatorio-Atividades-IPL-2015_pos-CGeral_FINAL.pdf>

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA - *Plano Estratégico 2020* [Em linha]. Leiria: IPL. Disponível na internet <URL: http://www.ipleiria.pt/wp-content/uploads/2017/05/Plano-Estrategico-2020_pt_spreads.pdf>

LEVY, R (2010). - New public management: end of an era?. *Public Policy and Administration* [Em linha]. Vol. 25 (2), p. 234-240. Disponível na internet <URL: <http://eprints.lse.ac.uk/46157/>>

LIRA, M. ; GONÇALVES, M. ; MARQUES, M. da C. (2015) - Instituições de ensino superior públicas em Portugal: sua administração sob as premissas da new public management e da crise econômica global. *Revista Brasileira de Educação* [Em linha]. 20 (60), p. 99-119. Disponível na internet <URL: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782015000100099>

MARQUES, M. B. (2012) - *A satisfação do cliente de Serviços de Informação: As bibliotecas públicas da região centro* [Em linha]. Tese de Doutoramento. Coimbra: Universidade de Coimbra. Disponível na internet <URL: [file:///C:/Users/dulce.correia/Downloads/DOCUMENTO%20DEFINITIVO%20PARA%20ENTREGA%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/dulce.correia/Downloads/DOCUMENTO%20DEFINITIVO%20PARA%20ENTREGA%20(1).pdf)>

MARQUES, M. B. (2013) - Avaliação do desempenho dos serviços de informação: da qualidade dos sistemas à satisfação dos clientes. *Páginas a&b* [Em linha]. S.3, 1, p. 03-13. Disponível na internet <URL: [file:///C:/Users/dulce.correia/Downloads/582-929-1-PB%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/dulce.correia/Downloads/582-929-1-PB%20(2).pdf)>

MARQUES, M. B. (2013) - Utilizadores ou clientes? Inovação na visão dos serviços de informação no século XXI. *Seminários de Saberes Arquivísticos (SESA): reflexões e diálogos para formação do arquivista*.

MARQUES, M. B. (2013) - *A avaliação dos outomes dos sistemas de informação e representação da informação* [Em linha]. Porto: I Congresso ISKO Espanha e Portugal. Disponível na internet <URL:

<http://www.youblisher.com/p/749221-I-Congresso-ISKO-Espanha-e-Portugal-XI-Congresso-ISKO-Espana/>>

MARQUES, M. B. (2015) - *A determinação do valor das bibliotecas universitárias na Sociedade da Informação e do Conhecimento* [Em linha]. Coimbra: Congresso A Biblioteca da universidade: permanência e metamorfoses. Disponível na internet <URL: https://classicadigitalia.uc.pt/pt-pt/livro/determina%C3%A7%C3%A3o_do_valor_das_bibliotecas_universit%C3%A1rias_na_sociedade_da_informa%C3%A7%C3%A3o_e_do>

MARQUES, V. S. (2016) - Só um milagre poderá salvar a Europa. **Jornal i** [Em linha]. (26 outubro). Disponível na internet <URL: <http://www.ionline.pt/499841>>

MEIRINHOS, M.; OSÓRIO, O. (2010) - O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EduSer* [Em linha]. vol. 2, nº 2. Disponível na internet <URL: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/3961>>

NUNES, D. (2017) - Indústria 4.0: Portugal injeta 4,5 mil milhões para 4.ª revolução industrial. *Dinheiro Vivo* [Em linha]. (31 janeiro). Disponível na internet <URL: <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/galeria/portugal-injeta-45-mil-milhoes-para-4-a-revolucao-industrial/>>

PINTO, P. (2017) - Indústria 4.0 vai obrigar a mudança de mentalidade e atitude. *Região de Leiria* (2 de fevereiro, p. 8).

PORTUGAL. CARTA DEONTOLÓGICA DO SERVIÇO PÚBLICO. *Diário da República* [Em linha]. 1993, nº 64/93 - I Série-B.

Disponível na internet <URL: http://www.isa.utl.pt/files/pub/direitos/18_93.pdf >

PORTUGAL. SECRETARIADO PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA (1997) - *Carta ética: dez princípios éticos da administração pública*. Lisboa: Secretariado para a Modernização Administrativa.

PRADO, D. (1999) - Algumas considerações sobre o neoliberalismo. *Biblos* [Em linha]. 11, P. 95-100. Disponível na internet <URL: <http://repositorio.furg.br/bitstream/handle/1/3287/Algumas%20considera%C3%A7%C3%B5es%20sobre%20neoliberalismo.pdf?sequence=1>>

Rio, O. (2011) - *Ética e exercício de cidadania: o papel da administração pública* [Em linha]. Lisboa: 8º Congresso Nacional de Administração Pública, 2011. Disponível na internet <URL: <http://repap.ina.pt/bitstream/10782/583/1/Etica%20e%20exercicio%20de%20cidadania,%20o%20papel%20da%20AP.pdf>>

ROCHA, M.I.C. (2008) - O Estado entre o Liberalismo e o Neoliberalismo. *Nucleus* [Em linha]. V. 5. n. 1, mar. Disponível na internet <URL: <http://www.nucleus.feituverava.com.br/index.php/nucleus/article/view/42/95>>

Rosier, B. (2001) - *As teorias das crises económicas*. Lisboa: Editorial Bizâncio.

SANCHES, T. (2014) - Desafios para os bibliotecários portugueses na esfera da educação superior: explorando territórios formativos. *Investigar em Educação* [Em linha]. II série, n. 2, p.109-122. Disponível na internet <URL: <http://repositorio.ul.pt/handle/10451/12025>>

SANTOS, A. C. (2013) - *O impacto da gestão do conhecimento e da inovação na performance das empresas do distrito de Leiria* [Em linha]. Dissertação de Mestrado. Leiria: Instituto Politécnico de Leiria. Disponível na internet <URL: <https://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/1105>>

SOUSA, T. (2014) - *Cinco frentes para a mobilização social: uso da ferramenta para apoiar e dar visibilidade às ações de Policy Advocacy* [Em linha]. Dissertação de Mestrado. Bahia: Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração. Disponível na internet <URL: <https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/17600>>

TOLDA, João (1995) - Inovação empresarial e economia regional da inovação: dados de uma investigação em curso. *Revista Crítica das Ciências Sociais*. N. 44, p. 85-100. Disponível na internet <URL: <http://www.ces.uc.pt/publicacoes/rccs/artigos/44/Joao%20Tolda%20-%20Inovacao%20empresarial%20e%20economia%20regional%20da%20inovacao.pdf>>

VIEIRA, M. C. (2013) - *O valor das bibliotecas do ensino superior: estudo de caso UA* [Em linha]. Dissertação de Mestrado. Aveiro: Universidade de Aveiro, ISCAA. Disponível na internet <URL: <http://revistas.ua.pt/index.php/estudosdoisca/article/view/2872>>

WORMELL, I. (1996) - *Sucess factors for fee-based information services*. Esbo: Nordinfo, 1996. ISBN 951-53-1018-0.