



## Plano Estratégico da Biblioteca da Universidade de Évora: em direção a uma biblioteca 4.0

Ana Mendes<sup>a</sup>, Matilde Carvalho<sup>b</sup>, Manuela Oliveira<sup>c</sup>, Paulo Resende da Silva<sup>d</sup>

<sup>a</sup>Universidade de Évora, Portugal, ana.mendes@uevora.pt

<sup>b</sup>Universidade de Évora, Portugal, mcarvalho@uevora.pt

<sup>c</sup>Universidade de Évora, Portugal, mmo@uevora.pt

<sup>d</sup>Universidade de Évora, Portugal, pfs@uevora.pt

---

### Resumo

Tendo em conta o panorama atual, as crescentes mudanças globais, os desafios que as instituições atravessam e a realidade cada vez mais próxima da tecnologia e do digital, surgiu a necessidade de repensar o papel da Biblioteca da Universidade de Évora e adequar os seus serviços às exigências e às necessidades atuais. Neste sentido, foi criado um grupo de trabalho para realizar um Plano Estratégico de Melhoria que permita caminhar no sentido da modernização e da reafirmação do papel da Biblioteca numa lógica 4.0. Este trabalho desenvolve-se em várias fases: diagnóstico da realidade atual (com recurso a aplicação e análise de questionários e entrevistas aos vários *stakeholders*, bem como a elaboração de uma análise SWOT); descrição/identificação dos problemas e principais áreas de intervenção; e por fim, a elaboração e aplicação de um Plano Estratégico de Desenvolvimento.

**Palavras-chave:** Biblioteca 4.0, Modernização, Estratégia, Planeamento Estratégico, Plano Estratégico, Biblioteca da Universidade de Évora

---

### Introdução

Face ao atual debate sobre o futuro das bibliotecas, podemos facilmente perceber, com recurso à literatura, que estas convergem cada vez mais para o paradigma da Biblioteca 4.0. Este conceito surge no decurso das vertiginosas transformações mundiais, sobretudo ao nível da tecnologia, internet, metadados, *big data*, redes sociais, disseminação da informação e novas formas de organização do trabalho. Neste contexto atual «A quarta revolução industrial ou Indústria 4.0 (I4.0) é um novo modelo produtivo que (...) tende a impactar toda a sociedade, inclusive as bibliotecas e demais unidades de informação» (Foresti & Varvakis, 2019).

Nos seus estudos, Foresti e Varvakis (2019) e Pope (2022) indicam que os serviços das bibliotecas têm cada vez mais a necessidade de se ajustar às exigências dos utilizadores atuais com base nas «transformações que vêm ocorrendo nas bibliotecas e no acesso às fontes de informação nos últimos anos, e que as atuações no ambiente bibliotecário convergem com o fenómeno da I4.0» (Foresti & Varvakis, 2019).

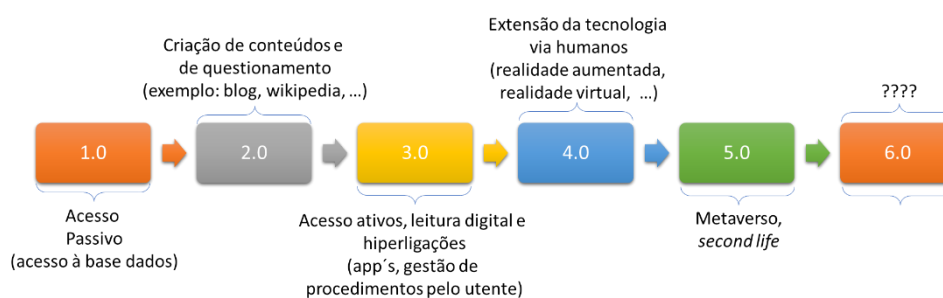
No sentido de caminhar em direção a esta biblioteca de futuro, é recomendável o desenvolvimento de um plano estratégico, uma ferramenta essencial para apoiar este processo de mudança. Segundo Caldeira (2015), «O Plano estratégico tem como objetivo definir a estratégia da organização a médio/longo prazo, abrangendo na sua maioria um horizonte temporal de 3 a 5 anos».

Segundo Caldeira (2015), num plano estratégico devemos pensar: «onde estamos?», «onde queremos chegar?» e «como, quem, quando e com que meios?» (Caldeira, 2009). Na resposta a estas questões é possível definir a missão, valores, objetivos, metas, opções estratégicas e métricas de monitorização.

Posto isto, o objetivo deste trabalho consiste na apresentação do conceito Biblioteca 4.0 e no desenho para a elaboração do plano estratégico da Biblioteca da Universidade de Évora, visando orientar a sua atuação para o novo modelo de Biblioteca.

## Biblioteca 4.0

Com o advento das tecnologias de informação e de comunicação, os produtos informacionais têm registado uma profunda mudança, a qual se verifica também na forma como os utilizadores das bibliotecas têm vindo a aceder aos seus serviços (Kwanya, Stilwell & Underwood, 2012). A forma como os utilizadores procuram e usam as bibliotecas tem-se alterado ao longo dos tempos por via da incorporação das tecnologias, induzidas também pela alteração comportamental e pelo uso das tecnologias. Das bibliotecas tradicionais, tal como as conhecemos, a Internet despoletou o início dessas alterações, e, recentemente com o advento da denominada Indústria 4.0, novas soluções e novos desafios induzidos pela transformação digital conduzem-nos à Biblioteca 4.0 (figura 1).



**Figura 1** - Evolução da denominação induzida pelas tecnologias de informação, comunicação e acesso às fontes bibliográficas (adaptado de Kwanya, Stilwell & Underwood, 2012; Noh, 2015; Noh, 2022)

De acordo com Noh (2015), a Biblioteca 4.0 diz respeito à geração de bibliotecas digitais e reúne características como: «Biblioteca Inteligente, *Makerspace*, Tecnologias contextuais, Código Aberto, *Big Data*, Serviços em nuvem, Realidade Aumentada e uso de tecnologia de ponta». Noh refere ainda que as bibliotecas se encontram numa transição entre a biblioteca 3.0 e a biblioteca 4.0.

De forma a refletir sobre o papel e as características da biblioteca do futuro, a Biblioteca da Universidade de Tecnologia de Sidney deu início a dois projetos («Planeamento Estratégico da Biblioteca» e «Utilizadores do Futuro»), os quais revelam que os utilizadores do futuro «querem trabalhar de formas flexíveis com múltiplas tecnologias nos ambientes digitais e físicos, aceder aos mais diversos formatos de documentos, trabalhar com outras pessoas nos mais variados países, e aceder ao conteúdo da biblioteca em qualquer lugar» (Sukovic, Litting & England, 2011, p. 81).

Tudo isto situa-nos na referida realidade da biblioteca do futuro (4.0), mas também de acordo com Noh (2022) podemos começar a ter em linha de conta a biblioteca 6.0 (figura 1), a qual devemos interligar com o conceito de *smart library* (Igwe & Sulyman, 2022). Esta interliga a junção de duas realidades dando-nos uma perspetiva ampla do serviço das bibliotecas no âmbito desta transformação digital, pelo que devemos sempre ter uma dupla perspetiva: a interna (*back-office*), onde existem as tecnologias digitais de produção do serviço; e a externa (*front-office*), onde existe a relação com os utilizadores e a forma como estes se relacionam com a biblioteca (Noh, 2022; Igwe & Sulyman, 2022).

## Método

No decurso do mês de novembro de 2022, a Biblioteca da Universidade de Évora deu início ao projeto para elaboração de um «Plano Estratégico de Desenvolvimento» visando uma aproximação ao conceito de Biblioteca 4.0. Para tal, foi constituído um grupo de trabalho multidisciplinar, do qual fazem parte quatro elementos: duas colaboradoras da biblioteca e dois professores da universidade (um professor com conhecimentos na área da gestão e do planeamento estratégico, e uma professora com conhecimentos na área da matemática, estatística e análise de dados).

A metodologia de trabalho assenta nos seguintes elementos:

- Revisão da literatura sobre o atual contexto das bibliotecas universitárias e o conceito de biblioteca 4.0;
- Recolha de dados quantitativos, com aplicação de questionários sobre a satisfação dos utilizadores (docentes, alunos, investigadores e não doentes) da Biblioteca da UÉvora;
- Recolha de dados qualitativos, com realização de entrevistas à Sra. Reitora e aos diretores das unidades orgânicas da UÉvora;
- Elaboração de análise SWOT;
- *Focus group* para apresentação do diagnóstico e debate de ideias sobre as principais áreas de atuação;
- Construção e implementação do Plano Estratégico.

## Resultados

A orientação metodológica do projeto assenta num referencial de conceção que surge da questão inicial: o que será a biblioteca 4.0? (figura 2). Com base neste conceito de Biblioteca 4.0 promoveu-se um conjunto de iniciativas de diagnóstico visando enquadrar o papel da Biblioteca da Universidade de Évora no contexto da Universidade.

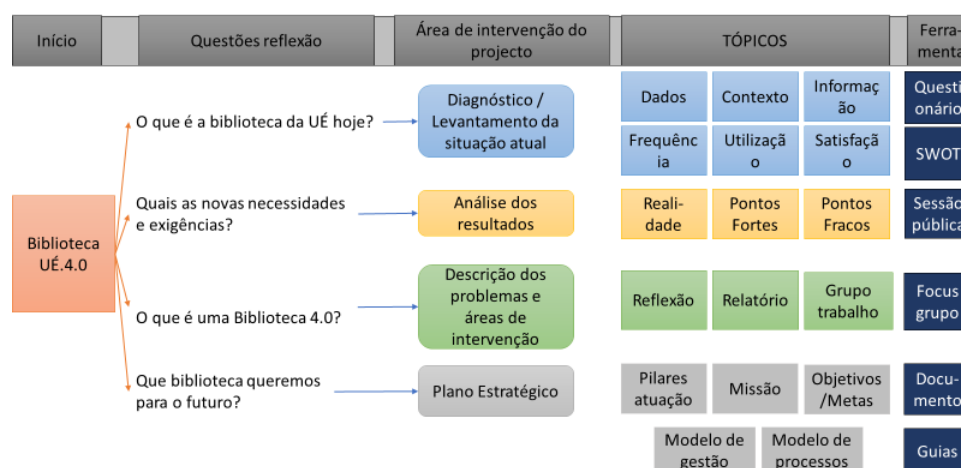


Figura 2 – Desenho geral do projeto

Partindo da análise da realidade atual, com base no enquadramento da cadeia de valor no contexto da Universidade, o serviço da Biblioteca, como unidade organizacional, enquadra-se nesse mesmo contexto como atividade de suporte à Missão Ensino e Investigação.

No sentido da prossecução do projeto em causa, será também um ponto de partida do mesmo, a clara

distinção entre aquilo que são as «Tecnologias de Produção» (no suporte às tarefas diárias relacionadas com a atividade elementar da biblioteca, como por exemplo empréstimos e devoluções de livros de forma automatizada), e as «Tecnologias de Acesso aos Serviços e Produtos Informacionais» (direcionadas para facilitar a disponibilização de serviços e produtos através de plataformas virtuais, disponíveis 24 horas por dia, 7 dias por semana).

Partindo destas premissas, o presente projeto estrutura-se em três fases:

**Diagnóstico da realidade atual** – elaborado com base na aplicação de questionários à comunidade académica, entrevistas aos atores-decisores considerados críticos (equipa reitoral e diretores das Unidades Orgânicas).

Após toda a recolha e análise dos questionários e entrevistas (fase em que nos encontramos atualmente), coadjuvada com dados secundários a partir de documentação interna e dados dos utilizadores e dos serviços prestados pela Biblioteca, será efetuada uma análise SWOT, a qual consistirá na realização de um exercício de reflexão sobre fatores intrínsecos e extrínsecos à biblioteca (elemento fundamental para a compreensão do presente), permitindo enumerar aspetos positivos e negativos, oportunidades e ameaças que a caracterizam.

Com base em todos estes elementos será então possível apurar o diagnóstico da realidade da Biblioteca da UÉvora.

**Identificação dos problemas e áreas de intervenção** - após a realização do diagnóstico na fase anterior, serão identificados os principais problemas a resolver, bem como as áreas estratégicas e os pilares de atuação em direção a uma Biblioteca 4.0., suportados e validados através da realização de um *focus group*. Um dos elementos críticos nesta fase será a definição de um modelo de Biblioteca 4.0 a ser proposto para a UÉvora.

**Plano Estratégico de Desenvolvimento** – por fim, serão concentrados esforços no sentido da redefinição do papel da Biblioteca na cadeia de valor da organização, bem como a sua Missão, Visão, Objetivos e Metas, conduzindo ao desenho de plano de intervenção estratégica a médio prazo, três a cinco anos.

## Conclusões

Não foi ainda possível, até ao momento em que nos encontramos (fevereiro de 2023), decorridos quatro meses desde o início do projeto, finalizar o «Plano Estratégico da Biblioteca Universidade de Évora». Um projeto destas dimensões requer muitos avanços e recuos, além de que no decorrer das suas diversas etapas é necessário o envolvimento/colaboração dos vários *stakeholders*, o que por vezes leva à necessidade de reajustamento nos *timings*.

O grupo de trabalho prevê que durante o mês de março seja terminada a fase do Diagnóstico e da Identificação dos principais problemas e áreas de intervenção, sendo posteriormente elaborado o Plano de Ação nos meses de abril e maio, com os principais pilares de atuação, objetivos estratégicos, metas e ações a realizar.

Consideramos que o caminho percorrido até aqui foi bastante positivo. Além de toda a recolha de dados através de questionários e entrevistas, foi ainda levado a cabo um «Ciclo de Conversas» para debater ideias e pontos de vista com outros profissionais da área.

Acreditamos, com toda a convicção, que após a finalização do projeto, a Biblioteca da UÉvora se torne um lugar mais próximo da comunidade académica, com recursos mais atualizados, serviços mais adequados às exigências atuais, e espaços (físicos e virtuais) mais convidativos e interativos.

## Referências bibliográficas

Caldeira, J. (2015), *Guidelines para a elaboração do plano estratégico: boas práticas no setor público*. Estratégia Elementar Books.

Foresti, F. & Varvakis, G. (2019). A biblioteca e o novo paradigma produtivo da indústria 4.0. *Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis*, 24(3), 513-535. <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/1527/pdf>

Igwe, K. N. & Sulyman, A. S. (2022). Smart libraries: changing paradigms of library services. *Business Information Review*. 39(4), 147-152. <https://doi.org/10.1177/02663821221110042>

Kwanya, T, Stilwell, C. & Underwood, P. G. (2012). Intelligent libraries and apomediators: Distinguishing between Library 3.0 and Library 2.0. *Journal of Librarianship and Information Science*, 45(3), 187–197. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0961000611435256>

Noh, Y. (2015). Imagining Library 4.0: Creating a Model for Future Libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, 41, 786–797. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2015.08.020>

Noh, Y. (2022). A study on the discussion on Library 5.0 and the generation of Library 1.0 to Library 5.0. *Journal of Librarianship and Information Science*. 1-17. <https://doi.org/10.1177/09610006221106183>

Ribeiro, F. (2015). As bibliotecas universitárias: seu papel de mediação para o acesso ao conhecimento na era digital. In Bernardes, J. A. C, Miguéis, A. M. E., & Ferreira, C. A. S (coord.), *Biblioteca da universidade: permanência e metamorfoses*, (147- 162). Imprensa da Universidade de Coimbra. [http://dx.doi.org/10.14195/978-989-26-1045-0\\_8](http://dx.doi.org/10.14195/978-989-26-1045-0_8)

Sukovic, S., Litting, D. & England, A. (2011). Playing with the Future: Library Engagement and Change. *Australian Academic & Research Libraries*, 42(2), 70-87. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00048623.2011.10722215>