

# ***ESTRATÉGIAS DE PLANIFICAÇÃO GERAL DAS ACTIVIDADES BIBLIOTECÁRIAS DE MACAU NO INÍCIO DO SÉCULO XXI***

*Vong Kuok Keong\**

## **1. PREFÁCIO**

A estratégia de planificação geral das actividades bibliotecárias de Macau no início do século XXI tem por base o pensamento predominante do projecto designado por “*Projecto de Construção de Conhecimentos de Macau*” e como objectivos: criar uma “Autoridade de Bibliotecas”, a qual se responsabilizará pelo trabalho de planificação e gestão das diferentes funções atribuídas a cada uma das bibliotecas de Macau; criar uma “*Macau Resource Net (MRNET)*”; criar organizações de cooperação a nível regional, bem como estabelecer a informatização dos recursos, com a finalidade de “estender a informatização a toda a Cidade de Macau”. O presente texto visa abordar os objectivos e as linhas de orientação escolhidos para a definição das estratégias de desenvolvimento das actividades bibliotecárias de Macau, bem como esclarecer qual o significado e as funções do estabelecimento da “Autoridade de Bibliotecas” e da “*MRNET*”.

---

\* Doutor em Informação e Gestão pela Universidade de Pequim, Bibliotecário-Adjunto da Biblioteca da Universidade de Macau, Director-Geral da “Associação de Bibliotecários e Informação de Macau”, Subdirector-Geral da “Associação de Ciências Sociais de Macau”.

## 2. OBJECTIVO DO DESENVOLVIMENTO DAS ACTIVIDADES BIBLIOTECÁRIAS DE MACAU NO INÍCIO DO SÉCULO XXI

Não se pretende aqui explicar, de modo superficial, qual o significado da missão do desenvolvimento das actividades bibliotecárias de Macau, mas sim, através de uma outra visão, saber quais os objectivos que se pretendem alcançar através do mesmo projecto. Portanto, a definição dos objectivos do desenvolvimento das actividades bibliotecárias de Macau no início do século XXI tem como fundamento uma missão pré-definida. Mas, dados os diferentes âmbitos de cada um dos projectos e a diferença de funções das várias bibliotecas, existem diferentes objectivos a alcançar.

### 2.1. *OBJECTIVOS PRINCIPAIS DO DESENVOLVIMENTO DAS ACTIVIDADES BIBLIOTECÁRIAS DE MACAU NO INÍCIO DO SÉCULO XXI*

1. Respeitar o direito ao conhecimento e à liberdade de leitura;
2. Promover a aprendizagem contínua e uma educação cívica de qualidade e elevar o nível cultural da população em geral;
3. Aprofundar a relação entre a biblioteca e a sociedade através de diferentes técnicas nas áreas de gestão e da ciência;
4. Implementar a criação de bibliotecas universais sem qualquer tipo de “barreiras”;
5. Continuar a desempenhar o seu importante papel como centro de convergência das culturas oriental e ocidental.

### 2.2. *OBJECTIVO DO DESENVOLVIMENTO DAS DIFERENTES FUNÇÕES DAS ACTIVIDADES BIBLIOTECÁRIAS NO INÍCIO DO SÉCULO XXI*

Relativamente à missão do desenvolvimento das actividades bibliotecárias de Macau, em termos da definição dos objectivos de planificação, estes abrangem seis funções:

1. Plano de desenvolvimento dos sistemas de organização e de gestão das bibliotecas de Macau;
2. Plano de desenvolvimento das relações públicas e do sistema de venda de serviços das bibliotecas de Macau;
3. Plano de criação de um núcleo de “comunicação social” para a gestão das informações das várias bibliotecas de Macau;
4. Plano de desenvolvimento de controlo dos catálogos de livros das bibliotecas de Macau;
5. Plano de desenvolvimento de serviços de leitura e reunião de um maior número de dicionários nas bibliotecas de Macau;

6. Plano de desenvolvimento de serviços de informação e de educação de qualidade na área da informação no sector bibliotecário de Macau.

### **3. OBJECTIVO DE DESENVOLVIMENTO DAS ACTIVIDADES BIBLIOTECÁRIAS DE MACAU NO INÍCIO DO SÉCULO XXI**

O objectivo fundamental é atingir os propósitos das orientações concretamente definidas para o sector em prol do desenvolvimento das actividades bibliotecárias de Macau no século XXI. Para atingir os resultados pretendidos, há que definir os objectivos globais e os objectivos particulares, a curto e a longo prazo.

#### **3.1. OBJECTIVOS GLOBAIS**

Estruturar os objectivos globais de desenvolvimento das actividades bibliotecárias de Macau em quatro áreas, nomeadamente, de administração, gestão, profissionalismo e de recursos, fazendo com que as bibliotecas passem a ser:

1. Um centro de recursos, onde a população de Macau pode obter, a qualquer momento, as informações necessárias;
2. Um centro de promoção de educação permanente, que seja bem aproveitado e reconhecido pela população de Macau;
3. Um centro de qualidade, no sentido de criar, junto da população de Macau, um “ambiente saudável” para a leitura;
4. Um centro cultural, reconhecido pela população como um centro indispensável para a RAEM;
5. Um centro permanente que vise o intercâmbio e conservação das culturas oriental e ocidental;
6. Um centro de educação destinado aos peritos e/ou técnicos bibliotecários.

#### **3.2. OBJECTIVOS PARTICULARES**

De acordo com o planeamento das diferentes funções atribuídas a cada uma das bibliotecas, podemos subdividi-los em seis grandes objectivos:

1. Plano de desenvolvimento dos sistemas de organização e de gestão das bibliotecas de Macau;

2. Plano de desenvolvimento das relações públicas e do sistema de venda de serviços das bibliotecas de Macau;
3. Plano de criação de um núcleo de “media” para a gestão das informações das várias bibliotecas de Macau;
4. Plano de desenvolvimento de controlo dos catálogos de livros das bibliotecas de Macau;
5. Plano de desenvolvimento de serviços de leitura e reunir um maior número de dicionários nas bibliotecas de Macau;
6. Plano de desenvolvimento de serviços de informação e de educação de qualidade na área da informação no sector bibliotecário de Macau.

#### 4. LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA A DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO DAS ACTIVIDADES BIBLIOTECÁRIAS DE MACAU NO INÍCIO DO SÉCULO XXI<sup>1</sup>

As linhas de orientação para definição das estratégias de desenvolvimento das actividades bibliotecárias de Macau no início do século XXI repartem-se por quatro diferentes áreas, nomeadamente, estudos políticos, administração, profissionalismo e recursos. O projecto intitulado “*Construção de Conhecimentos de Macau*” servirá de mote para a construção do esquema de gestão das actividades bibliotecárias em Macau. A gestão tem por base uma gestão concentrada, e os trabalhos serão distribuídos de acordo com a natureza das suas funções. Através da cooperação entre as diferentes bibliotecas de Macau, tentar-se-á criar uma “*Macau Resource Net*”, definindo, em conjunto, as estratégias a seguir no futuro relativamente ao desenvolvimento do sector e a promoção, paralela, do “*Projecto de Construção de Conhecimentos de Macau*”.

##### 4.1. LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA A DEFINIÇÃO DA POLÍTICA

###### 4.1.1. NO ÂMBITO POLÍTICO

Baseia-se na promoção da política de desenvolvimento das actividades bibliotecárias de Macau, servindo as Fontes do Direito como estratégia de desenvolvimento, abrangendo os seguintes conteúdos:

---

<sup>1</sup> Ng Mei Mei, “*Processo de elaboração do Caderno Branco do Sector Bibliotecário e Gestão de Documentação*”, Revista da Associação do Sector Bibliotecário de Taiwan 64 (2000), págs. 61-72.

1. Elaborar a “Lei das Bibliotecas” e o seu critério : criar um sistema jurídico, elaborar diplomas, estipular critérios para as diferentes bibliotecas, de modo a servirem de alicerce para o desenvolvimento das actividades bibliotecárias;
2. Aperfeiçoar as diferentes organizações de Macau e os respectivos sistemas de gestão: de acordo com as necessidades sentidas no início da nova era da informação, é cada vez mais importante estabelecer o chamado “Direito de autorização” entre as diferentes bibliotecas e as entidades a elas subordinadas; definir as funções das diferentes subunidades; criar um organograma de categorias e a lista do pessoal do quadro; estudar o sistema de distribuição de trabalhos e, ainda, criar um conjunto de sistemas de administração, promoção cultural e gestão financeira;
3. Promover a aprendizagem contínua: implementar uma educação universal que vise trocas de informação com qualidade; estabelecer um sistema que dê a conhecer as diferentes disciplinas; auxiliar o público na aquisição de bons hábitos de aprendizagem contínua, e implementar o “*Projecto de Construção de Conhecimentos de Macau*”;
4. Elevar o nível cultural para obter um melhor aproveitamento dos tempos livres: generalizar o desenvolvimento da cultura de lazer, publicar o “*Projecto de Leitura Universal*” a fim de criar um “ambiente saudável” de leitura;
5. Desenvolver os diferentes projectos respeitando as linhas de orientação pré-definidas: estudar activamente a natureza das diferentes bibliotecas, bem como definir as linhas de orientação para o desenvolvimento das suas diferentes funções nos diversos âmbitos.

#### 4.1.2. NO ÂMBITO DA GESTÃO

Em termos de gestão das actividades bibliotecárias, é necessário desenvolver estratégias para o aperfeiçoamento da organização e do sistema das bibliotecas, de acordo com os seguintes conteúdos:

1. Promover a gestão de qualidade: os diferentes tipos de bibliotecas devem promover a “Carta de Qualidade” e o “espírito de servidor”, proporcionando aos leitores serviços de qualidade e uma base de dados informativa;

2. Reforçar a capacidade na gestão de exploração: os diferentes tipos de bibliotecas devem tentar dominar, da melhor forma, as técnicas modernas de gestão; definir os seus próprios objectivos de trabalho; executar os planos definidos, bem como, criar um processo de avaliação da eficácia dos respectivos trabalhos;
3. Promover as actividades bibliotecárias: ter em consideração os inquéritos e os trabalhos de investigação do mercado; conhecer as necessidades sociais; lançar regularmente diferentes pacotes de serviços; desenvolver acções de promoção junto da população e dar a conhecer os resultados atingidos, e manter sempre uma boa relação entre as bibliotecas e a sociedade;
4. Criar um sistema de coordenação e de cooperação: estabelecer políticas na área de distribuição de serviços e de utilização conjunta dos recursos; criar uma organização para reforçar a cooperação, estabelecendo, desta forma, uma “MRNET”, reforçar o diálogo entre os operadores das actividades bibliotecárias e os leitores, para se obter uma maior eficácia em consequência do aumento de conhecimentos na área de gestão.

#### 4.1.3. NO ÂMBITO DO PROFISSIONALISMO

Não interessa, apenas, ter instrumentos. É preciso ter pessoas qualificadas para se atingir os resultados pretendidos. Por isso, o desenvolvimento das actividades bibliotecárias no início do século XXI deve ter em consideração a importância da formação e a “importação” de pessoas qualificadas, a fim de responder às exigências dentro de uma estratégia profissional, a qual deverá abranger os seguintes conteúdos:

1. Reforçar a formação profissional: planear cursos de formação profissional; proporcionar aos bibliotecários uma formação contínua, contribuindo para uma maior capacidade profissional;
2. Elaborar e promover um sistema profissional: elaborar regulamentação e uma declaração profissional sobre os serviços bibliotecários que constituam a sua imagem profissional;
3. Aperfeiçoar o sistema de instrução: criar um excelente sistema de apoio que permita às bibliotecas obterem informações a nível profissional e em serviços de apoio a exploração e desenvolvimento das suas actividades;
4. Empregar peritos provenientes do exterior: como sabemos, “o mar é constituído por vários rios”. Por isso, devemos recrutar no

exterior profissionais do sector, por forma a dar resposta à insuficiência de profissionais nesta área e assegurar a singularidade das bibliotecas de Macau como pontos de convergência das culturas oriental e ocidental.

#### 4.1.4. NO ÂMBITO DOS RECURSOS

Segundo o conceito definido por Allen Kent, são considerados recursos tudo aquilo que através de “coisa”, “pessoa” ou “acção” satisfaça as necessidades dos destinatários<sup>2</sup>. Além do mais, Allen B. Veanes diz que toda a espécie de moeda, mão-de-obra, técnica, papel, estruturas de organização e sociedade, ambiente, técnicas de gestão, *hardware* e *software* são, também, considerados recursos de usufruto comum<sup>3</sup>. Constatamos que, no início do século XXI, as estratégias de desenvolvimento das actividades bibliotecárias de Macau, no âmbito dos recursos, foram definidas com base na partilha daqueles:

1. Concentração dos recursos políticos: reforçar o poder social e apoiar o sistema político perante o desenvolvimento das actividades bibliotecárias, como por exemplo, através da obtenção de apoios do Governo de Macau, dos deputados à Assembleia Legislativa e dos vereadores do município, das unidades directamente subordinadas, das associações cívicas, bem como de personalidades de relevo da sociedade;
2. Reforço dos recursos humanos: mobilizar de forma adequada os recursos humanos e aumentar o seu número nas bibliotecas de Macau; enriquecer os conhecimentos dos recursos humanos na camada jovem, bem como nos profissionais;
3. Exploração dos recursos financeiros: esforçar-se por explorar recursos financeiros, minimizar as despesas supérfluas e criar fundos de reserva para o desenvolvimento das diversas funções;

---

<sup>2</sup> Allen Kent, Thomas Galvin, ed., “*Library Resource Sharing*”, New York, Marcel Dekker, Inc., 1977, págs. 139-140. Citação em Shen Bao Huan, “*Partilha dos Recursos: Novas Tendências do Sector Bibliotecário*”, Boletim da Associação de Bibliotecas de Taiwan, 37 (1985.12), 17.

<sup>3</sup> Efreem Sigel and Others, Books, “*Libraries and Electronics*”, New York, Knowledge Industry Publication, 1982, 100-101. Citação em Shen Bao Huan, “*Partilha dos Recursos (Novas Tendências do Sector Bibliotecário)*”, Boletim da Associação de Bibliotecas de Taiwan, 37 (1985.12), págs. 17-18.

4. Introdução de recursos técnicos: introduzir redes de modernização e novas técnicas bibliotecárias; iniciar diversos projectos de automatização da “MRNET” e estabelecer diversos tipos de sistemas de serviço informático nas bibliotecas;
5. Optimização dos recursos de arquivo bibliotecário: desenvolver características de arquivo bibliotecário nas diversas bibliotecas; impulsionar a digitalização e a informatização dos vários tipos de documentação, harmonizando as culturas ocidental e oriental, de acordo com as necessidades pragmáticas;
6. Concretização da utilização conjunta dos recursos: elaborar diversos projectos de utilização e de cooperação conjunta; estabelecer a unificação das diversas bibliotecas, bem como interligar os recursos da sociedade e da informação e estabelecer uma rede de forte cooperação.

#### 4.2. ESTRATÉGIAS GERAIS

Embora as diversas tarefas de trabalho contenham diferentes funções, a interligação entre algumas delas leva a que se concretizem desenvolvimentos conjuntos, direccionados ao planeamento das futuras estratégias gerais de desenvolvimento.

##### 4.2.1. ESTRATÉGIA DE POLÍTICAS GERAIS

1. A longo prazo, serão desenvolvidas a standardização, a modernização e a informatização das actividades bibliotecárias de Macau;
2. Através da legislação, serão reforçadas as funções e será elevado o estatuto das actividades bibliotecárias de Macau no âmbito cultural e informático;
3. Criar-se-á uma “Autoridade de Bibliotecas”, com o objectivo de planear, executar, coordenar e avaliar o desenvolvimento das actividades bibliotecárias, bem como definir e proteger a política de informatização da RAEM;
4. Dar-se-á prioridade à elaboração de políticas de trabalho dirigidas às diversas funções das bibliotecas, bem como de regulamentos, de orientações de trabalho e dos respectivos critérios;
5. De acordo com a situação real dos diversos tipos de bibliotecas, elaborar-se-ão estratégias políticas para as diversas funções das futuras bibliotecas;



6. Estabelecer-se-á um sistema cooperativo social; regulamentar-se-ão os direitos e os deveres de cooperação, em conformidade com os princípios da imparcialidade, que serão utilizados e construídos conjuntamente;
7. Intensificar-se-ão as relações de cooperação e de intercâmbio com outros territórios e, assim, criar-se-à uma imagem internacional que impulsionará o desenvolvimento das actividades bibliotecárias locais;
8. Introduzir-se-á a concepção da operação de serviço, reforçando os trabalhos de divulgação e as relações públicas das bibliotecas.

#### *4.2.2. ESTRATÉGIAS GERAIS DE GESTÃO*

1. Estabelecer o sistema de gestão bibliotecária em Macau e, mediante as funções para que estejam vocacionadas, impulsionar o seu desenvolvimento nas diversas bibliotecas;
2. Simplificar os procedimentos de gestão administrativa, elevando a sua qualidade, para a concretização de uma gestão moderna;
3. Elaborar um plano de trabalho, definindo as normas de trabalho do pessoal bibliotecário, profissional e não profissional;
4. Definir o regime de avaliação e de inspecção, avaliando e inspecionando a eficácia dos bibliotecários;
5. Adoptar uma gestão de acordo com as necessidades dos leitores e dos servidores públicos, facultando a todos o acesso à informação.

#### *4.2.3. ESTRATÉGIAS GERAIS DE ESPECIALIZAÇÃO*

1. Desenvolver, plenamente, os trabalhos de orientação e de consulta, bem como partilhar os recursos de consulta, impulsionando os estudos académicos;
2. Elaborar um regulamento de qualificação profissional; criar normas dirigidas aos bibliotecários profissionais e definir os planos de trabalho, bem como formar e articular os recursos humanos de acordo com as suas características;
3. Introduzir um sistema automático de gestão bibliotecária, adequado à situação bibliotecária de Macau;
4. Organizar, de forma programada, cursos de formação sobre técnicas de gestão bibliotecária, a fim de adaptar-se às reformas do novo século.

#### 4.2.4. ESTRATÉGIAS DOS RECURSOS GERAIS

1. Acelerar a aplicação das redes e dos sistemas de automatização, elevando, assim, a eficácia do trabalho e a imagem profissional;
2. Implementar instalações e técnicas modernas; economizar recursos humanos e elevar a qualidade do serviço;
3. Explorar os recursos humanos e financeiros da sociedade, para que a população de Macau possa participar no desenvolvimento das actividades bibliotecárias;
4. Adquirir os respectivos equipamentos de forma centralizada e planificada; consultar e usar outros recursos como referência; reduzir custos, evitando, deste modo, desperdícios;
5. Desenvolver o serviço de cobrança, estabelecendo quais as fontes de receita;
6. Estabelecer a “MRNET”, para que as diversas bibliotecas e os residentes possam ter fácil acesso à consulta;
7. Para economizar os custos decorrentes dos recursos humanos, poder-se-ão contratar empreiteiros ou recrutar assistentes voluntários, ficando estes encarregados pelos trabalhos de acabamento;
8. Convidar, no exterior, peritos experientes na área da informatização, para apoiar os trabalhos de planeamento, bem como para ajudar na formação dos profissionais locais.

### 5. FORMAS DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEAMENTO DAS ACTIVIDADES BIBLIOTECÁRIAS EM MACAU NO INÍCIO DO SÉCULO XXI

#### 5.1. INTRODUÇÃO

No sentido de garantir um maior desenvolvimento das actividades bibliotecárias, apoiadas pelo Governo de Macau, as entidades e as bibliotecas devem criar um órgão competente, convidando a nele participar personalidades de renome de diversas áreas para, em conjunto, desenvolverem o sector bibliotecário do início do século XXI. Além disso, deve-se obter o pleno apoio dos operadores desta área, promovendo, de seguida, junto do público, a importância da “Construção de Conhecimentos”, considerando o “*Projecto de Construção de Conhecimentos de Macau*” como um símbolo desta actividade, e servindo a missão, a tarefa, o objectivo e a finalidade das bibliotecas, anteriormente referidas como conceitos filosóficos do plano estratégico. Estima-se em dois anos o período de incubação destes actos, findo o qual, todo o pessoal das diversas áreas passará

a reconhecer o valor do desenvolvimento das bibliotecas, bem como a relação existente entre este sector e o desenvolvimento social. A partir deste capítulo, irá abordar-se o planeamento estratégico do desenvolvimento das actividades bibliotecárias em Macau no início do século XXI, partindo do princípio que as diversas camadas sociais apoiarão este sector. O objectivo é estabelecer um perfeito sistema de gestão das actividades bibliotecárias, desenvolver e promover os mecanismos deste sistema administrativo, bem como estabelecer um regime de gestão, tendo em conta os seus diversos órgãos e diferentes níveis e, ainda determinar a forma da sua criação<sup>4</sup>. Adiante, o autor propõe que se estabeleça um órgão para gerir as respectivas actividades, funcionando este como um centro de orientação para todo o plano de desenvolvimento.

## 5.2. CRIAÇÃO DA “AUTORIDADE DE BIBLIOTECAS” DE MACAU PARA COORDENAR O DESENVOLVIMENTO DE TODAS AS BIBLIOTECAS DA RAEM

### 5.2.1. APRESENTAÇÃO

Trata-se de um órgão de gestão bibliotecária onde se coordenam e organizam as actividades bibliotecárias. A criação deste órgão tem em vista determinar os mecanismos de gestão para promover as actividades bibliotecárias, podendo, em termos gerais, processar-se da seguinte forma: 1) Por liderança administrativa directa, isto é, dirigida pelo organismo de gestão de grau imediatamente superior, concentrando os seus poderes administrativos como, por exemplo, a Direcção dos Serviços de Educação e Juventude, o Instituto Cultural ou o Instituto para os Assuntos Cívicos e Municipais, o qual dirigirá directamente as bibliotecas; 2) Criado com base no seu papel na sociedade. De acordo com as necessidades básicas e a situação de cada uma das bibliotecas, determinar o poder de gestão, criando, assim, os diversos órgãos de gestão. Objectivamente, a criação de tais órgãos não se reveste de qualquer relação com a gestão administrativa, mas sim, com as funções que as bibliotecas exercem na sociedade. Assim, as actividades bibliotecárias são controladas por via legislativa, política, de plano, de verbas, de avaliação, de supervisão e de gestão de informação. Portanto, é baseado, essencialmente, nos

---

<sup>4</sup> Zeng Lunxing, “Abordagem simples dos factores básicos do sistema de gestão das actividades bibliotecárias do País”, extracto da “Tese sobre a Organização e Gestão das Informações de Bibliotecas”, Pequim, 1991, 115-130.

mecanismos do poder, do interesse, da concorrência e da dignidade, conferidos por lei, que se cria o órgão de gestão, o qual, por sua vez, promove o desenvolvimento das actividades bibliotecárias<sup>5</sup>.

### 5.2.2. MOTIVO

O desenvolvimento das actividades bibliotecárias, através da concentração do seu sistema de gestão, tem sido, desde há algum tempo, um desejo de todo o sector bibliotecário de Macau, esperando-se que, no futuro, este possa vir a usufruir de grande apoio a nível dos recursos e a ver reconhecido o seu estatuto profissional. Em meados da década de noventa foi criada a “Associação de Bibliotecários e de Informação de Macau”. Após a transferência de soberania, a Biblioteca Central tem vindo a empenhar-se no desenvolvimento das actividades das diferentes bibliotecas. Mas, mesmo assim, não conseguiu influenciar a sociedade para que esta preste atenção à evolução, em geral, das bibliotecas. Dado o sucesso no desenvolvimento de bibliotecas no estrangeiro, torna-se indispensável a criação de um órgão coordenador que planeie as actividades bibliotecárias. Aqui, pretendo esclarecer o seguinte:

1. A Biblioteca Central tem falta de contactos, “face a face”, com outras entidades e um poder bastante limitado.

O estatuto orgânico da Biblioteca Central define o seu papel como uma biblioteca de natureza regional; portanto, de um modo geral, cabe-lhe servir de modelo às outras bibliotecas locais. No entanto, por ser apenas uma subunidade do Instituto Cultural, equiparada a departamento, existem muitas dificuldades aquando a execução dos trabalhos de promoção das actividades das bibliotecas sob a sua alçada. Para coordenar o desenvolvimento de todas as bibliotecas locais, implicaria definir um âmbito demasiado amplo que envolveria muitos Serviços, tanto ao nível de direcção como ao nível de departamentos. Ora, a Biblioteca Central não tem funções nem recursos suficientes para prosseguir essa finalidade.

2. A “Associação de Bibliotecários e de Informação de Macau” é apenas uma associação cívica, não possuindo um nível profissional elevado.

Como tal, não possui um quadro de trabalhadores efectivos e, além disso, os elementos da Direcção e do Conselho Fiscal são trabalhadores das diferentes bibliotecas locais, facto que provoca, muitas vezes, o surgimento de situações confusas e conflitos de papéis em relação às funções desempenhadas dentro e fora da Associação. Nestas circunstâncias, não parece clara a imagem da Associação. O facto das actividades se concentrarem apenas no contacto com os operadores bibliotecários e na promoção do ensino e na formação profissional e dadas as baixas qualificações exigidas na admissão de membros e da inexistência de membros colectivos, esta Associação não se reveste de alto profissionalismo. Dadas as características da sua constituição e competência, a Associação apenas consegue coordenar e promover o desenvolvimento das bibliotecas locais. Contudo, a situação actual deste sector, algo confusa, obriga à existência de uma unidade com poderes concretos que possa reorganizar devidamente as actividades bibliotecárias. No entanto, actualmente, a Associação não tem atribuições suficientes para proceder a tal reforma.

3. As comissões são constituídas por peritos, a tempo parcial, exercendo apenas um papel de consultadoria.

Na Administração Pública de Macau, são constituídos, com muita frequência, diversos tipos de Conselhos. Temos, como exemplo, o Conselho de Educação e o Conselho do Ambiente. Estes são constituídos mediante a nomeação de elementos que, sendo alguns deles personalidades de renome, exercem as suas funções a tempo parcial. As nomeações são feitas por períodos determinados e os membros desempenham, essencialmente, papéis de carácter consultivo. O facto de existirem poucas personalidades em Macau com elevados conhecimentos das funções bibliotecárias, faz reacar que num Conselho deste tipo, caso fosse constituído, muito provavelmente surgiria a situação de orientação dos profissionais por amadores; e, mesmo que assim não fosse, acabaria eventualmente por causar perturbações no desenvolvimento dos trabalhos dos profissionais desta área. Por isso, não é possível, em Macau, constituir um Conselho para orientar as bibliotecas.

4. Criação de um serviço próprio com plenos poderes de planeamento.

Na maioria dos casos, os serviços das bibliotecas são prestados gratuitamente, sendo as suas verbas provenientes de atribuição directa do Governo ou do Serviço a que pertencem. Assim, seria mais conveniente para as bibliotecas um mecanismo de gestão directa feita pela Administração. Porém, actualmente, as bibliotecas estão a ser geridas por Serviços Públicos e Associações, ou por vários órgãos de gestão, o que origina a separação de actividades, desperdício de recursos, cada qual gerindo à sua maneira. Felizmente, a maioria desses Serviços Públicos e Associações estão sob a supervisão do Secretário para os Assuntos Sociais e Cultura. Por isso, e tendo em conta a experiência de Singapura em relação à criação do “serviço de gestão de bibliotecas”, seria conveniente estabelecer uma Direcção de Serviços, da tutela do SASC, a qual promovesse o desenvolvimento das actividades bibliotecárias através do poder administrativo e das funções sociais.

### 5.2.3. FUNÇÕES DA “AUTORIDADE DE BIBLIOTECAS”

A “Autoridade de Bibliotecas” funcionará como base da direcção das actividades bibliotecárias da RAEM. Assim, proponho as seguintes funções para este organismo:

1. Planeamento, execução, promoção e supervisão do desenvolvimento das actividades bibliotecárias de Macau do início do século XXI<sup>6</sup>.
  - (1) Definição da política de desenvolvimento das bibliotecas e estabelecimento de regimes para cada tipo de biblioteca e respectivas actividades.
  - (2) Apreciação do plano de trabalho das bibliotecas e supervisão da execução e finalização dos mesmos.
  - (3) Transmissão da opinião dos leitores às bibliotecas; avaliação dos serviços prestados e apresentação de propostas para o melhoramento dos trabalhos.

---

<sup>6</sup> Li Guangjian, “*Abordagem simples das vertentes do desenvolvimento dos factores básicos do sistema de gestão das actividades bibliotecárias do País*”, extracto da “*Tese sobre a Organização e Gestão das Informações de Bibliotecas*”, Pequim, 1991, 115-130.

- (4) Coordenação e desenvolvimento das actividades bibliotecárias; apresentação de orientações e propostas administrativas sobre as questões de colaboração e o uso comum.
  - (5) Coordenação da distribuição de recursos.
  - (6) Estabelecimento de profissionalismo nas bibliotecas e sistemas de apoio.
  - (7) Promoção do “*Projecto de Construção de Conhecimentos de Macau*”, solidificar as técnicas da gestão de conhecimentos e o bom “ambiente” de leitura.
2. A “Autoridade de Bibliotecas” deverá reunir seis Centros Funcionais, uma Biblioteca Central e diversas Comissões:

(1) Biblioteca Central

Atendendo à alteração da estrutura orgânica, o pessoal do Centro de ISBN, dos Serviços de Restauração e dos Serviços de Catalogação da actual Biblioteca Central, será transferido para a “Autoridade de Bibliotecas”. A Biblioteca Central empenhar-se-á em desenvolver as funções das bibliotecas particulares e públicas. No futuro, serão abertas mais bibliotecas e preparar-se-á a construção de uma biblioteca geral.

(2) Seis Centros Funcionais

a. Centro de Gestão

Este Centro compreende o Sector Jurídico e de Estandardização, o Sector de Apoio Administrativo e Informático, o Sector de Recursos Humanos, o Sector de Investigação e de Apreciação, o Sector de Coordenação Informática, o Gabinete de Coordenação Geral, o Centro de Recursos e de Formação, a Comissão Jurídica e de Estandardização, o Grupo de Especialistas na Área de Reconhecimento Profissional e a Comissão de Gestão e Assessoria Cooperativa.

b. Centro de Promoção

Este Centro compreende o Sector de Divulgação de Notícias, o Sector de “Marketing”, o Sector de Organização de Actividades, o Sector de Relações Públicas, o Sector de Promoção e Informática, o Gabinete Coordenador de Assuntos, a Comissão de Promoção e Assessoria da Cooperação Profissional.

c. Centro de Recolha

Este Centro compreende o Sector de Construção e Coordenação de Suportes Informáticos, o Sector de Aquisição e de

Troca de Suportes Informáticos, o Sector de Informática, o Gabinete Coordenador de Assuntos, o Centro de ISBN, a Comissão de Recolha e a Comissão de Estratégia e de Assessoria sobre o Material colecconado pelas Bibliotecas.

d. Centro de Catalogação

Este Centro compreende o Sector de Planificação e Coordenação, o Sector de Apoio e Informática, o Sector de Normalização de Denominações e de Gestão de Catalogação, o Sector de Catalogação, o Gabinete Coordenador de Assuntos e a Comissão de Controlo da Catalogação e de Assessoria de Controlo de Catálogos.

e. Centro de Serviços

Este Centro compreende o Sector de Planificação e Coordenação, o Sector de Cooperação e de Troca de Documentação entre Bibliotecas, o Sector de Apoio e Informática, o Gabinete Coordenador de Assuntos, o Centro de Reprodução e de Restauração, o Centro de Depósito e Armazenagem e a Comissão de Leitura, Colecção e de Assessoria.

f. Centro de Informática

Este Centro compreende o Sector de Planificação e de Coordenação, o Sector de Educação Informática e de Planificação de Cursos, o Sector de Apoio e Informática, o Gabinete Coordenador de Assuntos e a Comissão de Consulta, de Educação Informática e de Assessoria.

(3) Diversas Comissões de trabalho

a. Comissão de Desenvolvimento das Actividades Bibliotecárias

Todos os países, quando desenvolvem políticas e regimes dirigidos às bibliotecas, criam as Comissões de Bibliotecas, às quais cabem os trabalhos de coordenação. Como referência, citamos a experiência de Taiwan que, em 1999, criou a Comissão das Actividades bibliotecárias, composta por 30 peritos e representantes da área da educação e das bibliotecas. Esta Comissão tem por objectivo o seguinte:

- (a) Estudar e definir os critérios relativos às bibliotecas;
- (b) Elaborar as políticas de desenvolvimento informático das bibliotecas;



- (c) Planificar e estandardizar o sistema de serviços das bibliotecas;
- (d) Promover o hábito de utilização das bibliotecas;
- (e) Avaliar os trabalhos e a eficácia das bibliotecas.

Para reforçar a influência e desenvolvimento das actividades bibliotecárias em Macau, e atendendo a que a participação geral consiste numa nova filosofia de gestão, torna-se necessária a criação da Comissão das Actividades Bibliotecárias, no sentido de serem apresentadas opiniões acerca do trabalho da “Autoridade de Bibliotecas” e do desenvolvimento das actividades bibliotecárias.

#### b. Assessoria

O pessoal dos Centros Funcionais não detém todo o saber, pelo que seria preferível que questões específicas fossem resolvidas pelos assessores. Os Centros Funcionais empenhar-se-ão em criar um grupo constituído por pessoas qualificadas, convidando um número ilimitado de autoridades dos vários sectores ou diversos ramos da ciência ou amadores de actividades culturais e recreativas, para incorporarem a assessoria, cujas funções serão exercidas por um período de dois anos, de forma a serem melhor aproveitados os recursos humanos envolvidos. O Director da “Autoridade de Bibliotecas” conferirá a esses assessores títulos honoríficos, em retribuição e receberão, ainda regularmente, informações relativas ao ramo da ciência da sua especialidade, fornecidas pelos Centros Funcionais.

#### c. Comissões de Organizações Cooperativas

Com o objectivo de fiscalizar as actividades dos Centros Funcionais e o funcionamento das Organizações Cooperativas, os Centros Funcionais dispõem de Comissões de Organizações Cooperativas para esse fim, cujos membros são eleitos pelas Bibliotecas Associadas.

### *5.3. CRIAÇÃO DA “MACAU RESOURCE NET”, OU SEJA, ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO ENTRE BIBLIOTECAS*

O desenvolvimento da “Internet” e o conceito de partilha de recursos influenciam muito o sistema de gestão. A procura de alianças ou parcerias é um modo de gestão indispensável às empresas. A cooperação

não significa apenas uma poupança pecuniária, mas também maior eficácia, maior ocupação do mercado, da melhoria da imagem, etc.. Por conseguinte, uma das principais estratégias do planeamento das actividades bibliotecárias de Macau, no início do Século XXI, reside na criação de uma Organização de Cooperação entre as Bibliotecas de Macau, denominada “*Macau Resource Net*”.

### 5.3.1. ESTRUTURA DA “MACAU RESOURCE NET”

Actualmente, não existe em Macau uma biblioteca capaz de criar uma Organização de Cooperação entre as Bibliotecas, de larga envergadura e a longo prazo. Para concretizar o conceito de partilha de recursos, compete à “Autoridade de Bibliotecas”, a qual tem como função a coordenação do desenvolvimento das actividades bibliotecárias, a criação e gestão da “*MRNET*”, cuja natureza consiste numa Organização Cooperativa semi-governamental. A “Autoridade de Bibliotecas” responsabilizar-se-á pelo funcionamento administrativo e pelas deliberações da “*MRNET*” e poderá convidar as Bibliotecas Associadas a integrar esta Organização Cooperativa.

De acordo com os Centros Funcionais da “Autoridade de Bibliotecas”, serão criadas seis organizações cooperativas: Organização Cooperativa da Gestão de Bibliotecas, Organização Cooperativa de Relações Públicas e de Promoção, Organização Cooperativa de Recolha de Suportes Informáticos, Organização Cooperativa de Controlo de Catálogos, Organização Cooperativa de Leitura e de Material Coleccionado pelas Bibliotecas e Organização Cooperativa de Consulta e de Educação Informática, as quais compõem a “*MRNET*”.

Cada organização cooperativa é composta, para além dos sócios, de sócios honorários, cujas funções serão exercidas por um período de quatro anos. Para realçar a representatividade das organizações cooperativas, os Centros Funcionais convidarão bibliotecas de renome, às quais lhes será atribuída a qualidade de sócios honorários. Considerando que a Biblioteca Central de Macau irá ficar subordinada à “Autoridade de Bibliotecas”, esta passará a ser, por direito, a representante das organizações cooperativas. As organizações cooperativas poderão tomar como referência o exemplo da Direcção dos Serviços de Educação e Juventude, ou seja, subsidiar as escolas integradas na rede escolar pública, convidando outras bibliotecas a integrarem a organização, apoiando, assim, o seu trabalho. A organização cooperativa de cada Centro Funcional dispõe da

sua própria comissão de trabalho, a qual é composta por representantes das bibliotecas principais e gerais, pela Associação de Bibliotecas, por cidadãos e representantes da Biblioteca Central e pelo Centro Funcional em causa, visando elaborar e dar cumprimento ao estatuto dos sócios e às políticas relativas à cobrança de quotas, bem como deliberar sobre os assuntos referentes à admissão de sócios.

### 5.3.2. REQUISITOS DE PARTICIPAÇÃO DAS BIBLIOTECAS ASSOCIADAS NA “MRNET”

1. Caso uma biblioteca associada pretenda participar na qualidade de membro da “MRNET”, em primeiro lugar, não só é essencial ter um vasto conhecimento sobre a política de gestão da própria biblioteca, como também, precisa conhecer necessidades das demais bibliotecas e dos seus leitores. Posteriormente, a biblioteca em causa deve apresentar, por escrito, um projecto de cooperação detalhado, expressando a sua vontade, o âmbito e o modo de cooperação. Para que haja uma cooperação, no verdadeiro sentido da palavra, as bibliotecas devem considerar, seriamente, a necessidade de cooperação, partindo da sua própria necessidade e das demais bibliotecas. Através de uma análise prudente, a cooperação torna-se eficaz.
2. Relativamente à cooperação das organizações filiais, o período de cooperação deve ser de 10 ou 20 anos ou, mesmo, para além disso. Em simultâneo, deve prever-se o número potencial de leitores, no futuro, e desenvolver programas neste sentido, traçar objectivos de cooperação, identificar similaridades nas actividades principais das várias bibliotecas, bem como rever, periodicamente, os referidos pontos. Além disso, é obviamente necessário indicar a forma e o nível de cooperação.
3. As bibliotecas associadas têm o dever de apresentar os seus pareceres à “organização-sede”, referindo a importância e a facilidade do projecto de cooperação. Relativamente aos bibliotecários e restantes trabalhadores, estes devem participar neste projecto. Os trabalhadores, atrás mencionados, devem estar bem cientes dos seus deveres no que toca ao trabalho a desenvolver, nomeadamente, no âmbito da protecção, actualização e organização dos objectos coleccionados pela biblioteca. As bibliotecas associadas podem disponibilizar os seus trabalhadores mais

experientes para participarem em reuniões com importância nesta matéria.

4. As bibliotecas associadas estão sujeitas a fiscalização, pelos trabalhadores do Centro Funcional, da qualidade da sua gestão.
5. As bibliotecas associadas devem recorrer à obtenção de recursos, conforme vem regulado no acordo de cooperação, no sentido da não violação deste acordo.
6. Consoante o âmbito, dever, objectivos do leitor, necessidade, os livros coleccionados e as características da biblioteca, as bibliotecas associadas assumem funções diferentes nas áreas em que se propõem colaborar.
7. As bibliotecas associadas devem promover a manutenção do equilíbrio de interesses e desenvolver os trabalhos de acordo com as suas capacidades. Além disso, estas bibliotecas podem, obrigatória ou voluntariamente, desenvolver trabalhos que não correspondam à sua área de actuação conforme o acordado, a fim de evitar a distribuição desigual dos trabalhos.
8. Comparativamente ao período anterior à participação no projecto de cooperação, o número de leitores deve, pelo menos, manter-se idêntico. Quanto ao fornecimento dos recursos, as bibliotecas, principalmente as associadas, têm o dever de manter o mesmo nível na satisfação das necessidades dos leitores.
9. No caso de uma biblioteca pretender participar no projecto de cooperação, torna-se necessário poder contar com fundos fixos de funcionamento ordinário que não poderão ser inferiores aos valores dos fundos disponíveis antes da sua participação no projecto de cooperação. Em relação ao modelo financeiro, devem ser consideradas as despesas ordinárias.
10. Para a satisfação das necessidades das demais bibliotecas e a fim de haver uma troca de recursos, a biblioteca associada deve criar uma adequada estrutura funcional de trabalhadores, utilizando para tal os seus fundos e recursos humanos.
11. A biblioteca associada deve dispor de meios e de instalações para o desenvolvimento de uma comunicação eficaz com as demais bibliotecas.
12. Para minorar o conflito de interesses, as bibliotecas associadas devem programar, em conjunto, as políticas persuasivas e pu-

nitivas, antes de participarem neste projecto. As bibliotecas associadas devem prestar apoio ao projecto de cooperação, minorar conflitos de interesses e eliminar “barreiras”, bem como colaborar com bibliotecas de outros países e regiões.

### 5.3.3. DIREITOS DAS BIBLIOTECAS ASSOCIADAS

1. Com o intuito de promover o funcionamento entre as várias organizações, estas devem criar uma Comissão de Trabalho. Nesta Comissão, as bibliotecas associadas gozam dos direitos de voto, de fiscalização e de exoneração.
2. As bibliotecas associadas gozam do direito de participação no projecto sobre o desenvolvimento e planificação do controlo de catalogação dos livros de Macau.
3. De acordo com a sua própria natureza, dever, capacidade profissional dos seus trabalhadores e outras características, a biblioteca associada deve assumir o compromisso de prestar o serviço para que está vocacionada.
4. As bibliotecas associadas, no âmbito da sua cooperação, podem reduzir o capital de funcionamento de cada biblioteca associada.
5. As bibliotecas associadas podem usufruir da prestação gratuita de serviços do Centro Funcional, mas dentro de um certo limite. Os referidos serviços incluem: informações e opiniões de especialistas; apoio às políticas e instruções de serviço; aquisição planificada de publicações e a criação de instalações fora de Macau; apoio no trabalho anual (gratuito, dentro de certo limite), no relatório de resultados da formação dos bibliotecários, nas propostas por escrito e nas publicações gratuitas sobre o projecto de cooperação.
6. Nos termos do regulamento de cooperação, podem ser utilizados os recursos e os serviços do Centro de Recursos.
7. De acordo com o regulamento de cooperação, as bibliotecas associadas podem, também, obter e guardar informações da “MRNET”.
8. As bibliotecas podem ainda requerer empréstimos sem juros para subsidiar despesas resultantes da sua actividade.
9. As bibliotecas associadas podem, através de diferentes pacotes tarifários, requerer mais serviços prestados pelo Centro.

#### 5.3.4. RESPONSABILIDADE DAS BIBLIOTECAS ASSOCIADAS

1. As bibliotecas associadas devem criar e manter um registo reconhecido por todos os participantes no projecto. Estas bibliotecas devem ser controladas pela referida organização quando, por exemplo, destruam os seus arquivos.
2. As bibliotecas associadas devem cumprir com os deveres referentes aos princípios que regulam as organizações cooperativas, os quais abrangem: o pagamento de quotas, o fornecimento de informações e de recursos determinados pela própria biblioteca e a aquisição global de recursos e de instalações. Em paralelo, devem também garantir o cumprimento da fiscalização, avaliação ou o louvor das organizações cooperativas.

#### 5.3.5. VANTAGENS E CARACTERÍSTICAS DA COOPERAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

1. As bibliotecas associadas podem exercer o direito à autodeterminação na cooperação com as organizações. Em Macau, cada biblioteca actua à sua maneira, sendo um fenómeno comum. De facto, a maior parte das bibliotecas são privadas. Ainda que sejam aplicadas as leis e os regulamentos destinados à sua fiscalização, torna-se difícil para o Governo de Macau interferir na administração das referidas bibliotecas. Por outro lado, dada a ausência de técnicos profissionais, fundos ordinários, etc., tudo isto leva a que a maior parte das bibliotecas tenha pessoal com baixa qualificação profissional, além de projectar uma imagem pouco favorável das bibliotecas. Neste contexto, com o objectivo de haver um melhor funcionamento do sistema das bibliotecas e a fim de manter o direito à autodeterminação e obter o apoio de outras organizações, dever-se-á estabelecer a “MRNET”, tal como a “Rede de Educação Escolar”, criada pela Direcção dos Serviços de Educação e Juventude. Desta forma, as bibliotecas poderão, livremente, participar na cooperação das organizações, concretizando um ideal destinado à partilha de recursos.
2. A “Autoridade de Bibliotecas” desempenhará, apenas, um papel de intermediário na colaboração dos trabalhos das várias bibliotecas e na aquisição global dos recursos, não sendo possível assumir o funcionamento e os recursos de todas as bibliotecas. Se a referida entidade gerir e fizer funcionar as bibliotecas de Macau,

não só infringirá os princípios da “Participação de Gestão” em matéria de gestão, como também perderá as características de uma gestão destinada a bibliotecas.

3. A comunicação e a gestão de cooperação das organizações dependem, essencialmente, da “*MRNET*”. A “*MRNET*” desenvolverá os trabalhos de fiscalização e de aquisição. Para minorar as dificuldades das bibliotecas associadas relativas à utilização de valores pecuniários para aquisições, a “*MRNET*” aplicará, sobretudo, o modelo de “*EDI*” na sua gestão.
4. Alguns serviços da “*MRNET*” poderão ser prestados a bibliotecas não associadas, aos cidadãos, bem como a entidades estrangeiras. Os cursos da “*MRNET*” deverão ser remunerados, no sentido de incrementar o seu rendimento. No entanto, a prestação de serviços especiais poderá ser gratuita.
5. Noutras organizações cooperativas, as bibliotecas associadas assumem toda a responsabilidade, o que leva ao surgimento de outros problemas relativamente aos recursos humanos e materiais. Por isso, sugere-se que a “*MRNET*” coordene apenas os trabalhos de administração, cabendo aos Centros Funcionais e à “Autoridade de Bibliotecas” assumir as respectivas responsabilidades. Na cooperação com a “*MRNET*”, as bibliotecas associadas mantêm os seus direitos e usufruem dos seus serviços, devendo, contudo, cumprir os seus deveres.
6. De acordo com a capacidade financeira e as necessidades, as bibliotecas associadas possuem uma certa liberdade, podendo participar nas organizações subordinadas do Centro Funcional ou nos seus projectos de cooperação. Todavia, para assegurar a estabilidade da cooperação e favorecer a planificação, a duração do contrato de cooperação deverá ser de três anos.
7. Dado que o objecto da cooperação entre as várias organizações é promover as bibliotecas associadas para o desenvolvimento da globalização e da “Internet”, deve-se utilizar a forma digitalizada (“sem papeis”) no funcionamento administrativo.

## 6. CONCLUSÃO

O presente texto aborda o objectivo da planificação do desenvolvimento das actividades bibliotecárias de Macau, explicando, em concre-

to, as medidas que deverão ser tomadas. Sugere-se a criação de uma “Autoridade de Bibliotecas” que abrangerá a Biblioteca Central de Macau e seis Centros Funcionais. O “critério função”, para categorizar as funções das bibliotecas, supera o “critério-tipo de biblioteca”. Macau é uma cidade pequena, onde as bibliotecas são escassas, especialmente, as bibliotecas das entidades de ensino superior. O “critério-tipo de biblioteca” será inadequado para a divisão dos trabalhos das bibliotecas. No entanto, se se aplicar o “critério função”, necessariamente, cada biblioteca possuirá seis funções. Desta forma, as bibliotecas poderão englobar mais áreas e exercer uma melhor influência. Além disso, através de organizações cooperativas e assessorias do Centro Funcional, poderão ser desenvolvidos esforços na aplicação de diversas funções nas bibliotecas no domínio da gestão, apoio e fiscalização.