

**Resumo:** A gestão organizacional exige estratégias sustentadas para alcançar continuamente ações eficazes e eficientes. A sua implementação implica práticas de planeamento, formas de estruturação dos elementos-chave organizacionais e mecanismos tanto de monitorização como de avaliação das atividades operacionalizadas. A representação dessas componentes permite identificar a configuração organizacional e perceber as opções estratégicas definidas pelas mesmas para o cumprimento da sua missão e dos seus objetivos. Tendo por base o exposto, procurou definir-se os modelos organizacionais das Bibliotecas Municipais de Lisboa através dos elementos estruturais que as sustentam.

**Palavras-chave:** Bibliotecas Municipais de Lisboa; Modelos organizacionais

**Abstract:** Organizational management requires sustained strategies to continuously achieve effective and efficient actions. Its implementation implies planning practices, ways of structuring key organizational elements and mechanisms for both monitoring and evaluating operational activities. The representation of these components allows to identify the organizational configuration and understand the strategic options defined by them for the fulfillment of its mission and objectives. Based on the above, we tried to define the organizational models of the BLX through the structural elements that support them.

**Keywords:** Municipal Libraries of Lisbon; Organizational models

## 1. Introdução

As Bibliotecas Públicas têm de incidir ativamente na transformação da informação em conhecimento, garantindo a seleção e o desenvolvimento dos processos, que conduzam à inclusão das pessoas na comunidade e à democratização da sociedade. Para o efeito, devem fornecer um conjunto de serviços, espaços, suportes e canais de informação orientados para satisfazer as necessidades e as expectativas das comunidades a servir.

A consolidação desta dinâmica e a inovação contínua dos processos facultam melhores resultados se forem alicerçados numa estrutura organizacional. Esta é entendida como a essência de uma organização por determinar prioridades processuais, descrição e coordenação de atividades, fluxos de trabalho, intervenientes e responsáveis (CUNHA, *et al.*, 2007:611).

O sucesso organizacional depende das opções estratégicas efetuadas pelos decisores na conjugação dos princípios intrínsecos aos elementos estruturantes, destacando-se os seguintes (CUNHA, *et al.*, 2007:38-39, 603, 703, 735, 775):

- Objetivos: determinar os fins da organização de acordo com o seu negócio.
- Controlo: implementar mecanismos de monitorização, contribuindo para o desenvolvimento de ações de melhoria contínua objetivas.

- Recursos: identificar os recursos que englobam a organização (ex. financeiros, recursos humanos) para os processos selecionados corresponderem aos objetivos definidos.
- Hierarquia: definir responsabilidades e coordenação de trabalho das pessoas que integram a organização, considerando as características individuais e grupais, bem como os processos determinados.
- Identidade: realizar as ações conforme a cultura organizacional existente.
- Regras definidas para a ação: criar linhas de orientação internas e/ou normativas para sustentar o desenvolvimento de atividades.
- Dimensão: considerar a extensão da organização para apropriar as tomadas de decisão, apoiando o seu crescimento sustentado.

A representação da estrutura selecionada por uma organização para atingir os objetivos planeados, correlacionar as características intrínsecas ao seu negócio, padronizar os seus processos, definir a sua identidade e estabelecer hierarquias, possibilitando a reprodução da sua arquitetura, corresponde ao modelo organizacional (MINTZBERG, 1979). A esquematização dos alicerces organizacionais possibilita o conhecimento dos elementos, que definem a cultura institucional, o seu progresso e os encadeamentos instituídos para o cumprimento dos objetivos definidos.

Destes pressupostos interpretou-se as ideias-chave, que suportam a criação e evolução das BLX, integradas na Câmara Municipal de Lisboa (CML), permitindo esquematizar os modelos organizacionais que as sustentam. A realidade retratada expôs uma tendência crescente para a ampliação aleatória de BLX na malha urbana da cidade nos três esquemas desenhados neste estudo. O primeiro modelo, entre o século XIX e 1931, enraíza o caminho das BLX. No segundo modelo, erguido em 1931, salienta-se uma organização funcional integrada bem definida. O último modelo identificado surge em 2012, com uma abordagem inovadora no desenvolvimento e na interação entre as diversas BLX. A estrutura deste texto baseia-se na caracterização individual destes modelos, demonstrando o caminho delineado, as dificuldades encontradas e os sentidos para as ultrapassar.

### **Objetivos**

Na abordagem à investigação selecionada, formularam-se os seguintes objetivos:

- Identificar os elementos estruturantes que sustentam o desenvolvimento dos modelos organizacionais;
- Desenhar e caracterizar os modelos organizacionais das BLX;
- Contribuir para a melhoria contínua das BLX através da identificação das dificuldades e causas das ações implementadas.

### **Metodologia**

Este estudo segue uma abordagem qualitativa, permitindo a análise a teorias, visões ou paradigmas e interpretações existentes, a fim de se construírem conhecimentos, formarem

categorias de dados e de confrontá-los com a realidade do objeto de estudo (CRESWELL, 2007:15). Assentou no método de investigação documental.

### ***Modelos organizacionais nas BLX***

A consulta da literatura permitiu identificar, em termos diacrónicos, três modelos organizacionais nas BLX. Os elementos estruturais analisados possibilitaram desenhar e caracterizar cada modelo, procedendo-se à sua designação para melhor enquadramento do tema. A estratégia, o ambiente externo, a dimensão e os atores políticos projetam sobre a vida organizacional vários desafios, influenciando a consolidação e a essência das BLX.

#### ***1. Modelo circular***

O primeiro modelo organizacional das BLX surgiu em 1883, enquadrado numa estratégia política de melhoria do sistema de instrução e de ensino do Povo. No impulso da sua criação está um quadro legal, concedendo decisivamente os alicerces da estrutura biblioteconómica das BLX.

Primeiro, destaca-se, o decreto de 2 de agosto de 1870, que regulamenta, a nível nacional, o funcionamento das Bibliotecas Populares (BP). Estas surgem para complementarem o papel das escolas, visando fomentar os conhecimentos das classes populares através da disseminação e da promoção de leituras morais e instrutivas. Eram da responsabilidade local e tinham o apoio do Governo, destacando-se para o efeito a aquisição de documentos e a atribuição de uma verba anual. Ao nível dos serviços, sublinha-se a intenção de fomentar a leitura dentro e fora das Bibliotecas. As medidas legisladas definem ainda a dimensão mínima da estrutura bibliotecária municipal, com uma biblioteca por sede de concelho.

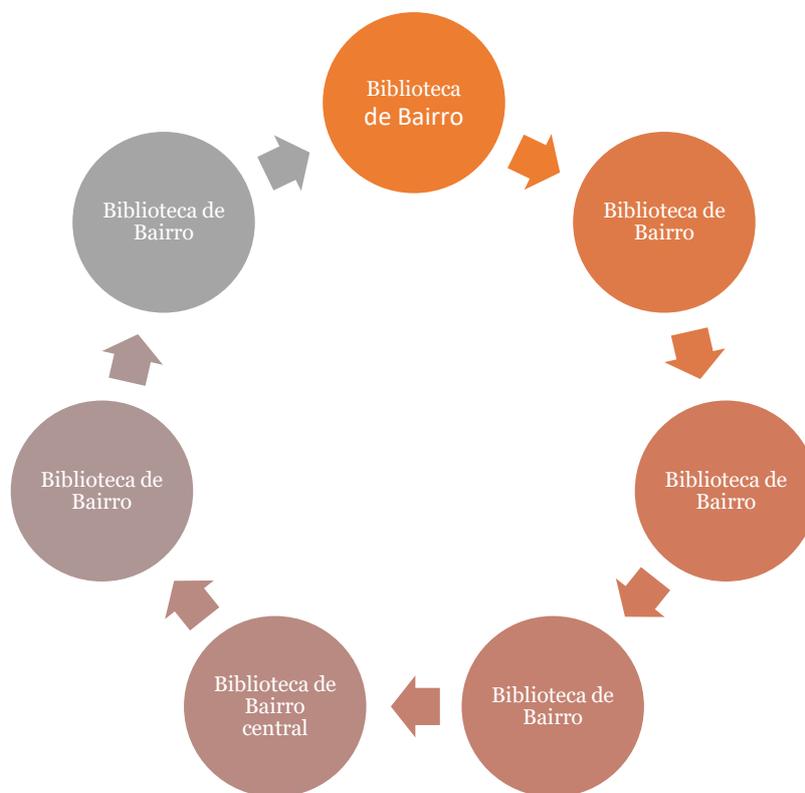
A publicação do decreto de 16 de agosto de 1870 constituiu outra ignição na criação das Bibliotecas Populares Municipais (BPM). Esta foca o seu papel nos propósitos da política nacional para incrementar a educação e a instrução do povo nas vertentes moral, física e intelectual para o progresso do trabalho e da economia. As BPM aparecem neste diploma como instituições essenciais na melhoria da política da educação, reforçando a missão das escolas através da promoção da leitura e da utilização do livro.

Focada a importância das BPM na política do Governo, o desafio para o município de Lisboa consistia em identificar a estrutura que permitisse cumprir com os propósitos dos diplomas existentes.

Pela sessão de Câmara, em 2 de janeiro de 1883, o Vereador da Instrução, Theophilo Ferreira, cristalizou o movimento de criação de BPM, em Lisboa, evocando-as como meios complementares da escola primária e essenciais para os cidadãos aperfeiçoarem e desenvolverem os conhecimentos adquiridos nesses estabelecimentos de ensino. Este focou também que a estratégia organizacional assentava na implementação de BPM nos diferentes bairros de Lisboa (LISBOA, 1883:525-526).

Estas ideias conduziram ao formato do primeiro modelo organizacional que sustentou a estrutura bibliotecária de Lisboa, entre 1883 e 1931, a que se denominou por *Círculo*, pela configuração que espelha (ver Fig. 1).

Fig. 1 – Modelo circular



Fonte: Elaboração dos autores

A Fig. 1 demonstra a existência de duas realidades: primeiro, um modelo organizacional com uma biblioteca central; segundo, uma organização horizontal entre as bibliotecas criadas, não se identificando elementos que estabeleçam classificações por tipologias nem distinções de funcionamento entre elas. Esta ideia é reforçada nos discursos de Leitão (1931:6; 1934:23), mencionado as bibliotecas existentes na Primeira República, como de bairro e sempre de forma equitativa. Assume-se, por isso, que a existência da Biblioteca Central seja apenas uma designação da Biblioteca Popular, situada na rua da *Inveja*, conforme mencionado no *Almanach commercial de Lisboa* (CAMPOS, 1884:275).

Em termos estruturais, verifica-se que o fluxo de poder é vertido por uma estrutura hierarquizada, sendo detetável um órgão responsável, o *Pelouro da Instrução*. Verifica-se, ainda, a existência de tarefas bem definidas, identificando-se um Bibliotecário geral responsável pela totalidade das bibliotecas existentes e técnicos específicos para trabalho de natureza técnica (ex. estatística e catalogação), refletindo um modelo muito segmentado e pouco flexível.

A dinâmica organizacional passou pela seleção e pela operacionalização dos processos-chave para impulsionar as BLX, destacando-se:

- Serviço de empréstimo: iniciado e impulsionado no modelo organizacional no século XIX, conforme se observa nos relatórios executados pelo Bibliotecário Geral Responsável Terenas (TERENAS, 1883:f. 203, 415-417).

- Horário noturno: tinha a finalidade de facilitar o acesso à informação, ampliando o raio de ação destes equipamentos em termos geográficos e temporais (TERENAS, 1883:fol. 203, 415-417). Oliveira e Sá (2006) ilustram esta tendência ao indicarem que estas instituições funcionavam no período diurno, das 11h00 às 15h00, e no período noturno, das 19h00 às 21h00 (inverno) ou das 20h00 às 22h00 (verão), conforme a estação do ano.
- Monitorização das atividades: incidia, preferencialmente, sobre número de documentos consultados pelos utilizadores, de acordo com as áreas temáticas definidas para a sua organização, média diária de livros utilizados pelos leitores, número de documentos utilizados na leitura presencial e domiciliária, e número de obras consultadas por períodos de funcionamento, diurno ou noturno, sendo o processo da responsabilidade do conservador (TERENAS, 1883:fol. 415-417).

Os pressupostos estratégicos implementados desencadearam dificuldades para solidificar o projeto biblioteconómico, tornando-se muito ambicioso na dimensão operacionalizada, transpondo o mínimo de uma BP por capital de concelho, conforme definido no quadro legal.

A partir de 1890, a gestão dos recursos tornou-se insuportável para o município assegurar as sete bibliotecas existentes (*apud* REBELO, 2002:124).

Ao nível dos encargos existentes, os 50\$000 reis, deliberados pelo decreto de 2 de agosto de 1870, para cada Câmara Municipal sustentar anualmente a biblioteca popular, eram insuficientes para garantir as despesas da estrutura biblioteconómica municipal de Lisboa. De acordo com o balancete de 1890, para *encargos totais de 212.248\$000 réis, a CML despendia para as bibliotecas 5.840\$000 réis*, verba considerada elevada para o município (REBELO, 2002:125).

A progressão insustentável dos elementos organizacionais estruturantes suscitou outras insuficiências nas atividades programáticas existentes, conforme salientou o Bibliotecário Responsável pelas Bibliotecas, em dois níveis:

- Infraestruturas: O registo de dados sobre o desempenho dos serviços prestados revelou que as infraestruturas criadas, com uma capacidade máxima de oito utilizadores, eram insuficientes para o número de visitantes diários (TERENAS, 1883:fol. 203).
- Recursos humanos: Segundo Terenas<sup>1</sup> (1883:fol. 203v.), para assegurar os serviços existentes (leitura presencial, domiciliária, expediente no período diurno e noturno), efetuou-se o aumento da carga horária de trabalho e a acumulação de funções de alguns empregados, revelando a sua escassez. Esta carência é notória ao verificar-se que nos primórdios dos anos 90, existia um total de 26 empregados (REBELO, 2002:125). Considerando, a existência de

---

<sup>1</sup> José Maria de Moura Barata Feio Terenas, Bibliotecário geral de todas as Bibliotecas (TERENAS, 1883:fol. 206).

7 BP neste período, conclui-se que os serviços (ex. tratamento técnico; atendimento com horário noturno) eram sustentados por um Bibliotecário Geral e uma média inferior a 4 funcionários por cada biblioteca existente.

A incomportabilidade da estrutura operacionalizada suscitou o retrocesso da estratégia organizacional criada (OLIVEIRA e SÁ, 2006):

- Em 1892, pelo plano de reorganização das BPM proposto pelo Presidente da Câmara, concluiu-se ser necessário racionalizar custos através da redução do pessoal existente;
- Na ata da sessão de 9 de julho de 1896, dado o aumento de despesas na manutenção de edifícios e recursos humanos, o Vereador Alves do Rio afirma a necessidade de refazer a política de aquisições do fundo bibliográfico em conformidade com a natureza das bibliotecas;
- Pela Sessão de 14 de janeiro de 1897, foi feita proposta de encerramento da Biblioteca situada na Rua da Barroca.

O fim do período liberal e a implementação da I República prolongaram as dificuldades e as tentativas de um progresso eficaz no modelo organizacional das BLX. Os testemunhos do Vereador do Pelouro da Instrução da CML, Alexandre Ferreira, demonstram esta realidade em dois níveis contextuais. Primeiro, mostra um pessimismo entusiasmante porque o estado medíocre, que caracterizava as BLX, promoveu a determinação de melhorar os seus processos para beneficiar a população. Por último, apresenta um otimismo desconcertante, visto que as intenções manifestadas para inovar as BLX ultrapassaram os meios existentes, assistindo-se à depressão do modelo criado.

Na sessão de Câmara de 24 de abril de 1923, o vereador do Pelouro da Instrução da CML, Alexandre Ferreira, manifesta a sua decepção sobre o funcionamento das BLX. Identificou a deturpação no fim educativo destes equipamentos, salientando complexidades nos seguintes elementos estruturantes (LISBOA, 2000, p. 103):

- Recursos humanos: a contribuição dos colaboradores para reforçar a competitividade organizacional era desajustada pela escassez de competências;
- Gestão da coleção: os catálogos existentes eram insuficientes, conforme o desejado e o definido, impossibilitando a recuperação, a organização e o acesso aos livros existentes.

Para melhorar os resultados organizacionais das BLX, o mesmo Vereador indicou, na sessão de 6 de julho de 1923, um conjunto de desígnios (LISBOA, 2000:105):

- Transformar as BP como o meio de instrução pós-escolar de todos os Municípios “com maior alcance educativo e social”, a exemplo dos países mais evoluídos.
- Criar BP na periferia da cidade, tais como: Alcântara, Beato, Belém, Benfica, Campo Grande, Lumiar, Poço do Bispo, entre outros locais.

- Localizar as bibliotecas no epicentro do fluxo populacional na medida em que manifesta claramente o desejo de estabelecer uma BP na zona do Beato, num pavilhão anexo à Escola nº 20, por ser um centro de intensa vida fabril.

A estratégia visava distribuir pela cidade equipamentos que fomentassem o gosto pela leitura, diminuindo distâncias e eliminando barreiras geográficas de forma homogénea. Contudo, a estratégia organizacional encetada para alterar o diagnóstico apresentado pelo Vereador Ferreira, em abril de 1923, repetiu as linhas de ação que potenciaram dificuldades na gestão e na melhoria das bibliotecas durante o Liberalismo.

A multiplicação de BLX potenciou a dimensão organizacional sem se considerar os recursos necessários para manter um progresso sustentado. A execução de atividades, que ultrapassavam algumas das premissas do quadro legal existente, também denotavam uma descontextualização. A cultura organizacional instituída enveredou por processos e práticas que ocultaram muitos dos princípios promulgados pelo decreto de 18 de março de 1911, estabelecido para fomentar boas práticas no setor biblioteconómico a nível nacional:

- A implementação de um modelo alicerçado numa biblioteca central e em bibliotecas sucursais para difundir o livro na totalidade do município ocorreu apenas em 1931;
- A implementação de Bibliotecas Móveis somente aconteceu sob a gestão do Município de Lisboa, na segunda metade da década de 30.

As opções estratégicas selecionadas para o progresso das BLX proporcionaram várias ambiguidades, provocando a sua insustentabilidade e os motivos para um novo modelo organizacional.

## **2. Modelo central**

A degradação e a supressão da maioria das BPM de Lisboa, entre 1910 e 1926, motivou a redefinição da estrutura organizacional.

Leitão explora a missão da Biblioteca de Tebas, fundada por Ramsés II, no 3.º milénio a.C., para qualificar o estado medíocre a que as Bibliotecas na época da I República tinham chegado. Enfatiza que o Rei egípcio partiu do pressuposto que os livros funcionavam como agentes ou remédios corretivos, equilibradores e reguladores das mentes, fomentando, por isso, a inscrição de *Farmácia de Espírito* na sobreporta da Biblioteca (1931:5).

Na perspetiva de Leitão, o âmbito da missão das BLX existentes não lhes cabia o papel de *Farmácia de Espírito*, mas sim fundamentos normalizados na esfera de ação do município. No entanto, as quatro bibliotecas existentes nem para tal serviam e, por isso, quando a Comissão Administrativa tomou posse, em 1926, somente manteve aberta a Biblioteca do 2º Bairro (LEITÃO, 1931:6).

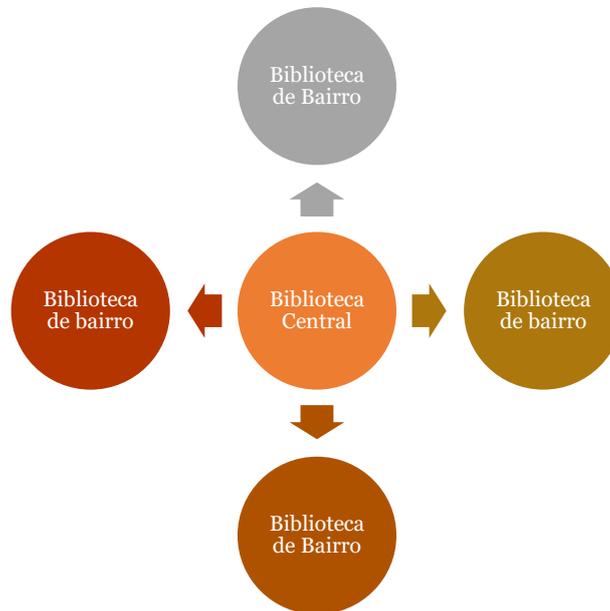
Para incrementar o desempenho das BLX, o município adotou formas de melhoria através da mudança disruptiva do modelo organizacional circular, da reorganização de atividades e da aprovação de medidas inovadoras. A conceptualização da nova estrutura biblioteconómica das BLX foi sustentada num regulamento, apresentado numa sessão da

Comissão Administrativa da CML, em 24 de dezembro de 1931. O seu estudo permite identificar os elementos cruciais, as suas características e ligações, ajudando a compreender a sua estrutura (LISBOA, 1931:14-23):

- Hierarquia: criação da Inspeção das Bibliotecas, Arquivo e Museus de Municipais de Lisboa destinada a dirigir, coordenar e inspecionar os serviços das Bibliotecas, Arquivo e Museus do Município de Lisboa, mediante a responsabilidade de um Inspetor com a categoria de chefe de repartição.
- Configuração: a estrutura biblioteconómica definida fica configurada com uma Biblioteca Municipal Central, localizada no Palácio Galveias, onde se centram alguns processos: o movimento de todo o material e expediente das BLX, bem como os serviços de organização, orientação, registo bibliográfico, catalogação e monitorização dos serviços bibliotecários do município. À Biblioteca Central ficam subordinados, na pessoa do Inspector, os serviços das Bibliotecas Profissionais criadas nos distintos bairros da Cidade de Lisboa.
- Identidade: A primeira Biblioteca Profissional funcionará junto das Oficinas Gerais; a segunda, com um núcleo específico de vulgarização colonial, é instalada no 2º bairro; e a terceira biblioteca, consignada à arte de faiança e belas-artes, é implementada no Museu Rafael Bordalo Pinheiro.
- Processos-chave: verificam-se orientações específicas na gestão dos processos relacionados com a coleção, serviços prestados ao público, recursos humanos, monitorização e avaliação dos serviços desenvolvidos.
- Recursos humanos: assinala-se a existência de requisitos na constituição do quadro do pessoal para as BLX em termos de quantidade, competências, deveres e atribuições para as distintas carreiras profissionais, identificando-se a existência de uma hierarquia. Ilustra-se, concisamente, a composição e a distribuição funcional do quadro de pessoal: Bibliotecário Diretor (direção de serviços), Segundo Bibliotecário (arrumação e conservação de catálogos, presidência de sessões de leitura), Sub-bibliotecários (auxiliar serviços técnicos), Escriturários (trabalho de escrita e dados estatísticos) Porteiro (abertura e fecho de portas, distribuição de senhas de leitura), Contínuos e serventes (dar espécies à leitura, exercício de vigilância nas salas e depósito, conservação dos livros e mobiliário).

A conjugação dos elementos mencionados expressa um novo modelo organizacional criado em 1931. Este traduz uma estrutura integrada numa Biblioteca Central com um carácter mais histórico e erudito, da qual dependem Bibliotecas de Bairro Profissionais com serviços mais vocacionados para as classes populares. Neste quadro, identifica-se, igualmente, a constituição de núcleos especializados em bibliotecas generalistas, dotando as bibliotecas profissionais de uma identidade que as distingue das restantes. Pela sua configuração, denominou-se o novo modelo organizacional por *Modelo central* (ver Fig. 2).

**Fig. 2 – Modelo central**



**Fonte:** Elaboração dos autores

Percebe-se que a estratégia biblioteconómica instituída nos anos 30 consiste num prisma evolutivo e numa estrutura em que as bibliotecas têm de se complementar pela sua diversidade, criando a noção de *bibliotecas para todos*. Ao delinear a existência de várias bibliotecas com distintas valências, o modelo biblioteconómico pensado permitia dar resposta a todos, desde o erudito ao popular. Estas características denotam a criação de um conceito de rede no funcionamento das BLX a partir deste modelo.

Não obstante coexistir uma base normativa neste modelo, os dados obtidos demonstram que as tomadas de decisão suscitaram dificuldades numa melhoria contínua dos processos instituídos.

A análise de Melo (2010:63) à estratégia bibliotecária municipal em 1931 demonstra diversos pontos críticos, destacando-se:

- Gestão da coleção: dificilmente se consegue construir uma coleção coerente visto ter sido concebida uma BLX com uma componente erudita e histórica;
- Identidade: omite o ideal de bibliotecas para todos, defendido no modelo biblioteconómico ao admitir a existência de núcleos eruditos. Situação que afasta a convergência dos públicos.
- Serviços: acesso dificultado em várias dimensões. No acesso aos livros por estar dependente da autorização do presidente da sala; em horários, desfavoráveis aos estudantes, visto estarem apenas abertas em dias da semana, das 12h00 às 16h50; No empréstimo de documentos, tornando-se ato exclusivo dos funcionários.

Na realidade, as tomadas de decisão encetadas para inovar as BLX suscitaram um progresso imprecedentede nos elementos-chave, que integram a estrutura bibliotecária municipal de Lisboa. A génese de alguns deles, entre 1931 e 2012, ilustra os desacertos das políticas instituídas.

No horário, detetam-se retrocessos e avanços no modelo *Central* ao determinar-se inicialmente um horário diurno, prevendo-se um período noturno de acordo com orientações do Inspetor, conforme regulamento de 1931. A evolução do sistema bibliotecário determinou gradualmente a ampliação horária para o período pós-laboral (ex. Central, em 1933; Alcântara, 2º Bairro e Poço do Bispo, em 1934) (LISBOA, 1935:171). Sem ter sido possível apontar a data de rutura com o horário noturno, salienta-se um retrocesso pela sua ausência em pleno século XXI.

A compilação dos dados sobre o percurso das BLX, a partir dos contributos de Oliveira e Sá (2006), mostra a tendência de criação e extinção de vários equipamentos desta natureza durante o Estado Novo, acentuando as políticas de avanços e recuos (ver Tabela 1):

**Tabela 1 – Extinção das BLX criadas no Estado Novo**

<b>Bibliotecas</b>	<b>Inauguração</b>	<b>Extinção</b>
<b>Alcântara</b>	1933	1964
<b>Poço Bispo</b>	1934	2002
<b>Boavista</b>	1937	1947
<b>Duque de Loulé</b>	1939	1957
<b>Alvito</b>	1945	196?
<b>Encarnação</b>	1947	1958
Pedrouços	1955	1965
Fontes Pereira Melo	1960	1972

**Fonte:** Dados compilados nos textos de Oliveira e Sá (2006)

A visão da gestão das BLX como complemento de outras políticas, fragilizando o seu papel, persiste neste modelo. Face ao crescimento populacional registado em Lisboa, entre 1890 e 1930, o Governo fomentou a construção de habitações em vários bairros da cidade com rendas interessantes para as classes populares, por isso denominadas Casas Económicas (INÁCIO e BARREIROS, 2012:13). Para estimular este plano de modernização, dotou os bairros com estruturas de interesse coletivo com caráter (INÁCIO e BARREIROS, 2012:31): educacional (existência de grupos de escolas primárias e assistência social com biblioteca), comercial (construção de mercados), religioso (implementação de igrejas) e de lazer (desenvolvimento de espaços livres). Neste enquadramento, nasceram várias bibliotecas nos bairros de Lisboa como é o exemplo da Biblioteca Municipal no Bairro da Encarnação,

em 1947 (INÁCIO e BARREIROS, 2012:79). O período do Estado Novo é, por isso, inovador pelas razões que impulsionam o desenvolvimento das BLX. Estas, para além de serem meios complementares da educação, passam também a ser elementos atrativos da política de desenvolvimento habitacional do Governo. O planeamento urbano da cidade torna-se um factor-chave na evolução da configuração do modelo organizacional. Na generalidade, as bibliotecas surgem nos bairros como elementos estruturantes na educação e na cultura dos cidadãos, instituindo-se, pela sua natureza, como um valor acrescentado na fixação das populações, no desenvolvimento dos bairros e na melhoria da qualidade de vida na cidade.

Um mapa de pessoal desajustado em termos de qualidade e quantidade dificulta a inovação e a eficácia organizacional. Contudo, a gestão do capital humano também não constituiu uma prioridade neste modelo organizacional.

No período pós 25 de abril, destaca-se a falta de formação e qualificação dos recursos humanos para desempenharem as funções adequadas ao desenho da estrutura bibliotecária municipal de Lisboa (CORREIA e FIALHO, 2000:122).

A gestão da coleção proporcionou igualmente complexidades, desvigorando o modelo organizacional. O Decreto-lei nº 19.952, de 27 de junho de 1931, acentua e prolonga, até ao século XXI, a passividade do processo de aquisição e seleção documental. Por este diploma, o setor biblioteconómico municipal de Lisboa passou a usufruir do depósito legal, assegurando-lhe a integração de exemplares bibliográficos na sua coleção sem custos, referentes às obras impressas ou publicadas em Portugal. Contudo, como refere Melo (2010:62), este benefício garantiu ao Município de Lisboa o reforço da sua oferta bibliográfica, em termos de quantidade e qualidade, mas também criou dificuldades nas infraestruturas e alterou o processo de construção da coleção. Em termos de infraestruturas, as Bibliotecas manifestam dificuldade em ter espaço para guardar o número de documentos provenientes deste processo, motivando problemas de alocação e tratamento documental. A disponibilização dos títulos apenas após cerca de 6 meses da sua publicação impede uma oferta imediata às novidades editoriais, prejudicando as pessoas que as procuram.

A integração de Bibliotecas em edifícios existentes potencia desequilíbrios na oferta de serviços e espaços entre as distintas Bibliotecas, bem como problemas de manutenção destes equipamentos. Ao caracterizarem-se as BLX, interpreta-se que têm sido maioritariamente utilizadas como um meio de recuperação, conservação e valorização do património arquitetónico do município. A título exemplificativo, destacam-se: Palácios: Biblioteca Palácio Galveias, desde 1931; Casa Nobre antiga: Biblioteca Orlando Ribeiro, desde 2003; Lotes de Edifícios com lojas ou habitáveis: Biblioteca Museu República e Resistência, no Rego, desde 2001.

Esta realidade suscita de forma constante dificuldades na consolidação do modelo organizacional. Os edifícios, não sendo de raiz e tendo de concentrar km de coleção, apresentam sinais permanentes de desgaste, conduzindo muitas vezes ao seu encerramento temporário (Hemeroteca, em 2013; Biblioteca Museu República e Resistência, em 2019) ou definitivo (Biblioteca Sophia de Mello Andresen, em 2003). Por outro lado, deteta-se que a dimensão fica restrita à tipologia do edifício reaproveitado quando poderia ser planeada e operacionalizada de acordo com o número de residentes em cada bairro. O resultado consiste na existência de diversas bibliotecas díspares no modelo organizacional desenhado.

Na generalidade, o modelo central caracterizou-se por um conjunto de ações de progressos e retrocessos na estrutura biblioteconómica de Lisboa. A filosofia da evolução das BLX, durante o Estado Novo e no período pós 25 de abril, permaneceu instável e confusa. As ações de melhoria introduzidas não garantiram a estabilidade e o crescimento sustentado das BLX, proporcionando a reestruturação do modelo organizacional biblioteconómico municipal de Lisboa.

### **3. Modelo multi-âncora**

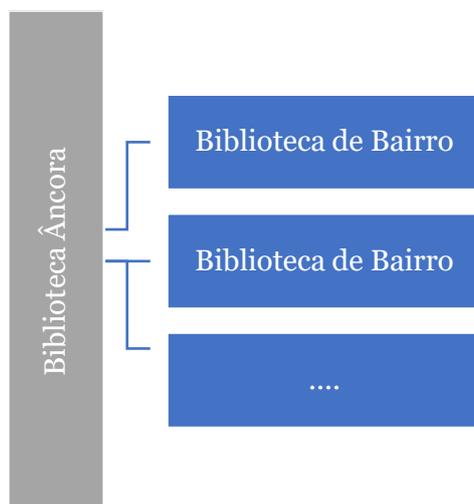
O terceiro e último modelo organizacional, implementado na reformulação da Rede de Bibliotecas de Lisboa, ocorreu em 2012. O documento *Programa Estratégico Biblioteca XXI: Proposta de Requalificação da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa*, aprovado em 9 de maio de 2012, definiu as premissas preferenciais para a reinvenção da Rede de Bibliotecas de Lisboa, até 2024.

O processo de inovação das BLX, aprovado em 2012, teve, como ponto de partida, um estudo de uma equipa do Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica, do Centro de Investigação Associado do ISCTE/IUL, a pedido do Pelouro da Cultura da CML. Neste estudo, são identificadas diversas dificuldades nos elementos estruturais existentes no modelo *Central*, destacando-se as seguintes (LISBOA, 2009:56, 147):

- Infraestruturas: reconhece-se que estão implementadas em espaços desadequados. O estado de conservação da maioria dos edifícios é deficiente e as dimensões das respetivas áreas insuficientes para disponibilizar serviços de acordo com as conveniências da comunidade.
- Recursos financeiros: são escassos para responder às necessidades do conjunto de Bibliotecas existentes.
- Coleção existente: é desajustada em termos de atualização e pertinência de assuntos oferecidos.
- Capacidade de armazenamento da coleção: encontra-se esgotada, em especial na Hemeroteca e na Biblioteca Palácio Galveias.
- Cooperação: constata-se a falta de interligação entre os distintos equipamentos culturais municipais existentes, com o objetivo de assegurar alinhadamente os processos de salvaguarda do património existente na cidade de Lisboa.

Para impulsionar as BLX, determinou-se a implementação de um novo modelo organizacional, denominado pelas suas características, de multi-âncora (ver Fig. 3).

**Fig. 3 – Modelo multi-âncora**



**Fonte:** LISBOA, 2012:19

Trata-se de uma estrutura composta por Bibliotecas de Bairro dependentes de uma Biblioteca Âncora, em cada Unidade Operativa de Planeamento e Gestão (UOPG), de acordo com o Plano Diretor Municipal (LISBOA, 2012:22). Este modelo alicerçou-se, portanto, numa matriz territorial, propondo uma configuração do mapa de leitura pública da cidade até 2024, em sintonia com a *Carta Estratégica para Lisboa*, de acordo com as seguintes metas (LISBOA, 2012:22):

- 8 Bibliotecas Âncora dispersas individualmente pelas 9 UOPG, sendo que a UOPG 3 e 4 possuem a Biblioteca Palácio Galveias como Biblioteca Âncora.
- 1 a 3 Bibliotecas de Bairro em cada UOPG, prevendo-se 18 Bibliotecas de bairro para cobrir toda a cidade com estabelecimentos desta natureza, numa lógica de proximidade. A criação das Bibliotecas de Bairro deverá concretizar-se em função do desenvolvimento e do crescimento locais, das acessibilidades e da proximidade a outros equipamentos sociais e educativos, privilegiando a ligação às escolas.

Do ponto de vista da eficácia organizacional, verifica-se que a execução do programa funcional atua como meio impulsionador da política urbana municipal. A explicitação desta estratégia ocorre com o estabelecimento de processos preferenciais na constituição de Bibliotecas Âncora nas zonas com projetos urbanísticos mais adiantados, destacando-se as seguintes UOPG (LISBOA, 2012:25).

- UOPG 1 – Coroa Norte – Freguesias: Lumiar, Ameixoeira, Telheiras e Carnide.
- UOPG 2 – Oriental – Freguesias: Santa Maria dos Olivais, Oriente e Marvila (em projeto).
- UOPG 5 – Benfica – Freguesias: Benfica e S. Domingos de Benfica.

Esta abordagem é ilustrada no Plano de Urbanização do Alto do Lumiar, ao realçar a instituição de uma biblioteca na UOPG 1 como um equipamento imprescindível para impulsionar o desenvolvimento da área envolvente, transformando-se numa robusta âncora daquela nova urbanização.

Neste modelo, reitera-se a defesa de um conceito operativo de rede para otimizar a qualidade dos serviços através da partilha de recursos e produtos geridos de forma integrada e centralizada. A partir deste processo de ponderação, definiu-se um conjunto de orientações, para consolidar os princípios e os objetivos estabelecidos para a estrutura biblioteconómica.

Assim, na constituição do Mapa de Leitura Pública, o *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012) defende, em conformidade com as recomendações estabelecidas no *Programa de apoio às bibliotecas municipais* (PORTUGAL, 2009) e as *Diretrizes IFLA sobre os Serviços da Biblioteca Pública* (2013), que as Bibliotecas devem estar implementadas junto dos principais fluxos populacionais (LISBOA, 2012:19). A ideia-chave é a colocação destas organizações como meios estruturantes na requalificação da cidade, funcionando como centros de iniciativas, com espaços flexíveis, acolhedores e estimulantes (LISBOA, 2012:19).

Todavia, e pela observação dos dados compilados, consideram-se as normas estabelecidas neste programa pouco ambiciosas e inoperantes, por não integrarem princípios para elementos estruturantes no desenvolvimento de qualquer sistema biblioteconómico. As recomendações enunciadas neste programa não integram critérios relativos aos recursos humanos, coleções, carga horária, equipamento informático, serviços e produtos.

Estas evidências possibilitam a continuação do progresso das BLX a várias velocidades. A estratégia delimitada possibilita que a alocação dos recursos seja executada de forma aleatória, a vários níveis: quadro de pessoal, em termos de quantidade e qualidade casual; carga horária; acervo documental; mobiliário; equipamento informático; definição de estratégias operacionais com objetivos comuns.

Na verdade, estas fragilidades permitem identificar, na operacionalização do *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012), ambiguidades nas seguintes variáveis:

### **a)** Acessibilidade

Os processos desenvolvidos, relativos à acessibilidade e à gestão dos padrões, não se coadunam com a implementação do *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012).

Ao nível da acessibilidade, verifica-se que as Bibliotecas, implementadas após a aprovação deste documento, não possuem uma rede de transportes que facilite os fluxos de utilizadores para utilização dos serviços disponibilizados. Releva-se, neste âmbito, a implementação da Biblioteca Âncora em Marvila<sup>2</sup>, num bairro cujos transportes dificultam a deslocação das pessoas pela carência de alternativas e pelo horário limitado no período pós-laboral, isolando o bairro ao seu contexto. Este desajustamento assume maior

---

<sup>2</sup> Inaugurada em 23 de novembro de 2016.

relevância ao detetar-se uma programação no auditório, que requer uma teia de transportes ajustada aos serviços e produtos disponibilizados. O alinhamento da política cultural, social e económica, numa perspetiva global da cidade, necessita de uma melhoria, a curto prazo. Caso contrário, prevê-se um equipamento isolado criado casuisticamente, sem uma integração com a teia urbanística da cidade.

**b)** Criação de bibliotecas sem os padrões definidos

O afastamento dos padrões, enunciados como fulcrais no progresso e na sustentação das BLX, também se vislumbra na operacionalização gradual do modelo multi-âncora.

Neste âmbito, identifica-se a criação de duas bibliotecas, com padrões que não correspondem aos critérios normalizados para as infraestruturas. Simbolicamente, realça-se que as dimensões da Biblioteca dos Coruchéus (área útil, 412 m<sup>2</sup>), primeiro equipamento inaugurado após a publicação do *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012), não atingem as recomendações mínimas definidas para uma BM1 (área útil, 752 m<sup>2</sup>). Seguidamente, instalou-se a Hemeroteca Municipal num local que contraria, por completo, as recomendações estabelecidas. Em termos geográficos, a sua localização, nas Laranjeiras, não corresponde ao projetado para a Lapa conforme referenciado no Programa estratégico. Em termos de dimensões, esta alteração significou perda de espaço considerável e longe dos padrões de uma BM1. Dos previstos 1.080 m<sup>2</sup> de área útil passou-se para 578 m<sup>2</sup>. Por fim, ao analisar-se que a Hemeroteca Municipal foi instalada numa loja de um prédio, longe dos fluxos de maior intensidade populacional, afirma-se que a sua colocação neste lote não acrescenta valor patrimonial para a cidade, nem corresponde às premissas de localização defendidas para inovar o modelo implementado em 2012.

A introdução de medidas contraditórias estende-se para os núcleos especializados. Por um lado, assiste-se ao desbaste do núcleo policial da Biblioteca Camões, ao encerramento das Bibliotecas Especializadas Espaço por Timor e Biblioteca Museu República e Resistência. Uma medida que desmantelou uma cultura organizacional instituída no modelo central para dotar algumas BLX, especificamente nos anos 90, com uma identidade específica. Não obstante, evidencia-se a criação de um núcleo temático feminino na Biblioteca de Belém, intitulado *Biblioteca Especializada Ana de Castro Osório*, na sequência de uma doação efetuada em 2013 por Maria António Assis dos Santos Palla, Ana Sara Cavalheiro Alves de Brito, Anne Cova, Maria Manuela Paiva Fernandes Tavares, Maria Teresa da Costa Sales, Leonor Xavier, Maria Irene Crespo e Inês Pedrosa. Uma decisão estratégica desintegrada com as restantes políticas implementadas neste modelo, preconizando uma gestão da coleção incoerente e sem critérios normalizados, repetindo-se os erros identificados no *Modelo central*.

**c)** Reforma administrativa

A reforma administrativa, introduzida no Município de Lisboa em 2012, alterou o paradigma de gestão da Rede das BLX a partir de 2014. O regime jurídico implementado impulsionou um novo Mapa de Leitura Pública, no que respeita à tutela e às competências dos órgãos responsáveis dos processos existentes. Das bibliotecas que integram o conceito operativo das BLX, verifica-se que algumas passaram a estar sob a gestão administrativa das Juntas de Freguesia, outras sob a gestão municipal (LISBOA, 2014:15-18). Identifica-se, neste princípio, mais um desvio ao plano de ação delineado no modelo multi-âncora,

na medida em que as BLX deixam de estar sob uma única tutela administrativa. Mais um retrocesso e a obrigatoriedade de se ajustarem os procedimentos existentes nas BLX.

Genericamente, o conjunto de práticas introduzidas nas BLX desde a aprovação do *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012) manifesta o incumprimento dos fundamentos definidos no mesmo. As atividades desagregadas, que têm caracterizado o movimento dos ciclos de evolução das BLX, persistem no modelo multi-âncora. O plano de ação instituído e difundido não inverteu a lógica aleatória que qualifica o padrão das BLX desde a sua gênese. O programa estratégico definido, ao estar desalinhado com a operacionalização das ações, dificultou: a inovação dos processos; a melhoria dos pontos críticos do negócio; a negociação entre os responsáveis da estrutura bibliotecária e os políticos; o desenvolvimento e a consolidação das BLX.

Estas evidências revelam que os critérios estabelecidos para um novo modelo organizacional não foram, na realidade, suficientemente robustos e circunscritos aos processos elementares para assegurarem a normalização do funcionamento das BLX. Portanto, o *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012) continua a potenciar uma rede composta por diversos equipamentos organizados de forma desintegrada, ao nível de recursos e funcionamento, acentuando a situação precedente das BLX, entre 1883 e 2012 (ver Tabela 2).

**Tabela 2 – Modelos organizacionais identificados no progresso das BLX**

	<b>Circular</b>	<b>Central</b>	<b>Multiâncora</b>
<b>Objetivos</b>	Complementar política educacional. Preservação e compilação do património cultural (edifícios e coleção).	Melhorar o estado das Bibliotecas. Complementar a política educacional, urbana e habitacional. Preservação e compilação do património cultural (edifícios e coleção). Conceito de rede.	Promover o progresso e imagem das Bibliotecas. Dotar a teia urbana de Bibliotecas, abrangendo as prioridades dos projetos urbanísticos da Cidade. Complementar política urbana e patrimonial arquitetónica. Conceito de rede.
<b>Controlo</b>	Abrangente para as atividades existentes. Parca relação entre tomadas de decisão e dados monitorizados.	Pouco abrangente. Introdução de mecanismos da gestão da qualidade. Não integra a totalidade dos processos chave. Relação entre dados monitorizados e tomadas de decisão pouco significativa.	Nada abrangente pela disparidade entre os indicadores existentes e os processos operacionalizados. Relação entre dados monitorizados e tomadas de decisão inexistente.
<b>Recursos</b>	Carência de recursos (financeiros, qualificação e quantidade de recursos humanos). Edifícios utilizados para implementação das BLX desajustados e sem critérios definidos.		

<b>Hierarquia</b>	Definição de uma estrutura orgânica. Definição de órgão responsável até aos Recursos Humanos que operacionalizam as tarefas. Definição de tarefas dos Recursos Humanos.	Renovação da estrutura orgânica. Definição de órgão responsável até aos Recursos Humanos que operacionalizam as tarefas. Definição de tarefas dos Recursos Humanos.	Renovação da estrutura orgânica. Definição da hierarquia contemplando órgão responsável e dirigentes.
<b>Identidade</b>	Ausência de um propósito alinhado com missão, objetivos e valores organizacionais. Procuram a sua identidade.		
<b>Regras</b>	Sem regras e padrões específicos. Falta de alinhamento com quadro legal nacional definido.	Regulamento 1931. Falta de alinhamento com quadro legal nacional definido no séc. XX, linhas de orientação locais, nacionais e internacionais.	Requisitos internos pouco abrangentes no Programa Estratégico Bibliotecas XXI. Ausência de produção legislativa que enquadre as funções a desempenhar pelas Bibliotecas Públicas no séc. XXI. Falta de alinhamento com diretrizes locais, nacionais e internacionais.
<b>Dimensão</b>	Inconstante. Caracteriza-se pela eliminação e criação sucessiva de BLX, identificando-se aproximadamente, o seguinte número de BLX em funcionamento: Max. 7 BLX, Min. 1 BLX. Resultado: decadência das bibliotecas desenvolvidas.	Inconstante. Caracteriza-se pela eliminação e criação sucessiva de BLX, identificando-se aproximadamente, o seguinte número de BLX em funcionamento: Max. 20 BLX, Min. 1 BLX. Resultado: predominância no número de Bibliotecas criadas.	Inconstante. Caracteriza-se pela eliminação e criação sucessiva de BLX, identificando-se aproximadamente, o seguinte número de BLX em funcionamento: Max. 19 BLX, Min. 14 BLX. Resultado: equilíbrio entre o número de bibliotecas encerradas, inauguradas e requalificadas.

**Fonte:** Elaboração dos autores

### **Considerações finais e perspetivas**

Este estudo identificou os modelos que sustentaram o progresso da estrutura bibliotecária municipal de Lisboa. Os elementos estruturantes analisados refletiram medidas reativas, desalinhadas e aleatórias, transformando a ambição inovadora do mapa bibliotecário da cidade em dificuldades crescentes. A verdade é que a soma de atos isolados suscitou um progresso marcado por ambiguidades e incertezas encadeadas. A persistência desta

perspetiva releva uma cultura organizacional à procura de um rumo, demonstrando que um projeto mal concebido de raiz dificilmente se erguerá.

Ao nível da sua essência, detetou-se que os modelos organizacionais das BLX nunca surgiram como eixos prioritários da cidade, mas como meios indiretos da estratégia municipal para a educação, a habitação e o urbanismo. A integração das Bibliotecas em edifícios criados para outro efeito na tentativa de valorizar e recuperar o património, a sua localização em zonas-chave para valorizarem a política habitacional e surgirem como complementos das escolas comprovam a necessidade de a estrutura biblioteconómica definir uma estratégia coerente e integrada.

Do ponto de vista organizacional, constatou-se que as atividades operacionalizadas surgiram casuisticamente, pretendendo-se alcançar resultados favoráveis sem um plano estratégico alinhado com objetivos e metas organizacionais. O resultado consistiu na construção de uma estrutura proveniente da soma de atos isolados, configurando modelos organizacionais facilmente manipulados por outras opções estratégicas da cidade.

Não obstante se considerar o quadro legislativo um elemento fulcral no surgimento das BLX, a verdade é que estas foram progredindo sem um desenho normativo. Os princípios publicados nos diplomas legais não foram contemplados. O regulamento definido em 1931 deixou gradualmente de ser uma referência pela necessidade da sua atualização e volatilidade dos elementos estruturantes selecionados. Sublinhe-se, porém, que é até ao presente momento o único regulamento das BLX. O programa estratégico definido em 2012, para além de não contemplar a maioria dos elementos estruturantes das BLX, não foi seguido na estratégia operacionalizada. As normas nacionais e internacionais para as Bibliotecas Públicas também não foram integradas na inovação dos modelos organizacionais das BLX. Pelos dados captados na Bibliografia consultada, verificou-se, desde a constituição do primeiro modelo biblioteconómico, uma enorme repulsa da estrutura bibliotecária em suportar as suas políticas em requisitos institucionais.

A conjugação destes princípios proporciona a edificação de uma rede desequilibrada e desajustada do ambiente em que está inserida. Uma gestão improvisada, apoiada em procedimentos pontuais e imediatos a situações correntes oriundas do quotidiano, que origina a irracionalidade de processos, traduzida na ineficácia dos serviços prestados, com prejuízo para os clientes. A prossecução de modelos organizacionais, por si só, não é suficiente para assegurar a qualidade dos processos delineados. Além dos princípios selecionados para sustentar um plano biblioteconómico, é necessário definir uma política de gestão estratégica que implemente e monitorize a execução do programa de ação definido, melhorando continuamente o sistema organizacional, com benefício para todas as partes interessadas.

Neste âmbito, Lozano Diaz (2006:100-101) acentua que as Bibliotecas Públicas, para satisfazerem categoricamente as necessidades de informação, formação, cultura e lazer da comunidade necessitam de pensar o futuro, trabalhando o presente através da realização de uma planificação estratégica e da gestão dos serviços. Esclarece, ainda, que a planificação estratégica numa Biblioteca Pública consiste (Lozano Diaz, 2006:100-101):

- Num meio para estabelecer os propósitos da organização a longo prazo, refletindo os objetivos definidos para o desenvolvimento do sistema

biblioteconómico, assim como os instrumentos e as atividades destinados a conseguirem a concretização desses objetivos.

- Num processo de priorização dos recursos existentes, em função dos objetivos e das estratégias selecionados para o desenvolvimento dos serviços e produtos a prestar. As tomadas de decisão efetuadas determinarão o modelo de Biblioteca Pública a implementar.
- Num fim para alcançar o êxito, mediante a determinação de respostas ajustadas às oportunidades e ameaças, sabendo aproveitar as forças e anular as debilidades organizacionais.
- Numa padronização de decisões coerentes, unificadoras e integradoras, que lhe confere um projeto global credível e clarificador, a longo prazo.
- Num caminho para direcionar a organização em torno da sua missão e dos seus objetivos para integrar os interesses da biblioteca, da comunidade, da administração e dos colaboradores.
- Numa forma de identificar, desenvolver e potenciar os recursos intangíveis, que ampliaram os propósitos designados para as Bibliotecas Públicas.

Em suma, o desafio dos responsáveis da estrutura bibliotecária municipal de Lisboa consiste em identificar e desenvolver um plano de gestão estrutural integrado, com todas as componentes processuais organizacionais, de forma normalizada. O intuito consiste em cumprir os propósitos das Bibliotecas Públicas de forma inovadora, satisfazendo as necessidades da comunidade, em detrimento da operacionalização de atividades impostas para responder às pressões e oportunidades de processos alheios ao negócio das Bibliotecas.

### **Referências bibliográficas**

**CAMPOS, Carlos Augusto da Silva**

1884 *Almanach commercial de Lisboa*. Lisboa. 4 (1884).

**CORREIA, Manuela Matos; FIALHO, Maria Luísa**

2000 A Animação nas bibliotecas municipais de Lisboa : uma reflexão sobre a mudança.  
*Biblioteca : revista das Bibliotecas Municipais de Lisboa*. 5-6 (dez. 2000) 121-125.

**CRESWELL, John W.**

2007 *Qualitative inquiry and research design : choosing among five approaches*.  
[California] : Sage, 2007.

**CUNHA, M. P. [et. al.]**

2007 *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH, 2007.

**FIGUEIREDO, Fernanda Eunice; PINTO, Leonor Gaspar; SILVA, Paulo**

2007 Melhorar e promover o valor da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa : uma abordagem centrada na avaliação do desempenho : 2003-2006. In CONGRESSO NACIONAL DE BIBLIOTECÁRIOS ARQUIVISTAS E DOCUMENTALISTAS, 9º, Ponta Delgada, 2007 - *Actas*. [Em linha]. Ponta Delegada : BAD, 2007. [Consult. 6 dez. 2015]. Disponível em:

<http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/569/387>.

**INÁCIO, Carlos Alberto Revez; BARREIROS, Fernando Furtado**

2012 *O Bairro da Encarnação e as antigas quintas dos Olivais*. [S. l.] : F. F. Barreiros, 2012.

**INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARIES ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS**

2013 *Diretrizes da IFLA sobre os serviços da Biblioteca Pública*. [Em linha]. Lisboa : DGLAB, 2013. [Consult. 6 dez. 2015]. Disponível em:

<http://www.ifla.org/files/assets/hq/publications/series/147-pt.pdf>.

**LEITÃO, Joaquim**

1934 Inauguração da Biblioteca Municipal do Pôço do Bispo : discurso do Inspector das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais, Sr. Joaquim Leitão. *Anais das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais : revista trimestral*. 4:14 (out.-dez. 1934) 18-23.

**LEITÃO, Joaquim**

1931 Apontamentos para a história das bibliotecas de Lisboa. *Anais das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais : revista trimestral*. 1:1/2 (jul.-dez. 1931) 5-8.

**LISBOA. Câmara Municipal**

2014 Resoluções dos Órgãos do Município. *Boletim Municipal*. Lisboa. Ed. especial nº 1 (22 jan. 2014). [1-60].

**LISBOA. Câmara Municipal**

2009 *Pelouro da Cultura : estratégias para a cultura em Lisboa*. Lisboa : Câmara Municipal, 2009.

**LISBOA. Câmara Municipal**

1935 Inspeção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais : dados estatísticos : Bibliotecas Municipais de Lisboa. *Anais das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais : revista trimestral*. 5:18 (out.-dez. 1935) 169-172.

**LISBOA. Câmara Municipal**

1931 Inspeção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais : definitiva organização e regulamento das Bibliotecas Arquivo e Museus Municipais, aprovada por unanimidade em sessão de 24 de dezembro de 1931, da Exma. Comissão Administrativa da Câmara Municipal de Lisboa. *Anais das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais : revista trimestral*. 1:1/2 (jul.-dez. 1931) 14-23.

**LISBOA. Câmara Municipal**

1883 *Relatório do Pelouro da Instrução da Câmara Municipal de Lisboa relativo ao anno civil de 1882, apresentado e lido em sessão de Janeiro de 1883 pelo vereador do respectivo pelouro Theophilo Ferreira*. Lisboa : Typografia Nova Minerva, 1883.

**LISBOA. Câmara Municipal. Biblioteca-Museu República e Resistência**

2000 *Biblioteca-Museu República e Resistência : José Gomes Ferreira, Alexandre Ferreira: a revolução é um sonho*. Lisboa: Câmara Municipal, BMRR, 2000.

**LISBOA. Câmara Municipal. Direção Municipal de Cultura**

2012 Direcção Municipal da Cultura : programa estratégico Biblioteca XXI : proposta de requalificação da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa. [Em linha]. *Boletim Municipal*. 951:2º supl. (10 maio 2012) 90-126. [Consult. 6 dez. 2015]. Disponível em:

[https://bmpesquisa.cm-lisboa.pt/pls/OKUL/app\\_bm.download\\_my\\_file?p\\_file=1923](https://bmpesquisa.cm-lisboa.pt/pls/OKUL/app_bm.download_my_file?p_file=1923).

**LOZANO DÍAZ, Roser**

2006 *La Biblioteca Pública del siglo XXI : atendiendo clientes, movilizandoo personas*. Gijón : Trea, 2006.

**MELO, Daniel**

2010 *A Leitura pública na I República*. Vila Nova de Famalicão : Húmus, 2010.

**MINTZBERG, Henry**

1979 *The Structuring of organizations : a synthesis of the research*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1979.

**OLIVEIRA, J. C.; SÁ, L.**

2006 Exposição Bibliotecas Municipais de Lisboa : um percurso 1883-2006. Lisboa : Camara Municipal, 2006.

**PORTUGAL. Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas**

2009 Programa de apoio às bibliotecas municipais. Lisboa: DGLAB, 2009. [Em linha]. 2009. [Consult. 25 abr. 2017]. Disponível em:

[http://rcbp.dglb.pt/pt/ServProf/Documentacao/Documents/Doc01\\_ProgramadeApoio2009.pdf](http://rcbp.dglb.pt/pt/ServProf/Documentacao/Documents/Doc01_ProgramadeApoio2009.pdf).

**POERTUGAL. Leis, decretos, etc.**

2012 Lei nº 56/2012, de 8 de novembro. *Diário da República*. 1ª série. [Em linha]. 216 (8 nov. 2012) 6.454-6.460. [Consult. 12 fev. 2018]. Disponível em:

<https://dre.pt/application/file/a/191924>.

**PORTUGAL. Leis, decretos, etc.**

1931 Ministério da Instrução Pública : Direcção Geral do Ensino Superior e das Belas Artes: Decreto n.º 19:952. *Diário do Governo*. 1.ª série. [Em linha]. 147 (27 jun. 1931) 1.253-1.269. [Consult. 12 fev. 2018]. Disponível em:

<https://dre.pt/application/file/a/530916>.

**PORTUGAL. Leis, decretos, etc.**

1911 Ministério do Interior : Direcção Geral da Instrução Secundaria, Superior e Especial: [Decreto de 18 de março de 1911]. *Diario do Governo*. [Em linha]. 65 (21 mar. 1911) 1.213-1.215. [Consult. 12 fev. 2018]. Disponível em:

<https://dre.pt/application/file/a/206954>.

**PORTUGAL. Leis, decretos, etc.**

1870 Ministério da Instrução Publica : Decreto de 16 de agosto de 1870. *Diario do Governo*. [Em linha]. 194 (16 ago. 1870) 458-468. [Consult. 12 fev. 2018]. Disponível em: <http://legislacaoegia.parlamento.pt/V/1/45/74/p457#c18708>.

**PORTUGAL. Leis, decretos, etc.**

1870 Ministério da Instrução Publica : Decreto de 2 de agosto de 1870. *Diario do Governo*. [Em linha]. 181 (2 ago. 1870) 439-440. [Consult. 12 fev. 2018]. Disponível em: <http://legislacaoegia.parlamento.pt/V/1/45/74/p457#c18708>.

**REBELO, Carlos Alberto**

2002 *A Difusão da leitura pública : as bibliotecas populares, 1870-1910*. Porto : Campo das Letras, 2002.

**TERENAS, José M. Moura B. Feio**

1883 *Relatórios sobre o trabalho efectuado nas Bibliotecas Municipais de Lisboa*. 1883. Manuscrito.

**Filipe Casimiro | gfilipe.casimiro@gmail.com**

Município de Lisboa

**Carlos Guardado da Silva | carlosguardado@campus.ul.pt**

Universidade de Lisboa - Faculdade de Letras / Centro de Estudos Clássicos

**Maria Carla Proença | carla.proenca@gmail.com**

Universidade de Lisboa - Faculdade de Letras / Centro de Estudos Clássicos