

# Bibliotecas públicas: bibliotecas para o público

## *algumas notas para uma reflexão estratégica sobre as bibliotecas públicas*

Por **Filipe Leal**

*Biblioteca Municipal de Vendas Novas*

### Resumo

É feita uma reflexão em torno da biblioteca pública na comunidade que serve, designadamente o seu posicionamento estratégico perante esta, os serviços prestados e a cultura organizacional que lhe está subjacente. No âmbito da filosofia de funcionamento apresentada, que pressupõe que a biblioteca pública seja equacionada em função do público que serve, são ainda abordadas as questões de promoção da leitura, estratégias de funcionamento globais adequadas à realidade nacional e ainda a qualificação sistemática dos recursos disponíveis.

A tese presente no título desta comunicação (***bibliotecas públicas: bibliotecas para o público***) parece ser uma daquelas ideias tão óbvias que carecem de uma abordagem mais aprofundada. Todavia, será que esta tese é efectivamente posta em prática nas bibliotecas públicas portuguesas?

Essencialmente, podemos perspectivar o funcionamento de uma biblioteca pública em função dos recursos disponíveis ou em função da comunidade a servir. Em Portugal, consciente ou inconscientemente, tem-se optado pela primeira destas opções. Não é pois de admirar que ao tentarmos caracterizar as nossas organizações deparemos com o seguinte quadro institucional:

- ### missão institucional: adquirir, tratar, organizar e disponibilizar documentos
- ### organização dos fundos documentais segundo sistemas disciplinares de saberes
- ### perspectivação dos serviços em função dos recursos documentais
- ### pouca segmentação dos públicos: serviços genéricos / utilizadores indiferenciados
- ### pouca utilização das TI nas rotinas de funcionamento e no acesso à informação
- ### concentração dos esforços do pessoal no tratamento e disponibilização dos documentos
- ### gestão burocrática e administrativa, a tónica é colocada nas rotinas técnicas
- ### forte hierarquia vertical, que separa os técnicos decisores dos técnicos executantes
- ### (em suma) biblioteca pública: instituição neutra, estática e reactiva

Tendo em conta estas características torna-se óbvio, no nosso ponto de vista, que não existe uma correspondência efectiva entre aquela tese e a sua aplicação na prática. É neste contexto que surge esta comunicação, cujo principal objectivo é o de

apresentar algumas notas de uma reflexão estratégica sobre as bibliotecas públicas portuguesas, estruturada em três níveis intimamente relacionados: visão estratégica, onde são apresentadas as características de uma biblioteca pública que corresponda àquela tese; cultura organizacional, onde são apresentados os princípios de uma nova cultura organizacional que corresponda a essa visão estratégica; filosofia de funcionamento, onde são apresentadas as opções estratégicas de funcionamento que correspondem a essa cultura organizacional.

### ### visão estratégica ###

*Uma biblioteca pública deve ser equacionada não em função dos recursos de que dispõe mas em função das necessidades e interesses da comunidade que serve*

Durante muito anos as bibliotecas públicas foram desenvolvendo as suas actividades sem terem que se preocupar com a redefinição da sua visão estratégica. Esta situação ficou a dever-se essencialmente ao facto da evolução das bibliotecas públicas ter sido feita sem grandes sobressaltos e seguindo uma ideia fundamental perfeitamente inquestionável: *a essência de uma biblioteca pública são os livros*; ou seja, tudo deve ser equacionado em função dos livros: desde os espaços funcionais à organização das colecções nas estantes, desde as prioridades estratégicas à política de desenvolvimento de novos serviços, etc.

Em Portugal, os últimos dez anos trouxeram consigo uma verdadeira revolução no que diz respeito às bibliotecas públicas. De uma situação perfeitamente desoladora, em que se evidenciava a quase inexistência de exemplos que pudessem ser considerados como verdadeiras bibliotecas públicas, passou-se a uma situação completamente oposta, materializada na criação da Rede Nacional de Bibliotecas Públicas. Mais de 70 novas bibliotecas abriram as portas ao público um pouco por todo o país e os resultados, entretanto alcançados, permitem-nos ser optimistas em relação ao futuro. Todavia, muito se alterou no contexto em que as bibliotecas públicas se inserem.

Nessa altura as bibliotecas públicas portuguesas deparavam-se com factores que faziam com que a população em geral se mantivesse muito afastada da leitura, como o analfabetismo, as baixas taxas de escolaridade, o baixo nível económico e, em geral, a falta de práticas culturais. Dez anos mais tarde, já nos nossos dias, os desafios das bibliotecas públicas colocam-se, por um lado ao nível do seu posicionamento que deve ser alternativo face à oferta cultural massificada, promovida pela televisão e incrementada com a introdução dos canais privados, via satélite ou por cabo, e por outro lado em responder de forma interactiva à introdução das tecnologias da informação, aproveitando as oportunidades trazidas pelos novos documentos multimédia, pela informática em geral, e pela Internet em particular.

É neste contexto que surge a necessidade de se proceder a uma alteração profunda da visão estratégica do que deve ser uma moderna biblioteca pública. Mais do que equacionar a biblioteca pública em função dos recursos disponíveis, há que equacioná-la em função das necessidades e interesses da comunidade a servir, ou seja, há que proceder à passagem de uma biblioteca centrada nos livros (cuja missão institucional é a de adquirir, tratar, organizar e disponibilizar documentos) para uma biblioteca centrada nas pessoas (cuja missão institucional é a de identificar e satisfazer as necessidades e interesses dos diversos públicos que serve). A esta nova visão estratégica corresponde um modelo de biblioteca pública que assenta na ideia fundamental de que *a essência de uma biblioteca pública são as pessoas*:

- ### missão institucional: identificar e satisfazer as necessidades e interesses da comunidade
- ### organização das colecções segundo interesses e perfil dos utilizadores
- ### perspectivação dos serviços em função das necessidades e interesses dos utilizadores
- ### grande segmentação dos públicos: serviços específicos / utilizadores específicos
- ### recurso privilegiado às TI nas rotinas de funcionamento e no acesso à informação
- ### concentração dos esforços do pessoal na prestação de serviços aos utilizadores
- ### gestão por objectivos e projectos, a tónica é colocada na prestação de serviços aos utilizadores
- ### constituição de equipas pluridisciplinares, havendo uma gestão participada por todos
- ### (em suma) biblioteca pública: instituição viva, interventiva e pró-activa

*O grau de desenvolvimento de uma biblioteca pública não deve ser medido em função da utilização das TI mas dos serviços prestados à comunidade*

Pode parecer estranha a afirmação de que *o grau de desenvolvimento de uma biblioteca pública não deve ser medido em função da utilização das TI mas dos serviços prestados à comunidade*. Todavia, esta afirmação é essencial para a definição de um novo modelo para as bibliotecas públicas portuguesas que implante a visão estratégica anteriormente enunciada.

Parece-nos contraproducente a adopção acrítica de um modelo de análise do desenvolvimento das bibliotecas públicas em função da utilização das TI, como aquele que é apresentado no estudo *Public Libraries and the information society*. Neste estudo são definidos três estágios de desenvolvimento para as bibliotecas públicas: estágio 1) automatização das rotinas internas, no sentido de proporcionar o acesso público ao catálogo em linha, como pré-requisito estágio 2) acesso a bases de dados em linha para o pessoal e utilizadores, incluindo o acesso à Internet, conduzindo ao estágio 3) disponibilizar serviços através da página Internet da biblioteca, que é acessível à distância.

Não nos podemos esquecer que este modelo de desenvolvimento tem origem e aplicação em países onde o trabalho desenvolvido na área das bibliotecas públicas tem uma longa tradição. A seu tempo estas bibliotecas lidaram com os desafios da criação de hábitos de leitura, com o impacto da nova cultura audiovisual, estando neste momento a lidar com os desafios colocados pelas TI. Em Portugal a realidade é bem diversa. Se houvesse um modelo de análise do desenvolvimento das bibliotecas públicas portuguesas ele teria que ser equacionado em função de quatro estágios: estágio 1) existência de infra-estruturas e recursos que garantam o funcionamento efectivo de uma biblioteca pública, como pré-requisito do estágio 2) prestação de um conjunto de serviços tendo por base o livro e a leitura, servindo efectivamente uma camada da população que corresponde aos indivíduos com hábitos de leitura e num estágio 3) promoção da leitura junto das camadas da população sem hábitos de leitura, para, por fim, atingir um estágio 4) diversificação dos serviços prestados tendo por base a criação de serviços de valor acrescentado com base nas TI e a criação de serviços específicos para públicos específicos.

No entanto, interessa salientar que o impacto das tecnologias da informação nas bibliotecas públicas, em Portugal como nos outros países, vai para muito para além da automatização das rotinas de funcionamento e da criação de novos serviços com base nas TI. As implicações mais profundas situam-se ao nível do questionamento das missões e finalidades, dos princípios que orientam a cultura organizacional e das opções estratégicas que implementam a filosofia de funcionamento. As TI assumem assim um papel de recurso estratégico para o desenvolvimento de novos serviços de

valor acrescentado. Todavia, interessa referir que esses novos serviços não devem ser equacionados em função das potencialidades trazidas pelas TI mas sim em função das necessidades e interesses da comunidade; ou seja, há que fugir à tentação de equacionar o desenvolvimento e a modernidade das bibliotecas públicas somente em função das tecnologias. Se assim for a biblioteca pública arrisca-se a perder contacto com a realidade, tornando-se numa instituição fechada sobre si mesma.

### cultura organizacional ###

### **As bibliotecas públicas devem adoptar uma nova cultura organizacional assente nos princípios da pertinência, pró-actividade, qualidade, inovação e envolvimento**

Para que esta nova visão estratégica seja efectivamente implantada nas nossas bibliotecas públicas há que proceder à definição e adopção de uma nova cultura organizacional. Esta nova cultura organizacional deve partir da ideia fundamental de que *uma biblioteca pública deve orientar todos os seus esforços e recursos para servir de forma efectiva e eficaz os seus diversos públicos; ou seja, o utilizador deve estar no centro das preocupações e das atenções de uma*

### *biblioteca pública.*

Esta nova cultura organizacional conduz a que haja necessidade de definir e adoptar novos modelos de gestão nas bibliotecas públicas portuguesas. Essa necessidade fica-se a dever a dois factores: necessidade de maior rigor na gestão de organismos públicos, alteração dos modelos de funcionamento dos serviços públicos. Para o surgimento desta tendência muito contribuíram a aplicação dos princípios, estratégias e métodos, do marketing e da gestão da qualidade aos organismos públicos.

Utilizamos aqui o conceito de marketing no seu sentido mais amplo, ou seja, enquanto filosofia de gestão que vocaciona toda a organização para a satisfação plena das necessidades e interesses dos seus clientes. Em termos práticos, a aplicação dos princípios do marketing passa pela implantação de um processo em que se parte da sondagem das necessidades e interesses dos clientes e da avaliação dos recursos internos da organização, de modo a conceber e a produzir os serviços que lhes dão resposta, seleccionando-se seguidamente os públicos-alvo e as políticas de comunicação e distribuição, de modo a fazer chegar esses serviços junto dos clientes. Todo este processo culmina na avaliação da performance do sistema e do grau de satisfação dos clientes.

A gestão da qualidade é entendida como uma filosofia de gestão que assenta numa cultura da mudança. Essa cultura de mudança aplicada às instituições públicas procura: eliminar a burocracia e simplificar os processos, através da introdução de ciclos de melhoria contínua e de uma maior eficácia; dar primado ao utilizador, através da definição de objectivos em função das suas necessidades, da melhoria da qualidade de atendimento e de prestação de serviços; estabelecer uma cultura organizacional que busque o envolvimento efectivo de todos os elementos da equipe de trabalho através de uma gestão participada; promover a autonomia de decisões funcionais por parte dos elementos da equipe de trabalho em contacto directo com o público. Da gestão da qualidade as bibliotecas públicas podem receber a percepção da importância da qualidade, não somente a um nível operativo (aplicação de técnicas e ferramentas) como também ao nível da qualidade total (a qualidade assumida como uma filosofia de gestão).

Da junção das duas filosofias de gestão (marketing e gestão da qualidade) obtemos um conjunto de princípios que podem sustentar uma nova cultura organizacional para as bibliotecas públicas portuguesas: pertinência, pró-actividade, qualidade, inovação, envolvimento.

**Princípio da pertinência.** Todos os serviços e actividades da biblioteca pública devem ser equacionados em função da sua adequação às reais necessidades, interesses e expectativas dos diversos públicos que serve. Sem a aplicação na prática deste princípio, a biblioteca pública corre o risco de se tornar numa instituição autista, desligada da comunidade que a rodeia. Todavia, a biblioteca pública deve também procurar definir os seus objectivos, estratégias e prioridades, tendo em conta os recursos disponíveis e as missões e finalidades institucionais que lhe estão atribuídas.

**Princípio da pró-actividade.** A biblioteca pública não pode adoptar uma atitude expectante, limitando-se a manter as portas abertas à espera que as pessoas entrem. Ela deve procurar estar atenta ao pulsar da comunidade, indo ao encontro das pessoas. Isto quer dizer que, para além de se preocupar com a fidelização dos utilizadores activos (através da manutenção de elevados padrões de serviços e da apresentação sistemática de novas propostas), ela deve procurar desenvolver estratégias de captação dos seus potenciais utilizadores. Em síntese: *Se Maomé não vem à montanha, leva-se a montanha a Maomé.*

**Princípio da qualidade.** A qualidade deve ser entendida como uma filosofia de gestão em que as principais preocupações passam por: orientar as bibliotecas públicas para o público,

simplificar os processos e as rotinas, estabelecer elevados padrões de prestação de serviços e medir a performance em termos de eficácia. Para que seja possível implantar este princípio há que alterar a mentalidade e as práticas que presidem ao funcionamento das nossas bibliotecas públicas, adoptando uma atitude de mudança que permita a implantação de um modelo de gestão inspirado nos princípios da qualidade total.

**Princípio da inovação.** A biblioteca pública deve ser entendida como um organismo vivo, em permanente adaptação às mutações socio-culturais e às novas necessidades, interesses e expectativas, da comunidade que serve. Para que tal seja possível torna-se necessário criar novas respostas, seja através da criação de novos serviços como através da aplicação de novas metodologias. Há que estar particularmente atento às novidades trazidas pelo desenvolvimento da TI, que podem dar origem a novos desafios e novas oportunidades para a melhoria ou criação de novos serviços e/ou actividades.

**Princípio do envolvimento.** Só é possível implementar esta nova cultura organizacional, se o seu sistema de valores for partilhado por todos os elementos da equipe de trabalho. O envolvimento efectivo de todos passa pela adopção de modelos de gestão participada, em que a liderança, a responsabilidade, a motivação e a autonomia surjam estreitamente ligadas. Do envolvimento dos elementos da equipe de trabalho e dos decisores políticos depende grandemente a qualidade com que os serviços são prestados ao público.

Acima de tudo há que referir que a alteração da cultura organizacional assenta na definição de um conjunto de valores partilhados que se concretizem na adopção de novos modelos de gestão. Para que tal seja possível é necessário que os bibliotecários tomem consciência da importância desta alteração, assumindo o papel de líderes e actores desta mudança. Mais do que os processos ou as metodologias, o que está em causa são as maneiras de perspectivar aquilo que deve ser uma biblioteca pública.

Da adopção efectiva destes princípios vai depender a criação de uma nova cultura organizacional, que, por sua vez, dê origem a uma nova filosofia de funcionamento que seja adequada à realidade portuguesa. O estabelecimento de um modelo de funcionamento específico para a realidade portuguesa pode, e deve, ser alvo de uma reflexão mais aprofundada que dê origem a documentos de orientação e a outros tipos de enquadramentos, entre os quais podemos incluir a própria definição de um quadro legislativo para as bibliotecas públicas portuguesas.

### ### filosofia de funcionamento ###

O estabelecimento de uma filosofia de funcionamento para as bibliotecas públicas portuguesas pode parecer um exercício desnecessário. Todavia, se é verdade que a construção e organização das bibliotecas pertencentes à Rede Nacional de Bibliotecas Públicas obedeceu a linhas de orientação muito precisas (estipuladas em contratos-programa) também não deixa de ser verdade que a filosofia de funcionamento daquelas bibliotecas não está devidamente reflectida e implantada. Impõe-se, deste modo, a definição de um modelo global que possa ter uma aplicação local. Muitas vezes a ausência desta filosofia de funcionamento conduz à ausência de uma verdadeira persecução e cumprimento da sua missão e finalidades institucionais. Esta filosofia de funcionamento deverá considerar três tipos de decisões: posicionamento estratégico; prioridades estratégicas; estratégias de funcionamento. Para além disso não podem ser esquecidos a importância do reforço e qualificação dos recursos estratégicos.

**As bibliotecas públicas portuguesas devem assumir como posicionamento estratégico estarem ao serviço de todos os membros da comunidade local**

Em termos de posicionamento estratégico perante a comunidade local que servem, as bibliotecas públicas portuguesas podem optar por um de dois caminhos.

No primeiro caso (a que podemos chamar de *modelo restrito*), entende-se que a biblioteca pública deve estar centrada essencialmente na população com hábitos de leitura, disponibilizando um conjunto de serviços que tem por base a leitura. Ou seja, a biblioteca pública disponibiliza um conjunto de serviços genéricos para públicos indiferenciados, que foram equacionados em função dos recursos documentais disponíveis. As estratégias de desenvolvimento mais utilizadas são as da diferenciação (projectando uma imagem moderna e inovadora da biblioteca pública) e de fidelização (renovação das propostas e qualificação dos serviços prestados). Existe uma tendência para diversificar os públicos em função dos recursos, nomeadamente através da utilização dos documentos audiovisuais ou através da utilização das TI, que funcionam muitas vezes como mero engodo. Este modelo apresenta como principal desvantagem o facto de somente 25% da população ser contemplada com os serviços da biblioteca pública, ou seja, a comunidade escolar e pouco mais.

No segundo caso (a que podemos chamar de *modelo abrangente*), entende-se que a biblioteca pública deve estar ao serviço de toda a população, disponibilizando um conjunto adequado e diversificado de serviços. Ou seja, a biblioteca pública disponibiliza um conjunto de serviços específicos para públicos específicos, que são equacionados em função das necessidades e interesses dos públicos-alvo. As estratégias de desenvolvimento mais utilizadas são as da diversificação (criar novos serviços que não assentem somente na leitura) e na segmentação (os indivíduos que constituem a comunidade são agrupados segundo o seu perfil de utilizador). Existe uma tendência para conquistar novos públicos em função dos novos serviços, nomeadamente através da identificação de necessidades específicas ou da utilização das TI, que possibilitam a criação de serviços de valor acrescentado. Este modelo apresenta como principal desvantagem o facto de serem necessários muitos recursos podendo ainda correr-se o risco da biblioteca pública perder de vista a sua identidade institucional ao desdobrar-se por diversas áreas de acção.

Entre os dois modelos anteriormente apresentados, as bibliotecas públicas portuguesas têm que equacionar o seu desenvolvimento de modo a tentarem chegar a todas as camadas da população. Assim sendo, parece-nos que a forma mais correcta de o fazer passa por: numa primeira fase, adoptando o modelo restrito, concentrar esforços junto da comunidade escolar através da prestação dos serviços de base; numa segunda fase, adoptando o modelo abrangente, conquistar novos públicos através da diversificação dos serviços prestados. Só se deve passar à segunda fase quando a primeira fase estiver perfeitamente consolidada.

### **As bibliotecas públicas portuguesas devem adoptar como prioridade estratégica a promoção da leitura junto de todos os segmentos da comunidade local**

Como já vimos anteriormente, apesar de às bibliotecas públicas portuguesas serem actualmente colocados simultaneamente três desafios, há que estabelecer como prioridade absoluta a promoção da leitura. Esta opção estratégica deve ser exercida a três níveis complementares: primeiro, as bibliotecas públicas devem assumir um papel de alternativa em relação ao sistema de ensino, que tanto tem contribuído para a aversão à leitura, fomentando o gosto pela leitura junto dos mais jovens; segundo, as bibliotecas públicas devem chamar a si um papel de agentes de consolidação de hábitos de leitura ao longo da vida, incentivando a elevação do património educacional e cultural da população adulta portuguesa; terceiro, as bibliotecas públicas devem procurar estratégias e métodos para chegar junto da população adulta sem hábitos de leitura.

A promoção da leitura deve funcionar a diversos níveis complementares: num primeiro nível, devem ser adoptadas estratégias de difusão activa dos documentos, ou seja, as colecções devem ser apresentadas de uma forma apelativa e atraente, sendo sistematicamente renovadas as propostas e sugestões; num segundo nível, devem ser implantados serviços de referência e

de aconselhamento, ou seja, deve haver a preocupação com a orientação dos utilizadores, de modo a possibilitar uma pesquisa mais eficaz dos documentos relevantes para as suas necessidades; num terceiro nível, devem ser desenvolvidos projectos de promoção de leitura, ou seja, a biblioteca deve assumir um papel activo na criação e cimentação de hábitos de leitura em todas as camadas da população. Assim sendo, devem ser desenvolvidos projectos específicos para diversos públicos-alvo: para crianças, para jovens, para leitores relutantes, para adultos sem hábitos de leitura, para iletrados, para invisuais, para minorias étnicas, etc.

Ao nível das crianças, a principal preocupação deve ser a implantação de uma filosofia de intervenção que tenha em conta um enquadramento dentro de um triângulo formado por biblioteca - família - escola. É pois um trabalho a ser efectuado em cooperação, cabendo, no entanto, à biblioteca pública o papel de liderar o processo. Este trabalho deve ser sistemático e continuado, prevendo o envolvimento directo e interactivo entre técnicos da biblioteca, pais e professores. Entre os principais princípios a observar neste trabalho salientamos: *diversidade de leitores e leituras*, ou seja, é necessário prever a diversidade em termos de personalização dos percursos, das tipologias de leitura e dos suportes utilizados; *aproximação lúdica à leitura*, ou seja, incentivar o gosto pela leitura, dar a descobrir o prazer da leitura, estabelecer a associação da leitura com o jogo, utilizar a animação da leitura como principal estratégia de promoção da leitura; *envolvimento afectivo da criança*, ou seja, estabelecimento de laços afectivos entre a criança e o adulto e entre a criança e o espaço de animação da leitura, prever a participação activa da criança nas actividades e incentivar que ponha em comum com as outras crianças as suas experiências, sensações e opiniões.

Ao nível dos jovens há que lidar com dois grupos de leitor-tipo: os jovens com gosto pela leitura; os jovens com relutância em relação à leitura. Em relação ao primeiro destes grupos, há que implantar estratégias que favoreçam a afirmação de hábitos de leitura: incentivar a leitura fora do âmbito escolar; relacionar a leitura com as vivências do leitor (experiências, interesses e gostos); promover a autonomia na escolha das leituras pessoais; alargar o âmbito e diversificar o tipo de leituras efectuadas; promover a leitura integral de obras (favorecendo a passagem suave entre as obras marcadamente juvenis e as obras para um público adulto). Em relação ao segundo destes grupos, há que implantar estratégias que permitam ultrapassar ou minimizar a relutância à leitura: apostar na promoção da leitura de jornais e revistas direccionadas para os jovens; dar especial relevo a colecções muito apreciadas pelos jovens (como sejam a a banda desenhada, a ficção científica, o romance policial, etc.); organizar conversas tendo por base ou pretexto as leituras efectuadas e a sua relação com as vivências pessoais.

Todavia, o verdadeiro desafio que se coloca às bibliotecas públicas portuguesas é o da conquista do público adulto sem hábitos de leitura. Entre as várias estratégias que podem ser utilizadas na persecução deste objectivo, gostaríamos de destacar: a associação da leitura informativa à leitura de lazer, incentivando a leitura de jornais, de revistas e de dossiers relacionados com temas da actualidade; a associação da leitura informativa à leitura profissional, incentivando a leitura de manuais técnicos e de guias práticos; a associação do visionamento de audiovisuais à leitura de lazer, incentivando o empréstimo simultâneo de videos e de romances. Para além disso haverá todo o interesse em incentivar a leitura de textos curtos (nomeadamente de livros de contos) e de textos muito ilustrados (nomeadamente de livros de banda desenhada), como forma de ultrapassar a relutância à leitura, manifestada nos argumentos da falta de tempo e de paciência. Em último caso poderão ser apresentados suportes documentais alternativos, como sejam os audiolivros.

Todo este trabalho está dependente de condições indispensáveis à sua concretização. Em primeiro lugar, a definição clara de uma filosofia de intervenção, em que os públicos-alvo, os objectivos e as estratégias, os métodos e as técnicas, estejam perfeitamente estabelecidos. Em segundo lugar, a adequação das infra-estruturas, seja em termos de dimensões e funcionalidades dos espaços como da criação de ambientes agradáveis. Em terceiro lugar, a

existência em quantidade e qualidade de fundos documentais cuja constituição e actualização obedçam às características específicas das bibliotecas públicas. Em quarto lugar, a existência de um quadro de pessoal técnico especializado, com perfil, formação e experiência, na área da promoção da leitura.

### **As bibliotecas públicas portuguesas devem definir e implementar estratégias de funcionamento que se adequem à realidade nacional**

Tendo em atenção o posicionamento estratégico (estar ao serviço de toda a comunidade) e a prioridade estratégica (promoção da leitura junto de todos os segmentos da comunidade local) enunciados anteriormente, torna-se necessário definir um conjunto de estratégias globais que possam servir para criar um modelo de funcionamento para as bibliotecas públicas portuguesas.

**Implementar os serviços partindo da auscultação da comunidade.** O estudo sistemático das necessidades e interesses dos públicos a servir é a única forma de garantir que o funcionamento da biblioteca pública vai mesmo ao encontro da comunidade local. Se para a implantação dos serviços de base (correspondendo a uma primeira fase da implantação de uma nova biblioteca pública, anterior à própria construção) é necessário que este processo seja desencadeado, nos futuros desenvolvimentos ainda é mais pertinente que assim seja. Caso contrário, a biblioteca pública arrisca-se a um desenvolvimento sujeito somente ao bom-senso do bibliotecário ou à disponibilização, mais ou menos sistemática, de novos recursos. Assim sendo, o estudo da comunidade local permite uma orientação estratégica da biblioteca pública para os seus públicos.

**Assegurar a prestação efectiva dos serviços de base.** Por serviços de base podemos entender todos aqueles que estão directa ou indirectamente relacionados com a leitura (consulta local de documentos, empréstimo domiciliário de documentos, serviço de referência e informação bibliográfica, promoção da leitura, etc.). São pois um conjunto de serviços indispensáveis, constituindo o núcleo duro a partir do qual a biblioteca pública deve desenvolver-se. Da prestação efectiva dos serviços de base depende a capacidade da biblioteca pública para se afirmar junto da comunidade local, cumprindo parte essencial da sua missão institucional. Para que estes serviços possam ser efectivamente prestados há que garantir um conjunto de condições essenciais: funcionalidade dos espaços; fundos documentais; quadro de pessoal; horários alargados; financiamento adequado.

**Diversificar o portfolio de serviços prestados ao público.** Sem esta diversificação, ou seja, sem a criação de serviços para públicos sem hábitos de leitura, a biblioteca pública corre o risco de se concentrar exclusivamente num segmento muito restrito da comunidade local. Para atingir aqueles públicos existem duas grandes estratégias: criação de serviços específicos para públicos específicos, tendo por base projectos direccionados para a satisfação de necessidades concretas de grupos muito restritos (donas-de-casa, desempregados, jovens com relutância à leitura, casais com crianças pequenas, etc.); criação de serviços de valor acrescentado com base das TI (serviço de informação à comunidade, serviço de auto-aprendizagem, PC's em self-service, etc.). Só através da diversificação é possível atingir todas os segmentos da comunidade local.

**Definir padrões de qualidade para a prestação de serviços.** A definição de padrões de qualidade deve ser entendida como uma questão vital para o correcto funcionamento de uma biblioteca pública. Mais do que a simpatia ou a prestabilidade dos técnicos, há que assumir o atendimento ao público como um *momento de verdade* onde tudo se joga, desde a eficácia da prestação de serviços à imagem institucional projectada junto do público, desde o grau de satisfação dos utilizadores à possibilidade de detectar anomalias e formas de as ultrapassar. Estes padrões de qualidade devem assumir a forma de indicadores e medidas de performance, que possam ser quantificados e avaliados. Outro aspecto importante é o da criação de uma carta



de qualidade onde seja claramente enunciado os compromissos que a biblioteca pública assume perante os seus utilizadores.

***Promover adequadamente os serviços e as actividades.*** Para ultrapassar as suas próprias paredes e chegar junto dos seus utilizadores activos e potenciais, a biblioteca pública deve fazer uma promoção adequada dos serviços que presta e das actividades que desenvolve. Essa promoção deve ter um duplo sentido: informar e divulgar os serviços e as actividades; promover uma imagem institucional adequada. Há que ter consciência de que a não utilização da biblioteca pública por grande parte da comunidade local fica a dever-se ao facto de que nem sempre o público está informado sobre os serviços prestados e as actividades desenvolvidas, ao que acresce a existência de uma imagem institucional desajustada daquilo que é uma biblioteca pública. Assim sendo, torna-se vital alterar esta situação apostando na promoção da biblioteca pública junto da comunidade que serve.

***A qualificação sistemática dos recursos disponíveis deve ser encarada pelas bibliotecas públicas portuguesas como uma questão de sobrevivência***

Ao longo de toda a comunicação temos posto a tónica na ideia de que uma biblioteca pública deve estar completamente orientada para o público. Todavia, não queremos dizer com isto que não deve ser dada uma particular atenção aos recursos disponíveis. Mais ainda, é forçoso salientar que sem recursos adequados as bibliotecas públicas não podem cumprir a sua função social. Para tal há que garantir às bibliotecas públicas portuguesas uma qualificação sistemática dos seus recursos estratégicos, caso contrário é a sua própria sobrevivência que está em causa. Entre esses recursos estratégicos há que dar especial destaque a três: recursos humanos; fundos documentais; sistemas informáticos. A estes três recursos correspondem outras tantas estratégias de qualificação.

***Assumir a importância estratégica dos recursos humanos.*** Há que assumir que o sucesso de uma biblioteca pública depende, antes de mais, da qualidade e empenhamento da sua equipe de trabalho. De modo a garantir a qualificação dos recursos humanos há que investir em dois planos distintos: reforço quantitativo e qualitativo das equipas de trabalho, com novos técnicos e com novas valências; reforço do envolvimento de todos os elementos da equipe de trabalho no funcionamento quotidiano da biblioteca pública. Em relação ao primeiro aspecto, interessa salientar que sem um número adequado de técnicos com formação especializada (entre os quais se encontrem técnicos de biblioteca, animadores culturais, técnicos de informática, etc.), não é possível à biblioteca pública garantir a prestação dos serviços de base e o desenvolvimento de novos serviços. Em relação ao segundo aspecto, interessa referir que a constituição efectiva de equipas de trabalho deve assentar em quatro factores: partilha de um conjunto de valores comuns; diversidade das competências técnicas; multiplicidade dos níveis de decisão; importância determinante da liderança.

***Actualizar permanentemente os fundos documentais.*** Obviamente que os fundos documentais são essenciais para uma prestação efectiva dos serviços por parte de uma biblioteca pública. Para que isso seja possível há que garantir que as bibliotecas públicas: disponham de um fundo documental mínimo aquando da sua abertura ao público, que seja constituído tendo por base os critérios de selecção adequados; actualizem sistematicamente esse fundo documental, devendo esta actualização ser orientada não pelas novidades editoriais mas pelas necessidades e interesses dos utilizadores. Torna-se contudo necessário que a biblioteca pública encontre um meio termo entre a sua exclusiva orientação para os utilizadores e a sua exclusiva orientação para o mercado editorial. Só assim é possível à biblioteca pública manter o seu papel de instituição cultural que apresenta de forma activa as diversas formas de expressão e correntes de pensamento.

**Recorrer de forma sistemática aos sistemas informáticos.** Os sistemas informáticos são instrumentos indispensáveis ao funcionamento de uma biblioteca pública. Para além de permitirem a automatização de rotinas, libertando os técnicos para o desenvolvimento e prestação de serviços ao público, são um recurso estratégico para o desenvolvimento de novos serviços de valor acrescentado. Todavia, há que equacionar a utilização dos sistemas informáticos dentro de um âmbito mais abrangente. Qualificar os sistemas informáticos não deve ser perspectivado somente em função das últimas novidades tecnológicas mas sim em função da sua aplicação funcional, utilizando critérios de custo/benefício.

## Bibliografia

- ABDELAZIZ, Abid; GIAPPICONI, Thierry — "La révision du manifeste de l'Unesco sur les bibliothèques publiques" in *Bulletin des Bibliothèques de France*, 40 (4) 1995, p. 8-14.
- ALLRED, John; ALLRED, Joyce — *Open distance learning in public libraries*. Luxembourg: Office for Official Publications of The European Communities, 1996. 124 p.
- BATT, Chris — *Information technology in public libraries*. London: Library Association Publishing, 1998. 159 p.
- BENAVENTE, Ana, coordenação — *A literacia em Portugal: resultados de uma pesquisa extensiva e monográfica*. Lisboa: FCG, CNE, 1996. 429 p.
- BISBROUCK, Marie Françoise — *La bibliothèque dans la ville: concevoir, construire, équiper avec vingt réalisations récentes*. Paris: Moniteur, 1985. 294 p.
- BLANSHARD, Catherine — *Managing Library Services for Children and Young People: a practical handbook*. London: Library Association Publishing, 1998. 203 p.
- CABANNES, Viviane, direcção — *L'action culturelle en bibliothèque*. Paris: Cercle de la Librairie, 1998. 214 p.
- CABRAL, Luís; REAL, Manuel — *A biblioteca pública: aspectos tipológicos e linhas gerais da sua evolução*. Lisboa: BAD, 1982. 41 p.
- CALIXTO, José António — *A biblioteca escolar e a sociedade da informação*. Lisboa: Caminho, 1996. 163 p.
- Children and Young People: Library Association Guidelines for Public Library Services*. 2ª edição. London: Library Association Publishing, 1997. 61 p.
- COOTE, Helen — *How to market your library service effectively and enjoy it in the process*. London: Aslib, 1994. 234 p.
- FREITAS, Eduardo de; CASANOVA, José Luís; ALVES, Nuno de Almeida — *Hábitos de leitura em Portugal: um inquérito à população portuguesa*. Lisboa: Dom Quixote, 1997. 323 p.
- FREITAS, Eduardo de; SANTOS, Maria de Lourdes Lima dos — *Hábitos de leitura em Portugal*. Lisboa: Dom Quixote, 1992. 78 p.
- GASCUEL, Jacqueline — *Um espaço para o livro: como criar, animar ou renovar uma biblioteca*. Lisboa: Dom Quixote, 1987. 301 p.
- GIAPPICONI, Thierry; CARBONE, Pierre — *Management des bibliothèques: programmer, organiser, conduire et évaluer la politique documentaire et les services des bibliothèques de service public*. Paris: Éditions du Cercle de la Librairie, 1997. 264 p.
- GOMES, José António — *Literatura para crianças e jovens*. Lisboa: Caminho, 1991.
- GOMES, José António — *Para uma história da literatura portuguesa para a infância e a juventude*. Lisboa: IPLB, 1997.
- GRUNBERG, Gérald — *Bibliothèques dans la cité: guide technique et réglementaire*. Paris: Le Moniteur, 1996. 416 p.
- Guidelines for establishing community information and referral services in public libraries*. 4ª edição. Chicago: Public Library Association, 1997. 39 p.
- Guidelines for public libraries, prepared for the IFLA Section of Public Libraries*. London: K. G. Saur, 1986. 91 p.
- HAMILTON, Feona — *Infopromotion: publicity and marketing ideas for the information profession*. Worcester: Gower, 1990. 281 p.
- HAYES, Robert M.; WALTER, Virginia — *Strategic Management for Public Libraries*. Westport, Connecticut: Greenwood Press, 1996. 232 p.
- JACOB, M. E. L. — *Strategic planning*. Nova York: Neal-Schuman Publishers, 1990. 120 p.
- JOLIBERT, Josette — *Formar crianças leitoras*. Porto: Asa, 1991.

- KROPP, Paul — *Raising a reader: make your child a reader for life*. New York: Main Street Books, 1996.
- Lançar a rede de bibliotecas escolares*. Lisboa: Ministério da Educação, 1997. 180 p.
- Las bibliotecas públicas en la promoción de la lectura y la alfabetización integral*. Paris: Unesco, 1993. 45 f.
- Manifesto da Unesco para as Bibliotecas Públicas*. Lisboa: IPLB, 1995.
- MARCHANT, Maurice P. — *Why adults use the Public Library: a research perspective*. Englewood, Colorado: Libraries Unlimited, 1994. 134 p.
- NUNES, Henrique Barreto — *Da biblioteca ao leitor: estudos sobre a leitura pública em Portugal*. Braga: Autores de Braga, 1996. 370 p.
- NUNES, Henrique Barreto; PORTILHEIRO, Joaquim; CABRAL, Luís — *Bibliotecas e leitura em tempo de mudança*. Porto: BAD, 1986. 29 p.
- PARMEGIANI, Claude-Anne — *Lectures, livres et bibliothèques pour enfants*. Paris: Éditions du Cercle de la Librairie, 1993.
- POISSENOT, Claude — *Les adolescents et la bibliothèque*. Paris: BPI - Centre Georges Pompidou, 1997. 360 p.
- PORTUGAL. Ministério da Cultura — *Relatório sobre as bibliotecas públicas em Portugal*. Lisboa: IBL, 1996. 40 p.
- PORTUGAL. Secretaria de Estado da Cultura — *Leitura Pública: rede de bibliotecas municipais*. Lisboa: SEC, 1986. 65 p.
- SÁ, Victor de — *As bibliotecas, o público e a cultura*. Lisboa: Livros Horizonte, 1983. 227 p.
- SÁEZ, Eileen Elliott de — *Marketing concepts for libraries and information services*. London: Library Association Publishing, 1993. 145 p.
- SALAUN, Jean-Michel — *Marketing des bibliothèques et des centres de documentation*. Paris: Cercle de la Librairie, 1992. 132 p.
- SEIBEL, Bernadett — *Bibliothèques municipales et animation*. Paris: Dalloz, 1983. 324 p.
- Standards for public libraries, prepared by the Section of Public Libraries of IFLA*. Munchen: Verlag Dokumentation. 53 p.
- THOMAS, Barbro — *Guidelines for public libraries promoting literacy*. Paris: Unesco, 1993. 49 p.
- WARD, Susan — *Library performance indicators and library management tools*. Luxembourg: Office for Official Publications of The European Communities, 1995. 173 p.