

Identidade e Mudança: projecto de intervenção e empreendedorismo social em bibliotecas para captação de novos públicos

Vera Maria da Silva

Biblioteca Municipal do Seixal

Quinta dos Franceses

2840-499, Seixal

Tel: 210976100

E-mail: vera.silva@cm-seixal.pt

"Muitas coisas não ousamos empreender por parecerem difíceis; entretanto, são difíceis porque não ousamos empreendê-las."

Lucius Annaeus Sêneca

RESUMO

Abordam-se estratégias e procedimentos no âmbito do *empreendedorismo social*, destacando o seu potencial de ferramenta útil para as bibliotecas públicas concretizarem o seu papel social, obterem reconhecimento na *esfera pública*, afirmarem-se na comunidade e ultrapassarem a dificuldade de captar novos públicos. Evidenciam-se potencialidades de *estratégias empreendedoras em parcerias sociais e processos de gestão da inovação*, aspectos pertinentes no actual contexto de incerteza e mudança. Faz-se um enquadramento da *realidade social da leitura e uso das bibliotecas*; constata-se como o *empreendedorismo social* pode ser uma valia; enunciam-se *tópicos articuladores do conceito de empreendedorismo social*; reflete-se sobre o interesse do seu desenvolvimento em *processos de gestão*; fundamenta-se a pertinência de práticas de *empreendedorismo social* ocorrerem em bibliotecas; sustenta-se como tal é coerente com a sua visão, missão e valores. É disso exemplo o projecto DAR de VOLTA, activo desde 2006 na Biblioteca Municipal do Seixal. Dele resultou, até ao momento, a oferta de 128.915 manuais escolares, a entrega de 70.473, o que representou para as famílias uma poupança de 1.394.282€. O projecto revelou-se uma *oportunidade para a biblioteca ser mais conhecida* junto de potenciais utilizadores, *conquistar novos leitores e ser reconhecida pela comunidade*. Assistiu-se, também, à migração deste projecto de *empreendedorismo social* para outras bibliotecas públicas.

PALAVRAS-CHAVE:

Papel social da biblioteca pública; projectos de intervenção social; empreendedorismo social; gestão da mudança.

RESUMO SUMMARY

The focus of this paper is the consideration of strategies and proceedings developed for *social entrepreneurship*, an useful tool for public libraries to achieve their social role, obtain *public sphere* recognition, stand out in their community and overcome their difficulties reaching new publics. This paper aims to show the potential of *entrepreneurial strategies*, focused in *social partnerships and innovating management processes*, which are important aspects in the current context of uncertainty and change. A framework of the *reading social reality and library use* is provided, as well as findings where *social entrepreneurship* can be an asset; *topics describing the concept of social entrepreneurship* are presented, as well as their importance in the development of *management processes*; the relevance of *social entrepreneurship* practices in libraries are explained; and how these practices are coherent with the vision, mission and values of the public reading institutions. The project in progress DAR de VOLTA (GIVING BACK), which started in 2006 at the Seixal Municipal Library, is given as an example of *social entrepreneurship*. This project resulted, so far, in the offering of 128.915 school books by the people, and the delivery, by the library, of 70.473, which meant 1.394.282€ of savings to those families who benefited from it. For the library, this was an *opportunity to be further known amongst potential users, attract new readers and to be known throughout the community*. It was also observed that this *social entrepreneurship project* was adopted by other public libraries.

KEYWORDS:

Public library social role; social intervention projects; social entrepreneurship; change management.

Enquadramento

Abordamos o desenvolvimento nas bibliotecas públicas de práticas de *empreendedorismo social*, um conceito cujo conteúdo remete para a *capacidade de reconhecer problemas sociais, usando ferramentas empreendedoras para os resolver e obter retorno social*, perspectivando-as em torno do lema do XI Congresso de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas: *Integração, Acesso e Valor Social*, aspectos nodais e permanentes no enquadramento da missão das Bibliotecas Públicas e do seu compromisso social.

Perante uma *realidade em mudança* e pautada por um contexto de dificuldades, não só práticas de *empreendedorismo social* são úteis, como podem ser uma valia operativa perante constatações desconfortáveis. Referimo-nos à redução de recursos que atravessa a sociedade e que afecta, também, as bibliotecas; ao limitado envolvimento dos leitores em determinadas práticas de leitura; ao que são os níveis de informação pertinente e de literacias; às crescentes dificuldades das bibliotecas em captar e conservar públicos. Estes aspectos podem induzir vulnerabilidade em anteriores certezas e levar ao questionamento se estamos perante o “fim da ilusão” em que assentavam conceitos de leitura, da sua promoção e do papel das bibliotecas.

É neste contexto que projectos de *empreendedorismo social em bibliotecas* podem, para além dos seus objectivos concretos, contribuir para a promoção da leitura e das literacias ao assegurarem a possibilidade de um público mais vasto conhecer a Biblioteca. E, ao tornar-se seu utilizador, poder sentir-se mais motivado para práticas de leitura e actividades educativas promotoras e ampliadoras de níveis literacias e de informação pertinentes. Destaca-se este aspecto porque é difícil às bibliotecas conservarem e conquistarem leitores e, também, participantes que se envolvam, activamente, nas suas iniciativas. Tal sucede, não obstante o actual contexto social ser o de uma *cultura leitora* [1]; de a leitura ser culturalmente reconhecida; de existir uma consciência social e política do valor económico da informação e do conhecimento – um valor que sempre foi uma realidade histórica, ainda que, anteriormente, não tenha sido tão claramente percebida.

No contexto de necessidades inerentes a tempos de *mudança*, para que as suas respostas sejam socialmente válidas, importará que as bibliotecas procedam a inovações de gestão e refocalização social assentes na *identidade e missão das bibliotecas*, serviços públicos para a cultura, a informação e a educação. O *empreendedorismo social* é uma via possível. Sendo a *missão* o rumo dado pelas razões da existência de uma organização e afirmação do que ela faz e para quê; a *visão*, o horizonte inspirador e impulsionador para ela gizado; os *valores*, o conjunto de princípios e padrões éticos e deontológicos que a norteiam e posicionam face aos desafios que enfrenta, então, a *missão, visão e valores*

das bibliotecas públicas instituídos pela UNESCO são pertinentes, decorrendo que procedimentos, como práticas de *empreendedorismo social*, afirmam-se e legitimam-se ao serem conformes e coerentes com os princípios fundamentadores das bibliotecas públicas.

Nesse sentido, afirmar o *empreendedorismo social* como prática a ser desenvolvida pelas bibliotecas públicas, [2] enquadra-se na reflexão sobre a importância de estarmos atentos a necessidades e oportunidades que consolidem o *papel social das bibliotecas* perante os novos *desafios da realidade*. Cremos que o *empreendedorismo social* pode ser uma via para promover aproximação e envolvimento comprometido das pessoas com a biblioteca. E desta com elas, com projectos de intervenção social, e outros, que visem a oferta no *mercado social* de produtos ou serviços que respondam a necessidades e interesses dos públicos reais e potenciais das bibliotecas. Tal não deixa de as afirmar nas suas comunidades, de ser factor de captação e fidelização de novos públicos, de ampliação de espaços leituras e oportunidades de acréscimo de literacias.

Constatações

A relação das pessoas com a leitura atravessa um processo de transformação. As bibliotecas procurem responder a novas formas de oferta e acesso a práticas e usos da leitura, promoção das literacias e apoio activo à construção de leitores competentes – objectivos que se enquadram no cerne da sua *missão* e onde a sua *identidade* se articula e projecta – mas enfrentam dificuldades. Uma, é o afastamento das pessoas e, até, perda de públicos, um processo que começou a ser detectado há cerca de dez anos, mesmo em bibliotecas públicas onde tal não era suposto suceder. [3] Importa, então, fornecer respostas ajustadas a necessidades reais e expectativas emergentes, produzindo e disponibilizando recursos e ofertas adequadas que ampliem oportunidades de as pessoas se (re)encontrarem com a biblioteca ou de a poderem conhecer. Tal é indutor de frequência e uso; sem destinatários, ofertas e recursos das bibliotecas não encontram receptores, o que com novas abordagens, como práticas de *empreendedorismo social*, pode ser revertido. Algum distanciamento que se constata não deixa de se afigurar contraditório. Universidades e instituições governamentais têm realizado estudos sobre a situação da leitura e das literacias. [4] Neles constata-se uma constante ampliação de níveis de qualificação e certificação académicas e uma positiva evolução das taxas de leitura, ainda que estas continuem abaixo da média europeia, o que atendendo ao nosso passado e passivo não nos deve surpreender. Se estamos satisfeitos com este progresso, não são referências à crescente migração de leitores para novos média que merecem preocupação, mas sim a expressividade do número de “pequenos leitores”, a grande diferenciação de usos e de práticas de leitura e de competências de literacias e, depois da infância, o progressivo distanciamento dos jovens da leitura.

Também em termos de *leitura validada* pelos cânones actuais – e independentemente dos suportes em que é acedida e do que tal possa significar de práticas de *leitura intensiva* ou *leitura extensiva* – esta leitura permanece como uma prática relativamente restrita. Mesmo que actuais processos de leitura exijam conhecimentos e aperfeiçoamento permanente, existem substantivas evidências de haver muitos *leitores não competentes*. Talvez que distintas realidades sociais, culturais e limitações percebidas por olhares posicionados num anterior contexto e tempo possam induzir sobre a leitura e as bibliotecas uma perspectiva desfasada do presente. Mas o que são efectivas *competências de literacias* é um factor incontornável na análise da diversidade e dos resultados do que são hábitos, práticas e usos da leitura.

Num mundo que precisa de especialização mas vive da diversidade, constata-se – independentemente da ampliação de níveis académicos – que habilitações efectivas e competências de literacias continuam precárias face às necessidades de desenvolvimento social e económico e a realidades de pobreza e exclusão social. Faltam, então, concretizações que revertam as constatações. [5] As bibliotecas públicas portuguesas não têm, comparativamente a outras, elevados níveis de frequência e efectivos hábitos de leitura são pouco universais, ainda que registando significativas variações e mutações positivas face a quadros anteriores. [6] Tal é preocupante, mesmo sabendo que em épocas de baixíssima prática de leitura sempre existiram *grandes leitores* e que, actualmente, “se lê muito”. Porém, apesar do percurso positivo da “Rede Nacional de Bibliotecas Públicas”, da “Rede de Bibliotecas Escolares”, do “Plano Nacional de Leitura”, [7] persiste inconformismo perante uma iliteracia ainda expressiva. E por os níveis de leitura, mesmo a não *validada pelos cânones actuais*, permanecer uma prática restrita em termos de *leitura competente*. As bibliotecas, que permanecem marginais ao quotidiano de vários segmentos de públicos, continuam, então, a ter um papel a desempenhar, ainda que careçam de superar lacunas e de desenvolver estratégias válidas para se aproximarem mais dos seus leitores reais e potenciais.

Neste quadro, projectos de *empreendedorismo social* congregam pessoas e vontades e podem induzir a uma frequência mais regular das bibliotecas. Estas, precisam de se focalizar num envolvimento activo dos seus leitores em práticas transversais e participadas, em *actividades educativas* e de *intervenção social* que constituam uma valia para as pessoas e para as bibliotecas – agentes de *inclusão*, *acesso* e *valor social* – que com práticas de *empreendedorismo social* podem contribuir para o bem estar da comunidade e para a concretização de objectivos informativos, educativos, culturais, lúdicos e de promoção das literacias, o cerne da sua finalidade.

O reconhecimento formal do *empreendedorismo empresarial* e do *empreendedorismo social* são relativamente recentes. Mas as empresas sociais são uma realidade em progressiva afirmação. O *Jornal Oficial da*

União Europeia destaca o reconhecimento das empresas sociais e explicita: *Dado que as definições variam de país para país, importa descrever a «empresa social» na base de características comuns, entre as quais, os objectivos sociais, o reinvestimento dos lucros, a multiplicidade de estatutos jurídicos e a participação das partes interessadas*. [8] A estratégia da EU perspectiva-as como uma das pedras angulares do modelo social europeu, ao aportarem significativos contributos e gerarem valor social, o que justifica que o CESE (Comité Económico e Social Europeu) apoie a Comissão Europeia no lançamento de um enquadramento político e de um plano de acção para as empresas sociais na Europa.

Ao longo do tempo, o *empreendedorismo* – “tomada de decisão para fazer uma coisa e a intentar” – sempre se constituiu como uma vantagem. Só que, anteriormente, ainda que reconhecendo-lhe dimensão moral – uma *virtude* indutora de atitudes e comportamentos, não se projectou sobre ele uma *visão social articulada* que o perspectivasse como factor objectivo e alargado de desenvolvimento e valor social. A sua expressão histórica encontra correspondências naquilo que, em cada momento, é a *consciência colectiva* [9] (o conjunto de crenças, valores e sentidos que os membros de uma sociedade projectam para a globalidade sua vida colectiva, sistema próprio e articulador que, progressivamente, se afirma numa dada sociedade e que enforma as suas estruturas sociais, económicas, políticas, culturais e mentais). Sobre o conceito *empreendedorismo*, na dimensão histórica, registam-se diferenciações nos discursos, significados e projecções. Considera-se, todavia, característica fundadora e atemporal do conceito de *empreendedorismo* a sua “*capacidade de criação e aproveitamento de oportunidades*”. (COSTA, 2011) Ele pode, então, ser também oportunidade e meio para a consolidação de perspectivas identitárias e ampliação do espaço social e cultural das bibliotecas.

Compaginado com respostas activas a novas necessidades sociais e culturais, o *empreendedorismo social* promove a biblioteca junto de novos potenciais utilizadores. No actual contexto de incerteza e mudança, práticas de *empreendedorismo social* em bibliotecas não deixam de corresponder, o que teremos oportunidade de objectivar, a formas de gestão pertinentes e inovadoras.

Um dos projectos de *empreendedorismo social* desenvolvidos na Biblioteca Municipal do Seixal, o DAR de VOLTA, permitirá demonstrar a concretização de **objectivos de empreendedorismo social**: desenvolver o capital social; resolver problemas sociais através de propostas inovadoras, de acções dinâmicas e transformadoras da sociedade; ampliar o “espaço público” dos cidadãos na *esfera pública*. [10] De forma reflexa ele, também, permite posicionar melhor a missão e acção da biblioteca e o trabalho dos seus profissionais de informação no espaço da *esfera pública*.

Pertinência do empreendedorismo social e de outros tópicos teóricos para as bibliotecas públicas

Vivemos num tempo de mudanças históricas radicais à escala planetária. Uma delas é a possibilidade de existir conhecimento, informação, comunicação e consciência globais, que são facilitadores de incrementação de mobilizações e movimentações sociais solidárias e de intervenção. As tecnologias de comunicação e informação ampliam essa possibilidade participativa. Os cidadãos têm maior possibilidade de promover uma refundação de processos participativos na *esfera pública*; de afirmação de representatividade e expressão; de projectar influência na sociedade civil; de actuação na inovação política, económica e social. Fazem-no através das crescentes conexões e usos de redes sociais virtuais e /ou reais, como DAR de VOLTA – uma dinâmica e efectiva rede social de partilha e de informação. Ele é um projecto de *empreendedorismo social* activo e mobilizador, portador de novas formas de participação democrática e com potencial de contribuir para uma nova cosmovisão e emergência de práticas culturais e estilos de vida distintos e/ou alternativos, portador de vantagens sociais, económicas e ambientais. [11]

O *empreendedorismo social concretiza-se* em saber reconhecer oportunidades; encontrar soluções de baixo custo e elevada escala de resultados; provocar impacto social positivo; promover projectos sustentáveis. Retenha-se que o *empreendedorismo social* opera sem finalidade lucrativa. São características das organizações posicionadas na *economia social* a não distribuição do lucro; uma partilha do poder pelos seus membros (independente das suas cotas de investimento); maior coesão salarial entre as pessoas. Uma opção nitidamente alternativa ao modelo económico e social corrente. Ao procurarem reinvestir, partilhar o “lucro”, diminuir a diferenciação, enquadrar positivamente atitudes, motivação, mobilização e ao quebrar ciclos viciosos /afirmar ciclos virtuosos, empresas ou organizações sociais focalizam-se, na sua *missão social*. Para isso desenvolvem programas inovadores baseados nas *competências da organização* e orientados para a resolução das necessidades das pessoas visando torna-las mais autónomas. Ser *empresa social*, [12] não significa que não deva gerar *lucro*; só que a taxa de retorno de capital é à priori delimitada. O *excedente* é reinvestido no próprio negócio, o que aporta sustentabilidade, inovação, oportunidade de ampliação de postos de trabalho, desenvolvimento e impactos sociais positivos.

Projectos de *empreendedorismo social têm por base* ideias novas e úteis para resolver problemas sociais concretos. Combinando práticas, conhecimento e inovação, apoiam-se em parcerias e na auto-sustentação, atingindo uma relação custo-benefício muito positiva. Constituem-se verdadeiras experiências de *educação para o desenvolvimento*, dando respostas às pessoas e envolvendo-as activamente numa visão em que a

organização social não é só portadora de serviços; ela tem, também, de mobilizar as pessoas e poder contar com o retorno da sua intervenção.

Estas perspectivas não deixam de remeter para *questões de reflexão social*. E para a necessidade de actualizar conceitos de gestão que têm enformado empresas e instituições (e também bibliotecas públicas), no sentido de incorporarem um novo paradigma: o de assumirem mais latas e efectivas preocupações sociais, podendo para isso recorrer a experiências de empreendedorismo social. [13] No que se reporta ao desenvolvimento de práticas de *empreendedorismo social em bibliotecas*, apercebemo-nos da conformidade do conceito e dos seus objectivos com os dos próprios serviços de leitura pública, de ele poder ser um factor ter em consideração na gestão das bibliotecas e um meio de as ajudar a superar algumas dificuldades, como seja a da captação de novos públicos e, assim, contribuirem para a existência de um maior número de leitores mais competentes, críticos e activos.

Se transpusermos para as bibliotecas conceitos de gestão estratégica, vantagem competitiva e neles considerarmos o modelo das *Cinco Forças de Porter (Rivalidade entre concorrentes; Poder de Negociação dos clientes; Poder de Negociação dos fornecedores; Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes; Ameaça de produtos substitutos)*, compreendemos como estas forças de mercado que se projectam nas organizações lucrativas, e afectam as suas respostas e resultados, também atingem as bibliotecas e outras organizações não lucrativas. [14] As bibliotecas, porventura, estarão acomodadas à realidade de anteriores e distintos contextos culturais, informativos e de leitura, e não terão dado suficiente atenção a resultantes das alterações restritivas impostas ao financiamento público.

Resultantes das *Cinco Forças de Porter* no mercado cultural e informativo social têm impactos directos nas bibliotecas, incluindo a dificuldade de captação e frequência de públicos (uma dificuldade que o *projecto de empreendedorismo social* DAR de VOLTA nos tem ajudado a colmatar). Na relação de forças, a *vantagem competitiva* das bibliotecas com as alternativas externas existentes é difícil. Elas necessitam, então, de procedimentos novos que minimizem esses efeitos, criando ofertas com *diferenciação* e incorporando vantagens acrescidas que possam reverter situações de falta de atractividade por algumas das suas ofertas, bem como reconsiderarem a sua relação com os seus públicos. As bibliotecas precisam de resgatar a sua *vantagem competitiva*; afirmar uma *diferenciação* pertinente e duradoura de resultados; anteciparem-se à procura de ofertas e recursos (*push model*) como factor de atracção e incentivo. Projectos de *empreendedorismo social*, e princípios modeladores deste conceito, podem ser recursos para as bibliotecas construírem a sua estratégia. Perante a actual realidade tecnológica e diversidade de ofertas, uma eventual “cristalização” de gestão necessita de ser quebrada para que as bibliotecas, no contexto de *serviço público*, possam afirmar e desenvolver uma *estratégia*

competitiva [15] que lhes permita *antecipar* mudanças, *diversificar*, *qualificar* e *singularizar* ofertas, *captar*, *envolver* e *fidelizar* públicos leitores.

Uma estratégia competitiva sustenta-se muito no conhecimento da área de actuação de uma organização e na sua capacidade de afirmar *liderança de custo*, *diferenciação* e *focalização em segmentos de intervenção* e, também, em *necessidades especiais de grupos específicos*. Nas bibliotecas, estes dois últimos aspectos serão os que mais podem carecer de reflexão e mudança, ainda que *vantagem competitiva* possa derivar da combinação das estratégias genéricas e da sua adequação às *realidades* e necessidades de cada biblioteca e não tanto da mera aplicação genérica e mecanicista do modelo Porter. Uma estratégia competitiva também implica que as bibliotecas se centrem no endógeno e em estratégias operativas nas áreas funcionais, na informação, marketing, produção, gestão orçamental. E atentas à inovação e ao que nesta corresponda às suas finalidades e a uma *efectiva* capacidade para, positivamente, afectar aos interesses dos seus leitores.

Novas realidades aportam novas dificuldades e desafios. Ainda que acrescidas dificuldades se reflectam com maior intensidade nas bibliotecas e organizações que operam no serviço público e no domínio não lucrativo, não há vantagem para as bibliotecas em as evitar. O que as pode fortalecer é enfrentá-las e ultrapassá-las, enquadrando assertivamente novas diversidades e maior abertura de enfoque que permita *melhorar* e *innovar* processos e “segurar” os seus públicos. Para isso, elas precisam de deslocar fronteiras de produtividade, actualidade e pertinência das ofertas que disponibilizam, o que carece de trabalho e cooperação em rede, de reconfigurar ofertas anteriores que devem ser defendidas, de redefinir práticas e estratégias onde a decisão *do que fazer* e *do como fazer* podem assumir idêntica importância.

Associados à inovação, destacam-se dois problemas que afectam organizações não lucrativas como as bibliotecas públicas. Um, o da sua limitação objectiva em acompanhar a velocidade a que se processa a inovação [16], tendo em conta o que esta significa de investimento financeiro em áreas onde não existe retorno de valor baseado no lucro. Um outro (que afecta organizações lucrativas e não lucrativas), é o do elevado ritmo de transformação de processos induzidos pela inovação tecnológica e que pressionam os limites de possibilidade que as organizações têm para a incorporar. A *rapidez* a que as inovações ocorrem dificulta ou pode ultrapassar a capacidade de organizações e pessoas terem o *tempo* necessário para efectuar a interiorização e desenvolvimento da exploração do potencial das novas oportunidades aportadas pela inovação. Exemplos destes problemas são, nas bibliotecas, as crescentes possibilidades de formatos de leitura; o natural fascínio por pioneirismos ou futurismos que irrompem no mercado editorial e tecnológico (ainda que alguns deles se possam situar para além dos limites que compradores e

utilizadores estejam dispostos a aceitar comprar ou usar massivamente); a existência de uma vasta diversidade de ofertas culturais e informativas entre as quais as pessoas têm de fazer escolhas, o que afecta directamente a frequência das bibliotecas e o uso dos seus recursos.

Retornando ao modelo das *Cinco Forças de Porter*, julgamos que se, ainda, é relativamente fácil às bibliotecas públicas manterem uma posição de liderança no *parâmetro custo* (pelo menos enquanto não for questionada a base de gratuidade do seu serviço e dos recursos que oferecem e se, para isso, continuarem a ter meios para o fazer), já no que reporta ao *parâmetro diferenciação*, elas enfrentam dificuldades se o que tiverem para disponibilizar não for comparável com o que outros competidores têm para oferecer e responder à satisfação dos interesses das pessoas. *Projectos de empreendedorismo social*, ao funcionarem numa lógica essencialmente *alternativa* à lógica de mercado, são exemplo de uma oferta com elevado factor de *diferenciação* e indução de uma predisposição psicológica positiva perante o espaço de sociabilização que as bibliotecas são e os recursos e serviços que oferecem. *Empreendedorismo social*, boas práticas, métodos de gestão pertinentes, exemplos válidos e com potencial de replicação ou adaptação no seu espaço social podem, então, permitir às bibliotecas assegurar melhor o serviço público e captarem utilizadores.

Um outro exemplo possível, e já usado em algumas bibliotecas, é o recurso ao CRM - *Customer Relationship Management* (Gestão do Relacionamento com os Clientes). [17] Destacamos este método por, desde que associado a ofertas pertinentes, permitir melhor resposta e consolidação de laços entre a biblioteca e os leitores. Sendo aplicado, poderá aportar potenciais condições de vantagem para o sucesso de novos ou inovadores projectos, quer no âmbito do *empreendedorismo social*, quer de outros que contribuam para a sustentabilidade das bibliotecas. Se as ofertas das bibliotecas permanecerem uma escolha atractiva e derem respostas selectivas a necessidades culturais, informativas, educativas de lazer e sociais das pessoas, elas podem, então, resistir melhor à competição de ofertas exteriores. As bibliotecas devem, por isso, ter em conta as presentes realidades sociais, educativas, culturais e mentais que atravessam a sociedade sem, contudo, abdicar do papel histórico de serem um elo de ligação ao percurso cultural, criativo e de construção de conhecimento da humanidade, o duradouro papel social e cultural que têm preservado ao longo do tempo.

Bibliotecas, um espaço natural para empreendedorismo social

As bibliotecas públicas estão *naturalmente* no domínio do social, campo em que o *Manifesto da UNESCO* claramente as posiciona. Empreenderem projectos perspectivados no âmbito do *empreendedorismo social* é um passo que se afigura consequente, óbvio e com

elevado potencial de resultados, quer em termos sociais, quer das finalidades das próprias bibliotecas. [18] Integrar práticas de *empreendedorismo social* nas bibliotecas públicas é uma oportunidade e desafio a considerar e pode significar uma ampliação do campo de *intervenção da biblioteca na comunidade*.

Ações e experiências de *intervenção social* e práticas de *empreendedorismo social* geradas em bibliotecas e desenvolvidas com base em conceitos articulados e metodologias adequadas, podem ter o potencial de as *religar* ao seu público. O *empreendedorismo social* permite a bibliotecas e bibliotecários acrescentarem à sua prática transformação e mudança social e cultural; vincularem novos públicos; afirmarem positivamente serviços de leitura pública na comunidade; promoverem o uso de recursos das bibliotecas; assegurarem uma melhor concretização dos seus múltiplos objectivos; adicionarem a estes projectos *experiência profissional e competências técnicas de informação e documentação*. Estas são relevantes, pois os projectos de *empreendedorismo social* enquadram-se na prossecução coerente dos objectivos das bibliotecas. Devem, por isso, ser projectos concordantes com as finalidades destas e focalizados nas necessidades dos utentes e da comunidade.

Estratégias e procedimentos no âmbito da intervenção e *empreendedorismo social* são uma ferramenta para as *bibliotecas renovarem, reinventarem e afirmarem o seu papel social*. Para isso elas precisam de públicos, cuja conquista e fidelização é difícil num momento de mudança dos paradigmas de usar informação, aceder à cultura, ocupar o tempo livre. Face à diversidade de alternativas, ampliar hábitos de leitura e competências de literacias, quer estas tenham enquadramento lúdico ou operativo concreto, significa competir pelo interesse e tempo das pessoas. É neste contexto que o *empreendedorismo social* é uma oportunidade e desafio a considerar. Promotor de *inclusão, acesso e ampliação de valor social* (a temática deste congresso), ele é coerente com a visão, missão e objectivos das bibliotecas e pode convergir com diversas ações de intervenção social em que as bibliotecas se posicionam na *esfera pública*. [19]

Desde a generalização do impresso que a leitura se correlaciona com a ampliação da participação social, um processo em que, desde o séc. XIX, as bibliotecas alargam o acesso à informação e à leitura. Estas, constituíram-se factores relevantes na construção do novo perfil de cidadão-leitor, aportando reflexos na emancipação, qualificação e ampliação do espaço de participação das pessoas na vida social, na *esfera pública*, [20] e afirmação do conceito de indivíduo. Nos anos 90 do século passado, emergiu o conceito de *governança*, que exprime uma maior abrangência do conceito de governo, perspectivando maior participação activa da sociedade civil numa *governança* em rede que, para se efectivar, carece da intervenção *real e efectiva* de grupos sociais e de cidadãos informados, activos e críticos. [21]

Apesar destas enunciações se confrontarem com as

limitações do embate entre a teoria e a realidade, prevalece a evidência da valia de, num mundo mais complexo e diverso, as bibliotecas continuarem a providenciar acesso à leitura, à informação, ao conhecimento. Novas realidades, inerentes vantagens e dificuldades, devem motivar a procura de novas dimensões que confirmem e ampliem o sentido da acção profissional dos bibliotecários. O *empreendedorismo social* é uma ferramenta possível para, no momento de tomar decisões, delas não excluir a perspectiva social e humana da Biblioteca. De *implementar* (e não apenas enunciar) vertentes de integração social que, directa ou indirectamente, afirmem a dignidade humana e sejam portadoras de efectivas *possibilidades* (e não apenas de convicção redentora) de um envolvimento e participação activa na esfera pública, para que, então, possa existir uma *efectiva* governança. E perspectivas de esperança que contribuam para ultrapassar sentimentos de incerteza perante a mudança e de desvalorização perante a crise e a escassez de recursos.

Mas projectos de *empreendedorismo social* não devem ser ocorrências de carácter avulso, escolhas circunstanciais ou casuísticas para explorar pontuais possibilidades de nelas focalizar o papel da biblioteca em tempo de dificuldades. Trata-se de perceber que eles oferecerem às bibliotecas oportunidade de se fortalecer e reencontrar com as *bases de sustentação da sua identidade, visão e missão*. O *empreendedorismo social* é, então, um recurso para os bibliotecários operarem na dimensão de uma, necessária, concretização entre *níveis discursivos e soluções práticas efectivas*; um meio para se recentrarem e afirmarem a *natureza de serviço público* das bibliotecas, tendo bem claro que não serão só projectos de *empreendedorismo social* o que fundamentará e justificará o papel das suas instituições de leitura pública. Tal decorrerá da *globalidade do trabalho desenvolvido* e do que dele possa influir na transformação social com *impacto no momento e no tempo*. É nessa totalidade que se destaca a importância das bibliotecas, da sua relevância para a vida das pessoas e capacidade de, com elas, encontrar soluções. É nessa totalidade que projectos de *empreendedorismo social* devem ser inscritos na actividade das bibliotecas. É *nessa* totalidade que eles não deixam de as (nos) comprometer numa intervenção política, no sentido da sua (nossa) responsabilidade social e de envolvimento institucional e individual na *pólis* colectiva.

Dar de Volta, um caso de projecto de empreendedorismo social em biblioteca

Sustenta-se a abordagem num exemplo de caso de *empreendedorismo social*, o projecto DAR de VOLTA, que tem registado um crescimento exponencial. Os resultados quantitativos obtidos (entre 2006 e 2011) ascendem ao total de 76.027 manuais escolares recepcionados, dos quais 49.286 foram entregues às famílias. Isso permitiu à Biblioteca Municipal do Seixal, um *serviço público*, restituir à comunidade, cerca de um

milhão de euros (970.542€). [22] Já teremos fundamentado porque consideramos que DAR de VOLTA se enquadra nos objectivos prosseguidos pelas bibliotecas. Relembre-se que ele se enquadra no *empreendedorismo social*, que é a capacidade e acção de reconhecer problemas sociais e de utilizar ferramentas empreendedoras para os resolver numa perspectiva de retorno social; que o empreendedorismo social se concretiza em saber *reconhecer oportunidades*; encontrar *soluções de baixo custo e elevada escala de resultados*; provocar *impacto social positivo*; promover *projectos sustentáveis*. Que o *empreendedorismo social* visa desenvolver o *capital social*; resolver problemas sociais através de *propostas inovadoras, acções dinâmicas e transformadoras da sociedade; ampliar o "espaço público"* de participação dos cidadãos. É, então, na conformidade entre as perspectivas que enformam o conceito e as evidências produzidas pelos resultados de DAR de VOLTA que se fundamenta a sua filiação e finalidade no âmbito do *empreendedorismo social*. Enuncia-se, seguidamente, a sua real conformidade.

Reconheceu-se um efetivo problema social: a necessidade de manuais escolares na comunidade; a sua importância para a rentabilização de recursos; a conveniência de crianças e jovens de famílias carenciadas não se sujeitarem a faltas de material, o que lhes seria desconfortável perante a turma e o seu *peer group*; a ansiedade familiar com a dificuldade em os adquirir; a relevância social das finalidades ecológicas atingidas com o reaproveitamento de manuais escolares.

Identificou-se uma oportunidade: para oferta e troca pública de documentos está(va) activo um projecto – *Livros Procuram...* – que visa *encontrar* um destino para o significativo número de ofertas feitas à Biblioteca e sem interesse específico para o seu acervo. A partir da pontual existência de manuais escolares nessas ofertas, concebeu-se um projecto específico que objectivasse a possibilidade de uma *cooperação articulada* para uma *significativa partilha* alargada e *troca oportuna* de manuais escolares, levantando-se para isso um *projecto consistente*. Para o operacionalizar, fez-se uma divulgação, visando articular, com pertinência, o período de recepção/oferta de manuais e conceber a operacionalização do processo: criar um sistema de organização e pesquisa para os documentos; afectar uma equipa e um espaço ao projecto; captar a colaboração das escolas; proceder à divulgação do projecto; assegurar a maior simplificação possível aos procedimentos técnicos; reduzir ao mínimo as necessidades burocráticas.

Encontrou-se uma solução de baixo custo e elevada escala de resultados: o bem a fornecer não tem custos; são, apenas, usados procedimentos técnicos considerados essenciais; a logística para assegurar a operacionalização do projecto é mínima e desburocratizada ao máximo (aspectos que se reflectem numa *notável relação custo-benefício* do projecto). Não estão envolvidos custos expressos de divulgação; acreditou-se que a valia do

projecto o afirmaria numa base assente na visibilidade e circulação de informação gerada em torno da satisfação e progressivo envolvimento dos utentes, o que se veio a confirmar.

Utilizaram-se ferramentas empreendedoras para resolver os problemas numa perspectiva de retorno social: o *conhecimento* e a *experiência dos técnicos da biblioteca*; o *envolvimento amplo das pessoas* (que se sentem vinculadas, não existindo necessidade de registos formais de compromisso, um “contrato escrito”); opta-se por uma *vinculação pessoal*, um “contrato psicológico aberto” para promover e sustentar uma prática de empreendedorismo social; explora-se a *parceria existente com as escolas*; focaliza-se a *medida do desempenho* de objectivos/ resultados do projecto no *impacto social atingido* – o que constitui factor de motivação para o *empenho da equipa de trabalho*. O projecto têm *impacto social positivo*, o que é evidente nos resultados atingidos. [23]

Aferiu-se a sua sustentabilidade: notória na progressiva e consistente ampliação geométrica dos resultados locais. Veja-se, abaixo, a evolução dos resultados do projecto:

| ANOS | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|------------|-------|--------|--------|--------|---------|---------|
| Recebidos | 615 | 3.899 | 2.139 | 4.715 | 19.502 | 45.157 |
| Entregues | 400 | 1.626 | 1.730 | 3.833 | 12.760 | 28.937 |
| Poupança € | 7.200 | 29.268 | 31.140 | 68.994 | 255.200 | 578.740 |

Os dados intercalares de 2012, antes de o projecto anual estar encerrado, registam a recepção de 52.888 manuais, dos quais 30.279 foram validados por estarem actualizados e conformes com a selecção feita pelas escolas – 2012 foi um ano de actualização de manuais escolares em várias disciplinas, o que inutilizou um apreciável número de ofertas para efeitos de reutilização – tendo sido entregues 21.187, o que representou uma poupança de 423.740€. Decorre da adição destes valores que os *resultados totais provisórios* do DAR de VOLTA ascendem a 128.915 manuais escolares oferecidos, dos quais 70.473 foram entregues para reutilização, o que significou para as famílias uma poupança global superior a um milhão de euros, 1.394.282€ e um aproveitamento para reciclagem superior a 18 toneladas de papel. A sustentabilidade do projecto infere-se, também, pela replicação externa que regista.

Migrou para lá do concelho do Seixal e, em alguns casos, influenciou o seu surgimento noutros municípios e instituições. Uma expansão que vive de um sentido e realidade de cooperação e partilha e da visibilidade conferida aos projectos, o que é relevante para a sua sustentabilidade. O conhecimento amplia oportunidades de alargamento e continuidade da entrega e troca de manuais. A visibilidade dada à crescente troca de manuais escolares interessa directamente ao próprio projecto e a projectos congéneres. Existirem e falar-se deles no espaço público amplia-lhes mútuas possibilidades de desenvolvimento e crescimento. [24] Outras autarquias,

associações, indivíduos e redes sociais têm vindo a criar bancos para troca de manuais escolares. Em vários casos, e muito eficazmente, mantêm a “marca” DAR de VOLTA, facilitadora da identificação e reconhecimento do âmbito do projecto. Ele pode ter inspirado orientações governamentais de reaproveitamento de manuais escolares emitidas por dois ministros da educação. [25]

Desenvolveu-se capital social: *resolver problemas sociais através de propostas inovadoras, acções dinâmicas e transformadoras da sociedade e ampliar o "espaço público" dos cidadãos.* É óbvio que DAR DE VOLTA responde, na totalidade, a estes requisitos característicos de *empreendedorismo social*. Ele é, indubitavelmente, um *projecto colectivo*; *produz bens* (a disponibilização de manuais escolares) e *serviços* (a recolha, organização e distribuição) *para a comunidade*; focaliza-se na *busca de soluções para necessidades sociais*; contribui para *minorar situações de risco social* de abandono ou fracos resultados escolares por falta de recursos, pelo que não deixa de se constituir como um factor para a *promoção das pessoas* ao facilitar-lhes melhores condições para os seus percursos escolares. É incontornável que a base conceptual e organizativa deste projecto de cooperação e partilha assenta no *capital social* obtido pelo *envolvimento activo* das pessoas e instituições no projecto (escolas, Juntas de Freguesia, outros serviços municipais como sejam as Lojas do Município).

Usam-se tecnologias sociais: são usadas na divulgação deste projecto de empreendedorismo social. DAR de VOLTA está, obviamente, no *site* da Biblioteca Municipal do Seixal [26], no *blog* do GTBIB da AMRS (Grupo de Trabalho das Bibliotecas da Associação de Municípios da Região de Setúbal, [27] e nos sites das bibliotecas da região de Setúbal. [28] É divulgado nos espaços online da Rede do Conhecimento da DGLB, [29] da RBE [30] e é referido na blogosfera como um exemplo válido. [31] A ampla divulgação que mereceu em jornais, rádio, televisão e internet deram visibilidade ao projecto, o que terá contribuído para a sua replicação ou adaptação em outras partes do país. No Facebook e outras redes sociais assiste-se à emergência de grupos informais de cidadãos e movimentos sociais onde ocorre a promoção e a troca de manuais escolares. São exemplos: *Dê Prá Troca*; *Winkingbooks – Comunidade para a Troca de Livros*; *Reutilizar.com*; *Movimento pela Reutilização de Manuais Escolares*, *Banco do Livro Escolar*, afirmando o lema “reutilizar é ainda melhor que reciclar”.

Enquadrou-se critérios organizativos: DAR de VOLTA enquadra-se na lógica conceptual de *empreendedorismo social* ao centrar-se nas *finalidades da organização* expressas na sua visão, missão e centro de competências; no desenvolvimento de *capacitação organizacional*; *uso de competências* técnicas e sociais da instituição; *progressiva melhoria de procedimentos* e na elevada motivação e compromisso dos trabalhadores envolvidos. E, também, por o “*lucro*” e os “*activos*” do projecto serem representados pelo *significado do valor* do que é

aportado às pessoas e pelo seu *retorno*, ampliado, à organização, o que reforça a *sustentabilidade* do projecto e a sua capacidade de abranger mais destinatários.

Verificou-se dinâmicas transformadoras: Tendo origem numa *proposta inovadora* para a acção da biblioteca, DAR de VOLTA é gerador de *dinâmicas transformadoras* na comunidade local em termos de valores, comportamentos e práticas de uso. Permite ampliar o “espaço público” de *participação activa* dos cidadãos e ser indutor de novos comportamentos e de *transformação social* na esfera pública. A Biblioteca posiciona-se de *forma activa* em termos de *inclusão*, *acesso* e *valor social*. [32] DAR de VOLTA torna-se factor de consolidação de perspectivas identitárias da biblioteca que as compagina com outras respostas a novas necessidades sociais e culturais. Ao atingir com a sua acção *públicos não frequentadores* habituais da biblioteca (em 2012, ao momento da elaboração deste *paper*, tinham sido atendidas 10.712 pessoas), o projecto facilita a *captação de novos públicos*, permite *ganhar novos leitores*, amplia o *reconhecimento e valorização da biblioteca pública*, o que acrescenta valor ao “activo” que a biblioteca representa na “bolsa” de *capital social local*.

Um outro valioso activo de *capital social* associado ao projecto DAR de VOLTA é a continuada *colaboração e contribuição das escolas* do concelho do Seixal. A Biblioteca Municipal tem com elas uma longa relação, consolidada numa duradoura ligação de 30 anos com os professores responsáveis pelas Bibliotecas Escolares. Um processo de cooperação e parcerias em torno de projectos formativos, técnicos e educativos. O contributo activo das escolas é significativo na divulgação e promoção do projecto junto dos alunos e famílias e na recolha e entrega dos manuais escolares usados. Uma *parte activa* é uma *parte comprometida* e as escolas envolvem-se na capacitação de doadores/beneficiários do projecto sobre a valia colectiva que ele representa em termos de benefícios e retorno social. Escolas e Biblioteca acreditam que ele promove *empreendedorismo*, *desenvolvimento*, *sustentabilidade*, *crescimento pessoal* e *educação social*, [33] ferramentas úteis para a consolidação de laços de solidariedade e emancipação social. Valores socialmente consignados e necessários num mundo globalizado e paradoxalmente antagónico. A *educação social* é vital por a democracia não poder deixar de se fundamentar num quadro de referências e de valores e naquilo que devem ser os resultados da participação das pessoas, de cidadania activa e posicionada contra a indiferença e o esvaziamento do poder de intervenção dos indivíduos.

DAR de VOLTA é, então, um projecto com resultados positivos e contributos válidos para **minorar** factores de exclusão social e pobreza na comunidade; limitar o abandono escolar ao **facilitar** recursos que evitem que crianças e jovens não usufruam, numa base de igualdade de oportunidades, das vantagens do sistema de ensino; **promover** a integração social ao nível da escola e da biblioteca (pela adesão de crianças, jovens e famílias a

este projecto, muitos estabelecem um primeiro contacto com a biblioteca e tornam-se, depois, seus leitores); **ampliar** junto da comunidade oportunidades de conhecimento e acesso a outros recursos e serviços disponibilizados pela biblioteca; **proporcionar** factores de coesão social e de ligação da biblioteca à comunidade escolar; **contribuir** para a afirmação de valores de solidariedade e partilha; **estimular** atitudes e comportamentos éticos nas crianças e jovens, sendo notório o acréscimo do sentido de responsabilidade no uso que fazem dos manuais que outros, depois, irão utilizar; [34] **afirmar** princípios ecológicos contra o desperdício (a reutilização dos manuais significa quer poupança de papel ou a sua reciclagem quando os manuais perdem actualidade como recurso educativo) [35]; **induzir**, pela dimensão de *valor social* do projecto, melhores condições de vida e oportunidades no percurso escolar; **permitir** significativas poupanças às famílias [36]; **reforçar** princípios de solidariedade, bom uso e reutilização de recursos, valores meritórios que devem ser transversais e generalizadamente promovidos em qualquer altura, contexto e meio social; **evidenciar** a valia social dos profissionais da informação e das suas competências técnicas profissionais; **motivar** as equipas de trabalho e mobilizar os técnicos para soluções válidas, pois este projecto, não obstante o significativo esforço suplementar que solicita, confere-lhes motivação, entusiasmo, dinamismo e releva a validade do seu trabalho para a comunidade, a biblioteca e o município, o que **valoriza e amplia o reconhecimento social da profissão**. [37]

Sublinhe-se que as competências técnicas associadas ao projecto e necessárias à sua operacionalização são testemunhadas e percebidas por utentes e destinatários. Eles apercebem-se que são processos e metodologias técnicas que proporcionam a experiência, ferramentas e conhecimentos profissionais utilizados. [38] Expressas em competências de informação e documentação, patentes na capacidade de efectuar procedimentos de selecção; organização documental; criação e gestão de uma base de dados; arrumação de documentos; atendimento público; avaliação do projecto e da satisfação dos utentes. Procedimentos, que decorrem do domínio técnico inerente à concretização das *finalidades da organização* e daquilo que é o *centro de competências* da biblioteca, recursos essenciais para a operacionalização de um projecto que envolve largos milhares de documentos / utilizadores.

Para a Biblioteca e seus profissionais, o DAR de VOLTA permite-lhes medirem-se com as suas *capacidades de fazer e concretizar*. De a partir de uma postura pró-activa, aplicarem competentemente o seu trabalho num âmbito distinto do habitual: o *empreendedorismo social*. Uma nova vertente onde, numa conjuntura difícil, têm oportunidade de dar o seu contributo às pessoas. Estas e a equipa estão vinculadas a um compromisso onde não sentem “hostilidade” impositiva mas um “contrato psicológico”. A forma como a equipa encara o projecto,

interage com as pessoas e explica as limitações, é aceite. Estas, compreendem o interesse geral do projecto, a sua importância, a necessidade de se envolverem. E reconhecem, apesar de algumas limitações, que toda a biblioteca considera as suas necessidades, as críticas e sugestões que lhe fazem nos inquéritos de avaliação [39] ou que formulam por outros meios. A biblioteca está atenta às apreciações e críticas de utentes e colaboradores internos e externos. Elas contribuem para a melhoria contínua do DAR de VOLTA permitindo, assim, oferecer melhores respostas técnicas e organizativas.

Poderia ser difícil obter bons resultados sem o empenho e uma visão optimista de todos os envolvidos; ou perante “resistências” da equipa de trabalho. Importa, então, elevar expectativas sobre a valia e o êxito dos resultados para a obtenção de taxas crescentes de sucesso. Quer em termos psicológicos, quer em termos sociais e económicos sobre o significado da reutilização e poupança de recursos. Gerir o “capital psicológico” de utentes e técnicos é um importante factor de sucesso do projecto. Registe-se o comportamento de pessoas que nem são do Seixal, ou das que não precisam de auferir das vantagens do projecto, e que, mesmo assim, se deslocam para entregar os manuais; ou fazem o seu envio por correio ou serviço de entrega de encomendas. Cremos que tal é revelador de que as pessoas não estão isoladas ou alheadas e sentem que a biblioteca apoia a sua comunidade. Quer no que isso significa para a ampliação do rendimento local, quer em termos de uma experiência de inovação social.

Da parte da biblioteca, asseguram o compromisso pessoas motivadas que afectam as suas competências ao projecto. Destaca-se o merecido reconhecimento à totalidade da equipa da Biblioteca Municipal do Seixal (com acrescido trabalho para assegurar rotinas de funcionamento da biblioteca) e ao grupo de trabalho envolvido no projecto DAR de VOLTA que, muitas vezes, atende por dia mais de trezentos utentes. Ao crescente sucesso deste projecto de *empreendedorismo social* numa biblioteca, não é, de todo, alheia a espantosa dedicação e empenho deste grupo de profissionais da informação. Procuraram, num novo quadro, reposicionar-se no campo da responsabilidade social individual, enquadrada pela responsabilidade institucional da Câmara Municipal do Seixal perante a sua comunidade. Pessoas inspiradas por um desafio positivo em termos de inovação social: a aplicação de processos de *empreendedorismo social* assentes em princípios de interacção e redes de cooperação, uma parceria social para um projecto inovador na sua biblioteca. Com recurso a *ferramentas da economia social*, visando a racionalização de recursos e a *rentabilidade social*, encontram no DAR de VOLTA pontos de concordância entre o legal e o moral e de convergência objectiva entre o ético e o social. Um desígnio que só se concretiza tendo por base uma admirável adesão da comunidade a um projecto de *empreendedorismo social* assente na cooperação, partilha e intervenção social activa. Profissionais e cidadãos comprometidos que transformam e melhoram a realidade

colectiva fazendo o caminho para que o percurso da Biblioteca Municipal do Seixal, da sua visão e missão, encontrem, e tenham, mais sentido.

Conclusão

No contexto do lema deste congresso: *Integração, Acesso e Valor Social*, teremos demonstrado a pertinência do conceito de *empreendedorismo social* e do interesse do seu uso associado a outros conceitos de gestão para a inovação de práticas em bibliotecas. Sustentaram-se estes pressupostos no exemplo do projecto DAR de VOLTA. Enquadrado na missão, visão e objectivos da Biblioteca Municipal do Seixal, ele reposiciona-a socialmente na comunidade e facilita a captação de novos públicos. Ao partilhar esta reflexão quisemos destacar a importância de estarmos atentos a necessidades e oportunidades que afirmem *o papel das bibliotecas perante os novos desafios de uma realidade em mudança*, o que carece do empenho de todos os actores envolvidos no processo.

Esta comunicação posiciona-se, também, contra a “política de abate” que impera sobre o *serviço público*, com particular voracidade nas vertentes que operam no domínio da educação e da cultura. Sem prejuízo de se procurarem soluções mais amplas e diversas, será do interesse das bibliotecas públicas a exploração de nichos que lhes confirmem vantagens competitivas, que sejam facilitadores de atitudes de cidadania, envolvimento social nas respostas e reforço de perspectivas sobre alternativas possíveis. Refira-se que, em 2011, DAR de VOLTA, permitiu à biblioteca, um serviço público, restituir à comunidade um valor superior ao que o seu orçamento e despesas de funcionamento representaram para o erário público. Potencialidades empreendedoras inexploradas e que podem revelar-se oportunidades valiosas para gerir a acção e intervenção das bibliotecas em tempos de dificuldade, incerteza e mudança. E para elas serem, também, agentes de mudança social.

Projectos que se fundamentem no *empreendedorismo social* são plataformas para respostas inovadoras a necessidades específicas. Congregam energia ética e cívica ao promover uma cultura de solidariedade e de valor do *compromisso social* que projecta múltiplas vantagens nos indivíduos e na colectividade. No caso do DAR de VOLTA isto sucedeu e, de forma indirecta, é um recurso para promover a leitura e as literacias ao assegurar a possibilidade de mais público vir à Biblioteca. Um caminho que deve ser explorado de forma ainda mais consistente e articulada, para que possa atingir resultados significativamente superiores. Não só em número de frequentadores e empréstimos documentais, mas de uma efectiva qualificação de competências de literacia por via da leitura e participação activa e crítica nas actividades educativas propostas pela biblioteca e perspectivadas para acrescentarem os leitores. No novo ambiente tecnológico, eles podem ser mais produtores de reflexão, de textos e de informação no espaço mediático. Com peso relativo, mas

legitimado pela *esfera pública*, são potenciais influenciadores do sistema político, cultural e social ao inscreverem nela a sua discursividade, narrativa e efectiva intervenção. Por isso é relevante o papel das bibliotecas na promoção da leitura, literacias e leitores mais competentes, cidadãos que possam projectar uma maior e assertiva influência positiva na sociedade.

Inscritas no espaço social da comunidade, as bibliotecas devem ser uma garantia de direitos cívicos, culturais e oportunidades educativas, providenciando *integração, acesso e valor social*. Se as Bibliotecas são uma realidade excêntrica à norma, formas marginais e alternativas à lógica económica, também o *empreendedorismo social* não é um conceito e prática em conformidade com os critérios da actual lógica triunfante. Mas ele é convergente e coerente com o património cultural das bibliotecas e com a sua lógica social e política. Uma lógica que continuaremos a defender e a aprofundar, ambicionando que elas continuem a ter um papel social activo. Movemo-nos por uma visão reiteradamente repetida: que informação, conhecimento, literacias sejam instrumentais para a formação integral das pessoas; uma efectiva vivência da cidadania; afirmação de paradigmas de dignidade; desenvolvimento; inclusão social e coesão da sociedade. As bibliotecas são realidades culturais e sociais relevantes, razão porque não renunciamos nem desistimos de oportunidades emergentes e respostas válidas para necessidades de inclusão, acesso e coesão social. Uma escolha que nos deve nortear permanentemente é não nos dissociarmos da *matriz genética* da biblioteca e que lhe confere identidade: a *responsabilidade social* que enquadra as suas finalidades.

Projectos de *empreendedorismo social*, como o DAR de VOLTA, afiguram-se ser ferramentas a explorar, e a usar, pelas bibliotecas. Ajudam, objectivamente, as pessoas e estas podem constatar que a sua biblioteca as apoia. Não só na partilha de manuais escolares mas, também, em dimensões educativas, culturais e informativas que podem acrescentar contributos positivos à sua vivência social e construção pessoal. Se práticas de *empreendedorismo social* enquadram, positivamente, atitudes, motivação e mobilização facilitadoras de processos de *Integração, Acesso e Valor Social*, elas proporcionam, também, um encontro entre níveis discursivos e soluções práticas concretas que conferem e ampliam o sentido da nossa acção profissional. E consolidam a nossa convicção na defesa e afirmação do denominador político comum a todos os profissionais de bibliotecas – que *as bibliotecas são um serviço público*, assente em bases de universalidade e gratuidade; que o seu compromisso é com a formação, qualificação e emancipação das pessoas, assegurando-lhes espaços de igualdade de oportunidades e de liberdade para o seu desenvolvimento.

(Comunicação escrita sem ter em consideração as novas regras do acordo ortográfico)

NOTAS

[1] Veja-se o estudo *A leitura em Portugal*, (SANTOS, 2007).

[2] Veja-se, nesta perspectiva, o manifesto da UNESCO

[3] É exemplo o caso de bibliotecas nórdicas, onde ocorreu o encerramento de alguns Pólos. Nos *Planos Estratégicos* dessa altura, a perspectiva já não era de ampliar resultados, mas conseguir manter, nos três anos seguintes, as anteriores taxas de utilização das bibliotecas.

[4] Vejam-se as conclusões e comparações aferidas por estudos extensivos nacionais e internacionais como: *Youth in Europe: a Statistical Portrait*, (Eurostat Statistical Books, 2009); *A leitura em Portugal* (SANTOS, 2007); *Representações acerca das práticas de leitura em Portugal: um hábito importante, mas menos cultivado do que na EU*, (Observatório das Desigualdades, 2010); *Os Estudantes e a Leitura*, (LAGES, 2007). E as constatações aduzidas em *Hábitos de leitura em Portugal: uma abordagem transversal-estruturalista de base extensiva*, (LOPES, s.d.) e *A leitura em Portugal: perfis e tipos de leitores* (NEVES, 2008).

[5] Veja-se sobre competências de leitura, literacias e sua promoção (SILVA, 2011).

[6] Veja-se, sobre o assunto, enunciados remissivos que constam nos estudos e análises referidos na nota [4].

[7] Vejam-se as positivas apreciações em: *Promoção da leitura nas Bibliotecas Públicas* (NEVES, 2008); *Avaliação do Programa Rede de Bibliotecas Escolares* (CIES – ISCTE, 2009) e (*Avaliação do Plano Nacional de Leitura: os primeiros cinco anos* (COSTA, 2011a),

[8] Veja-se JORNAL OFICIAL DA UNIÃO EUROPEIA de 28 de Janeiro de 2012, p. C 24/1- 24/6.

[9] Veja-se, DURKHEIM, 1984 e WEBER, 1990.

[10] Pode ser oportuno contextualizar e relembrar o conceito de *esfera pública*, criado por Habermas em 1962. Ele considera que esta emergiu no séc. XVIII, construída pela/em torno da burguesia mercantil que, desde o séc. XVI, necessitava de uma rápida circulação de informação sobre preços e mercados que não lhe eram próximos. Tal deu início à construção de canais privados de informação, canais independentes do poder autocrático que controlava os Estados. Note-se que será neste contexto que, no séc. XVII, surge no espaço social as primeiras publicações periódicas, o que correlaciona a ampliação de práticas de leitura com a emergência de uma nova realidade social e política. Habermas considera que no século XVIII já existe uma clara *esfera pública*, e que as condições sociais para o seu desenvolvimento assentaram na reprodução social e controle da economia pelo empreendedorismo privado, o que permitiu a própria *privatização da sociedade civil*. Um contexto onde a leitura, e particularmente a imprensa periódica, se torna, rapidamente, um espaço público de *afirmação ideológica* de novos valores e campo de participação dos cidadãos na esfera pública: *A esfera pública burguesa pode ser concebida, antes do mais, como a esfera em que pessoas privadas se juntam formando um público; bem cedo,*

reclamaram que essa esfera pública fosse regulada como se estivesse acima das próprias autoridades públicas, de forma a incluí-las num debate sobre as regras gerais que governam as relações da esfera da troca de bens e de trabalho social basicamente privatizada, mas publicamente relevante. (...) O meio deste confronto político era peculiar e não tinha precedente histórico: o uso público da razão pelos intervenientes. (...). (HABERMAS, 1991, 27) *O público (...) nunca se poderia isolar completamente e consolidar-se como uma elite; na verdade, este público sempre se achou e viu mergulhado no meio de um público mais vasto, constituído por todas as pessoas privadas, pessoas que, desde que fossem providas de bens e educação – como ouvintes, leitores e espectadores – poderiam valer-se a si próprias no mercado dos assuntos que estivessem sujeitos a discussão.* (HABERMAS, 1991, 37). *À medida que as pessoas privadas se tornavam públicas, a própria esfera assumia formas de isolamento privado. (...) O debate crítico e racional do público tornou-se, também, vítima desta “refeudalização”. A discussão como processo de sociabilidade foi substituída pelo fetichismo do envolvimento da comunidade”.* (HABERMAS, 1991, 158). Apesar das reservas de Habermas, a *esfera pública* ao ser hoje amplificada pelo ambiente mediático, por um vasto sistema de redes, não pode deixar de ser, também, perspectivada como estrutura de mediação mais alargada da comunicação e campo de intervenção dos cidadãos.

[11] Veja-se em

<http://www.youtube.com/watch?v=KluBi2rLF30>, o pequeno filme emitido num telejornal, onde são evidentes as percepções dos utentes sobre a valia do projecto de empreendedorismo social DAR de VOLTA, bem como o seu potencial indutor de comportamentos éticos e de novas práticas sociais.

[12] Consideram-se *empresas sociais* as que têm um impacto social positivo e que, não se centrando na maximização dos lucros, colocam objectivos sociais como objectivos empresariais. Elas visam, muitas vezes, os mais desfavorecidos, pelo que contribuem activamente para a coesão social e redução das desigualdades. Têm uma natureza inovadora, que se expressa através dos bens e serviços que oferecem e dos métodos de organização e produção que usam.

[13] Estas experiências, ao incorporarem mais a manutenção e alargamento de postos de trabalho, o envolvimento das pessoas e ao não se centrarem tanto nos resultados de remuneração de capital, são exemplos de um paradigma de preocupações sociais.

[14] Para avaliar e definir a escolha estratégica mais adequada a uma organização e esta gerar diferencial competitivo que lhe assegure sustentabilidade, Michael Porter desenvolveu a teoria das forças competitivas, o “Modelo das Cinco Forças”: *Rivalidade entre os concorrentes* (*The Degree of Rivalry*); *Poder de Negociação dos clientes* (*Buyer Power*); *Poder de Negociação dos fornecedores* (*Supplier Power*); *Ameaça*

de Entrada de Novos Concorrentes (The Threat of New Entrants); Ameaça de produtos substitutos (The Threat of Substitutes). A percebemos da presença destas forças na realidade das bibliotecas públicas. Refiram-se os seus impactos. *Rivalidade entre concorrentes* – no caso das bibliotecas, corresponderá à concorrência existente no mercado de ofertas iguais, similares ou que substituam as disponibilizadas pelas bibliotecas. *Poder de Negociação dos clientes* (o poder de decisão dos clientes sobre os atributos de um produto, nomeadamente, quanto ao seu preço e qualidade) – nas bibliotecas, serviços públicos que assentam a sua oferta na gratuidade, a questão do preço não se coloca; já o mesmo não sucede quanto à *diferenciação* de muita da sua oferta em termos de actualidade, novidade e interesse. *Poder de Negociação dos fornecedores* – nas bibliotecas, não se oferecem, com excepção de algumas iniciativas, produtos exclusivos e diferenciados; elas operam numa área em que o custo no mercado do produto que disponibilizam não é, para muitos utilizadores, proibitivo; acresce, em regra, que têm muito pouca margem de negociação, autonomia e agilidade para decidir e empreender. *Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes* – as bibliotecas não têm capacidade de reacção e resposta à entrada no mercado de organizações e produtos que competem pelo interesse das pessoas em geral e, em particular, pelo das que já são seus utilizadores. *Ameaça de produtos substitutos* (os que sendo diferentes dos oferecidos por uma dada organização respondem à mesma necessidade e cujos custos da substituição são mínimos, ou que a relação custo-benefício possa ser melhor (correio/e-mail ou da vigilância presencial/vigilância electrónica). As bibliotecas sofrem o impacto de produtos substitutos existentes, com os quais competem pelas necessidades, interesse e disponibilidade das pessoas. Note-se que o *modelo das cinco forças* foi refocalizado (HITT, 2007) com a integração de factores endógenos à organização.

[15] O conjunto de planos, políticas, programas e acções desenvolvidas por uma organização para ampliar ou, sustentadamente, manter as suas vantagens competitivas face aos concorrentes.

[16] Veja-se (JUNIOR, 2011) e (COSTA, 2012).

[17] *Customer Relationship Management (CRM)*, é o uso de soluções tecnológicas que permitem reforçar a comunicação entre a organização e os seus clientes (no caso das bibliotecas, leitores e utilizadores). Tal permite-lhes servi-los melhor e ganhar a sua fidelidade, utilizando as informações que se relacionem com eles de forma a delimitar melhor as suas necessidades e responder-lhes em conformidade. Sendo um veículo para uma estratégia de *inovação de valor* (adicionando, reduzindo ou eliminando atributos, de que resulta recriação que confira acrescida ênfase de valor e inovação a um recurso existente ou serviço prestado), o CRM não deixa, também, de ser um acrescido veículo de comunicação para o desenvolvimento e consolidação de projectos.

[18] *O Foud Schwab [...] define [empreendedores sociais]*

como "agentes de intercâmbio da sociedade por meio de: proposta de criação de ideias úteis para resolver problemas sociais, combinando práticas e conhecimentos de inovação, criando assim novos procedimentos e serviços; criação de parcerias e formas/meios de auto-sustentabilidade dos projetos; transformação das comunidades graças às associações estratégicas; utilização de enfoques baseados no mercado para resolver os problemas sociais; identificação de novos mercados e oportunidades para financiar uma missão social. [...] características comuns aos empreendedores sociais: apontam ideias inovadoras e veem oportunidades onde outros não vêem nada; combinam risco e valor com critério e sabedoria; estão acostumados a resolver problemas concretos, são visionários com sentido prático, cuja motivação é a melhoria de vida das pessoas, e trabalham 24 horas do dia para conseguir seu objetivo social". (JUNIOR, 2011, 4).

[19] São exemplos de projectos de intervenção e empreendedorismo social o *BiblioDOMUS*, um serviço de leitura domiciliária para pessoas com problemas de mobilidade; o *Apende uma tarde*, um projecto educativo para conferir competências básicas de literacia informática; o *Seixal Qu@lifica*, um projecto para certificação dessas competências, que visa a valorização dos currículos das pessoas e conferir-lhes maiores oportunidades no acesso e percurso profissional. Este, assumido regionalmente como *AMRS Qu@lifica* foi adoptado por todas as bibliotecas da Região de Setúbal.

[20] Sobre a propriedade da aplicação do conceito de *esfera pública* reveja-se a nota [10]

[21] À *governança*, corresponderiam formas de governo mais abrangentes, participadas e interactivas. Formas estruturadas em sistemas mais fragmentados e horizontais, por contraponto aos anteriores e tradicionais modelos hierarquizados de governação. Contudo, uma relativização da governação tradicional não deixa de, conceptualmente, significar uma relativização dos papéis de todos os intervenientes e partes envolvidas (os *stakeholders*). Tal não deixa de representar, também, uma restrição do papel do Estado. Tal partilha de gestão e decisão não decorre, apenas, para os cidadãos individuais e pequenos grupos associados.. Mas, igualmente, para corporações e instituições de grande dimensão e expressão. Isso pode levar à reflexão sobre o efectivo papel reservado aos cidadãos comuns, às pequenas organizações e, mesmo, ao próprio Estado. E sobre o que, então, seja um modelo de *governança*, bem como que garantias de expressividade, e de real decisão, existirão na *esfera pública*, em termos de *governança* da sociedade, para os indivíduos.

[22] Valor obtido com base numa estimativa de custo médio dos manuais escolares. Não está, ainda, encerrada a edição de 2012 do DAR de VOLTA, pelo que não estão disponíveis os dados finais relativos a este ano.

[23] Para os resultados de 2011 foi essencial o excepcional e continuado envolvimento e participação social das pessoas. Tinham sido doadores do projecto em

anos anteriores 67,5% dos inquiridos, contra 37,5% que não o tinham sido, uma percentagem muito aproximada dos que tinham, ou não, beneficiado anteriormente do projecto. Verificou-se, nos 240 inquéritos realizados, que a forma predominante como os inquiridos tiveram conhecimento do projecto foi através de vizinhos e amigos (51,25%); pela comunicação social (23,75%); pela escola (10,835) ou por outras formas (14,17%). Desta percentagem, 79,41% correspondia à divulgação feita pela biblioteca e 20,59% à realizada por funcionários municipais. A visibilidade obtida no universo da comunicação social tradicional não deixou de ser um factor importante para a promoção do DAR de VOLTA e para ganhos de adesão, pois a difusão de alguma informação oral poderá ter tido origem nos media. O *clipping* noticioso externo que foi possível reunir relativamente a 2011, refere 35 citações (da agência noticiosa Lusa, jornais regionais e nacionais e reportagens televisivas).

[24] Com a designação DAR de VOLTA, ou outra, a troca de manuais escolares ocorre em bibliotecas municipais, escolas ou outras instituições. Para além dos onze concelhos da Região de Setúbal, temos conhecimento de casos em Alcobaça, Almeirim, Cartaxo, Castro Marim, Celorico de Basto, Figueiró dos Vinhos, Funchal, Gavião, Lagos, Lisboa Monção, Rio Maior, Oeiras, Santo André, Sever do Vouga; Silves, Valença, Vila Real de Santo António.

[25] Destacamos a aprovação, por maioria, na Assembleia da República, a 1 de Outubro de 2010, de uma proposta para passar a existir nas escolas um *banco de troca de manuais escolares*.

[26] Veja-se em <http://biblioteca.cm-seixal.pt/Paginas/PaginasdoSiteBiblioteca/DardeVolta.aspx>, estando também aí acessível a base de dados com o catálogo dos manuais escolares disponíveis: <http://biblioteca.cm-seixal.pt/Paginas/PaginasdoSiteBiblioteca/PesquisaSimple.aspx>. Para proceder à consulta, ou utentes acedem ao [Catálogo da Biblioteca](#), no campo "Pesquisa", seleccionam a base "Dar de Volta", escrevem o ano escolar a que o manual se destina, separam por um espaço e escrevem o nome da disciplina (Exp: 9º ano Português).

[27] Veja-se em <http://gtbib-amrs.blogspot.pt/search/label/dar%20de%20volta>

[28] As bibliotecas da Região de Setúbal são as dos concelhos de Alcácer do Sal, Alcochete, Almada, Barreiro, Moita, Montijo, Palmela, Santiago do Cacém, Seixal, Sesimbra e Setúbal.

[29] Veja-se em <http://rcbp.dglb.pt/pt/Agenda/Lists/Arquivo%20das%20Atividades/dispform2.aspx?ID=3967>

[30] Veja-se em <http://blogue.rbe.min-edu.pt/2011/09/vamos-promover-troca-de-livros-e.html>

[31] Por exemplo, no espaço online da APEN- Associação Portuguesa de Famílias Numerosas.

[32] Vejam-se algumas opiniões de utilizadores do projecto numa das reportagens que passaram nos telejornais em

<http://www.youtube.com/watch?v=lieGU0DtGJI>

Registe-se que nos 240 questionários de avaliação que em 2011 foram feitos aos utentes, 100% dos inquiridos consideram que DAR de VOLTA deve continuar.

[33] Tendo o conceito "educação social" diversas acepções, usamo-lo aqui no sentido de ele ter por objectivo o desenvolvimento social da pessoa.

[34] O filme referido na nota [11] evidencia bem o papel que o projecto tem junto de alguns jovens no apoio à construção de um pensamento e prática de um comportamento social ético.

[35] Constate-se no filme referido na nota [31], como os utentes têm consciência da finalidade ecológica do projecto e a destacam. DAR de VOLTA, já recolheu mais de 18 toneladas de papal para reciclagem e foi objecto de uma reportagem no programa *Ponto Verde*, acessível em:

<http://www.youtube.com/watch?v=xVraEpEtt3g>

[36] As famílias poupam, frequentemente, mais de 200€, 400€ ou 600€ — conforme tinham um, dois ou três filhos.

[37] No universo dos 240 questionários de avaliação de DAR de VOLTA, o atendimento prestado é considerado por 95% dos inquiridos como *Muito Bom* e *Bom* por 5%, tendo os parâmetros de *Razoável* e *Mau* 0% de respostas. O empenho dos funcionários é avaliado de *Muito Bom* por 93,33% dos inquiridos e *Bom* por 6,67%, registando os parâmetros de avaliação *Razoável* e *Mau* 0% de respostas.

[38] São afectadas à operacionalização do projecto processos e competências técnicas no serviço de recolha, recepção, avaliação e organização dos manuais; aplicação de procedimentos técnicos de catalogação (numa base de dados criada para o projecto, os manuais são catalogados com uma descrição mínima; a gestão de existências é feita no próprio catálogo (num dos campos do registo informático de cada manual é colocada e actualizada a informação do número de manuais recebidos, de manuais entregues e as quantidades disponíveis); aplicação de técnicas de pesquisa para aferir a disponibilização dos manuais escolares; gestão de existências; produção intercalar de informação e dados preliminares; monitorização e afectação de recursos no decurso do projecto; levantamento de informação nos inquéritos de satisfação, processo final de avaliação e relatório.

[39] Sugestões apresentadas no inquérito de avaliação de 2011 centraram-se muito em questões de divulgação e ampliação do projecto: a importância do seu alargamento a outras áreas do país (28,57%); maior divulgação do projecto (28,57%); maior divulgação junto das escolas (14,29%); divulgação no Facebook (14,29%); criação de fichas para gerir os pedidos dos utentes (14,29%). As sugestões são algo restritas, porventura por, ao longo do tempo, termos introduzido melhorias na operacionalização do projecto e, em 2011, já terem revelado a sua eficácia.

BIBLIOGRAFIA

- ADORNO, T. W. – Sobre a indústria cultural. In COHN, Gabriel (org). *Comunicação e indústria cultural*. S. Paulo: T. A. Queiróz Editor, 1987.
- ANDREUZZA, Mário Giussepp Santezzi Bertotelli – Planejamento estratégico. [Em linha]. [S. l.: S.n., 2009?]. [Consult. 27 de Setembro 2012]. Disponível em <http://pt.scribd.com/doc/55617490/7/O-METODO-GRUMBACH>
- CENTRO de INVESTIGAÇÃO e ESTUDOS DE SOCIOLOGIA do ISCTE Instituto Universitário de Lisboa – Avaliação do Programa Rede de Bibliotecas Escolares. [Em linha]. Lisboa: Rede de Bibliotecas Escolares, 2009. [Consult. 27 de Setembro 2012]. Disponível em <http://www.rbe.min-edu.pt/np4/31.html>
- CENTRO de INVESTIGAÇÃO e ESTUDOS de SOCIOLOGIA do ISCTE Instituto Universitário de Lisboa – Representações acerca das práticas de leitura em Portugal: um hábito importante, mas menos cultivado do que na EU. [Em linha]. Lisboa: Observatório das Desigualdades, 2010. [Consult. 27 de Setembro 2012]. Disponível em <http://observatorio-das-desigualdades.cies.iscte.pt/index.jsp?page=indicators&id=68>
- COSTA, António Firmino da, (coord.) – Avaliação do Plano Nacional de Leitura: os primeiros cinco anos. [Em linha]. Lisboa: Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação, 2011a. [Consult. 27 de Setembro 2012]. Disponível em http://www.gepe.min-edu.pt/np4/?newsId=364&fileName=PNL_5anos.pdf
- COSTA, Alessandra, et al – A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA [Em linha]. V. 15: nº 2 (2011), p. 179-197. [Consult. 27 de Setembro 2012]. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552011000200002
- DRUCKER, Peter – Inovação e gestão. Lisboa: Presença, 1997.
- DURKHEIM, Émile – As regras do método sociológico. Lisboa: Editorial Presença, 1984.
- EUROPEAN UNION – Youth in Europe: a statistical portrait [Em linha]. Eurostat Statistical Books. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2009. [Consult. 27 de Setembro 2012]. Disponível em http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-78-09-920/EN/KS-78-09-920-EN.PDF
- HABERMAS, Jürgen – The structural transformation of the public sphere. Cambridge: MIT Press, 1991.
- HITT, Michael A. et al. – The management of strategy: concepts and cases. Mason: Thomson South-Western, 2007.
- JUNIOR, Ademir Schmitt et al. – Empreendedorismo social e responsabilidade social: uma abordagem conceitual. [Em linha]. CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO - CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 8, [s.l.], 2011 [12 páginas]. [Consult. 27 de Setembro 2012]. Disponível em http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2914.pdf
- LAGES, Mário F. et al. – Os estudantes e a leitura. [Em linha]. Lisboa: Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação, 2007 [Consult. 27 de Setembro 2012]. Disponível em <http://www.planonacionaldeleitura.gov.pt/PNLEstudios/uploads/ficheiros/estudantes-leitura.pdf>
- LOPES, Paula Cristina – Hábitos de leitura em Portugal: uma abordagem transversal-estruturalista de base extensiva. [Em linha]. [S. l.: S.n., 2006?]. [Consult. 27 de Setembro 2012]. Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/lopes-paula-habitos-de-leitura-em-portugal.pdf>
- NEVES, José Soares – A leitura em Portugal: perfis e tipos de leitores. [Em linha]. CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA. Mundos sociais: saberes e práticas, 6, 2008, organizado pela Universidade Nova de Lisboa – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, [19 p.]. [Consult. 27 de Setembro 2012]. Disponível em <http://www.aps.pt/vicongresso/pdfs/290.pdf> . 6
- PORTER, Michael E. – Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1998.
- SANTOS, Maria de Lourdes Lima dos (coord.) – A leitura em Portugal [Em linha]. Lisboa: Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação, 2007. [Consult. 27 de Setembro 2012]. Disponível em http://www.oei.es/fomentolectura/v_integral_1.pdf
- SILVA, Vera Maria da – Acrescentar e ampliar leituras: projectos da Biblioteca Municipal do Seixal para a literacia visual. [Em linha]. Actas do CONGRESSO NACIONAL LITERACIA, MÉDIA, E CIDADANIA, 1, Braga, 2011, organizado pela Universidade do Minho – Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, p. 221-237. [Consult. 27 de Setembro 2012]. Disponível em <http://www.lasics.uminho.pt/OJS/index.php/lmc/article/viewFile/466/437>
- WEBER, Max – A ética protestante e o espírito do capitalismo. Lisboa: Presença, 1990.
- UNESCO – Manifesto da UNESCO sobre Bibliotecas Públicas. [Em linha]. Nova York: UNESCO, 1994. [Consult. 27 de Setembro 2012]. Disponível em <http://www.dglb.pt/sites/DGLB/Portugues/bibliotecasPublicas/Paginas/manifestoUnescoBibliotecasPublicas.aspx>
- UNIÃO EUROPEIA. Comité Económico e Social Europeu – Parecer do Comité Económico e Social Europeu sobre o tema “Empreendedorismo social e empresas sociais” in JORNAL OFICIAL DA UNIÃO EUROPEIA. [Em linha] 28 de Janeiro 2012, p. C 24/1-24/6. [Consult. 27 de Setembro 2012]. Disponível em <http://www.igfse.pt/upload/docs/2012/Parecer%20Empreendedorismo%20Social%20e%20Empresas%20Sociais.pdf>