

# Bibliotecas Municipais de Oeiras: Espaços de Cultura e Conhecimento

*Filipe Leal*

Divisão de Bibliotecas, Documentação e Informação

Av. Francisco Sá Carneiro

Urbanização Moinho das Antas

2780-241 Oeiras

Tel: 21 440 63 33

e-mail: [fleal@cm-oeiras.pt](mailto:fleal@cm-oeiras.pt)

## RESUMO

Partindo da definição de uma visão estratégica, que assume as Bibliotecas Municipais de Oeiras como espaços de cultura e conhecimento ao serviço de todos os municípios, é traçado o quadro da situação actual e perspectivado um cenário de desenvolvimento para os próximos cinco anos.

É colocada uma tónica especial na ideia estruturante de que as bibliotecas públicas devem estar totalmente centradas nas pessoas: por um lado, nos leitores, que são a sua razão de ser e de existir; por outro lado, nos técnicos, que são a sua forma de estar e de fazer. É na interacção entre uns e outros que se constrói o presente e se perspectiva o futuro.

**PALAVRAS-CHAVE:** Rede Nacional de Bibliotecas Públicas, Bibliotecas Municipais de Oeiras, bibliotecas públicas, gestão estratégica.

## A VISÃO ESTRATÉGICA

Estou profundamente convicto que as Bibliotecas Municipais de Oeiras podem desempenhar uma missão importante no desenvolvimento do Concelho de Oeiras. Para tal, as Bibliotecas Municipais de Oeiras têm que consubstanciar uma visão estratégica que as afirme como verdadeiros espaços de cultura e conhecimento ao serviço de todos os municípios.

Há que salientar que o valor acrescentado das Bibliotecas Municipais de Oeiras, ao nível do acesso ao conhecimento, se encontra em quatro factores diferenciadores:

- Livre acesso, garantindo igualdade de oportunidades para todos os municípios no acesso ao conhecimento;
- Abordagem integrada, apresentando em complementaridade os documentos impressos e os documentos digitais;
- Selecção dos recursos, organizando colecções de documentos impressos e digitais com base em critérios de diversidade, qualidade e actualidade;
- Atendimento qualificado, assegurando a mediação eficaz entre as necessidades dos

leitores e as fontes de informação.

Numa perspectiva complementar, podemos também afirmar o papel fundamental que as Bibliotecas Municipais de Oeiras podem desempenhar no desenvolvimento das literacias.

Para além da literacia tradicional, ganha especial relevo a literacia da informação, encarada aqui como o conjunto das competências necessárias ao manuseamento problematizante da informação. Este papel pode ser concretizado através da aposta na formação dos leitores e na certificação das competências. Deste modo, as Bibliotecas Municipais de Oeiras estão a contribuir activamente para a elevação do nível de qualificações da população, que é um factor chave para a sustentabilidade do modelo de desenvolvimento implementado no Concelho de Oeiras.

Contudo, sou de opinião que as Bibliotecas Municipais de Oeiras só conseguirão realizar plenamente a sua missão institucional quando se conseguirem estruturar enquanto espaços de cultura.

Não basta ter uma postura reactiva às apropriações dos espaços, das colecções e dos serviços, efectuadas pelos municípios, é necessário ter uma postura proactiva que induza comportamentos, sugira alternativas e seduza vontades. Ou seja, é crucial conseguir transformar as Bibliotecas Municipais de Oeiras de meras salas de estudo em instituições culturais vivas, em que a fruição cultural, a reflexão e o debate, sejam elementos de desenvolvimento dos indivíduos e das comunidades. Em que a cultura funcione como substrato para o conhecimento.

Neste contexto ganha especial relevo a promoção da leitura enquanto principal estratégia de formação de públicos e de intervenção sociocultural.

O desenvolvimento sustentável das Bibliotecas Municipais de Oeiras passa pois pela consubstanciação de uma visão estratégica que as afirme como espaços de cultura e de conhecimento ao serviço de todos os municípios.

Subjacente a esta visão estratégica está a ideia de que as bibliotecas públicas devem estar ao serviço das pessoas. E esta ideia tem implicações em todos os domínios de actividade das bibliotecas públicas: da construção dos

edifícios à organização dos espaços, da constituição dos fundos ao tratamento documental, da promoção da leitura à literacia da informação, do atendimento presencial às interações on-line, das plataformas tecnológicas de suporte ao desenvolvimento de novos serviços, da postura dos técnicos à avaliação dos serviços, etc. É pois uma ideia estruturante da forma de ser e de estar das Bibliotecas Municipais de Oeiras.

## **QUEM SOMOS. ONDE ESTAMOS.**

### **Espaços funcionais**

A Rede de Bibliotecas Municipais de Oeiras é, actualmente, constituída por três bibliotecas municipais: Biblioteca Municipal de Algés (BM1); Biblioteca Municipal de Carnaxide (BM1); Biblioteca Municipal de Oeiras (BM3).

As três BMO estão estruturadas de modo idêntico. Tendo por base as tipologias do IPLB, os espaços estão organizados em cinco sectores: Átrio, Sector de Adultos, Sector Infantil, Sector Multimédia, Sector de Serviços Internos. A Biblioteca Municipal de Oeiras tem ainda um auditório (Assembleia Municipal) e um depósito de difusão.

Recentemente, a Biblioteca Municipal de Oeiras (2005) e a Biblioteca Municipal de Algés (2006) passaram por processos de reorganização espaço-funcionais, que introduziram melhorias significativas, tanto ao nível do Sector Multimédia (aquisição e disponibilização de maior número de computadores) como do Sector de Adultos (disponibilização de mais lugares sentados e redistribuição das estantes e das colecções).

Também em 2006 a Biblioteca Municipal de Carnaxide sofreu uma profunda reorganização fruto da ampliação das suas instalações, que passaram a contar quase com o dobro do espaço. Entre as mais valias trazidas por esta ampliação gostaríamos de destacar duas: a expansão do Sector Multimédia e do Sector de Adultos (que estavam ambos numa mesma sala); a expansão do Sector Infantil (que passou a ocupar o espaço da antiga Galeria Municipal, o que possibilitou o desenvolvimento de um trabalho que cruza ilustração e texto nos livros para crianças).

### **Serviços prestados**

O leque de serviços prestados pelas BMO é bastante alargado. Para além dos serviços tradicionais (consulta local e empréstimo domiciliário), as BMO disponibilizam serviços de renovações e de reservas de documentos, serviço de apoio ao leitor (referência bibliográfica, pesquisa assistida e aconselhamento de leituras) e serviço de computadores em livre acesso (utilização de software, visionamento e filmes e acesso à internet).

Para ilustrar a utilização destes serviços por parte dos nossos leitores deixamos aqui alguns indicadores estatísticos respeitantes a 2006:

- 30.995 leitores inscritos
- 7.946 leitores activos
- 2.749 novas inscrições de leitores

- 115.795 empréstimos domiciliários
- 4.693 reservas de documentos
- 29.189 utilizações de PC's em self-service
- 2.079 leitores atendidos pelo SAL (2º semestre)

Salienta-se ainda o facto de que estes serviços são disponibilizados da mesma forma nas três bibliotecas municipais que integram a rede.

### **Fundos documentais**

As BMO disponibilizam para os seus leitores mais de 100.000 documentos onde se integram todas as tipologias: monografias, publicações periódicas, documentos multimédia e documentos áudio.

Durante o ano de 2006 foram investidos cerca de 66.000,00 € na actualização desses fundos documentais.

Refira-se ainda que muitos destes documentos são adquiridos tendo por base sugestões dos leitores e dos técnicos das BMO. A adopção dessa metodologia é, no nosso entendimento, a melhor forma de adequar a actualização das colecções aos reais interesses e necessidades dos nossos leitores.

### **Gestão documental**

Trabalho subterrâneo e invisível, embora fundamental para criar os alicerces sobre os quais se constrói tudo o resto, a gestão documental sofreu também um conjunto de intervenções de fundo, sendo-lhe dada uma importância que não tinha anteriormente. Estas intervenções consubstanciaram a reformulação das políticas e das práticas de gestão documental.

Entre as intervenções mais significativas, na área da gestão documental, citamos duas:

- A revisão retrospectiva do catálogo bibliográfico das BMO (que actualmente integra cerca de 100.000 registos) ao nível da catalogação, da indexação e dos ficheiros de autoridade, para tal foram contratados serviços externos a bibliotecários que procederam à revisão de cerca de 40% dos registos;
- A reorganização dos processos tratamento documental, tendo sido constituídas três equipas de trabalho: a de catalogação (constituída por três elementos a tempo inteiro); a de indexação (constituída por três elementos a tempo parcial); e a de gestão e criação de registos de autoridades (constituída por três elementos a tempo parcial), coordenadas por um mesmo elemento.

Durante o ano de 2006 foram tratados e introduzidos no SIGB Millenium cerca de 6.316 documentos, adquiridos através de compra e através de oferta.

No mesmo ano foram validados e criados cerca de 4.728 registos de autoridade, dos quais 1.549 dizem respeito a registos de autoridade de autoria e 3.179 respeitam a registos de autoridade de assunto.

A gestão de um ficheiro de autoridade de assunto e de autoridade afigura-se como uma ferramenta essencial para minimizar os riscos de incongruência dos pontos de

acesso no catálogo, reduzindo as taxas de insucesso na recuperação da informação.

Em 2006 verificou-se a também a necessidade de adoptar estratégias que agilisassem o circuito de tratamento documental de modo a acelerar a disponibilização ao público dos documentos. Estabeleceram-se, pois, três níveis de prioridade de tratamento técnico dos documentos: no 1º nível incluem-se as publicações de ficção; no 2º as sugestões dos leitores e no 3º as restantes publicações adquiridas pelas BMO.

Já em 2007, foram agilizados os processos de aquisição de novos documentos através da abertura de nove procedimentos para fornecimento contínuo. Estes procedimentos implicam um valor total de 131.300 € dos 160.000 € orçamentados em 2007 para aquisição de fundos documentais. Os remanescentes 28.700 € serão utilizados para aquisições directas.

Durante este ano, será dada uma particular atenção à implementação de novos modos de disponibilizar os documentos. Entre os projectos em curso destacamos o da transformação dos átrios em verdadeiras montras das BMO. Um pouco mais adiante voltaremos a estes projectos de difusão activa.

### **Programa Oeiras a Ler**

Lançado em Janeiro de 2004, o Programa Municipal de Promoção da Leitura Oeiras a Ler tem como finalidade a promoção da leitura junto dos diversos públicos, numa tentativa proactiva de criar novas apropriações dos espaços, dos documentos e dos serviços disponibilizados pelas BMO, que vão para além do mero utilitarismo.

Os projectos de continuidade desenvolvidos são os mais diversos, desde os projectos dirigidos às famílias (pais & filhos, avós & netos) até aos projectos desenvolvidos com as escolas (em íntima articulação com as bibliotecas escolares), passando pelos projectos dirigidos aos jovens e aos adultos com hábitos de leitura: Andersen 2005, Dez Livros que Mudaram o Mundo (financiado pela FCG a 73%), Histórias de Ida e Volta (financiado pelo Programa da EU Cultura 2000 a 50%), Histórias à Lareira, Café com Letras, Labirintos do Saber, Viagens Por Entre Linhas, A Casa da Imaginação, Sábados Animados, Quintas com Contos, Riscos & Rabiscos, etc.

Para além disso têm sido realizados uma série de eventos, que estão ancorados no trabalho de continuidade desenvolvido numa lógica de projecto, entre eles destacamos cinco: Pijama às Letras, Festa da Poesia, BiblioFesta, Ondas de Contos, Encontro Oeiras a Ler.

Os sucessos alcançados numa primeira fase (2003-2005) permitiram validar as estratégias, metodologias e técnicas utilizadas, e, de forma prospectiva, permitiram-nos traçar os caminhos a percorrer na segunda fase do «Oeiras a Ler» (2006-2009).

### **Utilização das TIC**

A utilização das TIC nas BMO é feita em seis áreas principais:

- SIGB Millenium – É um sistema informático estratégico para o funcionamento em rede das BMO. Pois permite: a constituição, a

atualização e a pesquisa do catálogo bibliográfico comum; a gestão da base de dados de leitores inscritos nas três BMO; a gestão dos empréstimos, devoluções, renovações e reservas de documentos; permite ainda a produção de estatísticas de utilização das BMO e de outros indicadores de gestão.

- PC's self-service – São cerca de 50 computadores que as BMO disponibilizam no Sector Multimédia (42) e no Sector Infantil (8). A estes acrescenta-se os computadores para acesso ao catálogo (9). Estes computadores estão disponíveis para serem utilizados pelos leitores, principalmente para acesso à Internet.
- Serviços na web – Suportados pelo SIGB Millenium, são vários os serviços que as BMO disponibilizam via web: renovações e reservas de documentos, gravação de históricos de pesquisa, serviços de alerta para novidades e para áreas temáticas, sugestões de aquisições, etc.
- Produção de conteúdos web – É através do blog Oeiras a Ler (<http://oeiras-a-ler.blogspot.com>) que as BMO disponibilizam a maior parte dos seus conteúdos na web. Para além de notícias e informações sobre as BMO, do acesso ao catálogo e à newsletter das BMO, interessa referir dois aspectos que consideramos muito importantes: em primeiro lugar, a utilização do blog para a apresentação de sugestões de leituras (dos leitores e dos técnicos das BMO); em segundo lugar, a utilização no blog de diversas funcionalidades de valor acrescentado: Google Earth, YouTube, Google Calender, etc.
- Produção de conteúdos multimédia – Estes conteúdos multimédia são produzidos pelos técnicos das BMO tendo por base duas finalidades distintas:
  - divulgação das actividades, através da newsletter das BMO (que é produzida e enviada mensalmente para cerca de 4.000 endereços de e-mail, para além de ter uma versão html) e através da produção de conteúdos para os plasmas que se encontram instalados nos átrios das BMO;
  - apoio à InfoLiteracia, através do desenvolvimento de tutoriais (Projecto Enigma), de webquest (Histórias de Ida e Volta) e de quizz (Oeiras Internet Challenge);
- Trabalho de equipa – Para além do SIGB Millenium, as principais ferramentas utilizadas no suporte ao trabalho em equipa são: o Outlook (utilizado na troca de e-mails com informação e documentos e também na partilha de agendas); a intranet (utilizada para partilhar bases de dados e ficheiros de interesse comum).

### **Programa Copérnico**

Em Fevereiro de 2006 foi lançado, do âmbito do Programa Copérnico, o projecto InfoLiteracia. Este projecto, dedicado ao desenvolvimento da literacia de informação, implicou, numa fase de arranque, um total de 5 acções de formação (com duração de 3 horas) distribuídas em dois níveis de estruturação de conhecimentos: o inicial, com as sessões de Pesquisa Básica na Web, de Pesquisa no Google e de Pesquisa no Catálogo das BMO; o nível aprofundado, o qual envolveu as formações de Pesquisa Avançada na Web e Blog à T@rdinha.

A afluência do público tem sido bastante positiva, a comprovar pela procura permanente de inscrições, a extensão de listas de espera e pelas opiniões e comentários muito favoráveis.

Ao longo de 2006 foram realizadas 61 sessões dos cinco cursos anteriormente referidos em que participaram 456 leitores. A distribuição pelas acções foi a seguinte:

- Pesquisa básica na web – 14 sessões, 116 participantes;
- Pesquisa avançada na web – 9 sessões, 83 participantes;
- Pesquisa no Google – 11 sessões, 115 participantes;
- Pesquisa no Catálogo das BMO – 16 sessões, 49 participantes;
- Blog à T@rdinha – 11 sessões, 93 participantes;

Este primeiro modelo de programação de acções de formação funcionou como experiência piloto ao servir de base para o levantamento de aspectos fundamentais ao desenvolvimento de um programa de formação mais estruturado e com condições de integrar um sistema de certificação e acreditação reconhecida.

Ainda no âmbito Programa Copérnico, realizou-se nos dias 22 a 25 de Novembro, na Biblioteca Municipal de Oeiras, a 1ª edição do *Oeiras Internet Challenge*, evento que pretende promover anualmente um conjunto de iniciativas em redor da pesquisa de informação na web.

O Torneio *Oeiras Internet Challenge* consistiu num conjunto de provas organizadas por eliminatórias, as quais envolveram a resposta a quizz que, além de promover a utilização da web, procuram testar as competências de pesquisa de informação dos vários concorrentes.

No jogo participaram 32 equipas de dois elementos, ou seja, um total de 64 jovens estudantes, residentes ou trabalhadores no município de Oeiras. Às equipas classificadas nos dois primeiros lugares foram oferecidos computadores, telemóveis, cursos de informática e outras ofertas. Todos os concorrentes receberam prémios de participação.

De salientar ainda é o facto de que o conceito do torneio, a organização das provas e o desenvolvimento dos desafios, foram todas efectuadas por elementos das equipas das BMO.

Para além do torneio, o *Oeiras Internet Challenge* contou também com um programa de actividades paralelas:

- O CDTI Móvel (espaço interactivo de divulgação das TIC – Fundação para a Divulgação das Tecnologias de Informação);
- As oficinas de demonstração de aplicações tecnológicas (Workshop Tumba! Pesquisa na web portuguesa e Ciberviagens);
- Os debates (Cacetes de Conversa: Geração Hi 5 e debates Second Life e The Search).

### **SABE (Serviço de Apoio às Bibliotecas Escolares)**

O SABE das BMO apoia actualmente as 28 Bibliotecas Escolares do concelho de Oeiras, que estão distribuídas pelos diversos graus de ensino: 12 BE do 1º ciclo do ensino básico; 8 BE do 2º e 3º ciclos do ensino básico; 8 BE do ensino secundário.

No âmbito do SABE, as BMO estão envolvidas numa série de áreas de trabalho:

- Apoio técnico – Que é consubstanciado sobre a forma de visitas regulares às BE, de apoio à elaboração de projectos e de candidaturas, da realização de reuniões de trabalho;
- Tratamento documental – Que é garantido a todas as BE do 1º ciclo do ensino básico, sendo realizado por técnicos das BMO. Os registos são inseridos no catálogo das BMO e disponibilizados via web para todas as escolas;
- Formação de professores – É efectuada de dois modos complementares: formação formal, realizada através dos Centros de Formação (de Carnaxide e de Oeiras); formação informal, realizada através do Centro Oeiras a Ler;
- Projectos em colaboração – Desenvolvem-se essencialmente em duas áreas: promoção da leitura, literacia de informação. O modelo de trabalho está a ser repensado;
- Reflexão e debate – É realizada através de reuniões de trabalho em pequenos grupos, de reuniões gerais (com todas as BE) no início de cada período escolar e a realização do Encontro das Bibliotecas Escolares de Oeiras.

### **Modelo de gestão**

O traço mais característico do actual modelo de gestão das BMO assenta numa forte aposta nos recursos humanos, que passa por:

- Qualificação das equipas de trabalho ao nível das habilitações literárias e ao nível das competências técnicas;
- Adopção de uma estrutura orgânica interna (com a criação de um conjunto de equipas sectoriais e de grupos de trabalho especializados coordenadas por técnicos superiores com perfil adequado);
- Adopção de um modelo de gestão participada, que promove a iniciativa (individual e colectiva) e cria espaços para a reflexão conjunta e o debate circunstanciado;

- Criação de incentivos ao desenvolvimento pessoal dos colaboradores (através da constante apresentação de desafios profissionais, da criação de condições para continuação de estudos, da disponibilização de formação interna de elevada qualidade e do reconhecimento público no trabalho desenvolvido);
- Adopção de uma lógica de trabalho que respeita as pessoas na sua individualidade e tenta colocar ao serviço de todos o melhor de cada um, esta lógica desenvolve-se dentro um binómio responsabilidade/autonomia.

Salienta-se ainda que neste modelo de gestão são combinadas duas dinâmicas aparentemente opostas: a ousadia colocada na concepção dos projectos e o rigor colocado na sua execução.

A ousadia tem contribuído fortemente para a criação de uma nova dinâmica institucional para as BMO, associada à contínua inovação e melhoria dos serviços. O rigor passa pela implementação de planos de trabalho detalhados, pela afectação de recursos estratégicos e pela gestão dos orçamentos disponíveis. Cada vez mais o modelo de gestão é direccionado para a consciencialização de objectivos, rentabilização de recursos e demonstração de resultados.

## **QUEM QUEREMOS SER. PARA ONDE VAMOS.**

### **Paradoxos do desenvolvimento**

O desenvolvimento futuro das BMO acarreta consigo dois paradoxos, que, em última instância nos colocam perante duas encruzilhadas.

O primeiro paradoxo pode ser explicitado do seguinte modo: quanto maior for a sofisticação dos serviços maior será a exclusão social.

Mesmo num concelho como Oeiras, que, entre outros indicadores estatísticos, apresenta o maior número de licenciados por mil habitantes, não há grandes dúvidas que as bibliotecas municipais são usufruídas essencialmente pela classe média letrada que, por necessidades escolares, por perfil socioprofissional ou por apetências culturais desenvolvidas, recorre aos seus espaços, às suas colecções, aos seus serviços e às suas actividades.

Na prática isto significa que quanto maior for a inovação dos serviços prestados menor será o número de pessoas que (numa primeira fase) está capacitada a usufruir deles. Isto coloca-nos perante um dilema: Avançar para novos serviços aproveitando as potencialidades tecnológicas e as seguindo as novas dinâmicas sociais? Ou, pelo contrário, fixar terrenos dentro dos limites do mínimo dominador comum?

Não temos grandes dúvidas que, em relação à dimensão social das BMO, tudo se passará dentro de um equilíbrio dinâmico entre estas duas vertentes. Todavia, não duvidamos também que seremos coagidos a dar resposta aos nossos leitores activos em detrimento de uma postura mais abrangente. As BMO irão afirmar-se socialmente como espaços de inovação e de fronteira, assumindo um papel de contacto e de mediação, de participação e de cidadania. Centradas sobre uma minoria de municípios que

as procuram regularmente (recorde-se que em 2006 foram cerca de 8.000 os leitores activos num universo de 165.000 habitantes), as BMO terão que efectuar movimentos centrípetos centro/periferia de modo a se anunciarem a outros segmentos da população que ainda não usufruem dos seus recursos e potencialidades.

Se abandonarmos uma postura politicamente correcta e nos colocarmos num ponto de vista do socialmente efectivo, não temos dúvidas em confirmar a existência dessa tensão, que se torna mais clara perante o segundo paradoxo, que pode ser apresentado sucintamente do seguinte modo: quanto mais abrangência tiver o projecto maior será a massa crítica necessária.

Estamos na dimensão da gestão estratégica. Na prática isto significa que apesar da grande autonomia das BMO ao nível dos recursos tecnológicos, ao nível dos recursos humanos e mesmo ao nível dos recursos financeiros, elas não podem avançar sozinhas para os projectos de maior dimensão e abrangência, logo de maior impacto.

Damos como exemplo premente a criação e sustentação de um serviço de referência on-line. É o típico exemplo de como seríamos rapidamente vítimas do nosso próprio sucesso. Sem uma base cooperativa ampla, formada por dezenas de bibliotecas, este serviço não é sustentável a médio prazo, a não ser que as condições da sua prestação sejam de tal modo restritivas que tenham somente uma adesão residual (o que significa, utilizando uma frase curta, que não servem para nada nem para ninguém).

A sensação que temos é que estamos a afunilar a oferta de novos serviços precisamente no mesmo público que já usufrui de todos os outros.

Estamos convictos que a forma de ultrapassar este estrangulamento é, a médio e longo prazo, através de uma aposta estratégica na elevação dos níveis de literacia dos municípios. Somente assim criamos novos públicos para as BMO, seja pela dimensão cultural, em que a leitura é assumida como um elemento estruturante das identidades culturais, seja pelo acesso ao conhecimento, e que as competências individuais são uma condição necessária mas não suficiente para um processo de aprendizagem ao longo da vida.

Esta é a nossa postura programática e pragmática.

### **Centro Oeiras a Ler**

A formação de leitores é uma das prioridades de intervenção presente e futura das BMO. Para conseguir atingir esse propósito torna-se fundamental fazer uma abordagem integrada, num duplo sentido: intervir dentro do triângulo biblioteca – escola – família, de modo a garantir a socialização primária da leitura; trabalhar a par a aquisição de competências de leitura e a aquisição de hábitos de leitura autónomos. Esta abordagem integrada implica a realização de um trabalho abrangente e de envolvimento, continuado e em profundidade.

Tendo em atenção a dimensão da população servida pelas BMO (por exemplo, o 1º ciclo do ensino básico é frequentado por mais de 5.000 crianças), estamos perante um dilema:

- Investimos na escala, ou seja, realizamos um trabalho que envolva as 5.000 crianças? Neste

caso ganhamos em abrangência e envolvimento mas perdemos em continuidade e profundidade: será possível realizar um trabalho efectivo com um contacto tão efémero com as crianças?

- Investimos na intensidade, ou seja, realizamos um trabalho que envolva 200 crianças? Neste caso ganhamos em continuidade e em profundidade mas perdemos em abrangência e envolvimento: o que fazer com as outras 4.800 crianças, suas famílias e professores?

Podemos colocar uma terceira questão: não será o nosso (das BMO) papel de mediadores de leitura exercido directamente junto das crianças dispensável?

A nossa resposta é que sim. O Centro Oeiras a Ler assume como estratégia de intervenção o suporte a uma rede social de mediadores de leitura (pais, educadores, professores, técnicos, etc.) que se relacionam directamente com as crianças. O nosso papel será pois de suporte operacional, de recurso estratégico, de indutor de práticas.

Neste sentido, o Centro Oeiras a Ler estrutura-se em torno de vectores fundamentais:

- Disponibilização de formação de qualidade na área da leitura, através da oferta sistemática de acções de formação sobre esta temática que assumam diversos formatos (seminários, círculos de estudos, cursos de verão, oficinas e workshops, cursos de média duração, etc.);
- Criação de fóruns de reflexão e debate em torno da leitura, consubstanciados em dois encontros de periodicidade anual: Encontro Oeiras a Ler (Maio), Encontro das Bibliotecas Escolares (Outubro);
- Disponibilização de recursos informativos e documentais de qualidade, quer através da disponibilização de bibliografia especializada como através da selecção de sites web;
- Experimentação de novos modelos de promoção da leitura, tanto em contexto de biblioteca pública, como em contexto de escola e em contexto de família. Esta experimentação deverá sempre ter uma linha de investigação de suporte que valide/refute a posteriori os pressupostos e as abordagens utilizadas;
- Disseminação de boas práticas de promoção da leitura, através da edição de documentos de trabalho (manuais, guias, relatórios, etc.), através da edição da Revista Oeiras a Ler (com uma periodicidade semestral) e através da atribuição do um prémio de boas práticas.

### **Abordagem centrada no leitor**

A assumpção do papel central da leitura na forma de ser e de estar das BMO só será efectivamente concretizada se estas adoptarem uma filosofia de funcionamento que coloca o leitor no centro de tudo (*reader-centred approach*). Ou seja, se a leitura for estruturante não somente ao nível do conceito mas também ao nível do quotidiano da biblioteca pública. Na prática isto significa

que os espaços, as colecções, os serviços e as actividades, devem ser pensadas em função do leitor e não em função dos livros.

Esta abordagem, embora esteja implícita na forma de organização das modernas bibliotecas públicas, não tinha sido sistematizada até agora numa filosofia de funcionamento coerente e sistemática. A *Opening The Book* desenvolveu essa filosofia que intitulou de *reader development* (desenvolvimento do leitor).

As implicações da adopção desta nova filosofia de funcionamento pelas bibliotecas públicas são as mais diversas. Vejamos sucintamente o impacto em algumas áreas essenciais: organização interna dos espaços e das colecções; apresentação/exposição dos livros; utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC); organização dos grupos de leitura.

*Organização interna dos espaços e das colecções.* Tradicionalmente as bibliotecas públicas organizam os seus espaços em função dos documentos: o sector de adultos contém os livros destinados aos jovens adultos e aos adultos; o sector infanto-juvenil contém os documentos destinados às crianças e aos jovens; o sector audiovisual contém os documentos áudio e audiovisuais. Por sua vez as colecções estão organizadas em função de sistemas de classificação documental. Em Portugal o sistema utilizado é a Classificação Decimal Universal. É um sistema estático, complexo e antiquado, que não corresponde às necessidades e aos interesses dos leitores.

A proposta da *Opening The Book* é substancialmente diferente, baseando-se no princípio de que os espaços e as colecções devem estar organizadas em função das características dos leitores. Para além disso são adoptadas muitas das estratégias utilizadas pelas modernas livrarias, não só ao nível do design de interiores como do ambiente informal criado, na forma como as colecções são apresentadas e ainda na forma como os circuitos de circulação dos leitores são organizados

Essencialmente estamos perante duas concepções opostas do que deve ser a organização espacio-funcional de uma biblioteca pública: no primeiro caso, a biblioteca é organizada em função dos livros (o leitor adapta-se à biblioteca); no segundo caso, a biblioteca é organizada em função dos leitores (a biblioteca adapta-se ao leitor).

*Seleção e aquisição de livros.* As bibliotecas adquirem os seus livros tendo por base um conjunto de critérios de selecção, entre os quais destacamos: o carácter enciclopédico das colecções (ou seja, são contempladas todas as áreas do saber), a pluralidade dos pontos de vista e das correntes de opinião, a actualidade dos conteúdos, a qualidade literária das obras, etc. Procura-se essencialmente ter um colecção diversificada e actualizada que possa corresponder às necessidades e aos interesses de todos os tipos de leitores. A selecção dos livros é feita pelos bibliotecários (tendo por base os critérios anteriormente enunciados), os leitores raramente conseguem interferir nessa selecção (por exemplo, através da sugestão de aquisições).

É entendido que a biblioteca pública tem uma função cultural a cumprir, daí ser mais fácil encontrar nas suas colecções clássicos da literatura do que *best-sellers*, José Saramago do que Margarida Rebelo Pinto, poesia do que

banda desenhada. As bibliotecas públicas não têm também por hábito a aquisição de mais de um exemplar de cada livro, assim sendo, pode-se dar o caso paradoxal: as bibliotecas públicas adquirem muitos livros que ninguém está interessado em ler e, pelo contrário, tem poucos livros dos que as pessoas realmente estão interessadas em ler. O argumento mais comum é o de que o clássico irá permanecer (embora ninguém esteja interessado em o ler) e o *best-seller* é um fenómeno de moda (o que significa que muita gente já o está a ler).

O ponto de partida da filosofia da *Opening The Book* é completamente oposto, o que interessa é disponibilizar livros que os diferentes grupos de leitores estão interessados em ler, sejam os clássicos como os *best-sellers*.

O que está aqui em causa, sem margens para dúvidas, é se os livros são adquiridos numa lógica pretensamente cultural (em que imperam as noções de cânone, de clássico e de literatura séria) ou numa lógica comercial (em que imperam as noções de novidade editorial, *best-seller* e de literatura light).

Estamos perante o binómio boas leituras / más leituras, bons livros / maus livros. O que muda é decididamente a perspectiva com que se olha para estes conceitos. Na perspectiva da *Opening The Book*, um bom livro é um livro que proporciona uma boa experiência de leitura e esta varia imenso de pessoa para pessoa. Na prática, isto significa que um mesmo livro pode proporcionar experiências opostas a duas pessoas diferentes, porque a leitura é, antes de mais, uma experiência íntima e circunstanciada social e culturalmente.

*Apresentação/exposição dos livros.* Habitualmente o primeiro contacto que os leitores têm com os livros é na sua busca por entre as estantes. Durante o percurso até aí chegarem é comum existirem exposições bibliográficas, normalmente comemorativas de dias mundiais ou de efemérides ou por ocasião de aniversários de autores famosos, que utilizam, não raramente, vitrinas de exposição. Estes dispositivos permitem mostrar os livros que existem nas bibliotecas, mas não permitem que o leitor aja por impulso e leve no momento o livro que lhe despertou curiosidade. Mais recentemente existem já bibliotecas que expõem as suas novidades de forma mais apelativa, mostrando a capa dos livros e posicionando-os em expositores situados em zonas de passagem. Esta abordagem aproxima-se mais da filosofia expressa pela *Opening The Book*, que recomenda que os livros se mostrem acessíveis e apelativos

*Utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC).* É recorrente que nas bibliotecas públicas a utilização das TIC seja utilizada complementarmente em três áreas: no suporte à gestão das várias rotinas de funcionamento (gestão de empréstimos/devoluções de documentos, catalogação de documentos, etc.); na disponibilização de acessos públicos à Internet (usufruídos directamente pelos leitores nas instalações das bibliotecas); na disponibilização de conteúdos e de serviços via web (entre os quais destacamos: informações sobre a biblioteca, acesso ao catálogo, serviços interactivos, etc.). Menos habitual é a utilização das TIC na promoção da leitura. Raras são as bibliotecas que disponibilizam nos seus sítios web

sugestões de leitura, divulgação da agenda de actividades, promoção de destaques para colecções ou mesmo para autores. As poucas bibliotecas públicas que o fazem adoptam como postura serem os seus técnicos ou especialistas convidados a elaborar e apresentar essas sugestões. A *Opening The Book* faz a afirmação das potencialidades das TIC como veículos de divulgação da leitura.

*Dinamização dos grupos de leitura.* Não existe uma tradição de organização de grupos de leitura por parte das bibliotecas públicas portuguesas. As poucas experiências que existem baseiam-se quase em exclusivo no modelo das *comunidades de leitores* introduzido em Portugal pelo IPLB. Este modelo está estruturado do seguinte modo: existe um líder da comunidade (normalmente é uma figura conhecida do meio cultural) que define um tema que enquadra a escolha de um conjunto de livros para serem lidos por todas as pessoas que irão participar; a participação é gratuita mas implica uma inscrição prévia e o compromisso de assistir à maioria das sessões; as sessões decorrem ao longo de três ou quatro meses com uma regularidade quinzenal; as sessões são conduzidas pelo líder da comunidade que tem um papel de dinamizador; a abordagem aos livros é (muitas vezes) feita com um pendor académico.

Os grupos de leitura (na filosofia *Opening The Book*) são substancialmente diferentes, não só nos pressupostos em que assentam como também no modelo de funcionamento que implementam.

A grande diferença entre os dois modelos está precisamente no estatuto dos leitores e das leituras: no primeiro caso, os leitores submetem-se a um programa de leitura definido por outros, as leituras são leituras exemplares (porque são catalogadas como boas leituras a partir de bons livros); no segundo caso, os leitores têm total liberdade de escolha das suas leituras que, à partida, não são catalogadas como boas ou como más, os bons livros são os livros que proporcionam uma boa experiência de leitura àquela pessoa em concreto.

Somos de opinião que as BMO estão preparadas para implementar este conceito, não somente pela forma como assumem a leitura como um elemento estruturante da sua forma de ser e de estar como também pelas condições preexistentes.

### **Bibliotecas de utilização partilhada**

Na nossa opinião, o SABE está esgotado enquanto modelo de colaboração entre as bibliotecas municipais e as bibliotecas escolares. Em Oeiras, os caminhos de futuro passam por três dinâmicas convergentes: desenvolver projectos numa lógica de parceria, constituir a rede de bibliotecas de Oeiras (BiblioNet), repensar o modelo das bibliotecas escolares.

Aproveitando a oportunidade trazida pela construção dos novos estabelecimentos de ensino EB1 / JI no concelho de Oeiras, há que equacionar novos modelos de bibliotecas. Tendo em atenção a sua distribuição pelo território e a rentabilização dos investimentos, a aposta estratégica passa pela concepção e implantação de bibliotecas de utilização partilhada (*joint use libraries*):

- Estão simultaneamente ao serviço da

comunidade escolar e ao serviço da comunidade em geral;

- Conjugam as valências espaço-funcionais das bibliotecas escolares com as das bibliotecas públicas;
- Aliam uma componente física a uma componente virtual na disponibilização de documentos, de serviços e de actividades.

O factor crítico de sucesso destas bibliotecas de utilização partilhada passa pela gestão directa da CMO a todos os níveis de funcionamento:

- Horário alargado – Que entrasse o horário de funcionamento da escola e que permita servir a comunidade em geral, ou seja, que abarque os finais de dia e os sábados;
- Serviços prestados – Que dêem suporte às necessidades de aprendizagem, mas também às necessidades culturais e de acesso ao conhecimento por parte de todos os munícipes;
- Actividades desenvolvidas – Concentradas em dois pólos dinamizadores: promoção da leitura e desenvolvimento da infoliteracia;
- Fundos documentais – Que serão seleccionados tendo por objectivo a dupla utilização e um conjunto consistente de critérios (pertinência em função dos perfis de leitor, diversidade temática, diversidade de suportes e formatos, qualidade literária, actualidade da informação e da abordagem, pluralidade de pontos de vista, etc.);
- Sistema informático – Para rentabilizar os recursos existentes e viabilizar a integração em rede, será utilizado o SIGB Millennium, que está a evoluir para uma plataforma web de prestação de serviços inter-bibliotecas;
- Recursos humanos – O apetrechamento destas novas bibliotecas com recursos humanos qualificados é determinante para o seu sucesso. Defendemos que estes recursos humanos devem ser suportados financeiramente pela CMO.

### **Rede de Bibliotecas de Oeiras (BiblioNet)**

Outra lógica de intervenção com carácter estruturante é a do funcionamento em rede. Esta lógica é consubstanciada em diversas dinâmicas:

- Estreitar as relações funcionais e organizacionais entre as três Bibliotecas Municipais de Oeiras e entre estas e o Centro de Documentação e Informação (que se irá transformar na Biblioteca Descobrir Oeiras);
- Constituir a Rede de Bibliotecas de Oeiras, como base de sustentação do desenvolvimento de serviços inovadores suportados pelas TIC a prestar pelas bibliotecas sedeadas no Concelho de Oeiras; reforçar as parcerias estratégicas com instituições locais, nacionais e estrangeiras, como forma de rentabilizar recursos e projectar a imagem da CMO;

- Reforçar a presença das BMO na Internet (rede das redes), prosseguindo a visão da constituição de uma biblioteca híbrida que conjuga de forma harmoniosa os serviços e as colecções tradicionais com os serviços e as colecções baseados nas TIC.

A implementação de uma Rede de Bibliotecas de Oeiras tem por principal objectivo estabelecer as bases de uma cooperação entre os diversos tipos de bibliotecas existentes no Concelho de Oeiras de modo a rentabilizar os recursos documentais, os serviços prestados, as competências técnicas, as tecnologias de informação, disponíveis em cada uma delas.

Note-se que a integração na Rede de Bibliotecas de Oeiras não implica, como é óbvio, a perda da autonomia institucional ou funcional. Assim sendo, a consubstanciação da Rede de Bibliotecas de Oeiras poderá ser efectuada tendo por base dois modelos: a criação de uma associação, o estabelecimento de um consórcio.

Em ambos os casos procura-se dar um enquadramento legal que permita posteriormente suportar as actividades da Rede de Bibliotecas de Oeiras. Entre estas destacamos a criação de um Portal da Rede das Bibliotecas de Oeiras (BiblioNet) que irá integrar diversas valências: disponibilização de um Catálogo Colectivo, criação de uma Central de Empréstimos, criação de um Serviço de Referência Virtual, realização de Projectos de Cooperação. Este portal será suportado pelo SIGB Millennium.

Todas estas actividades deverão ter uma forte componente de tecnologias de informação e comunicação e uma forte componente de inovação biblioteconómica e organizacional.

### **Projectos Web 2.0**

Segundo a Wikipedia, a Web 2.0 pode ser definida como «uma segunda geração de serviços disponíveis na web que permite às pessoas colaborarem e partilharem informação on-line» Entre estes serviços podemos citar os blogs, os wikis, o RSS, o YouTube, etc. A Web 2.0 está intimamente relacionada com a criação de experiências enriquecedoras para os utilizadores através da disponibilização de ferramentas interactivas que funcionam em cima de plataformas web tradicionais (o webopac de uma biblioteca, por exemplo).

É pois possível criar canais interactivos entre as bibliotecas e os seus leitores que potenciem: a participação (criando espaços de colaboração e de opinião para os leitores), a personalização (suportando a parametrização de preferências, os modos de prestação de serviços e o ambiente gráfico em que o utilizador está embebido), a integração (explorando a linkagem de conteúdos e de serviços num interface único), a avaliação (através do fornecimento sistemático de feedback sobre as colecções, os serviços e as actividades).

O estatuto do leitor é reforçado, integrando as suas necessidades, interesses e contributos de uma forma proactiva. Na prática o leitor torna-se o centro do processo. Devido às constantes novidades tecnológicas e mudanças sociais, a adopção da Web 2.0 em toda a sua

plenitude implica necessariamente a permanente adaptação e inovação por parte das bibliotecas.

O enfoque deverá ser colocado nos serviços e nas actividades e não na tecnologia. A maior parte das ferramentas Web 2.0 são ferramentas gratuitas, de utilização livre e em constante melhoria. Entre estes serviços podemos citar os blogs, os wikis, o RSS, o YouTube, etc.

Os projectos Web 2.0 já arrancaram nas BMO. O blog Oeiras a Ler (<http://oeiras-a-ler.blogspot.com>) é disso exemplo. Até final do primeiro semestre de 2007, pretendemos que o nosso webopac se transforme numa plataforma de interacção entre as BMO e os seus leitores, mascarando os serviços prestados on-line com as ferramentas Web 2.0.

Mais uma vez este processo coloca a tónica em duas questões fundamentais: o reforço do estatuto do leitor, que terá cada vez mais uma postura proactiva e decisiva na forma como os serviços lhe são prestados; a existência de uma equipa qualificada, que garanta a autonomia da biblioteca na utilização e rentabilização destas novas ferramentas.

### Marca Oeiras a Ler

As BMO têm vindo, ao longo dos últimos anos, a criar uma imagem institucional cujos traços mais marcantes são:

- A simpatia e o profissionalismo colocados na relação diária com os leitores;
- A qualidade das instalações, dos fundos documentais e dos equipamentos;
- A diversificação e a melhoria contínua dos serviços prestados ao público;
- A inovação e a criatividade colocadas nas actividades de promoção da leitura;
- A disponibilidade para estabelecer parcerias e de captar financiamentos externos;
- A competência técnica, o espírito de equipa e o sentido de serviço público dos técnicos.

Esta imagem institucional em muito contribui para a capacidade de atracção e de fidelização de públicos diversificados. Todavia, apesar desta imagem institucional ser comumente percebida pelos nossos leitores mais assíduos, a forma como ela é veiculada junto dos munícipes em geral nem sempre é consistente, abrangente e duradoura, reduzindo o impacto da comunicação fora da área de intervenção directa das BMO.

Em grande medida este facto verifica-se por não haver uma imagem de marca que capitalize a comunicação dos valores organizacionais e que promova uma maior fidelização dos leitores.

De uma forma sintética, podemos caracterizar os pontos fortes e os pontos fracos da nossa comunicação do seguinte modo:

#### Pontos fortes

- Criação de conceitos inovadores e apelativos;

- Boa presença nas publicações da CMO;
- Utilização de uma grande diversidade de canais;
- Produção de materiais de grande qualidade;
- Capacidade de produção de conteúdos digitais.

#### Pontos fracos

- Incapacidade de rentabilizar o contacto directo com os leitores;
- Inconsistência da imagem gráfica veiculada pelos vários materiais gráficos;
- Pouca visibilidade do sítio web do Município de Oeiras;
- Fraca presença na comunicação social de âmbito local, regional e nacional;

De modo a potenciar os pontos fortes e a limitar os pontos fracos, torna-se necessário e urgente criar a marca Oeiras a Ler, que permita ancorar uma estratégia de comunicação para as BMO.

A marca Oeiras a Ler cruza dois vectores fundamentais da identidade institucional das BMO: Leitura, que se assume como elemento estruturante da forma de ser (espaços, colecções e serviços) e de estar (actividades de promoção da leitura) das BMO; Oeiras, que demarca o território de intervenção (concelho) e a filiação institucional das BMO (CMO). Esta marca poderá funcionar como um desdobramento da marca Oeiras Marca o Ritmo (à semelhança de Oeiras Inova, Oeiras Diverte, Oeiras Envolve, etc.).

A utilização da marca revela um elevado potencial quando associada a: identidade organizacional (Rede de Bibliotecas Municipais de Oeiras, Cartão Oeiras a Ler); segmentação de públicos (Oeiras a Ler em Família, Oeiras a Ler na Escola, Oeiras a Ler na Internet); designação de projectos (Oeiras a Ler Saramago, Oeiras a Ler o Mundo, Oeiras a Ler Poesia, etc.); iniciativas estruturantes (Programa Oeiras a Ler, Centro Oeiras a Ler, Encontro Oeiras a Ler, Revista Oeiras a Ler); presença na Internet (Canal Oeiras a Ler no site da CMO, Site Oeiras a Ler, blog Oeiras a Ler).

Ancorada na marca Oeiras a Ler interessa definir uma estratégia de comunicação para as BMO que, na nossa opinião, deverá integrar os seguintes elementos:

- Adoptar uma abordagem integrada de comunicação, que tenha em consideração as diversas bibliotecas e os diversos canais de comunicação;
- Rentabilizar o contacto directo com os leitores, através dos balcões de atendimento e dos canais interactivos disponíveis via Internet (SIGB Millennium, site CMO, blog Oeiras a Ler);
- Reforçar a visibilidade das BMO do sítio web da CMO, através da criação de um canal Oeiras a Ler e através da maior visibilidade dos serviços on-line prestados pelas BMO;
- Reforçar a presença nas publicações periódicas da CMO, seja no boletim municipal Oeiras Actual (com uma área Oeiras a Ler) como no

Oeiras em Revista (encarte BibliotecActiva);

- Recorrer de forma privilegiada aos formatos digitais, não só porque apresentam uma relação custo/benefício imbatível como pelo facto de poderem ser produzidos just-in-time;
- Conseguir uma presença assídua nos meios de comunicação social, através do estabelecimento de parcerias para divulgação (media partner).

Em termos práticos, interessa referir que tanto a marca Oeiras a Ler como a estratégia de comunicação deverão ser consubstanciados através do desenvolvimento de uma imagem gráfica forte e consistente que será aplicada nos diversos canais de comunicação anteriormente enumerados.

### **Atendimento personalizado**

A melhoria da qualidade do atendimento passa por vários factores: adopção de uma filosofia de serviço público orientada para os leitores, criação de melhores condições de acolhimento e permanência dos leitores nos diversos espaços funcionais, formação dos técnicos que estão em contacto directo com o público, simplificação das rotinas de funcionamento com o recurso a sistemas informáticos, envolvimento dos leitores na dinamização das BMO, etc. Acima de tudo, há que libertar os técnicos de tarefas rotineiras concentrando os seus esforços no atendimento personalizado dos leitores.

Todavia, por muito boa que seja a qualidade do atendimento, não basta disponibilizar serviços genéricos para públicos indiferenciados. De modo a colocar um maior enfoque nas reais necessidades dos leitores (e fazendo uso das estratégias e ferramentas do marketing), deverá ser feita uma aposta no sentido de desenvolver serviços por perfil de utilizador. Esta estratégia de segmentação, quando aplicada sucessivamente a diferentes perfis de leitores (estudantes universitários, donas de casa, casais com filhos pequenos, professores, desempregados, etc.), permite utilizar com uma maior eficácia os recursos das BMO e atingir um nível mais alto de satisfação dos leitores. A segmentação aliada ao atendimento personalizado podem contribuir para uma maior captação e fidelização dos leitores.

A fidelização dos leitores das BMO está directamente relacionada com o estabelecimento (através de canais de comunicação permanentes) de uma relação duradoura, em que as opiniões, as sugestões, os interesses, os gostos e as expectativas dos leitores sejam tomados em conta para equacionar o funcionamento dos serviços e a definição de actividades.

Para além do contacto presencial, um dos canais mais eficazes é a disponibilização de um site das BMO que, associado ao SIGB Millennium, pode tornar-se numa plataforma de interacção virtual com os leitores. Outros canais mais tradicionais são o telefone (para pedidos de renovação ou devolução de documentos emprestados) e o correio (para o envio de convites para actividades desenvolvidas pelas BMO).

Há que manter o enfoque de todos os esforços das BMO na forma como são prestados os serviços aos municípios. Servir os municípios é o objectivo principal das BMO.

### **O FACTOR DE SUCESSO**

Em forma de conclusão gostava de fazer uma declaração de fé. Acredito que a mais valia de uma organização são as pessoas e acredito que é através e uma liderança pelo exemplo, de uma gestão participada e do desenvolvimento pessoal, que se alcança um patamar de excelência.

No que diz respeito ao desenvolvimento pessoal a minha aposta, junto das equipas que tenho o privilégio de liderar, passará pelo entrecruzar de três dinâmicas: lançar sistematicamente novos desafios profissionais, apostar no enriquecimento continuado de funções, investir na aquisição de novas competências.

Estou convicto que temos todas as condições para o sucesso, que é possível reinventar quotidianamente a formas de ser e de estar das Bibliotecas Municipais de Oeiras, afirmando-as como verdadeiros espaços de cultura e conhecimento ao serviço de todos os municípios.

No presente como no futuro, as Bibliotecas Municipais de Oeiras terão que construídas para as pessoas e pelas pessoas.