



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

RELATÓRIO PROFISSIONAL

Cláudia Isabel Paquete de Matos

Relatório Profissional
Mestrado em Ciências Documentais
(Variante Biblioteca e Documentação)

Trabalho efetuado sob a orientação de: Prof. Doutora Alexandra Mariano

2013



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

RELATÓRIO PROFISSIONAL

Cláudia Isabel Paquete de Matos

Relatório Profissional
Mestrado em Ciências Documentais
(Variante Biblioteca e Documentação)

Trabalho efetuado sob a orientação de: Prof. Doutora Alexandra Mariano

2013

Relatório profissional

Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser o(a) autor(a) deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Cláudia Isabel Paquete de Matos

Copyright Cláudia Isabel Paquete de Matos

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de divulgar através de repositórios científicos, e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Agradecimentos

A todos aqueles com quem me fui cruzando neste caminho e que me incentivaram a melhorar enquanto profissional e com os quais, ainda, tenho o privilégio acrescido de partilhar práticas e vivências profissionais. Assim, e desde já, agradeço em especial:

- À minha orientadora, Prof. Doutora Alexandra Mariano, também Diretora deste Mestrado, que desde o primeiro momento se mostrou disponível para ajudar no que fosse necessário e cuja orientação se revelou imprescindível para a realização deste relatório profissional;
- À Universidade do Algarve, na pessoa do seu Reitor, e aos Conselhos Diretivo e Científico, da Faculdade de Ciências e Humanas e Sociais, que me proporcionaram a oportunidade de realizar um relatório profissional, em vez da tese/dissertação de Mestrado;
- À minha colega Maria Margarida Telmo, companheira de ‘jornada’, com a qual foi possível partilhar dúvidas, desejos, projetos e objetivos de índole pessoal e profissional;
- À Dr.^a Rosa Castro pelo apoio, rigor e amizade constantes.

A todos os meus sinceros agradecimentos.

Resumo

Este relatório profissional foi determinado pelo meu contexto profissional; logo, será referido o meu percurso profissional enquanto técnica superior a exercer funções na Biblioteca Municipal de Faro António Ramos Rosa, desde dezembro de 1999 até à presente data.

Procurarei colocar a tónica nos aspetos que mais contribuíram para o meu crescimento profissional, nomeadamente a coordenação do clube de leitura da biblioteca, desde novembro de 2005, e todo o meu trabalho ligado à implementação de certificação da qualidade, com base na norma de referência ISO e na ferramenta CAF, na Biblioteca Municipal. Todos estes aspetos serão alvo de descrição, análise e reflexão e contribuirão, de forma inequívoca, para chegar a algumas conclusões sobre parte do trabalho desenvolvido, ao longo de doze anos, na Biblioteca Municipal de Faro.

Por último, este relatório permitir-me-á também fazer a análise crítica dos aspetos que limitaram ou contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

PALAVRAS-CHAVE

Biblioteca pública; Certificação da qualidade; Clube de leitura; Leitura; Percurso profissional; Qualidade

Abstract

This professional report was determined by my professional context, so it will be referred to my professional career, as a superior technician exercising functions in Faro Municipal Library António Ramos Rosa, since December 1999 until today.

I will try to focus on issues that contribute more to my professional improvement, such as coordination of library reading club, since November 2005, and all my work connected to quality certification of implementation, based on reference norm ISO and in tool CAF in Municipal Library.

All these aspects will be described, analysed and reflected and they will contribute to reach some conclusions about part of the developed work in about twelve years, in Faro Municipal Library.

At least, this report will allow to make some critical analysis about aspects that limitate or contribute to my personal and professional development.

KEYWORDS

Public library; Quality certification; Reading club; Reading; Professional career; Quality

Índice

Resumo	4
Abstract.....	5
Parte I - Introdução.....	8
Parte II - Percurso profissional.....	17
Capítulo 1- Breve descrição da Biblioteca Municipal de Faro.....	17
Capítulo 2 - Projeto Clube de Leitura - 6 anos a partilhar leituras (2005-2011).....	22
2.1. Fundamentação	22
2.2. Enquadramento teórico	24
2.3. Implementação.....	47
2.4. Descrição da atividade	52
2.5. Avaliação e reflexão	55
Capítulo 3 - Projeto de Implementação de um Sistema de Certificação da Qualidade (2006-2009)	70
3.1. Fundamentação	70
3.2. Enquadramento teórico	72
3.3. Implementação.....	87
3.4. Descrição da atividade	91
3.5. Avaliação e reflexão	111
Parte III - Conclusão	120
Bibliografia	124
Apêndices	134
Apêndice 1 - Tabela de controlo dos títulos emprestados (EIB).....	135
Apêndice 2 - Clube de leitura - lista das leituras efetuadas (2005-2011)	136
Apêndice 3 - Tratamento dos questionários de clientes - análise	138
Apêndice 4 - Impressos da biblioteca	140
Apêndice 5 - Impressos gerais de gestão.....	141
Apêndice 6 - Tratamento de dados - tabelas.....	143
Apêndice 7 - Relatório - questionário de satisfação 2009.....	146
Apêndice 8 - Análise das propostas de orçamento (2011)	151

Parte I - Introdução

Inserindo-se este relatório profissional no âmbito do Mestrado em Ciências Documentais, variante Biblioteca e Documentação, é minha intenção abordar o meu percurso profissional enquanto técnica superior a exercer funções na Biblioteca Municipal de Faro António Ramos Rosa, desde dezembro de 1999.

As razões que presidiram à elaboração deste trabalho são de natureza diversa. Em primeiro lugar são de cariz pessoal, já que senti uma necessidade crescente de aprender mais e, conseqüentemente, de refletir sobre a minha prática profissional, sobretudo na área em que trabalho. Daí a realização deste relatório que promoverá uma reflexão pessoal em torno de aspetos que considero importantes.

Em segundo lugar são de índole profissional, uma vez que apesar de já possuir uma Pós-graduação nesta área, concluída em 2005, pela Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, da Universidade do Algarve, tive em atenção a necessidade de atualização constante de uma formação contínua. O facto de enveredar por um Mestrado em Ciências Documentais possibilitar-me-á a curto prazo enriquecer o meu currículo e a médio prazo tornar-me numa profissional cada vez mais consciente da minha prática. Também o facto de ter começado a trabalhar numa biblioteca nova, inaugurada em abril de 2001, proporcionou-me a oportunidade de desempenhar outras funções, e de me envolver em projetos relevantes que apareceram porque também se criaram novos serviços e houve necessidade de dar uma resposta aos desafios à medida que eles iam surgindo, daí a importância de acrescentar novas competências àquelas que já detinha. Sendo assim, quando se revelou oportuno, por variadas razões, algumas das quais já mencionadas, candidatei-me no ano letivo de 2010/2011 ao Mestrado já referido tendo obtido equivalências a todas as cadeiras do primeiro ano. No entanto, para beneficiar do Despacho RT.033, de 08 de abril de 2011, que abrange os licenciados que concluíram a sua formação superior antes de entrar em vigor a Declaração de Bolonha, cancelei a minha anterior candidatura e inscrevi-me no corrente Mestrado, por forma a apresentar um relatório profissional, em vez de uma tese/dissertação, já que possuo mais de cinco anos de experiência profissional na área científica do curso do Mestrado referido. Uma vez que o meu processo foi aceite, foi com muito agrado que me prontifiquei a levar a termo este projeto que considere desde o primeiro momento como enriquecedor e aliciante. Permitir-me-á abordar momentos do meu percurso de

doze anos de prática profissional e refletir em torno de aspetos que classifiquei como os mais importantes da minha atividade, daí que uns mereçam ser destacados em detrimento de outros.

Neste sentido, surgem os objetivos que presidem a este trabalho e que são os seguintes:

1. Apresentar o meu percurso profissional enquanto técnica superior a exercer funções na Biblioteca Municipal de Faro António Ramos Rosa, desde dezembro de 1999.
2. Descrever e refletir sobre aspetos importantes do meu trajeto profissional, nomeadamente aqueles que serão mencionados nos capítulos seguintes.
3. Evidenciar o papel da biblioteca pública na formação de leitores, com espírito crítico, capazes de sobreviverem numa sociedade em constante mutação e cada vez mais dependente do acesso à informação.
4. Mostrar como a implementação de sistemas de qualidade se constitui como uma ferramenta de gestão, tendo como meta a eficácia e excelência dos serviços em bibliotecas públicas.

A metodologia geral consistiu na análise e pesquisa de bibliografia especializada, da área, que me permitiu sustentar teórica e conceptualmente uma parte considerável do trabalho, uma vez que se procurou descrever e refletir sobre aspetos de uma prática interligando-os com definições, conceitos, de modo a que a perspetiva dos autores consultados possa validar boa parte dessa prática profissional.

No que diz respeito à contextualização do meu processo de formação, começarei por passar em revista os momentos mais significativos da minha experiência profissional e formação complementar.

Após conclusão da minha Licenciatura, ingressei na Biblioteca Municipal de Faro, através de um estágio profissional, com a duração de nove meses (de 1 de dezembro de 1999 a 31 de agosto de 2000), tendo como funções o atendimento e a orientação de leitores. Para colmatar o facto de não possuir formação na área, foi-me proposta a frequência do Curso de Reciclagem para Técnicos Profissionais de Biblioteca e Documentação, módulo Novas Tecnologias aplicadas à Documentação: Produtos e Serviços, realizado na Universidade do Algarve, que acolhi com bastante agrado. Também foi igualmente interessante a formação que frequentei sobre Classificação de Documentos em Bibliotecas, também na Universidade do Algarve, que me permitiu adquirir outras competências e contactar com um instrumento de trabalho tão importante para as bibliotecas como a CDU (Classificação Decimal Universal). Nessa altura, a BMF (Biblioteca Municipal de Faro) situava-se na parte velha da cidade, nomeadamente no Largo Afonso III, e ocupava duas salas do Convento da Nossa Senhora da Assunção, espaço que partilhava com a Biblioteca da Fundação Calouste Gulbenkian a funcionar no rés do chão. Apesar de ocuparem duas salas separadas, o fundo da Biblioteca da Fundação Calouste Gulbenkian encontrava-se integrado no da Biblioteca Municipal.

Após o término do estágio, efetuado também na Biblioteca da Fundação Calouste Gulbenkian, continuei a exercer a minha atividade profissional na Biblioteca Municipal como técnica superior, mas em regime de tarefa, tendo ingressado no quadro de pessoal da Câmara Municipal de Faro, somente em setembro de 2001. Nessa altura, a biblioteca já se encontrava em funcionamento no novo edifício construído de raiz, tendo sido inaugurada em 23 de abril desse ano, e localizava-se na Rua Carlos Porfírio, junto do Instituto da Juventude e de frente para a Segurança Social onde se mantém presentemente. Com este novo espaço surgiram também novos serviços e toda uma dinâmica de trabalho que até ao momento não existia. A participação na ação de formação Novas Tecnologias: Novos Serviços, Novos Profissionais, que decorreu no Instituto de Psicologia Aplicada, e no Curso DocBase Windows: Gestão de Empréstimos, promovido pela DID, em novembro de 2001, proporcionaram-me o acesso a um leque de conhecimentos que me habilitou para o novo contexto de prática profissional na biblioteca nova. De setembro de 2001 a maio de 2003 exerci a atividade

de técnica superior estagiária tendo desempenhado as seguintes funções: orientação da consulta da base de dados bibliográfica; apoio à pesquisa na internet; aconselhamento de leituras; arrumação dos livros nas respetivas estantes, tendo como base a CDU; empréstimo e devolução de livros, revistas e material audiovisual. No fim deste período, elaborei um relatório final de estágio, relativo à categoria de técnico superior, da carreira de Estudos Portugueses, sujeito a aprovação superior, que incidiu sobre o fundo documental de publicações periódicas da Biblioteca Municipal de Faro.

A partir de junho de 2003, ocupei a categoria de técnica superior de 2ª classe, da carreira de Estudos Portugueses, exercendo funções cujo conteúdo consistiu na conceção e desenvolvimento de projetos e emissão de pareceres, tendo em vista preparar a tomada de decisão superior sobre medidas de política e gestão na área de atribuições do Gabinete do Projeto Municipal de Bibliotecas, nomeadamente em matérias de âmbito literário, informativo e documental.

Para fazer face à necessidade de uma formação especializada na área, inscrevi-me, no ano letivo de 2003/2004, no Curso de Especialização em Ciências Documentais - ramo de Biblioteca e Documentação, ministrado pela Universidade do Algarve (Faculdade de Ciências Humanas e Sociais), com a duração total de 923 horas, e que vim a concluir no dia 14 de junho de 2005. Esta especialização permitiu-me adquirir e acrescentar competências, e, sobretudo, contactar com uma realidade de trabalho distinta daquela a que estava habituada na Biblioteca Municipal de Faro, mais precisamente quando estagiei na Biblioteca da Escola Superior de Educação, na Universidade do Algarve. Assim, entre o mês de março e o de junho do ano de 2005, efetuei o estágio do Curso de Especialização em Ciências Documentais, com a duração total de 360 horas, cujo projeto final consistiu na conceção de um serviço de referência para a internet. Este procurou incentivar o uso das novas tecnologias da informação e comunicação no apoio ao ensino e à investigação e sensibilizar alunos e professores para o uso e avaliação do respetivo serviço.

O facto de me ter proposto a frequentar o Curso de Especialização em Ciências Documentais foi bastante compensador, pois permitiu-me adquirir competências na área e possibilitou o meu crescimento profissional, visto que no primeiro trimestre de 2004 deixei de fazer atendimento ao público e passei a fazer a gestão de publicações periódicas, entre outras tarefas como visitas guiadas, apoio aos diferentes setores, organização de destaques e mostras bibliográficas. À custa dessa especialização também fui convidada para ser formadora do módulo Indexação por Assuntos (25

horas), no âmbito do 3.º Curso de Técnicos Profissionais de Biblioteca e Documentação, promovido pela BAD (Associação Portuguesa de Bibliotecários, Documentalistas e Arquivistas), na Universidade do Algarve.

Uma formação que também achei pertinente foi o Curso de Formação Profissional: Exposições e Programação de Espaços Culturais, no âmbito do Programa Foral, de 17 a 18 de janeiro de 2005, pois possibilitou-me o confronto com a vertente cultural da biblioteca pública e toda a parte que envolve a organização/programação de eventos culturais.

Uma outra experiência que se revelou bastante interessante foi ter exercido funções como Representante de Júri, da Câmara Municipal de Faro, no Concurso Anual de Contos da Feira do Livro, da Cidade de Faro, de 2005 a 2007. Este concurso, ainda a decorrer presentemente, tem uma periodicidade anual e procura premiar novos escritores, cujos trabalhos são apresentados mediante um tema proposto que varia anualmente. Na apreciação e avaliação são considerados dois escalões etários: trabalhos apresentados por concorrentes com menos de dezasseis anos e com dezasseis anos ou mais. A apreciação e classificação dos trabalhos concorrentes são efetuadas por um júri de três elementos de reconhecida idoneidade intelectual, composto por um representante da CMF (Câmara Municipal de Faro) e por dois elementos convidados. A entrega dos prémios tem lugar em sessão pública no recinto da Feira do Livro, no pavilhão da Biblioteca Municipal de Faro.

Outro momento a destacar foi a minha participação, a partir de novembro de 2005, e mais tarde a coordenação, a tempo integral, do clube de leitura da biblioteca que até hoje continua em funcionamento. A frequência do Curso Grupos de Leitores em Bibliotecas Públicas, promovido pela BAD, de 7 a 8 de julho de 2008, com uma carga horária de 9 horas, revelou-se bastante útil pois permitiu-me aliar a prática, que já tinha, à componente teórica.

No período compreendido entre os anos de 2006 e 2009 estive envolvida num processo de certificação da qualidade levado a cabo pelo município de Faro, como membro da Comissão de Implementação da Certificação da Qualidade. Este processo, e a densidade da formação a ele associada, teve um impacto bastante positivo e enriquecedor na minha carreira profissional, pois além de me proporcionar o acesso a novos métodos de trabalho, tendo como referência uma ferramenta da qualidade, ditou as tarefas que hoje em dia me estão consignadas e que passarei a referir mais adiante.

A partir de abril de 2008, ocupei a categoria de técnica superior de 1.^a classe, da carreira de Estudos Portugueses, e exerci, entre outras, as seguintes funções: gestão de publicações periódicas; validação de registos; reclassificação de documentos; atualização do manual de procedimentos; organização de destaques e de mostras bibliográficas; acompanhamento da atualização do Regulamento Interno da Biblioteca Municipal de Faro; apoio aos diversos setores da biblioteca, em articulação permanente com a equipa; gestão de pessoal.

Um outro momento que mereceu a minha particular atenção esteve ligado à conceção de um novo serviço com as mesmas valências da Biblioteca Municipal de Faro. Inaugurado a 26 de fevereiro de 2009, o Polo da Junta de Freguesia da Conceição localiza-se numa das salas da Junta e tem como objetivos dar resposta às necessidades de informação apresentadas pela comunidade, através da manutenção de um fundo adequado aos diferentes perfis de leitor; disponibilizar o empréstimo de documentos e incentivar a inscrição de novos leitores; promover o contacto com as novas tecnologias, através do acesso gratuito à internet; contribuir para a criação e manutenção de hábitos de leitura, através de atividades de animação e promoção da leitura. Disponibiliza alguns serviços comuns aos da biblioteca como a consulta local, o empréstimo domiciliário, o acesso à internet e a hora do conto. Possui ainda um fundo documental constituído por monografias, fundo local e regional (obras cuja temática incide sobre o concelho de Faro e Algarve), jornais, obras de referência (enciclopédias e dicionários) e material audiovisual e multimédia. A conceção deste serviço incluiu diversas fases desde a aquisição de mobiliário; a transição de cerca de 2000 volumes de documentos em diversos suportes que se encontravam em depósito para o Polo e a alteração da sigla na base de dados com vista à sua incorporação no novo espaço; a assinatura do protocolo de cooperação entre a CMF e a Junta; a definição de procedimentos; até à formação da pessoa afeta ao serviço. O facto de ter passado a exercer a coordenação deste serviço através de acompanhamento quinzenal, desde o momento em que foi criado até à atualidade, permitiu-me perceber as suas especificidades. A sua localização no meio rural tem nítida influência nas necessidades de informação que divergem das manifestadas por quem do público procura a Biblioteca Municipal; aliás essas diferenças também se fazem notar ao nível do público-alvo que também é diferente. Verifiquei, ainda que de forma empírica através da informação que chegou até mim, que os utilizadores pretendiam, sobretudo, consultar obras de literatura para adultos e livros infantis. Procurou-se criar uma nova

dinâmica com a inclusão da hora do conto, embora os resultados só se tivessem feito sentir dois anos mais tarde, pois a entrada de um novo elemento, que passou a assegurar esse serviço, foi fundamental no sentido em que se implementaram mudanças bastante positivas, quer na forma como se passaram a cumprir as regras de funcionamento, quer no modo como se dinamizaram algumas atividades para o público infantil, com vista à aquisição de hábitos de leitura. Passados três anos da sua existência é possível constatar mudanças evidentes que, a nosso ver, decorrem da qualidade dos serviços prestados e da capacidade de ir ao encontro das expectativas do público, pois os visitantes têm vindo a aumentar, bem como o empréstimo, a consulta local e o número de atividades implementadas no âmbito do serviço educativo. É possível chegar a estas ilações através de dados estatísticos recolhidos mensalmente.

Um outro aspeto da minha formação que considere bastante enriquecedor foi ter participado no 8.º Encontro Luso-espanhol de Bibliotecas Públicas, realizado nos dias 20 e 21 de maio de 2008, em Lisboa, organizado pela Direção-Geral do Livro e das Bibliotecas, pois permitiu-me conhecer realidades de trabalho distintas e ao mesmo tempo similares, no âmbito das bibliotecas públicas.

No período compreendido entre o mês de dezembro de 2009 e o de março de 2010 realizei um trabalho de investigação com vista à elaboração de um artigo, sobre personalidades algarvias ligadas à I República, que foi integrado na publicação *Anais do Município de Faro*, vol. XXXVI, dedicada à comemoração do centenário da república.

Atualmente ocupo a categoria de técnico superior, na carreira de técnico superior, e desde maio de 2010 tenho vindo a exercer as seguintes funções: gestão dos diversos fundos da BMF (desde o processo de aquisição até ao abate de documentação; gestão do *stock* de ofertas; avaliação e posterior seleção de documentação proveniente de ofertas/doações); manutenção das funções de coordenação do Polo da Junta de Freguesia da Conceição; coordenação operacional do serviço de tratamento técnico; execução das visitas guiadas à biblioteca destinadas ao público com idade igual ou superior a dezasseis anos; apoio aos serviços diretamente relacionados com a vertente do atendimento e orientação do público, em articulação permanente com a equipa; resposta a pedidos de documentação, no âmbito do empréstimo interbibliotecas; levantamento de todas as anomalias a nível informático que se verificam em todos os postos informáticos da biblioteca e posterior encaminhamento para os responsáveis pela manutenção da rede. Sou ainda a responsável pela implementação e manutenção

de procedimentos relacionados com a qualidade dos serviços (recolha e análise de dados estatísticos mensais; resposta a sugestões/reclamações; tratamento de inquéritos; avaliação das atividades do serviço educativo). Integro, ainda, desde junho de 2011, uma Equipa de Autoavaliação da Câmara Municipal de Faro, no âmbito da implementação de uma ferramenta da qualidade, denominada CAF (Common Assessment Framework), aplicada na organização e, posteriormente, na Proteção Civil e Bombeiros. Para que tal sucedesse foi imprescindível a experiência relacionada com o anterior processo da qualidade, com base na norma de referência ISO (International Standard Organization), que me deu competências que me permitiram abraçar com desenvoltura este novo projeto, nomeadamente a frequência do Curso de Formação Profissional Implementação de um Modelo de Gestão da Qualidade Biblioteca Municipal, Teatro Municipal, Espaço Internet e Museu Municipal no Município de Faro, de 14 de junho 2007 a 19 de fevereiro 2008, com a duração total de 567 horas. E também outra formação na área da qualidade adquirida através da participação em várias formações, tais como: Jornadas da Qualidade “A Qualidade na Administração Pública”, organizadas pela Câmara Municipal de Lagos, no dia 14 de outubro de 2011; Curso Auditor Interno da Qualidade, de 14 de março de 2011 a 04 de abril de 2011, com a duração total de 42 horas; Curso Online Sistema de Gestión de Calidad en Bibliotecas: Implantación y mejora, de 2 a 25 de setembro de 2009, com a duração total de 45 horas.

Desde março de 2012 que sou responsável pela gestão dos conteúdos da página *web* da biblioteca, alojada no novo portal da Câmara Municipal de Faro. Essa função foi-me atribuída pelo facto de, no passado, ter realizado o meu projeto final de estágio, do Curso de Especialização em Ciências Documentais, no âmbito das novas tecnologias da informação e comunicação e também por estar ligada à atualização de procedimentos e execução de tarefas relacionados com a qualidade dos serviços.

Este relatório profissional centrar-se-á nos aspetos que serão contemplados nos capítulos que se seguem e encontra-se estruturado em três partes e três capítulos. Assim, na primeira parte, designada por Introdução, foram consagradas as razões de ser do trabalho e apresentou-se o propósito que despertou o interesse para a realização do mesmo. Referiram-se, ainda, os objetivos e a metodologia que nortearam a sua elaboração e a contextualização do meu processo de formação onde se mencionou a trajetória profissional até à atualidade e a formação complementar a ele associada.

A segunda parte engloba três capítulos relacionados com aspetos significativos do meu percurso profissional, a destacar uma breve descrição da Biblioteca Municipal de Faro (capítulo 1), seguindo-se da apresentação, análise e reflexão respeitantes ao Projeto Clube de Leitura - 6 anos a partilhar leituras, de 2005 a 2011 (capítulo 2). Neste capítulo foram tidos em atenção os seguintes aspetos: a fundamentação do projeto com as principais razões que contribuíram para a sua existência; o enquadramento teórico onde se procurou referir a importância da leitura e do livro, face aos novos suportes, o aparecimento das comunidades/grupos de leitores, o papel das bibliotecas enquanto promotoras da leitura e o significado da abordagem do texto literário; a descrição da atividade e, por último, a avaliação e reflexão do projeto já referido.

No capítulo três, intitulado Projeto de Implementação de um Sistema de Certificação da Qualidade (2006-2009), tal como no capítulo dois, referido anteriormente, procurou-se descrever este projeto, não sem antes deixar de evidenciar a importância de ferramentas de gestão da qualidade como a CAF e a ISO e o posicionamento das bibliotecas face aos sistemas de qualidade. Seguiu-se, ainda, a avaliação e reflexão sobre os aspetos positivos e os aspetos menos positivos, colocando-se em atenção uma tentativa de revitalização do projeto com vista à certificação, em 2011.

Por último, a terceira parte, denominada Conclusão, refere algumas considerações finais, como a análise crítica dos aspetos que limitaram ou contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Parte II - Percorso profissional

Capítulo 1- Breve descrição da Biblioteca Municipal de Faro

A Biblioteca Municipal de Faro António Ramos Rosa localiza-se na rua Carlos Porfírio s/nº, em Faro, junto do Instituto da Juventude, relativamente perto de duas escolas, uma secundária, outra do 2º e 3º ciclos do ensino básico, com entrada principal frente ao edifício da Segurança Social do Algarve. Beneficia, assim, da afluência de público, uma vez que se encontra perto de locais frequentados pela população e em núcleo de forte expansão urbana. Tendo como ponto de partida o número de habitantes do concelho é uma biblioteca de tipo BM3 (superior a 50000 habitantes).

O edifício situa-se no espaço anteriormente ocupado por um antigo matadouro municipal, cuja fachada neo-árabe, datada de 1897, foi preservada. Esta entrada prolonga o jardim alameda João de Deus e duplica a facilidade de acesso ao equipamento, o que poderá promover o acréscimo de visitantes. A biblioteca foi inaugurada no dia 23 de abril de 2001. Este espaço tem cerca de 2172 metros quadrados de área bruta distribuídos por três pisos: rés do chão, piso superior e cave. No primeiro encontra-se o bar, o bengaleiro, um auditório polivalente, o átrio, o balcão de empréstimos/informação, o setor de audiovisuais, o setor infanto-juvenil, a sala do conto, o atelier de expressão plástica/ludoteca, a bebéteca e uma zona de acesso reservado. No piso superior situa-se o setor de adultos e uma zona de acesso condicionado ao público com gabinetes de trabalho, sala de reuniões e secretariado. O depósito de documentos está situado na cave, onde ainda é possível aceder a uma arrecadação, a uma sala que armazena o Fundo Antigo e a coleção de jornais encadernados, a outra que guarda o *stock* de ofertas, a uma arrecadação e, por último, ao economato.

“A Biblioteca Municipal de Faro tem como missão satisfazer as necessidades de informação, cultura, lazer e educação da comunidade, através da prestação de um conjunto de serviços gratuito.” (*Regulamento Interno da Biblioteca Municipal de Faro*, aprovado em 16/09/2009, em reunião de Câmara, p. 5)

Procurando a realização da sua missão, a Divisão de Bibliotecas e Arquivos tem como visão ser um serviço que:

“1- Dá resposta efectiva às necessidades de informação apresentadas pela comunidade, através da manutenção de um fundo documental actualizado e adequado aos diferentes perfis de utilizador.

2- Contribui para a criação e manutenção de hábitos de leitura, através da promoção de diversas estratégias, actividades e projectos de educação para a leitura dirigidos aos diferentes públicos, segundo as suas especificidades.

3- Transmite à comunidade uma imagem de profissionalismo e qualidade, através da manutenção de uma equipa e serviços especializados.

4- Permite aos diferentes públicos o contacto com diversas manifestações culturais, através da realização de acções de pequena dimensão e carácter abrangente.

5- Mantém relações estreitas com os diversos departamentos da autarquia e instituições da comunidade, estabelecendo protocolos e parcerias que permitam colocar este espaço ao serviço da mesma e os conhecimentos e manifestações culturais produzidas pela comunidade ao serviço do seu público, promovendo a dinâmica cultural local e contribuindo para a manutenção e divulgação da memória colectiva.

6- Contribui para o desenvolvimento da Rede de Bibliotecas Escolares, promovendo novas instalações, a criação de espaços de leitura e a dinamização de acções de promoção e educação para a leitura junto das escolas.”

(Idem, pp. 5-6)

Disponibiliza, ainda, um conjunto de serviços destinado ao utilizador como os que a seguir se enunciam e cuja descrição pormenorizada foi da minha responsabilidade:

Serviço de Empréstimos

O empréstimo domiciliário consiste na possibilidade de requisitar documentos, existentes na biblioteca, por um número determinado de dias. Este serviço é gratuito e para usufruir dele é necessário ter o cartão de leitor da biblioteca.

Serviço de Referência

O serviço de referência da biblioteca presta orientação e apoio especializados aos utilizadores na definição de estratégias de pesquisa, nomeadamente na recuperação de informação, na utilização da coleção de referência, na otimização da consulta do catálogo bibliográfico e das bases de dados disponíveis.

Serviço de Apoio às Bibliotecas Escolares

Este serviço faculta, a professores e funcionários não docentes que exerçam funções nas bibliotecas escolares do concelho, apoio e esclarecimentos técnicos sobre a organização e tratamento documental dos fundos das bibliotecas escolares, bem como estágios de curta duração na Biblioteca Municipal. Também procura desenvolver relações de cooperação com as bibliotecas escolares, nomeadamente no que respeita a atividades de animação cultural e atualização dos fundos, sem deixar de contemplar as sugestões de alunos e professores dos diversos graus do ensino.

Serviço de Fotocópias e de Impressões

A biblioteca dispõe, no setor de adultos (1.º andar), de uma fotocopidora em sistema de autoutilização, mediante a aquisição de um cartão. Os leitores menores de catorze anos devem solicitar as fotocópias pretendidas ao funcionário de serviço no setor

infanto-juvenil. Também existe a possibilidade de efetuar impressões junto de cada setor. O preçário em vigor encontra-se afixado nos balcões de atendimento.

Serviço de Venda de Publicações

As publicações editadas e apoiadas pela Câmara Municipal de Faro encontram-se expostas e disponíveis para venda ao público no átrio da biblioteca. O respetivo preçário encontra-se junto do balcão de empréstimos.

Serviço Educativo

Procurando cativar os mais pequenos para a descoberta da leitura rumo ao caminho do conhecimento, a Biblioteca Municipal oferece aos seus leitores, de tenra idade, um conjunto de atividades, recursos e documentos diversificado e abrangente. Todas as atividades impulsionadas pelo Serviço Educativo permitem o primeiro contacto com o livro, na sua vertente lúdica e social, revelando a leitura e o ouvir contar histórias como momentos de puro entretenimento e prazer. Sendo assim, é possível participar em atividades como: Hora do Conto, À Descoberta da Biblioteca, Sábados em Família, Feira de Livros e Brinquedos, etc.

Serviço de Extensão Cultural

Este serviço tem como objetivo oferecer ao público adulto um conjunto de iniciativas, de índole cultural e de manifesto interesse municipal, tão diversificadas como: encontros com escritores, conferências e palestras, *workshops*, tertúlias em volta do livro, espetáculos, etc.

Este serviço aparece referenciado na agenda municipal, no novo portal da autarquia e também num cartaz afixado junto da entrada principal da biblioteca.

Serviço de Internet

Os utentes da biblioteca dispõem nos respetivos setores de computadores que poderão utilizar, de forma particular e individual, para realizarem as suas pesquisas e trabalhos, acederem à internet e catálogo bibliográfico. A utilização dos computadores é gratuita

e necessita de uma marcação prévia mediante a apresentação de um documento de identificação (B.I./cartão de cidadão, passaporte, cartão de leitor ou título de residência). O período máximo de utilização é de uma hora. Pode ser sempre solicitada a ajuda de um funcionário para apoio na utilização destes equipamentos.

Serviço de Empréstimo Interbibliotecas

O serviço de empréstimo interbibliotecas destina-se a facilitar o acesso às coleções da Biblioteca Municipal de Faro, em função de pedidos de leitores de outras bibliotecas nacionais ou estrangeiras. Do mesmo modo, recebe e encaminha os pedidos dos seus próprios leitores, relativamente a outras bibliotecas portuguesas e estrangeiras.

Na Biblioteca Municipal de Faro o leitor pode encontrar uma coleção diversificada que inclui as seguintes categorias de materiais:

obras de ficção e não ficção para adultos, jovens e crianças; obras de referência; bases de dados; jornais locais, regionais e nacionais; publicações periódicas; documentos de acesso reservado (Fundo Antigo dos séculos XVI, XVII e XVIII); obras da história local (Fundo Local e Regional); recursos nas línguas minoritárias da comunidade e em outras línguas; estatísticas (em suporte papel e via internet); material audiovisual e multimédia; materiais em *braille*; material didático; panfletos e cartazes.

A Biblioteca Municipal tem dois polos: um situado na Junta de Freguesia da Conceição, desde fevereiro de 2009, e o outro na Ilha da Culatra, inaugurado em julho de 2011. Disponibilizam uma coleção adequada às especificidades do seu público, no sentido em que procuram dar resposta às suas necessidades de informação e, ainda, alguns serviços comuns aos da biblioteca como a consulta local, o empréstimo domiciliário e o acesso à internet.

Relativamente ao ano de 2011, a Biblioteca Municipal de Faro apresenta os seguintes números: 169173 visitantes; 385 atividades promovidas pelo serviço educativo; 103 atividades promovidas pelo serviço de extensão cultural; 33390 documentos consultados; 35879 documentos emprestados; 566 novos leitores inscritos (Cfr. Anexo 1).

Capítulo 2 - Projeto Clube de Leitura - 6 anos a partilhar leituras (2005-2011)

2.1. Fundamentação

Este projeto, da Biblioteca Municipal de Faro, nasceu em novembro de 2005 e procurou colmatar uma lacuna existente até à data, no que diz respeito à existência de uma comunidade ou grupo de leitores, à semelhança do que já se fazia em algumas das bibliotecas municipais da região, nomeadamente Lagoa, Portimão e São Brás do Alportel. As restantes não possuíam clubes de leitura. Tendo em conta a perceção da importância da existência desta atividade, procurou-se conhecer outros clubes de leitura e perceber a sua dinâmica e recursos envolvidos (humanos, materiais, logísticos e financeiros).

Verificou-se, na altura, que alguns desses clubes tinham sido financiados e que esse fator se revelou imprescindível para o seu desenvolvimento e consolidação, pois permitiu que beneficiassem de um conjunto favorável de elementos, como por exemplo um moderador, por vezes contratado, com funções muito específicas, entre as quais se destacava a capacidade de angariar membros e de despertar vontades literárias e a existência de uma verba afeta ao projeto que possibilitava a compra de títulos, escolhidos previamente pelo grupo. Este seria, sem dúvida, o contexto mais apetecível e também o mais fácil para o início deste percurso, no entanto a realidade seria outra, bastante diferente. Não foi possível contar com recursos financeiros que garantissem a compra de cerca de doze títulos anuais, e de quinze exemplares por título, mas, mesmo assim, decidiu-se avançar com este projeto. Pretendeu-se, desde o início, criar um grupo misto, constituído por público adulto, com o objetivo de centrar a sua atenção sobre o aspeto educativo e recreativo do livro e que o tipo de leitura incidisse sobre a narrativa (romance, conto). O ambiente seria acolhedor e intimista privilegiando a troca espontânea de opiniões decorrentes da leitura. Havia a noção de que esta atividade se revestia de relativa importância para a biblioteca, uma vez que iria permitir aumentar e melhorar a oferta de atividades, publicitar essa oferta, incrementar a utilização da biblioteca, receber *feedback* dos utilizadores e reunir outras atividades culturais que surgissem em consequência do grupo de leitores.

A ideia foi lançada, divulgada e pela primeira vez, em novembro de 2005, conseguiu-se reunir um grupo de interessados bastante homogéneo e ávido pela partilha de opiniões em torno de uma leitura comum. Não existia a figura do moderador tradicional, mas a coordenação das sessões ficaria a cargo da bibliotecária. Sabia-se, à partida, que a manutenção deste tipo de atividade, a longo prazo, só poderia depender desta última e não da figura de um moderador contratado, como aconteceu com muitas comunidades de leitores, em Portugal, no início do século XXI (Prole, 2004, p. 5).

Através do empréstimo solicitado a outros clubes de leitura foi possível colmatar a lacuna da falta de recursos e a biblioteca lançou-se naquela que considero como a primeira sessão de muitas ao longo de seis anos a partilhar leituras.

Antes de avançar para os aspetos relacionados com a descrição e reflexão sobre este projeto, parece-me importante destacar nos próximos subcapítulos, a importância da leitura, o valor do texto literário e a importância das bibliotecas na socialização da leitura e na manutenção de hábitos de leitura, fora do contexto escolar, com público adulto.

2.2. Enquadramento teórico

A importância da leitura

“Enquanto a leitura for para nós a iniciadora cujas chaves mágicas nos abrem no fundo de nós próprios a porta das habitações onde não teríamos conseguido penetrar, o papel dela na nossa vida será salutar.”

(Proust, *O prazer da leitura*, 1997)

Apesar de vivermos numa sociedade marcada pela abundante circulação de informação e pela massificação do acesso às novas tecnologias da comunicação e informação, é possível constatar que o domínio da leitura, bem como de todas as competências comunicativas, tem importância vital para o sucesso individual e coletivo. A compreensão da leitura aumenta o potencial comunicativo e é o grande facilitador das aprendizagens, bem como da expansão dos interesses individuais e do crescimento integral do sujeito leitor:

“Leer, pues, no es solo instruir-se com deleite, sino que su acción continuada apunta hacia una auténtica formación integral y permanente. Y no queremos establecer com ello que la lectura asidua sea un infalible talismán para el despertar intelectual y su cultivo, pero com su ausencia se puede hipotecar su desarrollo y, sin duda, hacerlo mais difícil y precario.” (Peonza, 2001, p. 27)

Segundo Cook-Gumperez (1991, pp. 44-45), o domínio da leitura “não é apenas um meio de se armazenar e transmitir informação, mas tornou-se numa supratecnologia que possibilita o avanço de outras tecnologias...prefigurando-se, assim, como a pré-condição de qualquer mudança ou progresso futuro”.

Assim a leitura, enquanto competência, reveste-se de extrema importância na medida em que possibilita uma permanente formação intelectual, afetiva, estética e moral do indivíduo, além de proporcionar o exercício pleno da cidadania, pois quanto maior for o domínio de vocabulário maior será a capacidade de raciocinar, de selecionar e interligar informação, de expor com clareza ideias e sentimentos, de comunicar de forma segura e eficaz e de tomar decisões.

Mesmo num contexto marcado pelas tecnologias da informação e comunicação “a aptidão da leitura será no futuro uma condição básica para aceder ao mercado de trabalho num mundo cada vez mais especializado, informatizado, hermético”. (Antão, 1997, p. 12)

A leitura exerce-se sobre um estímulo físico, envolve processos específicos e complexos. José Morais (1997, p. 110) refere a capacidade de leitura como:

“aquela parte do conjunto dos recursos mentais que mobilizamos ao ler e que é específica da actividade da leitura, ou seja, que não é comum às outras actividades. [...] A capacidade de leitura pode, conseqüentemente, ser definida como sendo o conjunto dos processos perceptivos que permitem fazer com que a forma física do sinal gráfico já não constitua um obstáculo à compreensão da mensagem escrita.”

De acordo com Jorge Antão (1997, p. 23) a leitura também permite desenvolver cinco aptidões extremamente importantes: compreensão literal, organização, compreensão por dedução, descrição e valorização. As três últimas são as mais relevantes porque estão relacionadas com a capacidade de análise crítica, a extração dos sentidos implícitos do texto e o resumo das ideias principais.

Existe uma relação biunívoca, bastante acentuada, entre o nível socioeconómico e a capacidade de dominar código escrito, ou seja, quanto maior se revelar o domínio do código escrito maior será o sucesso escolar da criança e depois, mais tarde, na vida adulta. Segundo Grabe (2000) o leitor eficiente é aquele que lê rapidamente com o objetivo de aprender; reconhece palavras de modo rápido e automático; possui um vasto domínio de vocabulário; relaciona informação do texto com os seus conhecimentos prévios sobre o assunto; reconhece as suas próprias razões para a leitura; usa diferentes estratégias de leitura alternadamente; recorre a estratégias de monitorização; identifica e resolve problemas; lê criticamente e avalia a informação.

Quando se menciona o conceito de literacia é importante referir que no século XVIII saber assinar marcava a diferença entre analfabeto e nível básico de literacia. De acordo com a opinião de Sim-Sim (2002, p. 204), a UNESCO (1956) referiu-se ao conceito de literacia funcional como um *continuum* de capacidades no âmbito da leitura e da escrita aplicadas a um determinado contexto social. A National Assessment of Educational Progress dos EUA (1985) considerou literacia como a capacidade de utilizar diferentes formas de material escrito com um nível de eficiência que permita a resolução de problemas do quotidiano e possibilite o desenvolvimento do conhecimento pessoal e das potencialidades do indivíduo.

A este respeito Steiner (2008, p. 221) entende por literacia: “a capacidade de participarmos naquilo e respondermos àquilo que nas nossas sociedades é mais criativo

e mais nos solicita como desafio. De fazermos a experiência de um debate informado e de contribuirmos para alimentar a sua potência.”

Em Portugal, tendo como referência o primeiro estudo nacional sobre literacia, *A literacia em Portugal*, coordenado por Ana Benavente, surge o conceito supracitado como se tratando “das capacidades de leitura, escrita e cálculo, com base em diversos materiais escritos (textos, documentos, gráficos), de uso corrente na vida quotidiana (social, profissional e pessoal)”. (Benavente et al., 1996, p. 4)

Maria L. Cabral (2005, p. 14) coloca a ênfase no domínio e uso de capacidades de leitura, escrita e cálculo para o desenvolvimento pessoal e para a consecução de objetivos pessoais, em diversos contextos sociais. Segundo a mesma autora, com base no que dita a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico), a literacia deve ser definida como “a competência que permite a compreensão e o uso de textos escritos com o objectivo de ‘to achieve one’s goals, to develop one’s knowledge and potencial, and to participate in society’ ”.

No campo da ciência da informação, Armando Malheiro da Silva (2006, p. 154) aborda o conceito de literacia da informação como as:

“... competências e a capacidade selectiva e sintetizadora na busca e uso da informação. Este tipo de literacia relaciona-se estreitamente com a geral, [...], mas pode ser posta em destaque como uma espécie de introdução geral e interdisciplinar aos estudos comportamentais em torno da informação.”

Hoje não é possível dissociar o conceito literacia do contexto marcado pelas novas tecnologias, logo terá que ser visto sob um outro ângulo, e de acordo com o National Council of Teachers of English (2008) a tecnologia aumentou a complexidade dos ambientes em que a literacia é determinante, logo o século XXI exige que o sujeito competente no uso das literacias domine uma diversidade de habilidades, múltiplas e dinâmicas, como ler um jornal em linha ou participar em salas de aula virtuais (Calçada, 2010, p. 30).

Assim, face ao crescimento exponencial da quantidade da informação, aliada ao predomínio crescente dos formatos digitais, surge o conceito de literacia da informação: “Information literacy is the adoption of appropriate information behavior to identify, through whatever channel or medium, information well fitted to information needs, leading to wise and ethical use of information in society.” (Webber et al., 2006, p. 1)

Outra definição também a referir é a da American Library Association (1989, p. 1) que diz que um indivíduo com competências da informação “must be able to recognize when information is needed and have the ability to locate, evaluate, and use effectively the needed information [...]. They are people prepared for lifelong learning, because they can always find the information needed for any task or decision at hand”.

A importância que o conceito assume está presente nos documentos que a UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) tem publicado sobre o assunto. Recentemente, em abril de 2013, saiu a versão portuguesa do documento *Media and information literacy curriculum for teachers*, publicado em 2011. No prefácio do documento *Towards information literacy indicators*, também publicado pela mesma organização, Abdul Khan relembra que a proclamação de Alexandria, em 2005, reconhece “information literacy as ‘a basic human right in the digital world’ as it empowers individuals ‘in all walks of life to seek, evaluate, use and create information effectively to achieve their personal, social, occupational and educational goals’ ”. (Catts et al., 2008, p. 5) Duas páginas à frente, no mesmo documento, a literacia da informação é definida, nos seus vários elementos, como a capacidade de: reconhecer as suas necessidades de informação; localizar e avaliar a qualidade da informação; armazenar e recuperar informação; utilizar a informação de modo eficaz e ético e aplicar a informação na criação e comunicação do conhecimento. Na mesma linha a IFLA (International Federation of Library Association and Institutions) relaciona o conceito de literacia da informação com outros, embora os diferencie: “information literacy is linked with other types of related literacies, but it should be differentiated from them, especially from information technology, media literacy, network literacy, digital literacy, network or internet literacy...” (Lau, 2006, p. 7)

O Chartered Institute of Library and Information Professionals apresenta, na sua página *online*, a seguinte definição de literacia da informação: “Information literacy is knowing when and why you need information, where to find it, and how to evaluate, use and communicate it in an ethical manner.”

Existem várias organizações que se dedicaram a produzir declarações sobre literacia da informação, projetos europeus e modelos desenvolvidos por outros países, nomeadamente nos EUA, Reino Unido, Irlanda, entre outros, entre o final do século XX e início do século XXI. Atualmente, em Portugal, existem alguns projetos, neste âmbito, nomeadamente o modelo eLit.pt que serviu de base a um projeto de

investigação, financiado pela Fundação para a Ciência ou Tecnologia, sobre a literacia informacional no espaço europeu do ensino superior, que incidiu sobre a situação das competências da informação dos estudantes do ensino superior e secundário, no ano de 2009 (Silva et al., 2010, pp. 79-93).

A literatura disponível sobre a implementação de projetos deste tipo em bibliotecas portuguesas é escassa, apesar de se verificar que há uma tomada de consciência crescente sobre esta questão por parte dos profissionais das bibliotecas, segundo o que nos é dado a conhecer por José Calixto (2003) no artigo “Literacia da informação: um desafio para as bibliotecas”. No entanto, têm sido desenvolvidos alguns projetos pela Rede de Bibliotecas Escolares, e também o tutorial L-info concebido pela Biblioteca Pública de Évora, desde 2005, destinado aos alunos do secundário e ensino superior. Ainda se encontra a decorrer o projeto infoliteracia que surge no âmbito do Programa Copérnico promovido pela Biblioteca Municipal de Oeiras e também o Programa Ulisses desenvolvido pela Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa, ambos dedicados à aprendizagem e literacia da informação (Amândio, 2010, p. 109).

As bibliotecas continuam a ser as instituições privilegiadas para o desenvolvimento das literacias da informação, numa perspetiva de aprendizagem ao longo da vida, e os seus profissionais, ainda em algumas circunstâncias, os intermediários entre os recursos da biblioteca e seus utilizadores, logo, segundo Dudziak (2008), a competência informacional “enquanto prática, precisa ser disseminada primariamente entre os profissionais da informação, de modo que, a partir daí possa atingir as práticas sociais, educacionais e de trabalho”. (apud Mata et al., 2010, pp. 13-14)

A leitura é utilizada para satisfazer necessidades de carácter informativo, formativo, socializador e lúdico. A primeira está ligada a uma dimensão utilitária, predominantemente prática, no sentido em que é preciso ler para realizar um conjunto de atividades como preencher um formulário, consultar uma lista telefónica, um manual de instruções, etc. A segunda está intimamente relacionada com a aprendizagem em sala de aula, com a aquisição do vocabulário, com o desenvolvimento da capacidade crítica e do aperfeiçoamento do indivíduo enquanto pessoa. Outra dimensão relevante da leitura é a socializadora visto que ela nos permite refletir sobre tudo o que nos rodeia, estabelecer uma ligação à memória coletiva e intervir na sociedade como um indivíduo ativo, crítico e dinâmico: “O acto de ler é uma experiência sempre renovada onde se podem encontrar outros padrões, valores e

modos de pensar e agir que podem ou não ser semelhantes aos nossos, podem ou não ser aceites por nós.” (Cadório, 2001, p. 40)

Por último, a leitura pode assumir um carácter lúdico na perspetiva em que permite uma sensação de liberdade, de evasão, de distanciamento dos constrangimentos e problemas do quotidiano. Parece-me que é no campo do lúdico, sobretudo no contexto dos clubes de leitura, que as bibliotecas poderão intervir enquanto intermediárias entre o livro e o leitor, colocando em evidência a leitura pela via do prazer, através da promoção de um conjunto de atividades direcionado para os diferentes perfis de leitor.

Ler é um processo interativo entre o leitor e o texto, através do qual o primeiro completa o sentido do segundo e este só cumpre verdadeiramente a sua função de transmitir uma mensagem se existir um recetor. Perante o mesmo texto diferentes leitores podem não estar ao mesmo nível, ou seja, podem apresentar diferentes níveis de compreensão o que significa que “a mestria da leitura afecta a compreensão do que se lê”. (Sim-Sim, 2002, p. 205)

Esta questão da mestria da leitura está intimamente ligada aos hábitos de leitura, pois importa reiterar que lê melhor, compreende e interpreta melhor quem lê mais. E quem lê e compreende melhor também lê mais. Como também é possível verificar que os maus leitores leem pouco e que quem lê pouco torna-se, inevitavelmente, num mau leitor. “ Não basta aprender a ler e a escrever. É preciso [...] ler para compreender. Ler para interpretar. Ler para saber. Para ver. Para ser. Ler para participar. [...] Que se leia para se ser mais consciente e mais livre!” (Ferreira, 1984, p. 11)

A sociedade tem sofrido inúmeras transformações que alteraram a forma como percecionamos o mundo à nossa volta. Um dos momentos mais marcantes está relacionado com a passagem da idade industrial para a idade da informação, sobretudo a partir dos anos 60. “Uma sociedade da informação define-se pelo facto de ser dominada pela informação e pelo ritmo frenético das novas tecnologias de informação e comunicação, características que vêm alterar radicalmente os modos de produção, valores e modos de viver.” (Cadório, 2001, p. 14)

O termo sociedade do conhecimento surge na década de 90 do século XX, embora tivesse sido usado pela primeira vez por Peter Drucker, em 1969 (UNESCO, 2005, p. 20). A sociedade do conhecimento não está limitada à sociedade da informação, visto que

“an excess of information is not necessarily the source of additional knowledge. [...] In knowledge societies everyone must be able to move easily through the flow of information submerging us, and to develop cognitive and critical thinking skills to distinguish between ‘useful’ and ‘useless’ information”. (Idem, p. 19)

Neste tipo de sociedade, o conhecimento teórico e os serviços baseados no conhecimento tornaram-se os principais componentes de qualquer atividade económica (Idem, p. 186).

A par de todas as mudanças que se têm verificado, desde os meios de transporte de mensagens até à invenção dos grandes meios de comunicação de massas audiovisuais e do computador, também surgem novos suportes na forma como o livro chega até ao leitor. “Paralelamente ao livro impresso, depara-se-nos agora também o livro electrónico que vem trazer novas formas de ler, novas relações com a escrita e novas técnicas intelectuais.” (Cadório, 2001, p. 15)

Uma questão já discutida centra-se sobre a ‘morte do livro’. Muitos se debruçaram sobre ela e, certamente, ainda hoje, é possível encontrar uma diversidade de opiniões. No tempo do Iluminismo, o livro já havia sido condenado como uma forma cultural arcaica e ineficiente. Fixar o conhecimento entre duas capas e atribuir-lhe uma autoria era criar um obstáculo à sua difusão (Furtado, 2000, p. 428). O que poderá estar relacionado com o facto de o livro se assumir como um objeto tangível que ao conter a informação faz com que esta se encontre presa dentro desse mesmo objeto ao contrário da ideia de libertação veiculada pela tecnologia. Através desta e quase num estalar de dedos, a informação rapidamente chega a todos e flui, por vezes, mais eficientemente sob a forma eletrónica.

Sem pretender diminuir a importância das novas tecnologias da informação e comunicação será necessário encontrar um equilíbrio entre dois mundos: o impresso e o digital, até porque ambos podem e devem coexistir, lado a lado, sem uma rutura. “O e-book não vai assassinar o livro em papel (pelo menos nas próximas décadas), nem substituir a experiência da leitura tradicional. Mas os dois suportes podem perfeitamente coexistir.” (Silva, 2011, p. 20)

Apesar de vivermos neste contexto acelerado de mudança despoletado pelas novas tecnologias de informação e comunicação e de se fazer anunciar a morte do livro e o declínio da leitura, é evidente, de acordo com a opinião de Roser Lozano (2010, p. 1), que nunca foram vendidos tantos livros, nem existiram tantos leitores, nem tanta publicidade oficial sobre os benefícios da leitura, além de que existem hoje, em

Portugal, mais bibliotecas do que há sensivelmente vinte anos. Na BMF o aumento anual dos empréstimos é bem visível e creio poder extrapolar esta realidade, para a maioria das bibliotecas municipais, quando verifico que só depende de uma política desperta para a aquisição de títulos, com vista à atualização da coleção. Pelo menos, os dados estatísticos recolhidos anualmente assim o demonstram.

O livro impresso também ganha terreno quando se impõe pelas suas características: proximidade com o leitor, o que à partida pressupõe uma relação intimista, poder ser transportado para todo o lado, ser mais barato, fácil de folhear e mais agradável ao toque. Contrariamente ao livro eletrónico cuja experiência de utilização é relatada por Sven Birkerts (1994, p. 191):

“A minha reacção inicial, após longos minutos de leitura e de clicar, foi sentir-me desconfortável, devido ao desaparecimento do contexto. Quanto mais progredia na leitura, mais difícil isso se tornava. De uma forma simples: eu perdia a visão – literalmente – de onde já tinha estado, e não tinha uma ideia real do que ainda me faltava – no capítulo, no livro. [...] Compreendi repentinamente como era importante, psicologicamente – a nossa sensação de entrar e desenvolver o nosso caminho através de um livro. [...] A sensação de profundidade é assegurada, pelo menos em parte, pelo acto de virar as páginas reais: o movimento, por mais leve que seja, ajuda a criar essa sensação de imersão de um modo que o manuseio de cliques não consegue.”

O que está em causa não é a morte do livro ou o fim das bibliotecas, mas sim uma notória mudança na forma como se lê e no lugar em que se coloca a leitura, enquanto prática cultural, face ao contexto de mudança ditado pela sociedade do conhecimento que oferece novas possibilidades para o desenvolvimento humano. “Libraries, whether specialized or general, increasingly split into a physical place and a virtual space, between printed materials and screen, will now have to work with a considerable mass of documentation.” (UNESCO, 2005, p. 65)

As bibliotecas e a promoção da leitura

“A biblioteca pública - porta de acesso local ao conhecimento - fornece as condições básicas para uma aprendizagem contínua, para uma tomada de decisão independente e para o desenvolvimento cultural dos indivíduos e dos grupos sociais.”

(Manifesto da IFLA/UNESCO sobre Bibliotecas Públicas, 1994)

A promoção da leitura visa a criação de um conjunto de práticas relacionado com a compreensão do código escrito e a sua utilização quotidiana e, ainda, a consolidação de hábitos e gosto pela leitura, junto de uma dada população (Neves et al., 2007, p. 13).

A promoção da leitura não é apenas uma preocupação nacional, mas também sentida pelos governos de outros países, segundo dados fornecidos por um estudo sobre práticas de promoção da leitura levadas a cabo nos países da OCDE, nos quais também se inclui Portugal. A maior parte dos projetos, que se constituem como boas práticas, incide sobre os grupos cuja faixa etária corresponde à infância e juventude, que são as idades em que a promoção da leitura mais se faz sentir. No entanto, existem outros projetos bastante estruturados e duradouros que se destinam a promover a leitura junto do público adulto, em países da União Europeia como o Reino Unido, a Alemanha, a Bélgica, entre outros, que procuram inverter os fracos resultados relacionados com os hábitos de leitura (Idem, pp. 21-63). Alguns destes projetos recorrem simultaneamente às novas tecnologias e ao audiovisual como suportes privilegiados da promoção da leitura, colocando a tónica na prática da leitura, na valorização da aprendizagem ao longo da vida, contribuindo para uma cidadania informada e ativa (Idem, pp. 26-27).

A promoção da leitura constitui uma área de intervenção, na qual se cruzam vários setores, nomeadamente a Educação e a Cultura, relativamente recente em Portugal, pois data de 1997 o lançamento do PNPL (Programa Nacional de Promoção da Leitura) que ganhou novos contornos com a implementação do PNL (Plano Nacional de Leitura), em 2006. Este procurou lançar um conjunto de medidas para fazer face aos baixos níveis de literacia da população, em particular entre os jovens. A criação da RBE (Rede das Bibliotecas Escolares), iniciada no ano letivo de 1996/97, também foi considerada uma medida de relevo, neste âmbito, que assentou em parcerias entre as escolas, o Ministério da Educação e as Câmaras Municipais, conjuntamente com outro projeto da Fundação Calouste Gulbenkian denominado Casa da Leitura.

Se, por outro lado, se tiver em atenção o papel decisivo da cultura nesta área, em Portugal, somos inevitavelmente obrigados a regressar a um passado já distante e a evocar momentos emblemáticos como o trabalho feito pelo Serviço de Bibliotecas Itinerantes da Fundação Calouste Gulbenkian, desde 1958, e Fixas, desde 1960. Destaca-se, neste caso particular, a recente dissertação, intitulada *Bibliomóveis portugueses: diagnóstico de um caso sustentável de extensão biblioteconómica*, defendida no âmbito do Mestrado em Ciências Documentais, na Universidade do Algarve (Anjos, 2012). Também se deve evidenciar a criação da RNBP (Rede Nacional de Bibliotecas Públicas), em 1987, e o projeto de automatização da Biblioteca Nacional que se desenvolveu ao mesmo tempo da RNBP e se tornou no catálogo coletivo em linha das bibliotecas portuguesas.

“A Rede Nacional de Bibliotecas Públicas (tal como a Rede de Bibliotecas Escolares) fez mais pelo livro e pela leitura do que qualquer outra iniciativa pública ou privada concretizada nos últimos 20 a 25 anos em Portugal. Lançada na década de 80, a RNBP, foi capaz de trazer o livro para espaços aos quais só com muita dificuldade ele chegava. São estruturas bem equipadas, com bons colaboradores, que muitas vezes trabalham para lá do seu horário.” (Ferreira, 2011, p. 14)

Conforme se verifica no *site* oficial da DGLB (Direção-Geral do Livro e das Bibliotecas), relativamente ao Programa da RNBP, das candidaturas selecionadas resultou, até à data, a assinatura de 194 contratos-programas entre a DGLB e os respetivos municípios, estando, nesta altura, as bibliotecas inauguradas. Hoje passados vinte e cinco anos, depois de lançada uma política para a criação de uma rede que dotasse cada concelho com uma biblioteca e uma vez que as “Bibliotecas Municipais foram, desde sempre, parceiras privilegiadas da DGLB” estão criadas as “condições para a promoção da leitura numa relação de proximidade e conhecimento relativamente à população de cada concelho” (Brites, 2009, p. 28). Neste aspeto as bibliotecas assumem um papel preponderante, uma vez que proporcionam as condições necessárias para o primeiro contacto com o livro e também para uma aprendizagem ao longo da vida. Um dos objetivos da biblioteca pública é, precisamente, contribuir para a criação e manutenção de hábitos de leitura, através da promoção de diversas estratégias, atividades e projetos de educação para a leitura dirigidas aos diferentes públicos, segundo as suas especificidades.

“É por isso, cada vez mais, obrigação da Biblioteca Pública assumir-se como um lugar não apenas onde se tem acesso à informação, mas como o espaço onde se afirma o direito ao tempo livre, à viagem, à criatividade, ao prazer individual que integrando e apaziguando a relação de cada um com a comunidade contribui para o seu progresso.” (Nunes, 1994, p. 17)

Procurando cativar os mais pequenos para a descoberta da leitura, rumo ao caminho do conhecimento, muitas bibliotecas oferecem aos seus leitores, de tenra idade, um conjunto de atividades, recursos e documentos diversificado e abrangente. Todas as atividades impulsionadas pelo serviço educativo permitem o primeiro contacto com o livro, na sua vertente lúdica e social, revelando a leitura e o ouvir contar histórias como momentos de puro entretenimento e de prazer. Sendo assim, é possível participar em atividades como: a Hora do Conto, a Feira do Livro e do Brinquedo, o Clube de Leitura para pais e filhos, entre outras.

Além de privilegiarem o primeiro contacto com o livro, as bibliotecas também desenvolvem atividades direcionadas para o público adulto que proporcionam o encontro com o livro e, simultaneamente, com a biblioteca. O serviço de extensão cultural tem como objetivo oferecer um conjunto diversificado de iniciativas, de índole cultural e de manifesto interesse municipal, tão diversificadas como encontros com escritores, conferências e palestras, *workshops*, tertúlias em volta do livro.

“Aí, os leitores (e faça-se uma pausa para celebrar a atenção que é dada aos públicos mais novos e mais velhos) têm acesso a livros, CD, DVD, revistas e jornais. Na maioria, há uma programação cultural e exigente que leva muito público a relacionar-se com o livro e a literatura.” (Ferreira, 2011, p. 14)

Segundo a opinião de Maria Elisa Sousa (2009, p. 36) uma forma de aproximar o livro das pessoas consiste em criar situações de leitura que ocorram fora do contexto escolar, logo:

“serão exemplos de práticas possíveis o manuseamento dos livros, a divulgação das obras, a apresentação de livros e de autores, os encontros com escritores cuja obra foi lida e discutida, a discussão sobre leituras efectuadas, a troca e empréstimo de livros, a sugestão de livros recomendados, sessões de leitura em voz alta, hora do conto, tempo de poesia, espaço para a dramatização, a par de actividades mais orientadas, centradas em tópicos e dimensões que favoreçam o acesso à compreensão global do escrito, da obra.”

Apesar de todo o trabalho que se continua a fazer nas bibliotecas é de lamentar que, face a alguma insensibilidade política, não se invista de forma concertada nestes equipamentos culturais. Aliás, a maior parte das atividades que se concentram na

promoção do livro e da leitura é fruto de parcerias com outras instituições e organismos locais e resultam da boa vontade do pessoal afeto à instituição, que muitas vezes não se importa de prescindir do seu tempo livre em benefício da oferta e da qualidade do serviço.

“Numa altura de crise e troika, em que há um novo Governo, espera-se que o investimento e a aposta nesta área não diminuam. Dito de outra forma: compreender-se-á que o número de edifícios do género não aumente. No entanto, será inadmissível que não se apoiem devidamente as bibliotecas existentes.” (Ferreira, 2011, p. 14)

Apesar de todos os constrangimentos, a biblioteca pública deverá apostar na manutenção de serviços de qualidade, em colaboração com o profissionalismo dos seus técnicos e, mantendo atual a opinião de Manuela Barreto Nunes (1994, p. 21):

“deve continuar a servir e a promover a leitura de lazer, o prazer da invenção, da imaginação, da reflexão que nos transmitem a ficção, a poesia, o teatro, o ensaio, tudo aquilo que artistas e criadores escrevem e tem como utilidade pura o enriquecimento interior, a distração e a ginástica do espírito.”

E quando, como acontece nos países mais desenvolvidos, se verifica o predomínio das novas tecnologias da informação e comunicação e a leitura utilitária tende a substituir-se à de prazer e de fruição, cabe à biblioteca pública estar atenta e reunir esforços para que a criatividade seja redescoberta, a cada instante, e o prazer da leitura renovado através de estratégias que proporcionem o encontro com o livro, em todas as suas vertentes, incluindo que o livro vá ter com o leitor quando as circunstâncias não permitem ir ele próprio procurá-lo.

As comunidades/grupos de leitores

“Há livros pelos quais deslizamos ao de leve, esquecendo-nos das páginas, à medida que as vamos passando; há outros que lemos com reverência, sem nos atrevermos a concordar com eles ou a discordar deles; outros que se limitam a dar-nos informações, impedindo o comentário: e outros, ainda, que, porque os amámos tanto e durante tanto tempo, somos capazes de recitar palavra a palavra, dado que os sabemos de cor – sabemos-los com o coração.”

(Manguel, *Uma história da leitura*, 1998)

As comunidades de leitores (book groups) surgiram nos EUA, no início do século XIX, generalizaram-se a partir dos finais da década de setenta desse mesmo século e, atualmente, existem mais de duzentas e cinquenta mil comunidades recensadas pela *Association of Book Group Readers and Leaders* (Prole, 2004, p. 2). Têm notória expressão em países como a Espanha ou o Brasil.

As comunidades de leitores nasceram, em Portugal, no âmbito de um Programa de Itinerâncias de Promoção da Leitura, promovido pelo extinto IPLB (Instituto Português do Livro e das Bibliotecas) e procuravam fazer frente a algumas lacunas existentes como o elevado índice de iliteracia, a alta taxa de analfabetismo funcional, a baixa percentagem de leitores literários e a desvalorização do livro e da leitura nos suportes tradicionais (Brites, 2009, p. 27).

Há comunidades, em todo o país, desde bibliotecas municipais, livrarias, fundações e centro culturais, como a Culturgest. No que diz respeito às bibliotecas municipais, a primeira comunidade de leitores surgiu na Biblioteca Municipal de Portalegre, em 2001. No período compreendido entre 2007-2009 foi possível encontrar comunidades na Biblioteca Municipal da Maia, Gondomar, Porto, Matosinhos, Vila Nova de Gaia e Espinho (Silva, 2010, pp. 108-114).

No caso das livrarias, a Almedina organiza este tipo de eventos, desde 2006, em várias cidades como Lisboa, Porto e Coimbra. A Fundação Serralves e o Gabinete de Estudos Olissiponenses também oferecem este tipo de encontros entre leitores e livros (Brites, 2009, p. 29).

Atualmente, ao nível da região algarvia, existem comunidades de leitores/clubes de leitura em, pelo menos, sete bibliotecas municipais: Faro, Olhão, Vila Real de Santo António, São Brás do Alportel, Loulé, Silves e Portimão, segundo foi possível apurar através de contactos informais com os seus coordenadores. Dos sete clubes, apenas três

foram co-financiados pela Fundação Calouste Gulbenkian, nos dois primeiros anos de existência, como foi o caso de Olhão, Loulé e Portimão.

Tanto as comunidades de leitores como os clubes de leitura se referem ao mesmo fenómeno, tanto que, atendendo à origem semântica destas expressões, a primeira advém do francês e a segunda do inglês (Ibidem).

As comunidades serviram como modelo a muitos clubes de leitura que surgiram depois e lhes deram continuidade, uma vez que aquele tipo de iniciativas tinha a duração de apenas três meses. No entanto, julgo ser legítimo afirmar que muitos dos clubes de leitura se inspiraram neste tipo de iniciativas, que consistem num encontro regular e informal entre pessoas, das mais diversas formações, em que os próprios leitores são o público-alvo e o agente dinamizador da própria ação.

“Fazer ouvir a voz da literatura pela voz dos próprios leitores, devolver a biblioteca aos leitores, não como usuários mais ou menos passivos de um serviço, agentes de requisição domiciliária de títulos, mas como agentes pró-ativos da sua própria dinamização.” (Prole, 2004, p. 1)

Pretendia-se que as comunidades, em Portugal, fossem lugares de autoreflexão, relegando a parte da crítica literária para segundo plano, pois esse era o objetivo dos cursos breves de Literatura Portuguesa que integravam o Programa de Itinerâncias: “Idealizávamos as Comunidades como lugares de afectos, elemento (re)criador de elos de sociabilidade, e as estórias que os livros nos contam como o chão comum dessa partilha da vida e da experiência de cada um.” (Idem, p. 2)

A implantação das comunidades esteve ligada à adoção de um conjunto de critérios e procedimentos com implicações na própria funcionalidade, entre os quais se destacavam a escolha de um espaço convidativo à partilha de opiniões, onde todos se sentissem motivados para intervir, uma sessão prévia de apresentação e um número delimitado de pessoas por sessão, não ultrapassando as vinte.

Uma questão importante está ligada ao perfil do líder que deveria ser um leitor entre leitores e não alguém que se perdesse em grandes reflexões académicas, alguém que liderasse as sessões, mas que, simultaneamente, desse espaço para que todos pudessem participar, incentivando o diálogo e a discussão. Para conduzir este projeto não bastava ir ao encontro do perfil traçado, ou seja, ter bons conhecimentos sobre literatura, era preciso possuir o carisma para atrair leitores, era necessário que o moderador fosse uma figura conhecida do grande público. Assim foram convidados escritores e jornalistas como Inês Pedrosa, Manuel António Pina, Mário Cláudio, Francisco José

Viegas, Helena Vasconcelos, entre outros, que se tornaram nos melhores agentes de divulgação da iniciativa junto da imprensa portuguesa, graças ao seu nome, entusiasmo e dedicação (Brites, 2009, p. 27).

No entanto, apesar de alguns problemas intrínsecos inerentes à implementação deste projeto, nomeadamente os que se relacionam com os índices de leitura do país e com a resistência inicial de alguns bibliotecários, a continuidade das comunidades de leitores só veio a depender das bibliotecas públicas e dos profissionais que nelas trabalham (Prole, 2004, p. 6).

No contexto atual, está cada vez mais presente o facto de muitas bibliotecas continuarem a dinamizar algumas destas atividades com pessoal afeto ao serviço, devido à inexistência de recursos financeiros que permitam contratar outros intervenientes. Os grupos de leitura emergentes não são exceção e cada vez mais são assegurados por bibliotecários, pois de outro modo, face às dificuldades do momento, não seria exequível a sua continuidade. Um dos grandes entraves à realização deste tipo de iniciativas nas bibliotecas municipais está relacionado com a aquisição dos livros, pois muitas não dispõem de verbas suficientes para que se comprem quinze exemplares. Um dos grandes desafios será a implantação de comunidades de leitores infantis e juvenis, dirigidas à faixa etária dos quinze aos dezoito anos, aí onde se perdem ou ganham muitos dos futuros leitores.

Um grupo de leitores é um conjunto de pessoas que se reúne, de forma regular, para discutir uma obra lida previamente. No debate aborda-se, por exemplo, o estilo literário, as personagens e, muitas vezes, a conversa deriva para experiências pessoais dos leitores. O objetivo primordial será promover a leitura e o prazer que a mesma proporciona. Vai ao encontro da antiga noção de biblioteca pública como a ‘sala de estar da comunidade’. Convém deixar claro que o clube de leitura não é uma aula de literatura, não é um encontro de eruditos, nem é uma atividade onde somente se leem os clássicos, embora tal possa acontecer. É, antes de mais, um espaço onde todos partilham opiniões sobre o que leram e o pelo simples prazer de ler.

Segundo a opinião de Maria de Jesus Santiago Fernández (2010, p. 165) existem diferentes tipos de grupo consoante:

- o tipo de leitura: narrativa (romance, conto), técnica (filosofia, ciência);
- a língua: para praticar o castelhano (neste caso as reuniões são nesse idioma);

- os utilizadores: só de mulheres, só de homens, mistos, de idosos, de jovens, de presos, de hospitalizados;

- os objetivos: aspeto educativo ou recreativo;

- a instituição que os alberga ou a motivação: bibliotecas públicas, escolares e universitárias, instituições privadas (ambiente laboral), grupos informais de amigos.

Em suma, num clube de leitura lê-se por prazer. As motivações para a sua constituição são inúmeras, tal como os benefícios para a biblioteca pública e para os seus leitores.

Aos clubes de leitura ainda está associado um efeito multiplicador, isto é, a capacidade para impulsionar outras atividades. A mesma autora (p. 167) refere que:

“este efeito se deve tanto ao envolvimento, à atitude e condição ativa dos participantes, como às actividades que se realizam como complemento ou derivadas das leituras; também à satisfação dos seus resultados, e à forma eficaz e dinâmica como estes se propagam, porque na sua difusão funciona muito ‘o boca a boca’.”

As bibliotecas públicas enfrentam hoje um ambiente desafiador. A expansão das tecnologias digitais tornou imperativo que redefinam o seu papel e afirmem a sua capacidade de fornecer um serviço distintivo.

“In response to these demands for partnership and reader development, library-run reading groups, which, for many, constitute ‘the key to reader development and promotion’ (Sherman, 2008) have enjoyed a period of growing popularity, visibility and range (Ross, McKechnie & Rothbauer, 2006).” (Walwyn et al., 2011, p. 302)

O acesso ao texto através da leitura partilhada e em grupo, proporciona uma série de outros benefícios que são suportados pelas teorias sociológicas e filosóficas:

“It is claimed that the reader is encouraged to use their imagination constructively to fill the gaps in the text; they are invited to ‘cultivate... their private, individual imagining’ (Carey, 2005). This creative experience can be deeply empowering and uplifting, and enable us to feel ‘aesthetic pleasure’ (Sartre, 1948).” (Idem, p. 303)

A ideia de que os livros e que a interação dos grupos de leitura podem fazer com que as pessoas se sintam melhor não é nova. Walwyn et al. (2011, p. 303) considera, na linha de Long (2003), que mesmo nos grupos de leitura tradicional, uma parte do

tempo é para “discussing their own personal reasons for making a certain interpretation”.

Os grupos de leitura terapêutica surgiram nas bibliotecas públicas do Reino Unido e são uma forma de biblioterapia criativa. Constituídos por pessoas com problemas de saúde e de inclusão caracterizam-se pela leitura de romances, contos, ou poemas lidos em grupo, em voz alta, em vez da leitura individual e silenciosa, predominante nos grupos de leitura tradicional. Aqueles grupos de leitores, embora com características diferentes relativas ao perfil dos seus membros e na abordagem da obra, têm pontos em comum com os tradicionais, no que diz respeito aos benefícios, segundo foi possível apurar através do método de entrevista divulgado no artigo “The value of therapeutic reading groups organized by public libraries”, publicado na revista *Library & Information Science Research*, vol.33, 2011. Assim, parece-me relevante elencar benefícios transversais a ambos os grupos:

- ampliar e satisfazer as necessidades de leitura dos seus membros, dentro e fora do grupo;
- permitir o contacto com textos mais difíceis;
- promover a aprendizagem, através da exposição a novas ideias;
- estimular a autoestima e a confiança dos participantes;
- ocupar tempos livres e possibilitar o relaxamento, ou seja, a fuga aos problemas do dia a dia;
- transmitir valores, como o companheirismo e a amizade;
- usar o texto para expandir as suas capacidades imaginativas e ver o mundo de uma perspetiva diferente;
- abordar questões relacionadas com a sua própria vida.

Normalmente os clubes de leitura são atividades presenciais, mas já existem clubes de leitura *online* nos EUA e também em Espanha, como por exemplo o clube virtual das bibliotecas de Barcelona. Julgo, pelo que me é dado a conhecer, que em Portugal não são uma prática amplamente conhecida e difundida, visto que a literatura é escassa neste sentido.

A frequência deste tipo de clubes tornou-se natural para pais jovens ocupados, mulheres e homens que adoravam ler, mas que, por vários motivos, não dispunham de tempo para frequentar sessões presenciais dos clubes de leitura. É interessante uma experiência levada a cabo por uma biblioteca pública, em Toronto, que, ao acolher o

projeto de criação de um clube de leitura *online*, chegou à conclusão de que, para que este fosse bem sucedido, seria necessário combinar algumas das melhores características dos clubes de leitura *online* e dos presenciais (Auyeung et al., 2007, p. 3).

Os clubes de leitura *online* têm a seu favor: proporcionarem mais tempo para a análise ou discussão e menos pressão para a participação, não exigirem deslocação até ao local e manterem o anonimato dos participantes. Como contras: o seu menor imediatismo, o facto de não promoverem grande conexão social e emocional. Podem desenvolver-se mecanismos que permitam atenuar os efeitos menos positivos, no entanto julgo poder afirmar que a troca de opiniões nos clubes de leitura presenciais traz mais benefícios para o grupo. Este tipo de clubes possibilita uma maior interação entre os seus participantes e criam-se ligações muito mais consistentes do que aquelas que se estabelecem nos ambientes virtuais. Além de que, para manter um grupo ligado a um projeto ao qual se pretende dar alguma continuidade, será imprescindível apostar nos laços de afetividade que se estabelecem entre os seus elementos, resultantes também da dinâmica que se consegue criar dentro do grupo. As relações resultam de forma muito mais estruturada e sólida nos clubes de leitura presenciais, embora hoje em dia sejam cada vez mais difíceis de manter.

A leitura e o valor do literário

“La literatura es una representación falaz de la vida que, sin embargo, nos ayuda a entenderla mejor, a orientarnos por el laberinto en el que nacimos, transcurrimos y morimos.”

(Vargas Llosa, *Páginas A&B*, 2010)

A leitura, autónoma ou com mediação, permite o acesso a uma viagem que nos leva a outros modos de dizer, de sentir e de viver. Ler significa ter acesso à voz do autor pelo contacto com textos significativos ou diversificados e através deste caminho o leitor poderá fazer as suas opções e desenvolver atitudes de apreciação crítica. “Na verdade, construir e formar leitores significa expor os sujeitos a universos textuais plurais com marcas próprias e diversificadas, significa abrir a porta a universos de escrita com identidade, com voz própria.” (Sousa, 2009, p. 34)

É da leitura literária, a de fruição, muitas vezes colocada em segundo plano pela escola, que nascerão leitores. Ler não significa necessariamente tornar-se leitor, uma vez que só se torna leitor aquele que se serve da leitura pelo prazer e não apenas para satisfazer necessidades de outra índole, como as de carácter meramente utilitário. Aliás, o prazer que o texto proporciona não obedece propriamente a nenhuma regra, a nenhum código de conduta, ou resulta ou não, ou se verifica ou simplesmente não acontece.

“Qualquer pessoa pode provar que o prazer do texto não é certo: não há nada que diga que este mesmo texto nos agradecerá segunda vez; [...] A fruição do texto não é precária, é pior: precoce; não aparece na altura própria, não depende de nenhum amadurecimento. Tudo se arrebatava de uma só vez.” (Barthes, 1997, p. 98)

No entanto, a fruição da leitura, o verdadeiro prazer só se otimiza, no meu entender, quando se recorre a uma abordagem do texto literário e a sua leitura poderá contribuir para criar hábitos de leitura.

“La lectura que busca un placer intelectual, la que proporciona sensaciones y emociones de hondo impacto, tiene que nutrirse de textos literarios. Este tipo de lectura es el que refuerza el hábito lector porque há ido sembrando impresiones en la mente de las que cada vez es más difícil prescindir. Pero la literatura también demanda del lector una determinada disposición, una determinada forma de leer. Es una actitud que implica saber esperar y saber interrogar. Cuando el lector

aborda una propuesta literária acepta submergirse en su próprio mundo interior y deja que el pensamiento del autor lo invada.” (Peonza, 2001, p. 24)

No entanto, existem outros textos que, embora não possuam as qualidades discursivas do texto literário, foram igualmente significativos para os seus leitores. Logo pode concluir-se que os textos capazes de despoletar o gosto pela leitura são múltiplos, embora o texto literário consiga promover o jogo lúdico e interativo com o leitor devido a todas as características ao nível da linguagem empregue.

Para que se estabeleça uma relação entre o livro e o leitor é necessário proporcionar o contacto com o livro, com a obra literária. Esse convívio deve, por assim dizer, transcender o contexto escolar e alargar-se a outros espaços do saber e da cultura. São exemplos de práticas relevantes os encontros com escritores, a apresentação de livros, a discussão de leituras efetuadas, entre outras. Contactar com as obras e os autores é um passo decisivo para formar leitores e leitores de literatura, onde deverá ser privilegiado o encontro não só com os escritores contemporâneos, mas também com as grandes obras dos escritores clássicos. Proust (1997, p. 59), no seu livro *O prazer da leitura*, menciona a predileção também dos grandes escritores pelos clássicos ao referir que:

“eles contêm todas as belas formas de linguagem abolidas que guardam as recordações de usos, ou de maneiras de sentir que já não existem, marcas persistentes do passado com que coisa alguma do presente se parece e de que o tempo, ao passar por elas, foi o único a avivar-lhes mais a cor.”

A leitura dos clássicos, ou especificamente a sua releitura em idade adulta, proporciona o contacto com uma nova realidade. Se os livros permanecem os mesmos, aqueles que os leem mudaram e desse encontro nascerá algo totalmente novo, pois em cada releitura se fará uma nova descoberta. A escola proporciona o acesso às grandes obras, mas o contacto mais profundo e enriquecedor é aquele que se estabelece fora do contexto escolar, do qual resulta uma interação entre dois tempos: o tempo atual e o tempo dos clássicos (Calvino, 1994, p. 12).

A leitura de um texto deve ser vista como um sistema que interage entre si, pois um texto não funciona isolado, logo não se pode desligar de outros elementos tão significativos como os contextuais, nomeadamente o tempo da escrita, o tempo da leitura, a condição do leitor. Estes condicionam a forma como os textos são lidos ou

recebidos, pois ler um texto na juventude será uma experiência muito diferente de o ler na idade adulta.

“Isto vem a propósito de dizer que ler pela primeira vez um grande livro em idade madura é um prazer extraordinário: diferente (mas não se pode dizer que é maior ou menor) do que se tem ao lê-lo na juventude. A juventude comunica à leitura, tal como a qualquer outra experiência, um sabor e uma importância muito especiais; enquanto na maturidade se apreciam (deveriam apreciar-se) muitos mais pormenores, níveis e significados.” (Idem, p. 8)

Cláudia Pereira (2008, p. 47) no artigo “O valor literário e a promoção da leitura”, publicado na revista *Malasartes*, refere ainda que o texto literário:

“encerra sempre dentro de si, pelo menos estas três vertentes que caracterizam a sua criação e a sua recepção: a vertente estética, a vertente ética e a vertente política. [...] E esta tridimensionalidade do livro vai seguramente influenciar as práticas de promoção da leitura que o utilizam para cumprir os seus objectivos.”

Entenda-se estético no sentido em que o objeto transmite uma imagem que será retida e que muitas vezes é indissociável de uma apreciação do belo; por ético, o conjunto de valores que são incutidos pelos livros e que, ao transformarem o indivíduo, contribuem para o seu crescimento; político, pelo facto de o texto, mesmo o literário, ser sempre um discurso sobre a sociedade. Tendo em conta todas estas vertentes parece-me oportuno referir que a promoção/mediação deverá ter em conta os seguintes aspetos:

- promover será proporcionar as ferramentas necessárias para que um grupo de leitores se torne autosuficiente, ou seja, ao desenvolver o espírito crítico este poderá avançar autonomamente na sua prática;
- promover será conhecer os gostos literários e as capacidades dos leitores para que se possa corresponder às suas expectativas, pois o simples facto de se acertar na escolha de um livro pode levar a que um leitor se torne num leitor persistente, num leitor de literatura. A este respeito Prole (2005, p. 5) refere:

“Nesta perspectiva, promover a leitura é aproximar de uma forma continuada e regular o leitor, ou potencial leitor, do livro e da leitura literária, deitando mãos de estratégias que induzam ao prazer lúdico de ler [...] levando o leitor a realizar inferências de nível superior que lhe permitam o acesso à compreensão e à avaliação crítica do lido.”

Por um lado, temos a intenção do autor e o gênero literário que utiliza para veicular uma mensagem e, por outro lado, a estrutura do texto e o conteúdo. Marshall (1984) evidencia duas categorias, do ponto de vista da estrutura: textos que apresentam uma sequência temporal e textos que tratam um tema. No que diz respeito às intenções de comunicação coloca em destaque as que considera mais importantes: agir sobre as emoções do leitor, agir sobre os comportamentos do leitor e agir sobre os conhecimentos do leitor.

De modo que, de acordo com a mensagem e intenção de comunicação que pretende transmitir, o autor vai servir-se de diferentes estruturas literárias, ou seja, irá veicular a mensagem através de um texto narrativo, poético, diretivo, informativo, etc.

“...se a intenção do autor é influenciar os sentimentos dos leitores, teremos textos poéticos ou expressivos: um poema sobre o amor, sobre a vida, sobre a natureza... Se a intenção do autor é agir sobre os comportamentos, os textos serão persuasivos ou incitativos: um texto contra o tabagismo, por exemplo. Finalmente, se a intenção do autor é agir sobre os conhecimentos, os textos serão textos informativos organizados em torno de um tema (“topical exposition”): os textos sobre vida animal, os planetas, a poluição são exemplos desta categoria.”
(Giasson, 1993, pp. 38-40)

No entanto é possível verificar, tendo em conta o contexto de prática de leitura com grupo de leitores, que o texto literário consegue agir sobre as emoções, comportamentos e conhecimentos dos leitores. Sobre as emoções na medida em que nos identificamos com a história ou as personagens, ou se sentimos prazer ou desagrado pelo livro; sobre os comportamentos porque através da leitura deste tipo de texto conseguimos interiorizar valores éticos, sociais e morais que podem influenciar o nosso comportamento; e, por último, um romance histórico ao transmitir um manancial de informação sobre essa época vai possibilitar, pela aproximação ou estranhamento que proporciona, uma maior capacidade de aceitar a diferença, de conhecer e integrar o mundo que nos rodeia. Todos estes fatores são elucidativos dos benefícios inerentes do texto literário e do efeito que produz a sua leitura.

A biblioteca vai desenvolver a função de promotora da leitura, num contexto muito específico, o que a diferencia de outros agentes com responsabilidades acrescidas em relação à leitura como é o caso da escola. Na biblioteca não há obrigatoriedade veiculada pelo sistema educativo, mas apenas uma única preocupação: atrair e fidelizar leitores, captar os seus interesses, oferecer leituras que correspondam às suas

inquietações e colocar no seu caminho ferramentas e recursos que possibilitem a busca autónoma do saber.

2.3. Implementação

Como foi dito, num dos subcapítulos precedentes, este projeto surgiu para colmatar uma lacuna existente, uma vez que a Biblioteca Municipal de Faro até à data em que teve lugar a primeira sessão do clube de leitura, novembro de 2005, não possuía na sua oferta cultural nenhuma atividade regular, com um grupo fixo de pessoas, dirigida a público adulto, que promovesse o contacto direto com o livro e incutisse hábitos de leitura. Não foi feita nenhuma avaliação prévia, apenas sentiu-se necessidade de dar uma resposta a esse nível, até pelo facto de outras bibliotecas vizinhas já o terem feito. Essa necessidade, sentida e manifestada pela biblioteca, foi satisfeita com a implementação de um projeto que, embora sem grandes pretensões na altura pelos motivos já enunciados, conseguiu perdurar e constitui, hoje em dia, um exemplo de uma boa prática, até porque a sua durabilidade assim o demonstra.

Não foi delineado, à partida nenhum limite temporal, simplesmente a afluência bastante razoável de participantes, neste caso uma média mensal de quinze por sessão, tornou-o duradouro, com um horizonte temporal alargado, e sem data precisa de finalização. Depreende-se que os bons resultados e o reconhecimento do seu sucesso levaram a que continuasse em funcionamento.

Assim, procura o clube de leitura da BMF atingir os seguintes objetivos gerais:

- fomentar o livro e a leitura;
- atrair novos utilizadores/leitores;
- promover a biblioteca.

E tem como objetivos específicos:

- contribuir para o convívio e a socialização;
- aumentar a autoestima e a confiança dos participantes;
- permitir o contacto com textos mais difíceis;
- promover a aprendizagem, através da exposição a novas ideias, de modo a contribuir para uma cidadania informada e ativa;
- fomentar o espírito crítico e a reflexão;
- estimular a leitura e a criação de hábitos de leitura;

- promover a cultura através da leitura.

As razões que levam à escolha e reflexão sobre este tema, neste relatório, estão relacionadas com motivos de natureza pessoal, uma vez que coordenar esta atividade é algo que faço com bastante agrado e satisfação e se traduz em notório enriquecimento pessoal. Por outro lado, faz sentido apelar a motivos de ordem profissional quando se procura dar a conhecer e refletir sobre um projeto que perdura, apesar dos constrangimentos, e que se destaca pela sua durabilidade em relação a outras iniciativas implementadas pela biblioteca.

Objeto e questões

O objeto deste estudo corresponde à descrição da atividade desenvolvida pelo clube de leitura, da Biblioteca Municipal de Faro, uma vez que se procurou mostrar como tem funcionado e também fazer uma análise e reflexão sobre esta prática.

Quando a biblioteca iniciou este projeto, devido em parte aos motivos já referidos, não estabeleceu nenhum prazo para a duração desta atividade, pois não fazia ideia de como iriam decorrer as sessões e qual seria a reação do grupo. Como era uma prática nova, no que diz respeito à promoção da leitura, com um grupo fixo de público adulto, e também devido a todos os constrangimentos, colocaram-se as seguintes questões às quais se procurará dar resposta no subcapítulo destinado à reflexão:

- a) Face à escassez de recursos seria possível manter esta atividade a médio/longo prazo?
- b) Uma vez que a biblioteca não possuía nenhuma verba que permitisse selecionar títulos previamente, conseguiria fidelizar um grupo recorrendo apenas a títulos cedidos por outras bibliotecas?
- c) Recorrer-se-ia apenas ao empréstimo interbibliotecas ou a biblioteca utilizaria também os seus próprios recursos?
- d) Será que o grupo manter-se-ia estático ou continuaria a receber outros membros?
- e) Qual a importância do moderador face ao grupo?

Definição do público-alvo

Tendo em atenção a área geográfica onde a biblioteca se localiza, em Faro, procurou-se captar um público misto, adulto, residente ou não no concelho, mas com interesses comuns na área da literatura, uma vez que o projeto iria concentrar a sua ação na abordagem do texto literário, privilegiando o género narrativo embora pudessem vir a ser abordados outros géneros. Tendo em conta as características das sessões, conseguiu-se, atingir os dezasseis membros, pois esse seria o número considerado ideal, embora ao longo da sua existência tivesse contado com mais de vinte e cinco inscrições.

Metodologia

Devido à ausência de quaisquer recursos financeiros que permitissem a aquisição de um mínimo de seis títulos e quinze exemplares por ano, foi necessário o estabelecimento permanente de contactos com outras bibliotecas públicas dos concelhos limítrofes que desenvolvem a mesma atividade, no sentido de solicitar, no âmbito do empréstimo interbibliotecas, exemplares em número suficiente e de acordar prazos de empréstimo alargados para o clube de leitura da BMF. Após esse primeiro contacto foram facultadas listagens de forma a se escolher dos títulos, disponíveis, aqueles que supostamente iriam ao encontro das expetativas do grupo, pois verificou-se que se trata de um grupo com preferência por autores consagrados. Assim, procedeu-se à pesquisa, seleção e análise/apreciação de recensões críticas, na internet, sobre as obras e autores a ler disponíveis nas listagens. Estabeleceu-se novamente um segundo contacto com a biblioteca escolhida, solicitou-se uma reserva dos exemplares selecionados e acordou-se uma data para proceder ao levantamento das obras. As bibliotecas com as quais se entrou em contacto são aquelas que já desenvolveram atividade similar tais como Lagoa e Silves e outras, como as de Loulé e Olhão, que continuam a manter os seus clubes de leitura.

O planeamento das ações a desenvolver foi feito trimestralmente, embora nem sempre se verificasse e nem fosse possível efetuar um cronograma detalhado, uma vez que a Biblioteca Municipal dependeu de forma significativa das outras bibliotecas, logo, sujeitou-se às condições impostas pelas mesmas. Quero com isto dizer que, por vezes, as obras solicitadas não estão disponíveis e que algumas das bibliotecas às quais se

recorreu já não estão a efetuar aquisições para os respetivos clubes, devido à conjuntura atual. Sem dúvida que esta situação constituiu mais uma dificuldade, que já se faz sentir, e que põe em causa a continuidade desta iniciativa num futuro próximo.

Em termos de divulgação, todos os meses a informação foi disponibilizada na agenda municipal, na newsletter interna, no cartaz A0, que contém a programação mensal colocado junto da entrada principal do edifício da biblioteca, e no novo portal da autarquia, em www.cm-faro.pt.

Como se tratou de um encontro mensal que procurou promover o espírito crítico e a reflexão em torno de uma mesma obra literária, em cada sessão discutiu-se a obra escolhida e, no final, distribuíram-se os exemplares para o mês seguinte e agendou-se o próximo encontro. Procedeu-se, ainda, à leitura da biografia do autor, cuja obra será debatida na próxima sessão.

Procurou-se incutir alguma dinâmica, promovendo novas formas de abordagem do texto, através da leitura de outros géneros literários (poesia, contos, literatura oral, microcontos) e da utilização de estratégias diversas como: exposição e discussão de ideias. Também se recorreu a técnicas de leitura como a leitura silenciosa, a leitura em voz alta, a leitura partilhada e a leitura expressiva.

Um fator a ter em atenção foi a articulação do empréstimo de obras cedidas por outras bibliotecas com os recursos da Biblioteca Municipal de Faro, ou seja, procurou-se alternar as sessões onde se acedeu às obras emprestadas com outras onde se utilizaram os recursos da biblioteca como, por exemplo, a leitura de títulos diferentes do mesmo autor, a encontros onde cada membro escolheu uma poesia e a partilhou com todos, a fotocópias de pequenos textos como contos, microcontos, etc. O visionamento de filmes, após leitura da obra, e no caso de esta ter dado origem a argumento cinematográfico, foi sempre uma excelente sessão em termos de comparação do resultado final, porque se procurou perceber se o argumento cinematográfico foi fiel ao livro.

No mês de agosto não houve sessão, pois coincidiu com o período de férias e com o encerramento da biblioteca ao público e no mês de setembro discutiram-se as leituras de verão.

Também se procurou organizar sessões de formação e intercâmbio de conhecimentos e experiências, no âmbito da promoção da leitura, como por exemplo assistir a conferências e encontros com outros clubes de leitura, programar encontros com

escritores, jantares de confraternização e visitas a espaços relacionados com as histórias.

No que diz respeito à avaliação, foi feita de forma regular através do método de procedimento estatístico, com base no número de sessões e de participantes (indicadores de realização), recolhidos mensalmente e através do *feedback* dos participantes.

2.4. Descrição da atividade

1ª fase: Preparação da atividade

- Estabelecimento de contacto, telefónico ou através de e-mail, com as bibliotecas da região que desenvolvem a mesma atividade, no sentido de solicitar exemplares, no âmbito do empréstimo interbibliotecas, em número suficiente para distribuir nas sessões;
- Análise da lista facultada com os títulos disponíveis (Cfr. Anexo 2) e seleção da obra, após consulta na internet;
- Estabelecimento de um segundo contacto com a biblioteca selecionada para informar sobre o título escolhido e solicitar a reserva dos exemplares;
- Deslocação até à biblioteca para se proceder ao levantamento de todos os exemplares escolhidos que devem ser no mínimo quinze, de forma a garantir que todos os membros tenham acesso à obra;
- Consulta da biografia do autor do mês, na internet, e impressão da mesma para posterior divulgação na sessão.

2ª fase: Divulgação da atividade

- No arranque do clube de leitura, foi feito um cartaz explicativo a divulgar a atividade e foram colocadas algumas fichas de inscrição em lugares estratégicos da biblioteca para atrair público (no ato do empréstimo e nas salas de leitura);
- Tentativa de publicitá-la na imprensa local;
- Todos os meses é divulgada na agenda municipal da Câmara Municipal de Faro, na newsletter interna da BMF e no cartaz A0, afixado junto da entrada principal da biblioteca;

- Está divulgada no mais recente portal da autarquia, ou seja, no *site* da Câmara Municipal de Faro, onde está alojada a página da biblioteca.

3ª fase: Concretização da atividade

Acontece na primeira quinta-feira de cada mês, pelas 21h00, com exceção do mês de agosto.

20h45 - Preparação da sala de leitura para receber os participantes, ou seja, colocação de cadeiras, em número suficiente, e dispostas em círculo, de forma a que todos se possam ver. O moderador coloca-se ao nível dos participantes que são livres de escolher os seus lugares;

21h00 - Chegada dos participantes;

21h15 - Sessão de abertura e apresentação breve da obra pelo moderador;

21h20 - Início de uma pequena discussão em torno da obra onde todos são convidados a intervir, de forma mais ou menos espontânea. Aqui o moderador tem como função reaproximar a discussão do essencial quando a mesma se distancia do tema, fazer respeitar a vez de cada um, gerir o tempo de cada intervenção, e evitar que os ânimos se exaltem. Embora haja alguns participantes que não fizeram as suas leituras. De modo geral, o grupo é extremamente participativo gerando-se a discussão e o verdadeira troca de ideias, uma vez que a maioria lê a obra;

23h00 - Apresentação do autor cuja obra será discutida no próximo mês, mediante a leitura de uma biografia. Depois seguem-se a distribuição dos exemplares e marcação da data do próximo encontro;

23h15 - Encerramento da sessão.

4ª fase: Finalização/Avaliação da atividade

- Recolha dos exemplares devolvidos pelos participantes e controlo dos títulos, com base numa lista criada para esse efeito (Cfr. Apêndice 1). No caso de se detetarem títulos em falta, entrar em contacto com aqueles que não compareceram à sessão e que, por isso, não devolveram a obra, ou então aguardar pela devolução;
- Devolução das obras emprestadas à biblioteca que gentilmente as cedeu;
- Registo de dados estatísticos, nomeadamente o número de participantes por sessão (contagem efetuada na sessão anterior);
- Avaliação através de indicadores de que são exemplo o número de participantes e de ações realizadas (indicadores de realização) e do *feedback* dos participantes na sessão.

Recursos envolvidos:

- Humanos: Bibliotecária, com funções de moderadora;
Os restantes participantes.
- Materiais: Material de divulgação da atividade (agenda, cartaz, ficha de inscrição);
Livros, fotocópias;
Cadeiras (cerca de quinze, dependendo do número de participantes, dispostas de forma circular, de modo a proporcionar um ambiente intimista e uma melhor interação entre os participantes);
Leitor de DVDs, televisão (no caso de se adequar o visionamento de filme).
- Eletrónicos: Novo portal da CMF.
- Logísticos: Viatura que permite efetuar as deslocações necessárias para levantamento e devolução dos exemplares solicitados a outras bibliotecas da região;
Catering (bolos secos, sumos, chá, chocolates, etc.).

2.5. Avaliação e reflexão

Procurou-se, desde o início, fazer uma avaliação interna desta atividade, com base no *feedback* manifestado nas sessões e no registo de alguns dados pertinentes.

Assim, no que diz respeito à avaliação, a informação que com maior frequência é disponibilizada prende-se com os diversos indicadores de que são exemplo o número de participantes e de ações realizadas (indicadores de realização). Todos os dados alusivos ao número de participantes foram registados nas sessões, através de contagem direta. O número de sessões e os livros são registados numa tabela (Cfr. Apêndice 2).

Estatística (2005-2011) – Atividade clube de leitura:

N.º total de ações realizadas - 68

N.º de títulos lidos cedidos através do empréstimo interbibliotecas - 50

N.º de títulos lidos cedidos pela BMF - 18

Estatística (2011) – Atividade clube de leitura:

Média mensal de participantes nas sessões - 15

Média mensal de horas por sessão - 2h

N.º total de ações realizadas - 11

N.º de títulos lidos cedidos através do empréstimo interbibliotecas - 6

N.º de títulos lidos cedidos pela BMF - 5

Apenas um título é discutido por sessão, ou seja, os seis títulos cedidos através do empréstimo interbibliotecas, em 2011, garantiram seis sessões.

Constituição do grupo, através dos dados facultados pelas fichas de inscrição:

- é possível apurar que dos vinte e dois inscritos, presentemente, 45% são aposentados e 55% se encontram no ativo;
- quanto à faixa-etária dominante corresponde aos 60-70 anos com treze inscritos, seguindo-se a dos 50-60 com cinco elementos. Faixas-etárias comuns aos restantes clubes de leitura no Algarve, cuja informação foi possível obter através do contacto informal com os seus coordenadores;

- no que diz respeito ao sexo dominante predomina o feminino sobre o masculino, com um total de dezasseis mulheres inscritas face a apenas seis elementos do sexo masculino;
- relativamente às habilitações literárias, é possível constatar que treze dos vinte e dois inscritos possui uma licenciatura o que poderá ter influência nos seus gostos literários;
- a destacar que a maioria dos participantes possui uma sólida cultura geral e bons conhecimentos literários.

Exemplos de títulos mais apreciados pelo grupo:

Capitão de Longo Curso, de Jorge Amado (dezembro 2005)

A insustentável leveza do ser, de Milan Kundera (abril 2006)

A um deus desconhecido, de John Steinbeck (setembro 2006)

O estrangeiro, de Albert Camus (maio 2007)

História do rei transparente, de Rosa Montero (dezembro 2007)

O animal moribundo, de Philip Roth (junho 2008)

A morte de Ivan Ilitch, de Liev Tolstói (outubro 2008)

Contos, de Hans Christian Andersen (fevereiro 2009)

O menino de Cabul, de Khaled Hosseini (maio 2009)

O caçador de tesouros, de Jean-Marie Gustave Le Clézio (fevereiro 2010)

Deixem passar o homem invisível, de Rui Cardoso Martins (novembro 2010)

Nocturno indiano, de António Tabucchi (janeiro 2011)

Um deus passeando pela brisa da tarde, de Mário de Carvalho (maio 2011)

Com base nos dados estatísticos é possível constatar o seguinte:

- a média mensal de participantes por sessão, em 2011, parece-me um número razoável. Poder contar com quinze participantes por sessão é um número por si só bastante elucidativo, pois revela que esta atividade continua a ter a atenção por parte do grupo;
- a duração normal deste género de iniciativa costuma ser de 1h30. No entanto, devido ao entusiasmo demonstrado, a maior parte das sessões prolonga-se quase sempre por mais trinta ou quarenta e cinco minutos;

- foi bastante significativo o número de títulos cedidos, através do empréstimo interbibliotecas, o que garantiu um total de cinquenta sessões, visto que se discute um título por sessão. Mais uma vez, é importante destacar a relevância do empréstimo interbibliotecas na implementação e sucesso desta atividade;
- também aqui importa mencionar as sessões em que a Biblioteca Municipal de Faro recorreu aos seus recursos, ou seja, serviu-se também do seu fundo documental para dinamizar algumas sessões como por exemplo: a leitura de títulos diferentes do mesmo autor, a partilha de contos, os encontros dedicados à poesia. Face ao empréstimo anteriormente referido foram apenas dezoito atividades, mas serviram para incutir uma nova dinâmica e os resultados foram bastante positivos para o grupo;
- todas as sessões planeadas foram realizadas. Só no mês de agosto não houve sessão, pois, além das férias, também coincide com o período em que a biblioteca se encontra encerrada ao público;
- a periodicidade desta atividade é mensal, no entanto pode ser sempre alterada em função da obra, da opinião do grupo e do moderador. Até à data o grupo nunca sentiu necessidade de alterar a periodicidade para quinzenal. Tal obrigaria a um esforço por parte do moderador, já que dele depende a abertura de portas fora do horário normal de funcionamento da biblioteca e a execução de trabalho não remunerado em horário extraordinário. Por outro lado implicaria uma redução do tempo de leitura o que, na generalidade, não é exequível nos dias de hoje.

Considerando as leituras que fiz e mantendo atual a opinião de Henrique Barreto Nunes (1998, p. 169) “não se pode obrigar ninguém a ler, mas pelo menos temos a obrigação de criar condições e incentivos para que as pessoas[...] leiam”. Digamos que este foi um dos motivos que esteve na base da criação do grupo de leitores ou clube de leitura, da BMF, uma vez que ambos conceitos são utilizados para designar o mesmo fenómeno (Brites, 2009; Eiras, 2010). Independentemente das circunstâncias não serem as mais favoráveis, a intenção da biblioteca foi precisamente de proporcionar um momento para que a leitura em grupo acontecesse, de forma informal e em ambiente descontraído e acolhedor, em consequência do movimento das comunidades de leitores, promovido pelo extinto IPLB (Prole, 2004). Porque sabia-se à partida, pela experiência já adquirida com público infantil, no que diz respeito a dinamização de atividades similares, que este tipo de prática traria vantagens acrescidas para o grupo, moderador e biblioteca. Aliás, a observação de Bruno Eiras (2010, pp. 1-2) vai nesse sentido ao afirmar que “é comumente aceite que a leitura partilhada é mais produtiva, enriquecedora e permite alcançar mais resultados, tanto do ponto de vista literário, como do ponto de vista recreativo”. Do ponto de vista literário porque, como foi anteriormente referido, num dos subcapítulos precedentes, o texto literário provoca uma atitude que implica saber esperar e saber interrogar e conduz a uma determinada forma de ler/interpretar (Peonza, 2001). Azevedo (2006, p. 35) corrobora esta ideia ao mencionar que “a literatura proporciona uma consciência e uma destreza metalinguística e metatextual que nenhum outro tipo de textos pode assegurar”. Do ponto de vista recreativo porque se deve recordar, a este propósito, o carácter lúdico da leitura, tal como se lhe refere Cadório (2001), e o papel da biblioteca como um dos intermediários entre o livro e o leitor.

Faz sentido invocar um conceito denominado “reader development” e que se centra no leitor, em vez do objeto livro. É utilizado pela primeira vez no Reino Unido, em 1995, pela empresa de consultoria *Opening the Book*, e alicerça-se em quatro princípios base (Van Riel et al., 2006): fomentar a autoconfiança dos leitores e o prazer de ler; aumentar as hipóteses de seleção de leituras; criar oportunidades de trocas de experiência de leitura; elevar o estatuto de leitura enquanto atividade criativa. Partindo destes princípios base, pode-se constatar, no que diz respeito ao clube de leitura da BMF, o seguinte:

- alguns membros tornaram-se mais confiantes na forma como passaram a intervir nas sessões, revelando-se cada vez mais participativos e interessados. Por vezes, a falta de

confiança em ler um determinado género, dissipava-se quando o mesmo era abordado em grupo. A pouca receptividade inicial face a outros géneros, como contos ou microcontos, fora ultrapassada e as pessoas passaram a encarar esse tipo de abordagem com naturalidade;

- foi criada uma oportunidade e um espaço para se falar de livros e de literatura. Um espaço democrático onde todos podem expressar a sua opinião de forma livre. Prole (2004), já citado anteriormente, evidencia as comunidades de leitores como lugares de afetos onde os leitores são a voz da literatura. Como refere Bruno Eiras (2010, p. 4) “o contacto entre leitores é a forma de promoção de leitura mais poderosa que existe. As sugestões de leitura entre leitores têm maior hipótese de serem aceites, do que qualquer crítica literária, exposição mediática ou prémios literários”;

- sem dúvida, pelo que foi possível verificar, que a diversidade de leituras partilhadas e a discussão em torno dessas leituras, significou um alargar de horizontes no consumo de livros. Pode-se classificar essa experiência de enriquecedora, uma vez que resultou do contacto com diversos autores e obras e da oportunidade criada de partilhar essas opiniões, em torno das leituras efetuadas que, por vezes, ganhavam mais expressão quando confrontadas com a opinião do(s) outro(s). Aliás, o próprio texto revelava-se de uma outra perspetiva que resultava da interação entre o grupo, pois segundo Roger Chartier (1997, p. 12) “um texto existe apenas porque há um leitor para lhe atribuir significado”;

- cada vez que se lia um livro e que se partilhava a sua leitura recriava-se a sua história, ainda que de uma forma pessoal e recorrendo à imaginação. Muitas vezes a sensação era que apenas um livro dava lugar a tantos outros diferentes de acordo com o ponto de vista dos membros do clube, despertando quase sempre a vontade de reler determinada passagem porque não se reparou num detalhe tão visível aos olhos do(s) outro(s). Aliás, como diria Alberto Manguel (1998, p. 187), na obra *Uma história da leitura*, “para um texto se completar, o escritor tem de se retirar, deixar de existir. [...] Só quando o escritor abandona o texto é que este ganha existência. [...] Toda a escrita está dependente da generosidade do leitor.” Foi, ainda, possível perceber na maioria das sessões que ler em grupo facilita a compreensão do texto, na medida em que podem ser explicadas questões mais complexas, motiva para a (re)leitura da mesma obra e outras, contribuindo deste modo para o prolongamento do processo da leitura, uma vez que esta se estende para fora da relação entre o leitor e o livro. Apesar da leitura ser um ato solitário, a biblioteca pode ocupar um papel deveras importante no desenvolvimento de

gostos literários e deve mostrar-se como uma alternativa à solidão do próprio ato (Arellano Yanguas, 1995).

Porque se trata de um grupo com alguns características comuns, nomeadamente ao nível das habilitações literárias e faixa-etária dominante, parte-se do princípio de que estas vão condicionar a forma como o grupo faz as suas opções de leitura, reflete sobre o texto e expressa a sua opinião. Ao longo das sessões manifestaram gostos semelhantes no que diz respeito aos autores e obras que pretendem ler, embora quase sempre a sua opinião seja diferente, também em função dos valores e conhecimentos de cada um. Apesar das sessões já se revelarem ricas pela diversidade de opiniões emitidas poderiam resultar numa troca de opiniões muito mais interessante se o grupo apresentasse outras características ao nível da sua constituição, como por exemplo se existissem outros membros provenientes de outras culturas ou até mesmo pessoas com a 4ª classe. A este propósito, no artigo “Cultural reception and production: the social construction of meaning in book clubs”, Childress et al. (2012, p. 48) refere que:

“We allow that readers’ social positions have some influence on what they bring into and draw out of texts. Such effects depend on the text and the setting of its readers. When cultural reception is filtered by small groups, the demographic compositions of the groups may be constrained by homophily, that is, the formation of contact networks among persons with the same demographic statuses on particular dimensions”.

O facto de ser constituído na sua maioria por elementos do sexo feminino mantém algumas das características que estiveram na base do aparecimento dos clubes de leitura, pois quando começaram a surgir no início do séc. XIX, nos Estados Unidos, já o eram eminentemente femininos (Eiras, 2010).

Apesar da divulgação levada a cabo, a maioria dos participantes tomou conhecimento através do contacto direto com a biblioteca e com outros participantes, o que vai ao encontro do efeito contagiante e multiplicador dos clubes de leitura, já referido anteriormente por Maria de Jesus Santiago Fernández (2010).

Optou-se sempre por recorrer ao empréstimo interbibliotecas, em vez de se seleccionar títulos disponíveis no mercado, em parte porque as circunstâncias assim o obrigaram. Embora numa fase inicial, por uma ou duas vezes, se tivesse recorrido a uma livraria local para compra de títulos previamente escolhidos pelo grupo a preços acessíveis.

Essa situação não se prolongou, devido à indisponibilidade da parte de algumas pessoas em continuar a comprar os livros.

Algumas das dificuldades estiveram relacionadas com a já mencionada ausência de recursos financeiros e também com a seleção das obras. Uma vez que eram solicitadas através do empréstimo interbibliotecas, procurou-se ter em conta alguns critérios como os seguintes:

- a opinião das outras bibliotecas no que diz respeito aos títulos que suscitaram mais discussão;
- autores galardoados com o Prémio Nobel da Literatura;
- novos autores portugueses;
- a originalidade do tema abordado.

No que diz respeito à seleção dos livros, a American Library Association (2013) recomenda o seguinte:

1. Não ler os livros favoritos dos leitores, de modo a não ferir suscetibilidades;
2. Misturar géneros;
3. Não explorar temas diversos (livros sobre culinária, viagens, literatura), só o fazer ocasionalmente;
4. Não escolher livros para o ano inteiro e apenas dois ou três de cada vez (um cronograma terá uma duração rígida, sem flexibilidade para adicionar outros trabalhos interessantes).

Devido ao facto de a biblioteca não possuir recursos financeiros nunca foi possível, mesmo que se quisesse, abordar os livros favoritos. Aliás, o objetivo foi precisamente dar a conhecer outros autores cuja obra fosse desconhecida para os leitores do clube, embora se possam aceitar algumas sugestões, ocasionalmente, e se for possível dar resposta. Quanto à mistura de géneros sempre se fez e com bons resultados, pois todos os membros do clube de leitura referem, nas sessões, que gostam desse tipo de abordagem. Optou-se pelo texto literário, portanto não se defraudaram expectativas porque as pessoas foram informadas sobre isso desde o início. Quanto ao ponto quatro nunca se escolheu livros para o ano inteiro, em parte devido ao facto, já apontado várias vezes, de a BMF estar dependente da disponibilidade dos outros clubes para lhe cederem os documentos, o que a impossibilitou de planear a longo prazo. Por outro

lado, um plano rígido não se adapta às necessidades dos leitores que estão constantemente a mudar as suas opiniões, tal como se verifica ao longo das sessões.

No que diz respeito ao papel do moderador, nas sessões, a mesma fonte anteriormente citada, aconselha sobre o seguinte: selecionar uma passagem da obra e solicitar comentários; escolher uma personagem e pedir aos membros que se pronunciem sobre ela (traços do carácter; como ele/ela afeta o desenvolvimento da história e/ou outros personagens); fazer perguntas, colocá-las num cartão e distribuir cartões por cada membro que depois ficará encarregue de responder; fazer uma espécie de jogo literário para quebrar o ‘gelo’ inicial e motivar a discussão; resumir o enredo.

Relativamente ao clube de leitura da BMF já não há necessidade de quebrar o ‘gelo’, porque neste momento já foram ultrapassados constrangimentos iniciais e o grupo tem iniciativa própria para iniciar a discussão. Normalmente, o moderador vai ao encontro daquilo que é recomendado, pois geralmente escolhe uma passagem da obra e solicita comentários, outras vezes coloca a tónica nas personagens e, muitas vezes, faz um resumo da história. Parece-me que, num futuro próximo, será importante recorrer a outras técnicas para abordar o texto de forma a criar novas dinâmicas que possam continuar a agradar e, até mesmo, a surpreender o grupo. Julgo que também será importante aproveitar o facto de existirem outros clubes na região e planear-se uma sessão conjunta, pois dessas trocas resultam experiências enriquecedoras e boas práticas de trabalho em rede.

Apesar de numa fase inicial, existir um *blog* que partiu da iniciativa de um dos membros, o que é certo é que não resultou conforme seria o desejado, uma vez que a maioria dos participantes mantém alguma resistência à utilização das novas tecnologias. A maior parte utiliza apenas o e-mail, e alguns nem utilizam nem esta nem outra ferramenta *online*. Assim, compreende-se o motivo por que caiu facilmente em desuso. No entanto, nos dias de hoje, surgem cada vez mais novos serviços sustentados em redes sociais (*Facebook*, *Twitter*, entre outras) e tecnologias da informação, no contexto da *web 2.0*, logo as bibliotecas não podem demitir-se de participarem ativamente sob pena de não atingirem outros públicos e novos utilizadores para os serviços tradicionais. Neste sentido, Seoane-García (2008, p. 403) sugere que os clubes de leitura *online* devem ser um apoio ao clube de leitura tradicional, já existente, e recomenda que a biblioteca esteja onde estão os seus utilizadores. A BMF, embora tivesse tido acesso a ferramentas gratuitas e ponderasse a hipótese de interagir numa rede social, procurando incentivar os membros do seu clube a aderir e participar, não

pôde fazê-lo, pois existem restrições que limitam a gestão de conteúdos pelos serviços, cabendo apenas ao gabinete de relações públicas a gestão da página da autarquia no *Facebook*. Sendo assim, esta realidade não segue a opinião de Manso-Rodríguez (2012, p. 405) quando refere que “implementar en el espacio virtual los clubs de lectura con la ayuda de las redes sociales, especialmente de *Facebook*, es una realidad que las bibliotecas tienen hoy al alcance de la mano”. No entanto, estes novos serviços apresentam vantagens e esta alteração de paradigma, da cultura impressa para o digital, deve provocar uma mudança na forma de programar atividades de fomento da leitura e promoção do livro (Lozano, 2010).

O facto de o encontro decorrer sempre à primeira quinta-feira de cada mês, pelas 21 horas, contribuiu para fixar hábitos, criar uma rotina e fidelizar o grupo, o qual se identificou com o espaço da biblioteca. Partilho a opinião de Roger Chartier (1997, p. 14) quando sublinha que “é também necessário considerar que a leitura é sempre uma prática encarnada em gestos, espaços, hábitos”.

As temáticas que despertaram mais interesse foram as relacionadas com a atualidade, nomeadamente história universal (geral) e local, outras culturas e poesia. Blanca Calvo, no artigo “Receta para un club de lectura”, refere que “La poesía se acepta de forma esporádica y como complemento en las reuniones: hay grupos a los que les gusta empezar leyendo un poema. Cada día lo selecciona una persona distinta y así se van divulgando distintos poetas”. Tal também se fez sentir no clube de leitura da BMF, pois as sessões sempre resultaram muito bem quando foi abordado este género, além de que se solicitaram mais sessões de poesia ao longo do ano.

Procurou-se encorajar os leitores a experimentarem novas opções de leitura, como por exemplo:

- microcontos;
- literatura infanto-juvenil;
- provérbios populares, lengalengas;
- contos populares;
- relatos de histórias inspiradas em factos reais.

Houve, no entanto, leituras de obras que resultaram de forma menos positiva:

- *A Montanha Mágica*, de Thomas Mann;
- *És o meu segredo*, de Tiago Rebelo;
- *O passado que seremos*, de Inês Botelho.

A primeira por ser muito longa e densa e as restantes porque o grupo considerou-as, atendendo ao estilo dos autores, um tipo de literatura fácil e sem grandes atrações, ao nível do enredo.

Outras deram lugar a sessões muito ricas, em parte, no meu entender, devido à qualidade literária:

- vários títulos, de J. Saramago;
- vários títulos, de Gonçalo M. Tavares;
- *Deixem passar o homem invisível*, de Rui Cardoso Martins;
- *A insustentável leveza do ser*, de Milan Kundera;
- *A um Deus desconhecido*, de John Steinbeck;
- *O estrangeiro*, de Albert Camus.

E outras, ainda, que levaram a encontros com escritores ou os seus representantes:

- *1613*, de Pedro Vasconcelos;
- *Os Contos*, de Hans Christian Andersen. A sessão ficou a cargo de Niels Fischer responsável pela difusão do projeto em torno do escritor dinamarquês, em Portugal.

Cada leitor terá uma experiência de leitura diferente em função dos seus valores, atitudes, percurso pessoal. O importante é que cada um consiga falar do que leu, expressando as suas próprias palavras, de modo que essa experiência, de partilha, seja inclusiva e livre de preconceitos, pois não se pretende efetuar quaisquer juízos de valor sobre as opiniões ou sobre os conhecimentos literários dos participantes.

Um dos princípios subjacentes foi a não obrigatoriedade de comparecer a todas as sessões, bem como o de não ler a obra na totalidade e até se fosse o caso de não falar do que se leu e, por vezes, também porque não se leu. No entanto, a nota dominante em todas as sessões era reler, saltar páginas, amar/odiar certas personagens e ler em voz alta, direitos já consagrados como inalienáveis do leitor na obra *Como um romance*, de Daniel Pennac. Sendo assim, a leitura deve ser encarada como uma atividade voluntária que depende exclusivamente do leitor e do prazer que o ato lhe proporciona (Furtado, 2000).

Partilho a opinião de que um dos fatores de sucesso de um clube de leitura está relacionado com a disponibilidade de as pessoas se envolverem nas discussões ao ponto de o fazerem através de exposições longas, ao mesmo tempo que pode constituir um desafio para o clube o facto de os membros diferirem nos seus conhecimentos literários (Beach et al., 2011, p. 122). No caso, da BMF existem alguns elementos que se envolvem ao ponto de analisarem o texto com alguma profundidade e isso acontece

por possuírem conhecimentos razoáveis ao nível do texto e das suas estruturas morfo-sintáticas e semânticas. Essas competências permitem-lhes alongarem-se na exposição das ideias, embora não constitua uma regra. Sem dúvida que esses contributos são importantes, mas não é por isso que outras pessoas se sentem intimidadas a não participar. Todos participam independentemente da profundidade da análise, porque o que se pretende é que se fale de livros e de leituras.

Tendo em conta a prática com o grupo de leitores da BMF e a experiência profissional ao longo destes seis anos de atividade foi possível responder às questões colocadas na fase inicial do projeto. É de salientar que não houve a pretensão de obter conclusões generalizáveis, fora do contexto em que decorreu a prática, procurando realçar aspetos válidos para a reflexão do tema abordado.

a) Face à escassez de recursos como seria possível manter esta atividade a médio/longo prazo?

O facto de não se apoiarem devidamente as bibliotecas existentes, o que é de lamentar, segundo a opinião de Ferreira (2011), leva a que estas fiquem limitadas em acolher novos projetos que as comprometam a nível financeiro. Esse motivo poderia ter sido dissuasor, mas fez com que se encontrasse uma alternativa alicerçada no empréstimo interbibliotecas.

Assim, recorrendo-se apenas a este tipo de empréstimo e utilizando alguns dos recursos da BMF foi possível garantir seis anos consecutivos de atividade, o que significou um esforço acrescido, uma vez que na maior parte das vezes alguns técnicos da biblioteca, inclusive o moderador, tiveram que se deslocar a outras bibliotecas para proceder ao levantamento dos exemplares que seriam distribuídos nas sessões. Por outro lado, se o moderador não tivesse disponibilidade para se dedicar a este projeto seria difícil encontrar outra pessoa para assegurar todas as sessões até ao presente. Considero que estes dois fatores foram decisivos para se conseguir manter este projeto até à atualidade. Prole (2004, p. 6), já citado anteriormente, vai ao encontro do que se disse ao referir que “difícilmente ganharemos esta batalha se um número significativo de comunidades não nascerem por iniciativa das próprias bibliotecas públicas e liderados pelos próprios bibliotecários”.

b) Uma vez que a biblioteca não possuía nenhuma verba que permitisse selecionar títulos previamente, conseguiria fidelizar um grupo recorrendo apenas a títulos cedidos por outras bibliotecas?

Isso acabou por acontecer, ou seja, as pessoas não tiveram opção de escolher o que queriam ler, como se verificou noutros clubes de leitura, mas mesmo assim permaneceram e gostaram dos títulos cedidos e foi possível fidelizar um grupo que se tem mantido ao longo dos anos até ao presente. Julgo que esta situação também se pode dever a outros fatores, como por exemplo: ocupação de tempos livres, visto que 45% dos 22 inscritos são aposentados, e a coesão e espírito de grupo porque se criaram laços de amizade que se prolongaram para além das sessões, entre outros. Provavelmente vai encontrar a ideia já referida, anteriormente, por Walwyn et al. (2011) quando sublinha que os clubes de leitura podem fazer com que as pessoas se sintam melhor e lhes dediquem algum do seu tempo a falar sobre experiências de vida porque simplesmente se sentem à vontade para o fazer.

c) Recorrer-se-ia apenas ao empréstimo interbibliotecas ou a biblioteca utilizaria também os seus próprios recursos?

Numa fase inicial recorreu-se apenas ao empréstimo interbibliotecas, mas num determinado momento, sentiu-se necessidade de intercalar outras sessões onde se utilizaram os recursos da biblioteca até porque já se tinha lido quase tudo das listas de alguns clubes, pelo menos dos clubes de leitura de Silves e Lagoa. Assim, a título de exemplo, foram planeadas sessões apenas utilizando os seguintes recursos:

- vários títulos do mesmo autor, por não se possuir exemplares em número suficiente;
- vários livros de poesia, em comemoração do dia mundial da poesia;
- seleção de contos, em fotocópias;
- sessão de provérbios e ditados populares;
- entre outros.

d) Será que o grupo manter-se-ia estático ou continuaria a receber outros membros?

O clube de leitura mantém até à atualidade uma parte significativa dos seus elementos desde a sua constituição, mas também se verificaram algumas saídas como é natural. No entanto, continuou a receber novos membros que foram integrados e bem recebidos pelo grupo. Hoje, face ao número de participantes, não é possível continuar a receber mais elementos, pelo menos para já. A biblioteca fica com o registo desses nomes para

os contactar, sempre que se verifique tal oportunidade, pois não pretende exceder os dezasseis participantes recomendados por sessão (American Libray Association, 2013).

e) Qual a importância do moderador face ao grupo?

Segundo a minha experiência profissional, o moderador assume um papel fundamental a vários níveis, desde o planeamento/organização das sessões até à execução da atividade. No entanto, destaco o seu papel face ao grupo enquanto orientador das sessões, arriscando a dizer que o grupo também se mantém vivo em função das suas escolhas/estratégias/personalidade. Foi imprescindível ir ao encontro do modelo de liderança defendido por Prole (2004), no artigo “A experiência das comunidades de leitores em Portugal”, quando menciona que o líder deve dar espaço para que todos possam participar, incentivando a discussão e a partilha de ideias em torno do livro. Julgo que o tipo de ligação, que se estabelece entre o grupo e moderador, poderá influenciar ou não a continuidade do clube, mas não será certamente o único fator a ter em conta.

No seguimento desta reflexão, pode-se afirmar que o clube de leitura da BMF já alcançou os seguintes objetivos também comuns a outros clubes de leitura (Eiras, 2010):

- apresentou outros géneros e autores aos membros do clube;
- fez com que alguns membros alterassem a sua opinião sobre alguns autores ou géneros literários;
- permitiu a criação de laços entre os seus membros que se prolongaram para além das sessões;
- criou um sentimento de pertença dentro do grupo e junto da biblioteca;
- conquistou novos membros pela dinâmica das sessões e pelo ambiente do grupo;
- permitiu o desenvolvimento profissional do bibliotecário afeto a este projeto.

A par destes atingiu os objetivos que estiveram na base da sua implementação, pois esta atividade promoveu o livro e a leitura através do acesso a todas as obras abordadas nas sessões e também a biblioteca. Incutiu em alguns dos participantes hábitos de leitura, devido ao facto de esta atividade ter criado um espaço/tempo para a leitura que para alguns não existia. Para outros, que já os tinham, acabou por contribuir para ampliar o horizonte das leituras pela diversidade das obras e autores partilhados. Por,

neste caso, se tratar, na maioria, de pessoas com gostos e interesses definidos procurou-se ter o cuidado de não defraudar expectativas, daí a escolha dos títulos ter-se tornado mais difícil. A partilha de opiniões em grupo fomentou o espírito crítico, através do contacto com textos mais difíceis, e a criação de laços de afetividade/pertença entre o grupo. Promoveu a cultura através da leitura, uma vez que se recorreu sempre ao livro, o suporte material da cultura e do pensamento humano, ao longo dos séculos, cuja utilização importa continuar a insistir, numa época em que deixou de ser o único veículo de transmissão do conhecimento.

No que diz respeito a esta atividade anoto como aspetos positivos:

- a capacidade de adaptação do grupo face às condicionantes, ou seja, a disponibilidade e generosidade das pessoas para lerem aquilo que lhes foi, de certo modo, imposto;
- a presença assídua/regular e a coesão do grupo que se tem mantido ao longo do tempo, a destacar alguns elementos que acompanham o clube desde o início;
- o facto de ter sido possível beneficiar das obras cedidas pelas outras bibliotecas, no âmbito do empréstimo interbibliotecas, pois sem essa cooperação teria sido difícil atingir os seis anos consecutivos de atividade;
- é uma das atividades da biblioteca melhor sucedidas pela sua longa duração e quantidade das sessões, média mensal de participantes por sessão, etc.

Destaco como aspeto a melhorar: o financiamento. Seria fundamental a compra de seis títulos anuais (quinze exemplares por título), para que o clube pudesse, pela primeira vez, efetuar as suas escolhas literárias, retribuir a ajuda que nos foi facultada pelas outras bibliotecas, através do empréstimo interbibliotecas, e também convidar escritores, pois seria uma forma de dinamizar esta atividade.

Em termos de considerações finais parece-me relevante frisar que foram seis anos repletos de vivências que transcenderam, para mim, a prática profissional. Apesar de tanto tempo passado, as sessões e os seus intervenientes ainda demonstram uma capacidade para nos surpreender. O clube de leitura, na Biblioteca Municipal de Faro,

é um espaço privilegiado onde se promove a discussão em torno de uma obra literária. Julgo poder afirmar, com base na experiência adquirida, que teve um impacto bastante positivo na vida destas pessoas, até porque criou um espaço/tempo para a leitura e conseguiu fidelizar aquele grupo à atividade.

Arrisco-me a dizer que é uma das atividades da BMF melhor sucedidas, nos últimos tempos, face aos constrangimentos atuais, e que serviu para projetar uma boa imagem da biblioteca e do município.

Capítulo 3 - Projeto de Implementação de um Sistema de Certificação da Qualidade (2006-2009)

3.1. Fundamentação

Este projeto de implementação de um sistema de certificação da qualidade, com base na CAF (Common Assessment Framework) e ISO (International Standard Organization), levado a cabo pelo município de Faro, de 2006 a 2009, revestiu-se de grande importância e interesse, pois procurou abranger vários serviços, onde se incluiu a Biblioteca Municipal de Faro, e dotar cada um com um conjunto de instrumentos e ferramentas que permitisse melhorar os mesmos, tendo em vista a eficácia e a excelência do serviço público, colocando a ênfase no cliente. Em suma, a adoção de novas práticas e métodos de trabalho ia contribuir para melhorar procedimentos, incorporar e refletir sobre novos conceitos, valorizar o trabalho em equipa e a comunicação entre todas as partes, sem descuidar o lado dos clientes, destinatários dos serviços prestados.

Estive diretamente envolvida neste processo de certificação da qualidade, como membro da Comissão de Implementação da Certificação da Qualidade, nomeadamente afeta ao círculo setorial da Biblioteca Municipal, constituído por mais três pessoas, onde se privilegiou o trabalho em equipa. O círculo foi responsável pela execução de tarefas que serão descritas com mais detalhe, no subcapítulo 3.4. deste relatório, tais como: autoavaliação/diagnóstico da biblioteca, numa fase inicial, aplicação de questionários em 2006 e 2009, descrição de funções, identificação de não conformidades, entre outras.

Toda essa experiência será relatada e alvo também de reflexão, quer pela adoção de novas práticas, melhoria de procedimentos, quer pela tentativa de inculcar alguma continuidade no sentido de manter o sistema ativo, após a conclusão do projeto. Esta atividade permitiu inclusive a minha ligação, no presente, à manutenção de procedimentos ligados à qualidade dos serviços na biblioteca, nomeadamente a execução de tarefas tais como: elaboração de relatórios mensais de estatística e de relatórios semestrais com os indicadores de gestão; tratamento de sugestões/reclamações; atualização do manual de procedimentos; aplicação e tratamento de questionários de satisfação e que, mais tarde, viesse a integrar uma

equipa de autoavaliação para implementação da ferramenta CAF no município, em junho de 2011, e desde o início de 2012 no Serviço de Proteção Civil e Bombeiros, cujos trabalhos ainda se encontram a decorrer.

No entanto, esta reflexão centrar-se-á, sobretudo, na experiência que decorreu na Biblioteca Municipal de Faro, de 2006 a 2009, e onde fui responsável, em articulação permanente com outras equipas de trabalho, pela implementação de tarefas de elevado grau de complexidade em torno deste projeto e nas práticas dele decorrentes que se mantiveram até ao presente. Isso parece-me ser o fundamental, uma vez que este processo foi bastante longo, com alguns interrupções pelo meio, nomeadamente no final de 2007 e ano de 2008, altura em que esteve suspenso.

Antes de avançar para a sua descrição, é necessário abordar questões significativas de que destaco: a implementação de ferramentas de qualidade como a CAF e a ISO, o papel das bibliotecas públicas face aos sistemas de qualidade e a perspetiva da biblioteca relativamente à gestão de reclamações/sugestões.

3.2. Enquadramento teórico

Implementação de ferramentas de gestão da qualidade : CAF e ISO

No contexto atual, cada vez mais nos deparamos com a mudança, sobretudo quando nos confrontamos com as alterações sentidas desde a forma como a informação é coligida, distribuída e recebida, colocando mais uma vez o foco nas novas tecnologias de informação e comunicação, até à mudança sentida na administração pública, relacionada com uma maior competitividade e com a qualidade dos serviços prestados pelas organizações aos seus cidadãos (Pinto, 2004, p. 67).

Na sua mais ampla aceção, a qualidade é um elemento básico de qualquer sociedade desenvolvida. Nas palavras de Melo et al. (2006, p. 72), de acordo com Parasuraman, a qualidade do serviço prestado mede-se quando vai ao encontro das expectativas do cliente que o adquiriu.

Qualidade em serviços públicos, através da publicação do Decreto-Lei nº166-A/1999, de 13 maio, é definida como sendo: “uma filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos.” O Decreto-Lei nº140/2004, de 8 junho, ainda se lhe refere como: “o conjunto de atributos e características de uma entidade ou produto que determinam a sua aptidão para satisfazer necessidades e expectativas da sociedade.”

Segundo a Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (2007, p. 73):

“a qualidade no sector público está relacionada com a maximização do valor dos produtos e serviços para todas as partes interessadas no âmbito de uma estrutura política e financeira. A Gestão da Qualidade Total (TQM) centra-se nos procedimentos e processos que são considerados instrumentos na promoção da qualidade.”

Também a definição de qualidade aparece na página oficial do Instituto Português da Qualidade como: “[...] o grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas.” Segundo a mesma fonte, um sistema de gestão da qualidade é “um sistema de gestão para dirigir e controlar uma organização no que respeita à qualidade” e a gestão da qualidade é o conjunto “de atividades coordenadas

para dirigir e coordenar uma organização no que respeita à qualidade”. Finalmente, requisito deve ser entendido como “disposição que formula os critérios a satisfazer”.

Procura-se, ainda, abordar o conceito de qualidade numa perspetiva histórica através do contributo de diversos teóricos. O verdadeiro precursor do movimento da qualidade a nível mundial é N. Edwards Deming tendo colaborado no estudo de comportamento organizacional conhecido como experiências de Hawthorne. Deming verificou que os empregados quando motivados atingiam níveis de produtividade superiores relacionados com a atenção dispensada por parte da gestão. Definiu qualidade como conformidade de um produto com as especificações que lhe foram atribuídas. Mais tarde, sugeriu a aplicação de técnicas de controlo estatístico da qualidade à produção de material de guerra. Em 1950, Deming foi convidado para intervir numa série de seminários sobre qualidade destinados a engenheiros e chefes de produção das empresas japonesas. Defendia que para uma organização manter a ênfase na qualidade era necessário envolver a gestão de topo. A sua filosofia da qualidade é expressa através de catorze princípios que permanecem válidos até hoje (Gomes, 2004, pp. 8-11).

O conceito de gestão da qualidade total teve as suas raízes precisamente na mesma altura, nos anos 50, e é uma filosofia oriunda do Japão que procura a excelência nos resultados das organizações. Inspirou-se nos ensinamentos de Deming e outros teóricos, como Juran e Ishikawa, que serão referidos a seguir (Melo et al., 2006, p. 73). Juran, tal como Deming, teve um forte impacto no pensamento japonês sobre sistemas da qualidade. Definiu qualidade como a adequação de um produto à sua utilização pretendida. Em 1951, publicou o livro *Quality Control Handbook* onde mostrou o modelo de custos da qualidade. Apresentou, ainda, uma base concetual para um processo de gestão da qualidade que é dividido em três fases distintas: planeamento, controlo e melhoria da qualidade. Recomendou a criação de equipas de projeto responsáveis por cada uma destas fases (Gomes, 2004, pp. 11-13).

Em 1956, A. Feigenbaum abordou o conceito de controlo da qualidade total, ou seja, a ideia de que a qualidade resulta de um esforço de todos os indivíduos que colaboram com uma organização e não de apenas um grupo de projeto. Assim, como o teórico anterior, defendeu a ideia de criar uma estrutura organizativa que servisse de suporte à gestão da qualidade.

P. Crosby defendeu o conceito de produção sem defeito e introduz a ideia de que a qualidade é grátis desde que se garanta que o processo vai produzir bem à primeira, o que vai depender de uma eficiente gestão de recursos da empresa (Idem, p. 13).

K. Ishikawa deu o seu contributo através do desenvolvimento de um conjunto de ferramentas da qualidade, métodos de apoio à resolução de problemas de qualidade, entre os quais o famoso diagrama causa-efeito. Também lhe é atribuída a ideia de círculos da qualidade, isto é, formação de grupos da qualidade que se reúnem periodicamente para resolver problemas da qualidade que afetam o seu dia a dia. Define gestão da qualidade como o desenvolvimento, produção e serviço de um produto de forma mais útil e satisfatória para o consumidor.

G. Taguchi contribuiu de forma crucial para a a teoria da qualidade, já que defendeu que esta deve ser garantida através do *design* dos produtos. Acrescentou, ainda, ao conceito de qualidade, uma dimensão de consistência, pois é mais fácil corrigir o desvio médio de desempenho do que a falta de consistência. Preocupou-se com os custos da qualidade para a sociedade (Idem, p. 14).

Trinta anos depois, Garvin traz uma contribuição importante ao desenvolver um léxico da qualidade, em 1987. Em 1990, Zeithaml, Parasuraman e Berry acrescentaram alguns termos ao léxico original proposto por Garvin de forma a refletir os desafios de qualidade colocados às organizações prestadoras de serviços (Idem, pp. 15-16).

Apesar das diferenças detetadas entre os teóricos da qualidade referidos é possível encontrar pontos comuns, pois todos evidenciaram elementos que se tornaram pilares da teoria da qualidade: envolvimento da gestão de topo, autonomia dos colaboradores, gestão baseada em factos, utilização de ferramentas estatísticas para controlo da variabilidade e ênfase no cliente.

No que diz respeito à evolução da qualidade na administração pública portuguesa, só a partir de 1986, o governo pretendeu dar impulso às questões da qualidade com a criação do SMA (Secretariado para a Modernização Administrativa). A partir daí até ao ano de 1995 foram implementadas diversas medidas, das quais se destacam: Carta da Qualidade dos Serviços Públicos; Carta Deontológica do Serviço Público; Comissão para a Qualidade e Racionalização da Administração Pública; Prémio Nacional da Qualidade. De 1995 a 2004 foram concretizadas outras ao nível da comodidade do cidadão, tais como: instituição do sistema de qualidade em serviços públicos, através do Decreto-Lei nº166/99 de 13 maio; criação da Loja do Cidadão, dos postos de atendimento ao cidadão e do Serviço Público Direto; Portal do Cidadão, entre outros

(Nolasco, 2004, p. 46). A destacar, ainda, a Lei n.º10/2004, de 22 de março que cria o SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública) com vista à implementação de um novo modelo de gestão na administração pública.

Enquanto que noutros países europeus, sobretudo na década de 90, é visível a aplicação de vários modelos e técnicas da qualidade em bibliotecas, em Portugal esta tendência só veio a manifestar-se no final deste período com a experiência do Centro de Documentação da Secretaria-Geral do Ministério da Educação, em 1996, que mais tarde, em 2000, veio a aplicar a CAF, tendo sido a primeira biblioteca a fazê-lo em Portugal, e cujo modelo passarei a descrever a seguir (Pinto et al., 2012, p. 6).

Face à escassez dos recursos e à contenção da despesa, sentidas nos últimos tempos, é preciso encontrar estratégias ou procedimentos, alicerçados em boas ferramentas, que permitam continuar a prestar serviços com qualidade e que satisfaçam as necessidades dos clientes. É neste contexto que podemos recorrer a algumas ferramentas como por exemplo: a CAF, conhecida em Portugal como o nome de Estrutura Comum de Avaliação, que surgiu em 1999, aplicada aos organismos públicos e que resultou da cooperação dos estados-membros europeus responsáveis pela administração pública. De acordo com a informação veiculada pelo *site* oficial da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público:

“A Estrutura Comum de Avaliação é um modelo de auto-avaliação do desempenho organizacional, especificamente desenvolvido para ajudar as organizações do sector público dos países europeus a aplicar as técnicas de gestão da qualidade total, melhorando o seu nível de desempenho e prestação de serviços.”

Incorpora os conceitos e critérios base do modelo de excelência da EFQM (European Foundation For Quality Management) e da Academia Speyer. A versão piloto da CAF foi lançada em maio de 2000, em 2002 foi apresentada a primeira versão revista e a última versão data de 2006. Entre 2000 e 2005 cerca de novecentos serviços públicos europeus utilizaram esta ferramenta para melhorar o seu desempenho e também outros países, fora da Europa, entre os quais se destacam, por exemplo, a China, o Médio Oriente, a República Dominicana e o Brasil (Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público, 2007, p. 5).

O *site* oficial da mesma fonte, citada anteriormente, refere que o Centro de Recursos da CAF sediado no EIPA (European Institute of Public Administration)

disponibilizou a publicação *Growing towards excellence in the european public sector: a decade of european collaboration with CAF*, no âmbito dos dez anos da CAF. Desde outubro de 2002, é a Direção-Geral da Administração e do Emprego Público o organismo responsável pela coordenação da CAF a nível nacional, inclusive pelo acompanhamento e avaliação das iniciativas a ela associadas. Representa Portugal no grupo dos serviços públicos inovadores (IPSG - Innovative Public Service Group), no qual existe o grupo de trabalho sobre a CAF que coordena a evolução e disseminação do modelo a nível europeu.

Apesar de a CAF ser uma ferramenta flexível, pois pode abranger toda uma organização como uma unidade orgânica, recomenda-se o seu uso respeitando obrigatoriamente os seus elementos básicos: nove critérios (meios e resultados), vinte e oito subcritérios e o sistema de pontuação avançado. A avaliação através dos critérios de meios (liderança, gestão das pessoas, planeamento e estratégia, parcerias e recursos, gestão dos processos e da mudança) e dos critérios de resultados (resultados das pessoas, resultados dos cidadãos/clientes, impacto na sociedade e resultados de desempenho-chave) permitem conhecer os pontos fortes, os pontos fracos e as áreas a melhorar de uma organização, recolhendo evidências (prova documental ou visível que confirme as opiniões expressas), que permitam sustentar esses elementos, tendo em atenção o nível de satisfação das partes interessadas (cidadãos/clientes, serviços/clientes, colaboradores).

“É interessante observar que o quadro de pontuação de critérios de meios identifica o ciclo PDCA, criado em 1950, por W. Edwards Deming. O método PDCA (plan, do, check, act) estabelece um ciclo, [...] onde se considera: primeiro, planear; segundo, realizar; terceiro, examinar os resultados; quarto, agir (isto é continuar ou corrigir).” (Melo et al., 2006, p. 71)

Por último, com base nos resultados da autoavaliação e da consulta aos diferentes interlocutores, procurar-se-á implementar projetos de melhoria sustentados, uma vez que a verdadeira aplicação da CAF só se completa quando as organizações implementam as correspondentes ações de melhoria. É aconselhável que seja aplicada de dois em dois anos.

A destacar, ainda, as vantagens desta ferramenta: não implica quaisquer custos; permite refletir sobre o que se faz e a forma como se faz, tendo em vista a melhoria dos procedimentos através da identificação dos pontos fortes e das áreas onde é necessário melhorar; gera oportunidades para partilhar e promover boas práticas entre os

diferentes setores de uma organização e com outras organizações; contribui para o aumento do grau de consciencialização e de comunicação na organização; fornece uma avaliação baseada em evidências; forma de medir o progresso ao longo do tempo, através de autoavaliações periódicas.

“A gratuidade e a adequação ao contexto público constituem as grandes mais-valias da CAF, respondendo assim aos anseios dos directores-gerais das administrações públicas que em 1998 decidem que deve ser criado um modelo simples e adequado ao sector público, que fosse gratuito (domínio público) e que permitisse ajudar as administrações públicas da Europa a compreender e aplicar técnicas de gestão da qualidade e a comparação com organizações similares na Europa.” (Evaristo, 2004, p. 49)

A implementação da CAF, ao contrário das normas ISO, não implica a certificação. Esta questão tem colocado muitas reservas, pois muito do seu reconhecimento público passará por concursos, conferências ou prémios da qualidade em alguns países da Europa. Como refere Evaristo (2004, p. 52): “Para dar corpo à certificação teria que ser desenvolvido um trabalho suplementar de standardização de indicadores nos diferentes sectores da administração e fixado um nível de qualidade mínimo (pontuação), e teria de ser sujeito a verificação externa.”

As normas 9000 da qualidade, criadas na Europa em 1986 e desenvolvidas pela ISO, são outra ferramenta igualmente importante que procura assegurar a implementação e seguimento dos sistemas de qualidade nas organizações. “A ISO 9000 representou a primeira norma internacional relacionada com uma garantia externa de qualidade e foi o ponto de partida para a certificação.” (Ochôa, 2004, p. 24)

Segundo a APCER (Associação Portuguesa de Certificação) (2010, pp. 16-24), entre as organizações que fazem parte da ISO encontram-se o IPQ (Instituto Português da Qualidade) em Portugal, a ANSI (American National Standards Institute) nos EUA, a BSI (British Standards Institute) no Reino Unido, entre muitas outras. Existem mais de 17.000 normas ISO e 982.832 organizações certificadas em 176 países, segundo os dados recolhidos no ISO Survey, relativos a 31 de dezembro de 2008. A família ISO 9000 inclui um número significativo de normas de suporte, relatórios técnicos e quatro normas centrais:

- NP EN ISO 9000:2005, “Sistemas de gestão da qualidade. Fundamentos e vocabulário”;
- NP EN ISO 9001:2008, “Sistemas de gestão da qualidade. Requisitos”;

- ISO 9004:2009, “Managing for the sustained success of an organization - A quality management approach”;
- NP EN ISO 9011:2003, “Linhas de orientação para auditorias de sistemas de gestão da qualidade e/ou de gestão ambiental”.

“Apenas a Norma NP EN ISO 9001 pode ser utilizada para efeitos de certificação. Ou seja pode ser usada para avaliar a aptidão da Organização para ir ao encontro dos requisitos do cliente, estatutários e regulamentares aplicáveis aos produtos ou serviços que fornece e à própria Organização.” (Idem, p. 24)

A ISO não se envolve diretamente no processo de certificação, uma vez que a sua atividade consiste no desenvolvimento e publicação de normas e outros documentos. No entanto, mantém relações próximas com a comunidade de certificação através do contacto com o IAF (International Accreditation Forum) e o ILAC (International Laboratory Accreditation Cooperation). A ISO 9001 foi desenvolvida para que uma organização demonstre a conformidade com a norma recorrendo a um organismo externo, como a APCER, que está acreditada por organismos de acreditação reconhecidos internacionalmente como o IPAC (Instituto Português de Acreditação), em Portugal, e a ENAC (Entidad Nacional de Acreditación) em Espanha (Idem, p. 17). De acordo com informação veiculada pelo *site* oficial do Instituto Português da Qualidade, este é a entidade portuguesa responsável pela coordenação, gestão geral e desenvolvimento do sistema português da qualidade, numa perspetiva de integração de todas as componentes relevantes para a melhoria da qualidade de produtos, de serviços e de sistemas da qualidade e da qualificação de pessoas. No domínio da qualidade, a APQ (Associação Portuguesa para a Qualidade) é o organismo de normalização setorial que constitui o interface entre as comissões técnicas e o IPQ.

A norma ISO 9001:2008, ponto de referência para a implementação de muitos sistemas de qualidade, constitui uma norma básica para a certificação do sistema e aponta para os oito princípios de gestão da qualidade que refletem o pensamento de muitos dos maiores especialistas da qualidade como Deming, Juran, Crosby, entre outros: organização focada no cliente, liderança da organização, envolvimento das pessoas, abordagem por processos, abordagem da gestão como um sistema, melhoria contínua, tomada de decisão baseada em factos e relações mutuamente benéficas com fornecedores (APCER, 2010, p. 30).

Centra a sua ação nos seguintes aspetos básicos: sistema de gestão da qualidade; responsabilidade da gestão, gestão de recursos; realização do produto; medição, análise e melhoria. Uma vez que as ISO são normas que pretendem assegurar a qualidade são úteis nos primeiros passos que uma organização dá no caminho da qualidade.

Conforme o estipulado pelo *site* oficial da International Organization for Standardization:

“ISO 9001:2008 sets out the criteria for a quality management system and is the only standard in the family that can be certified to (although this is not a requirement). It can be used by any organization, large or small, regardless of its field of activity. In fact ISO 9001:2008 is implemented by over one million companies and organizations in over 170 countries.”

As vantagens da sua utilização são as seguintes: tal como a CAF, permitem refletir sobre o que se faz e a forma como se faz, tendo em vista a melhoria dos procedimentos; geram oportunidades para partilhar e promover boas práticas entre os diferentes setores de uma organização e contribuem para o aumento do grau de consciencialização e de comunicação dentro da mesma; têm impacto no exterior, uma vez que servem para melhorar a imagem de uma organização; ordenam e organizam tarefas; obrigam a elaborar um diagnóstico geral de toda a organização e a manter um sistema mediante avaliações contínuas. Apresentam, ainda, algumas desvantagens: são um sistema pouco flexível; implicam excessiva burocracia, uma vez que exigem muita documentação; nem sempre se verifica uma melhoria significativa do serviço prestado.

Além das ferramentas de gestão da qualidade, já mencionadas, seguem-se outros modelos que se traduzem em técnicas da qualidade, como os referidos por Luisa Baptista Melo et al. (2006, pp. 73-74):

- Prémio Deming, criado no Japão, nos anos 50, para promover o controlo da qualidade nesse país;
- Prémio Nacional da Qualidade “Malcom Baldrige” desenvolvido nos EUA, em 1988;
- *Balanced Scorecard* criado em 1992, por Kaplan e Norton, é um modelo de gestão de desempenho que trabalha com objetivos específicos mensuráveis;
- Modelo de excelência da EFQM, desenvolvido, em 1999, pela European Foundation For Quality Management que envolve nove critérios de avaliação.

O papel das bibliotecas face aos sistemas de qualidade

“Deve ser formulada uma política clara, definindo objectivos, prioridades e serviços, relacionados com as necessidades da comunidade local. A biblioteca pública deve ser eficazmente organizada e mantidos padrões profissionais de funcionamento.”

(Manifesto da IFLA/UNESCO sobre Bibliotecas Públicas, 1994)

Existem inúmeras reflexões em torno do papel que a biblioteca deverá assumir numa sociedade em constante mudança, onde tudo se processa de forma célere e vertiginosa, e a informação se torna num bem precioso e decisivo para o sucesso do indivíduo em toda as vertentes, pois como refere Ventura (2002, p. 149): “Tal como o mundo à sua volta, também, as bibliotecas se encontram em transformação, posicionando-se para responder aos desafios que o novo ambiente tecnológico e informacional lhes veio colocar nesta curva de um novo milénio.”

Como ficou explícito, no subcapítulo dedicado à importância da leitura neste relatório, o acesso à informação, através dos suportes ditos tradicionais ou dos novos caminhos digitais, contribui para o desenvolvimento integral do indivíduo e a sua falta leva, precisamente, a que este não desenvolva um posicionamento crítico, atento e participativo numa sociedade cada vez mais desigual e competitiva. Neste contexto tão complexo, a biblioteca pública assume um papel fulcral, também ele em transformação devido ao novo paradigma digital e tecnológico:

“La biblioteca ha de jugar un papel importante como agente motor capaz de evitar la brecha digital de la sociedad a la cual sirve, prestando una atención especial a los servicios de acceso a la información en línea para paliar las diferencias sociales y evitar que no se incremente la distancia entre los ciudadanos dependiendo de sus posibilidades económicas.” (Sociedad Española de Documentación e Información Científica, 2009, p. 3)

Assim, exige-se à biblioteca uma postura dinâmica, atenta e flexível capaz de ir ao encontro dos desejos e expectativas dos seus utilizadores, uma vez que se encontra inserida numa sociedade plural e intercultural. No entanto, se existe essa preocupação de corresponder às necessidades de informação dos utilizadores, combatendo as desigualdades através da oferta de serviços que visem a democratização do saber,

também é justo que aos seus utilizadores/clientes se prestem os melhores serviços, pois a qualidade deverá ser definida a partir do cliente. Também este poderá pronunciar-se sobre uma boa ou deficiente prestação de um serviço, uma vez que é o destinatário do mesmo. Daí a importância que é consagrada ao cliente pelos sistemas de qualidade.

“Referimo-nos a um produto de qualidade se este cumpre a sua função da forma que desejámos. [...] Quando nos deparamos com situações em que, como utilizadores de um bem ou serviço, as nossas necessidades não são satisfeitas ou as nossas expectativas são frustradas, sabemos que de uma forma ou outra a qualidade foi negligenciada.” (Gomes, 2004, p. 7)

Neste contexto, cabe às bibliotecas o abandono de práticas obsoletas e a adoção de procedimentos que visem criar uma cultura de qualidade como: avaliação com vista à melhoria contínua; gestão por processos; planeamento estratégico (diagnosticar em que ponto se está para depois se definir objetivos estratégicos); trabalho articulado com todas as partes interessadas; *benchmarking* (fazer comparações com outras organizações). Devem também definir a sua missão, identificar os seus objetivos, os desafios, as ameaças, as oportunidades, e caracterizar os seus serviços de modo a perceber se estão efetivamente a corresponder às expectativas (Sociedad Española de Documentación e Información Científica, 2009, pp. 3-4).

Para que tal se verifique:

“Devem ser desenvolvidas técnicas para medir a qualidade dos serviços fornecidos e o seu impacto sobre a comunidade. Todos os programas e serviços devem ser avaliados regularmente, para averiguar se: estão a atingir os objectivos e alvos declarados da biblioteca; são fornecidos de facto e regularmente; vão ao encontro das necessidades da comunidade; são capazes de dar resposta às necessidades em mudança; necessitam de melhoramentos, nova direcção ou redefinição; têm recursos adequados; são eficazes em função dos custos.” (International Federation of Library Associations And Institutions, 2003, p. 108)

A recolha regular de dados estatísticos relativos a atividades, serviços, coleção, visitantes, entre outros, fornecerá elementos essenciais para a tomada de decisão informada, no âmbito da gestão, e para o planeamento. “A disponibilidade de dados fiáveis sobre o desempenho é um instrumento importante na avaliação e aperfeiçoamento da eficiência, eficácia e qualidade do serviço.” (Idem, p. 109)

Uma boa avaliação deverá ter em conta os objetivos prioritários e perceber até que ponto estão a ser atingidos, ou se existem desvios que deverão ser corrigidos. Assim planear:

“é também acompanhar a ação, é não improvisar na solução de problemas que surgem quando as decisões se mostram erradas. [...] Desdobra-se o trabalho de planejamento em três dimensões: preparo do plano de trabalho, acompanhamento das ações programadas e revisão crítica dos resultados obtidos.” (Maciel et al., 2000, p. 44)

Abad García (2005, p. 20) afirma que as razões para colocar em marcha uma avaliação são variadas, embora a maioria possa ir ao encontro dos aspetos que a seguir se enunciam: medir a consecução dos objetivos previamente estabelecidos; dispor de um instrumento para diagnosticar os pontos débeis no funcionamento do serviço; facilitar o processo de tomada de decisão; justificar a existência de serviços. Mais uma vez se reforça a ideia de que para uma eficiente gestão da qualidade:

“é necessário medir, gerir e controlar indicadores, de modo a que a qualidade seja mais que uma intenção. As bibliotecas desenvolveram uma cultura organizacional na qual a avaliação é uma componente chave para a compreensão do espaço entre o utilizador e a biblioteca.” (Melo et al., 2006, p. 71)

A Sociedad Española de Documentación e Información Científica (2009, p. 11) recomenda que a biblioteca seja responsabilizada perante um processo de certificação com base na ISO 9001, nomeadamente na identificação dos processos necessários para o sistema de gestão da qualidade:

- a) determinar a sua sequência;
- b) determinar critérios para a sua eficaz gestão;
- c) realizar o seu seguimento, medição e análise;
- d) implementar as ações necessárias para alcançar os resultados esperados e a melhoria contínua do sistema.

Para tal tem que assegurar a redação da documentação necessária:

- a) declarações da política da qualidade e objetivos da qualidade;
- b) manual da qualidade;
- c) manuais de procedimentos;
- d) documentos necessários para assegurar a planificação, operação e controlo;
- e) registos requeridos pela norma.

Em suma, a qualidade é um conjunto de ações que a biblioteca põe em prática para assegurar o cumprimento da sua missão, metas e objetivos, de modo a garantir a satisfação dos seus clientes (Idem, 2009, p. 5).

Uma outra questão, que decorre de um sistema de qualidade aplicado numa biblioteca, está relacionada com a correta gestão das reclamações/sugestões dos utilizadores, bem como daquelas provenientes do pessoal afeto à biblioteca e que funcionam como *input* da melhoria dos serviços. Todas as organizações deviam olhar para as reclamações como uma ferramenta estratégica, em vez de serem vistas como algo negativo. Uma reclamação resolvida de forma satisfatória pode ser encarada como um método de propaganda positiva de uma biblioteca e totalmente gratuito. Se uma biblioteca tiver implementado um sistema de gestão da qualidade, todas as reclamações terão resposta dentro de um circuito completamente sistematizado. Uma biblioteca ao solicitar a apresentação de reclamações/sugestões, e ao analisá-las, poderá encontrar deficiências no serviço do ponto de vista do cliente que deverá corrigir dentro das suas possibilidades, uma vez que a qualidade do serviço é determinada pelo próprio cliente. Logo, importa conhecer com alguma profundidade as suas expectativas, gostos, necessidades e grau de satisfação para continuar a fornecer um serviço satisfatório e que continue a merecer ser alvo de procura. Assim, é crucial “[...]o planeamento de um serviço ou produto a partir das necessidades dos diferentes utilizadores; e, por outro lado, a avaliação dos serviços ou produtos que o serviço de informação presta, a partir do conhecimento do grau de satisfação dos utilizadores”. (Segurado et al., 2010, p. 4)

Embora nem todas as bibliotecas portuguesas implementem inquéritos de satisfação seria imprescindível que o fizessem, pois a recolha anual desse tipo de informação vai permitir uma gestão mais alinhada com as necessidades dos utilizadores e definir as ações que devem ser empreendidas para manter e melhorar a qualidade dos serviços.

“La obtención de datos, información y evidencias es de suma importancia en todo proceso de implantación de un sistema de gestión de calidad, pues pretende dar a conocer en nivel de satisfacción de los distintos grupos de usuarios/clientes con los servicios ofertados, al objeto de mejorar la respuesta del servicio de biblioteca.” (Sociedad Española de Documentación e Información Científica, 2009, p. 6)

Planear um serviço com qualidade significa colocar-se, sempre, na perspetiva do utilizador.

Num contexto informacional, em mudança, caracterizado por uma débil situação socioeconómica, marcado pela existência de serviços concorrentes e também pelo facto de nem sempre se investir de forma concertada nestes equipamentos culturais, a

apreciação da qualidade é muitas vezes relegada para segundo plano. Já que não se conseguem contornar alguns obstáculos cabe à biblioteca apostar no profissionalismo e qualidade na forma como presta serviços. Introduzir um sistema de qualidade não é só uma questão de marketing ou de recursos financeiros, é, sobretudo, uma questão de vontade e de disponibilidade em adotar uma postura aberta à mudança. Todos beneficiam com a qualidade: os utilizadores, porque encontram uma oferta de serviços adaptados às suas necessidades e desejos; os colaboradores, através do *feedback* dos clientes satisfeitos; a direção da biblioteca porque se apercebe que os métodos estabelecidos vão ao encontro dos resultados esperados; e o órgãos políticos porque uma biblioteca com um serviço de qualidade reforça a boa imagem do município (Idem, pp. 7-8).

Julgo poder afirmar que trabalhar com qualidade não pode ser igual em todas as bibliotecas, já que cada biblioteca é diferente, portanto há que implementar um sistema que se ajuste às especificidades de cada uma e às características do seu público-alvo. E também existem diferentes objetivos, ou seja, trabalhar para atingir a certificação (ISO) ou trabalhar para que se efetue uma autoavaliação (CAF). É um caminho que se inicia, mas que nunca termina.

Como exemplos práticos de aplicação dos modelos de avaliação da qualidade em bibliotecas portuguesas destacam-se os seguintes:

- processo de avaliação denominado SGI (Sistema de Gestão de Informação), levado a cabo pelo IPLB (Instituto Português do Livro e das Bibliotecas), em 1993, sobre o desempenho das bibliotecas que integram a rede nacional de leitura pública (Melo et al., 2003, pp. 39-40);
- projeto de investigação financiado pelo Ministério da Educação e pelo Secretariado para a Modernização Administrativa, em 1998, com o objetivo de determinar o impacto da gestão da qualidade nas bibliotecas (Ibidem);
- entre 2001 e 2003, Programa de Análise de Bibliotecas (PAB), fruto de um acordo de cooperação entre a Fundação Calouste Gulbenkian e a Fundação Bertelsman, em Barcelona;
- a criação pelo Gabinete da Rede de Bibliotecas Escolares de um modelo de autoavaliação para estas bibliotecas, em 2008, e que continua a ser utilizado

presentemente, segundo informação veiculada pelo *site* oficial da Rede de Bibliotecas Escolares;

- proposta de indicadores, para a gestão da eficiência, do processo gerir documento dos Serviços de Documentação e Informação, da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (Pombal et al., 2010, pp. 5-11);
- metodologia de avaliação contingencial que visa identificar o impacto das fontes eletrónicas de informação científica nas bibliotecas académicas portuguesas, com particular atenção no caso da b-on, através do valor económico dos serviços eletrónicos e da análise custo/benefício (Melo et al., 2010, pp. 7-8);
- avaliação do desempenho do repositório científico do Instituto Politécnico de Castelo Branco, considerando indicadores externos e internos, no período entre março de 2010 e março de 2012 (Rodrigues et al., 2012, pp. 1-8).

Atualmente, posso afirmar conforme pude apurar, e depreendo que para as restantes bibliotecas públicas integradas na rede, que a Direção-Geral do Livro e das Bibliotecas envia anualmente um inquérito anual que ao incidir sobre indicadores (relativos a coleção, atividades, recursos humanos, financeiros, entre outros) permite avaliar serviços e fazer comparações ao nível do desempenho de cada uma.

Elencam-se outros modelos de avaliação da qualidade aplicados em bibliotecas, de outros países, tais como:

- modelo SERVQUAL, modelo americano criado por Parasuraman, Berry e Zeithaml, em 1988 (Melo et al., 2003, pp. 48-52)
- modelo LibQUAL, nos EUA, também pretende avaliar os serviços em bibliotecas e conhecer a perceção dos utilizadores. O projeto piloto foi desenvolvido, em 2000, pela ARL (Association of Research Libraries) em colaboração com a Texas A & M University e contou com mais de 160 bibliotecas envolvidas (Idem, pp. 53-54);
- programa de avaliação da qualidade do SIBI/USP (Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo) realizado no Brasil, de 2002 a 2003, envolveu trinta e nove bibliotecas universitárias (Idem, pp. 54-57);
- COUNTER (Counting Online Usage of Networked Electronic), é uma iniciativa internacional, lançada em 2002, que beneficiou do apoio das associações de bibliotecários em vários países. Procurou facilitar a troca, em linha, de dados

estatísticos sobre as pesquisas realizadas às publicações periódicas *online* (Melo, 2004, p. 5).

No que diz respeito ao modelo LibQUAL, aplicado em 800 instituições e em vários continentes, a sua estrutura apresenta, na atualidade, mais três dimensões, do que em 2003, traduzidas em indicadores de desempenho (Melo et al., 2010, p. 4). O programa da avaliação da qualidade do SIBI/USP, embora se tivesse desenvolvido numa primeira fase de 2002 a 2003, manteve-se ativo até 2009 (Idem, pp. 5-7).

3.3. Implementação

O processo de certificação da qualidade foi iniciado em junho de 2006 e abrangeu vários serviços do município nomeadamente: a Biblioteca Municipal, o Museu Municipal, o Espaço Internet, o Teatro Municipal e a Gestão Urbanística. Devido a motivos de ordem diversa, foi interrompido no final de 2007 e no ano de 2008.

Numa fase posterior, em 2009, apenas incidiu sobre a Biblioteca Municipal, o Museu Municipal e o Espaço Internet. Este projeto de formação/ação no âmbito da eficiência organizacional e da certificação da qualidade consiste no envolvimento das pessoas abrangidas nas equipas de trabalho e nos restantes colaboradores e é aplicado em contexto de trabalho, tendo sido utilizada, numa fase inicial do projeto, na biblioteca, a análise CAF. Numa fase posterior, já em 2009, foi utilizada a norma ISO 9001:2008 que constitui a referência internacional para a certificação de sistemas de gestão da qualidade. Logo, o processo de certificação procurou cumprir os requisitos da norma. A biblioteca teve que organizar e preparar uma série de documentos e procedimentos, associados à implementação do seu sistema de qualidade, que se destinam a ser apreciados por um dos organismos acreditados pelo IPQ para certificar sistemas de garantia da qualidade.

A entidade formadora foi a Smart Vision – Assessores e Auditores.

Envolveu outros departamentos, nomeadamente o departamento de finanças e património, o departamento de apoio jurídico e contencioso e a divisão de recursos humanos, responsáveis de outras áreas relacionadas com a certificação.

Teve como principais objetivos:

- aumentar a eficácia e eficiência dos serviços;
- clarificar a missão, delinear a visão, definir uma estratégia e apostar na sua implementação;
- apostar nos colaboradores e racionalizar os recursos;
- otimizar processos e reduzir desperdícios;
- orientar a ação para a satisfação dos cidadãos/clientes.

Os benefícios da certificação estão nitidamente relacionados com:

- a melhoria da imagem da organização;
- inculir uma cultura de qualidade;
- a definição clara de responsabilidades;
- a avaliação do desempenho dos processos;
- a dinamização da melhoria contínua;
- a consciencialização e envolvimento de todos os colaboradores;
- a avaliação objetiva da satisfação dos clientes e das partes interessadas;
- a redução de custos da não qualidade e melhoria da eficiência e produtividade.

Do ponto de vista metodológico e para a prossecução dos objetivos propostos, consideram-se as seguintes fases de execução do projeto, tendo como referência a NP EN ISO 9001:2008 :

- a) levantamento e diagnóstico;
- b) desenho do sistema de gestão da qualidade, que foi desenvolvido segundo um modelo de gestão por processos (Plan; Do; Check; Act);
- c) implementação e acompanhamento do plano de ação e de comunicação;
- d) certificação.

Não obstante o tempo de construção do sistema (iniciado em junho de 2006) em todos os círculos, inclusive na biblioteca, a sua aprovação apenas se verificou em março de 2009 e a respetiva implementação apenas se iniciou no final de maio. Dado que a primeira auditoria interna, prevista pela norma, se verificou quarenta e cinco dias depois, constatou-se a insuficiência do tempo de implementação do sistema face às dificuldades encontradas, nomeadamente quanto à respetiva desadaptação e desarticulação relativamente ao funcionamento interno do município, à não participação, comunicação, interesse e efetiva colaboração dos serviços não abrangidos e à não coordenação geral do processo nas fases anteriores.

Metodologia

O modelo de autoavaliação CAF, através do preenchimento de uma grelha de autoavaliação, assenta numa estrutura de nove critérios, que correspondem aos aspetos globais a focar numa análise organizacional. Estes nove critérios estão distribuídos em duas categorias: os critérios de meios e os critérios de resultados.

Os critérios de meios são cinco: liderança; planeamento e estratégia; pessoas; parcerias e recursos; processos. Vão estar relacionados com o modo como a organização gere os seus recursos, face às orientações que são transmitidas em relação ao respetivo modelo de gestão. Os critérios de resultados são quatro: resultados orientados para os cidadãos/clientes; resultados relativos às pessoas; impacto na sociedade; resultado do desempenho-chave. É a forma como é percebida a qualidade do trabalho e produtos pelos outros. Cada critério será ainda dividido num conjunto de subcritérios.

Contém duas modalidades de pontuação: o sistema de pontuação clássico e o sistema de pontuação avançado. Este último prevê um intervalo de 0 a 100, por ser um intervalo mais aceite a nível internacional. O ciclo PDCA (Planear-Executar-Rever-Ajustar) constitui o fundamento das duas formas de pontuar.

A seguir à avaliação e atribuição da respetiva pontuação segue-se a elaboração de um relatório que descreva os resultados obtidos. Com base nesses resultados será possível elaborar um plano de melhorias que deverá ser divulgado a todos e integrado no planeamento estratégico da organização. Estarão ali contempladas ações a serem alcançadas a médio e curto prazo. Deverá ser implementado e as ações de melhoria monitorizadas, com base no ciclo PDCA. Há que designar uma pessoa responsável para cada ação. Por último, planear a próxima autoavaliação, ou seja, avaliar as ações de melhoria através de uma nova autoavaliação.

A NP EN ISO 9001:2008 (pp. 7-24) especifica todos os requisitos para um sistema de gestão da qualidade ou para certificação, como os que a seguir se transcrevem:

- “1. Objetivo e campo de aplicação;
2. Referência normativa;
3. Termos e serviços;
4. Sistema de gestão da qualidade (requisitos gerais e requisitos da documentação, como o manual da qualidade e o controlo dos documentos e registos);

5. Responsabilidade da gestão (comprometimento da gestão, focalização no cliente, política da qualidade, planeamento dos objetivos, responsabilidade, autoridade e comunicação e, por último, revisão pela gestão);
6. Gestão de recursos (provisão de recursos, recursos humanos, infraestrutura, e ambiente de trabalho);
7. Realização do produto (planeamento da realização do produto, processos relacionados com o cliente, conceção e desenvolvimento, compras, produção e fornecimento do serviço e controlo do equipamento de monitorização e de medição);
8. Medição, análise e melhoria (generalidades, monitorização e medição, controlo do produto não conforme, análise de dados e, por último, melhoria).”

Recursos envolvidos:

- Humanos: todas as equipas envolvidas e demais colaboradores afetos à organização;
- Materiais: documentação de suporte; data show; salas e cadeiras; etc.
- Eletrónicos: e-mail; intranet; internet.

3.4. Descrição da atividade

Engloba as diversas atividades/fases de implementação do sistema de qualidade na Biblioteca Municipal de Faro.

1. Apresentação do projeto

A apresentação/divulgação do projeto foi feita através de circular, e-mail e também numa sessão pública que envolveu os principais intervenientes.

2. Constituição das equipas da qualidade

Foram constituídas duas equipas: o Comité da Qualidade e a Equipa da Qualidade. A primeira englobou desde o executivo até alguns diretores de departamento, chefes de gabinete e chefes de divisão. A segunda equipa foi constituída por seis círculos setoriais nomeadamente: Formação, Biblioteca Municipal, Gestão Urbanística, Museu Municipal, Espaço Internet e Teatro Municipal. Cada círculo devia conter um mínimo de três colaboradores e estar representados diferentes categorias profissionais e níveis hierárquicos. Existiu ainda um coordenador da Equipa da Qualidade, um recetor de informação e diretivas por parte da Equipa de Formação e do Comité da Qualidade, com a responsabilidade de coordenar e distribuir tarefas pelos membros da Equipa da Qualidade.

O círculo setorial da Biblioteca Municipal foi constituído por quatro pessoas, no qual eu estive incluída: duas técnicas superiores, uma assistente administrativa e uma técnica profissional. Uma das técnicas superiores, a responsável pela coordenação da biblioteca, assumiu a função de porta-voz do círculo setorial, pois a este membro deveriam ser reconhecidas as seguintes competências: capacidade de síntese das propostas/ideias do círculo que representava e responsabilidade de divulgação para os restantes elementos do seu círculo. Era o recetor de informação e diretivas por parte da Equipa de Formação e do coordenador da equipa, também o responsável pela disseminação da informação. Procurou-se dentro da círculo da biblioteca criar uma equipa polivalente, que reunisse pessoas com categorias e funções diferentes, e que procurasse dar resposta às diferentes necessidades consoante elas fossem surgindo, em cada fase do projeto.

3. Definição do âmbito e missão da autoavaliação

O primeiro passo para iniciar um processo de autoavaliação consiste em obter um compromisso com a gestão de topo da organização, de modo a ficar bem definida a missão da autoavaliação, o âmbito do projeto, se está implementado em toda a organização ou apenas num ou mais departamentos, e o apoio da gestão face às tarefas a desenvolver.

4. Fase de diagnóstico, autoavaliação e caracterização dos serviços (análise CAF)

Dentro desta ação foram levadas a cabo um conjunto bastante amplo de tarefas, distribuídas pelos elementos de todas as equipas envolvidas, que se iniciaram em junho de 2006 e cujo planeamento abarcou o espaço temporal de cinco semanas.

Na primeira semana foram planeadas e executadas as seguintes tarefas: reunião de planeamento da equipa formadora, onde se procurou definir o plano de ação, reunião preliminar com a Equipa da Qualidade, *workshop* de apresentação da CAF a esta e preparação de documentação de suporte à autoavaliação. A seguir foi efetuada a validação com a Equipa da Qualidade dos documentos da CAF. Seguiram-se *workshops* de apresentação da CAF ao Espaço Internet, à Biblioteca Municipal, ao Museu Municipal e à Gestão Urbanística. No caso da biblioteca, os destinatários deste *workshop* foram: o coordenador da Equipa da Qualidade, o círculo setorial da qualidade e os restantes colaboradores.

Também foi feita uma apresentação da CAF aos gestores intermédios e colaboradores com o objetivo de dar a conhecer e explicar o modo como estava a ser implementado o modelo, diminuir as resistências e obter a máxima colaboração por parte de todos. Foram utilizados os seguintes suportes comunicacionais: distribuição de documentos de referência da CAF; utilização de placard informativo, intranet e correio eletrónico; realização de uma reunião geral ou sessões departamentais, com apresentação através do data show; distribuição do cronograma de execução; utilização do jornal interno.

Depois desta fase de apresentação da CAF estar concluída, seguiu-se, na segunda semana, uma reunião de acompanhamento pedagógico com a Equipa de Formação, o coordenador da Equipa da Qualidade e o coordenador pedagógico da AMAL

(Associação de Municípios do Algarve) e também outra de acompanhamento do projeto ou delimitação de tarefas com os círculos setoriais e, por último, verificou-se a disseminação dos questionários com a indicação do público-alvo.

A terceira semana teve início com uma reunião com a Equipa da Qualidade para identificação de iniciativas e indicadores para os critérios da CAF, divisão de tarefas e preparação da documentação de suporte à autoavaliação. Cada círculo ficou responsável pela recolha de evidências (prova documental ou visível que confirme as opiniões expressas) e, mais tarde, veio a reunir com a Equipa de Formação para preenchimento da grelha de autoavaliação, atribuição de pontuação e divisão das tarefas na fase de apresentação de resultados. No final dessa semana foi feita uma reunião de acompanhamento do projeto, desta vez destinada ao Comité da Qualidade e à Equipa da Qualidade. Por último, ainda se realizou uma reunião de acompanhamento pedagógico com todas as equipas envolvidas. Também se procurou manter os colaboradores e gestores intermédios informados acerca das várias fases de implementação da CAF, através da realização de reuniões, utilização da intranet, do correio eletrónico e jornal interno.

Na penúltima semana, cada círculo setorial, inclusive a biblioteca, apresentou a análise dos resultados, com vista à elaboração de um relatório final e plano de melhorias. Houve ainda uma discussão dos planos de melhoria e apresentação de uma versão preliminar.

Na quinta e última semana foram feitas as apresentações dos resultados, através de uma sessão pública à gestão de topo, gestores intermédios, coordenador da Equipa da Qualidade e AMAL com o objetivo de obter a adesão de todos no processo de mudança. A seguir, numa outra sessão, os resultados também foram divulgados aos colaboradores. Todas as ações descritas foram devidamente acompanhadas, implementadas e executadas.

5. Aplicação de inquéritos

Uma vez iniciado este processo de autoavaliação foram distribuídos inquéritos para auscultar todas as partes interessadas e perceber qual o seu grau de satisfação face aos serviços, de modo a envolvê-las na avaliação da situação atual do setor onde desempenham as suas funções e fomentar a sua participação na definição das melhorias a implementar. Assim, foram disseminados questionários, em suporte papel,

aos colaboradores, aos clientes internos (departamentos e divisões), aos clientes externos (cidadãos individualmente considerados, empresas, associações, etc.), aos gestores intermédios e gestores de topo. Todos os inquéritos foram implementados, recolhidos e tratados pela Equipa de Formação que também se responsabilizou pela divulgação dos resultados.

6. Aplicação, tratamento e análise de inquéritos de satisfação (2006)

O círculo setorial da qualidade afeto à biblioteca, do qual eu fiz parte, responsabilizou-se pela distribuição e tratamento de questionários para aferir o grau de satisfação do público face aos serviços prestados pela Biblioteca Municipal, durante o ano de 2006. Dos 225 inquéritos previstos, apenas 151 foram realizados e distribuídos pelos seguintes serviços: serviço de referência/orientação do leitor; empréstimo; consulta presencial; utilização de equipamento informático; serviço educativo; extensão cultural/auditório; cedência de auditório.

Analisando os diferentes indicadores face aos serviços avaliados, através do inquérito implementado (Cfr. Anexo 3), constatou-se que o grau de satisfação global (questão nº23) face ao serviço é de 4.57 (Média), o que permite concluir que apesar dos aspetos apontados como menos positivos, existe um nível de satisfação bastante bom por parte do munícipe quando é interrogado diretamente sobre esta questão.

Os aspetos mais mencionados são a necessidade de alargamento do horário de funcionamento, criação de estacionamento, instalação de multibanco, disponibilização de mais lugares sentados, levantamento das restrições de acesso a determinados *sites*, mais computadores para utilização e aumento da velocidade de acesso à informação disponível na internet.

As outras sugestões mais apontadas pelo público vão no sentido de:

- haver maior rapidez, nomeadamente no serviço de encomenda de cópias, na emissão do cartão de leitor e na devolução de documentos em atraso;
- alargar o prazo estipulado para o empréstimo de material audiovisual e multimédia e a sua atualização com novas aquisições;
- criar um *site* e catálogo *online*;
- haver maior simpatia, empatia e tolerância, no que diz respeito à cortesia e igualdade no atendimento;
- criar espaços descentralizados aos serviços;

- se verificar a necessidade de uma maior divulgação de atividades e com os meios mais diversificados;

- se disponibilizar mais informação sobre comissões de utentes.

No que diz respeito ao alargamento do horário de funcionamento só é possível com mais meios financeiros e humanos, embora a biblioteca já possua um horário alargado de segunda a sábado, só encerrando aos domingos e feriados.

A criação de lugares de estacionamento não depende da biblioteca e o facto de se localizar em núcleo de forte expansão urbana traz dificuldades acrescidas em estacionar, sobretudo durante o horário de trabalho.

Não é possível instalar multibanco e não se justifica uma vez que apenas se cobram fotocópias e impressões. Também se processa a venda de publicações editadas pela Câmara, mas o volume de vendas mensal não é significativo.

Também se verifica uma urgência de disponibilização de mais espaço e de mais lugares sentados, mas neste momento a capacidade do edifício não o permite. Existe um projeto para aumento da biblioteca, mas neste momento não é exequível.

A rapidez no acesso à internet está intimamente ligada com a capacidade da rede. Quanto à acessibilidade à informação é solicitado um maior número de computadores disponíveis, maior tempo de utilização individual diário, maior rapidez no desbloqueio de *sites*. Relativamente a esta questão vai depender do parecer do técnico responsável pela manutenção da rede, pois nem sempre a resposta se verifica quando a ocorrência é enviada, devido a fatores externos e que, mais uma vez, não dependem da biblioteca. A melhoria da página da biblioteca, alojada no *site* da autarquia, é sempre possível. Seria importante a realização de reservas *online*, no entanto o sistema informático não o permite.

Verifica-se, ainda, a necessidade de desenvolver ações de formação no âmbito do atendimento ao público, de forma a melhorar a qualidade do mesmo.

A celeridade nos pedidos de encomendas de fotocópias vai depender do número de pedidos existente e os avisos para devolução de documentos continuam a ser emitidos, bem como os via sms.

No que diz respeito aos espaços descentralizados as pessoas desconhecem a existência de um polo na Junta da Freguesia da Conceição, daí que seja necessário melhorar a sua divulgação.

As pessoas solicitam mais informação sobre a criação de comissões de utentes, no entanto a tentativa de criação do ‘Clube de Amigos da Biblioteca’, não teve recetividade por parte do público.

Quanto ao envolvimento dos cidadãos na conceção dos produtos e serviços no processo de tomada de decisão, os formulários para sugestões e reclamações existem e estão disponíveis. Detetou-se, ainda, um desconhecimento por parte dos leitores da existência do serviço de empréstimo interbibliotecas, que já existe para professores do pré-escolar e 1º ciclo, também ao nível dos serviços prestados e no que diz respeito à abrangência e papel da biblioteca.

Existe um número muito significativo de utilizadores que foi questionado pela primeira vez, no entanto considerou-se um indicador muito positivo o facto de 20% dos inquiridos já ter podido expressar a sua opinião sobre os serviços em outras ocasiões (Cfr. Apêndice 3).

7. Avaliação e apresentação dos resultados, com base nos critérios da CAF

O círculo setorial da biblioteca também se responsabilizou por submeter a sua unidade orgânica a um processo de autoavaliação com base no preenchimento de uma grelha que inclui a utilização de critérios de meios e de resultados, de modo a se fazer um diagnóstico da situação. O preenchimento da grelha foi feito em conjunto pelos quatro elementos do círculo e este foi um procedimento obrigatório e crucial naquela fase do projeto, tal como é determinado pela CAF.

Os critérios de meios dizem respeito à forma como as atividades da organização são desenvolvidas, designadamente quanto à utilização dos recursos disponíveis. Os critérios de resultados avaliam o produto final das ações empreendidas, com utilização dos meios necessários, para atingir os objetivos fixados para a organização.

Assim, os quatro elementos do círculo afecto à biblioteca atribuíram uma pontuação a cada subcritério e justificaram essa pontuação com base em evidências.

Cada critério tem cinco níveis de avaliação (0 a 5), conforme se verifica no sistema de pontuação descrito a seguir:

QUADRO 3.1

FASE	PONTUAÇÃO DOS MEIOS	PONTUAÇÃO	NÍVEIS
	Não temos acções nesta área. Não temos informação ou esta não tem expressão.	0-10	0
PLAN	Existem acções planeadas nesta área.	11-30	1
DO	Existem acções em curso ou estão a ser implementadas.	31-50	2
CHECK	Revimos/avaliámos se fizemos o acertado de forma correcta.	51-70	3
ACT	Com base na revisão/avaliação fizemos os necessários ajustamentos.	71-90	4
PDCA	Tudo o que fizemos nesta área é planeado, implementado, revisto e ajustado regularmente e aprendemos com outras organizações. Estamos num ciclo de melhoria contínua nesta matéria.	91-100	5
FASE	PONTUAÇÃO DOS RESULTADOS	PONTUAÇÃO	NÍVEIS
	Não há resultados e/ou não há informação disponível.	0-10	0
PLAN	Os resultados estão avaliados e demonstram uma tendência negativa e/ou não forma alcançadas metas relevantes.	11-30	1
DO	Os resultados demonstram uma tendência estável e/ou algumas metas relevantes foram alcançadas.	31-50	2
CHECK	Os resultados demonstram uma tendência de melhoria e/ou a maior parte das metas relevantes foram alcançadas.	51-70	3
ACT	Os resultados demonstram um progresso substancial e/ou todas as metas relevantes foram alcançadas.	71-90	4
PDCA	Foram alcançados resultados excelentes e sustentáveis. Todas as metas relevantes foram alcançadas. Foram feitas comparações sobre os resultados-chave com outras organizações relevantes.	91-100	5

Fonte: (Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público, 2007, p. 38)

A pontuação de cada um dos nove critérios é obtida através da média das pontuações dos subcritérios. A pontuação global da organização é obtida através do somatório das pontuações dos nove critérios. A soma dos resultados obtidos em cada critério representa o resultado final da autoavaliação.

Seguir-se-ão os critérios da CAF e respetivas pontuações atribuídas à Unidade Orgânica Biblioteca Municipal de Faro, pelo círculo setorial da biblioteca:

1. Liderança

Subcritério 1.1 Dar uma orientação à organização desenvolvendo e comunicando a visão, a missão e os valores da organização

Pontuação do Subcritério: 3,33

Subcritério 1.2 Desenvolver e implementar um sistema de gestão da organização

Pontuação do Subcritério: 2,13

Subcritério 1.3 Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo

Pontuação do Subcritério: 3,07

Subcritério 1.4 Gerir as relações com o nível político e com as outras partes interessadas

Pontuação do Subcritério: 2,83

Pontuação do Critério: 2,84

2. Planeamento e estratégia

Subcritério 2.1 Obter informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas

Pontuação do Subcritério: 2,50

Subcritério 2.2 Desenvolver, rever e atualizar o planeamento e a estratégia

Pontuação do Subcritério: 3,13

Subcritério 2.3 Implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização

Pontuação do Subcritério: 2,60

Pontuação do Critério: 2,74

3. Gestão das pessoas

Subcritério 3.1 Planear, gerir e melhorar os recursos humanos em sintonia com o planeamento e a estratégia

Pontuação do Subcritério: 2,91

Subcritério 3.2 Identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas em articulação com os objetivos e metas organizacionais, individuais e de grupo

Pontuação do Subcritério: 3,00

Subcritério 3.3 Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades

Pontuação do Subcritério: 2,80

Pontuação do Critério: 2,90

4. Parcerias e recursos

Subcritério 4.1 As relações de parceria são promovidas e implementadas

Pontuação do Subcritério: 2,43

Subcritério 4.2 As parcerias com cidadãos/clientes são promovidas e implementadas

Pontuação do Subcritério: 2,86

Subcritério 4.3 O conhecimento seja gerido

Pontuação do Subcritério: 2,91

Subcritério 4.4 Os recursos financeiros sejam geridos

Pontuação do Subcritério: 2,64

Subcritério 4.5 A tecnologia seja gerida

Pontuação do Subcritério: 2,86

Subcritério 4.6 Os recursos materiais sejam geridos

Pontuação do Subcritério: 3,00

Pontuação do Critério: 2,78

5. Gestão dos processos e da mudança

Subcritério 5.1 Identifica, concebe, gere e melhora os processos

Pontuação do Subcritério: 3,57

Subcritério 5.2 Desenvolve e fornece produtos e serviços através do envolvimento dos cidadãos/clientes

Pontuação do Subcritério: 3,13

Subcritério 5.3 Planeia e gere a modernização e a inovação

Pontuação do Subcritério: 2,50

Pontuação do Critério: 3,07

6. Resultados orientados para o cidadão/cliente

Subcritério 6.1 Resultados de avaliações da satisfação dos cidadãos/clientes

Pontuação do Subcritério: 3,50

Subcritério 6.2 Indicadores das medidas orientadas para os cidadãos /clientes

Pontuação do Subcritério: 3,67

Pontuação do Critério: 3,59

7. Resultados das pessoas

Subcritério 7.1 Percepção das pessoas quanto à liderança e à gestão da organização

Pontuação do Subcritério: 3,40

Subcritério 7.2 Indicadores dos resultados das pessoas

Pontuação do Subcritério: 3,25

Pontuação do Critério: 3,33

8. Impacto na sociedade

Subcritério 8.1 Desempenho social da organização

Pontuação do Subcritério: 3,00

Subcritério 8.2 Desempenho ambiental da organização

Pontuação do Subcritério: 2,00

Pontuação do Critério: 2,50

9. Resultados de desempenhos-chave

Subcritério 9.1 Realização dos objetivos

Pontuação do Subcritério: 3,18

Subcritério 9.2 Desempenho financeiro

Pontuação do Subcritério: 3,29

Pontuação do Critério: 3,24

Resultados obtidos pela organização: 26,99

Este resultado significa que, embora a biblioteca já tivesse uma boa organização, à luz da CAF os resultados demonstram uma tendência negativa e/ou que não foram alcançadas metas relevantes.

Com base nos resultados da autoavaliação foram listadas as oportunidades de melhoria por critério, que vieram a refletir-se no plano de melhorias da biblioteca apresentado na fase seguinte.

8. Listas de evidências da biblioteca

Foi constituída, pelo círculo setorial da biblioteca, uma lista de evidências de forma a complementar a autoavaliação com base nos critérios da CAF. Assim, foi possível listar os seguintes documentos que se constituíram como evidências fundamentais no processo:

Manifesto da UNESCO para as Bibliotecas Públicas; Programa de Apoio às Bibliotecas Municipais IPLB; regulamento interno; plano de atividades; relatório de atividades; relatório anual; manual de procedimentos; projetos; informações internas; reuniões de serviço; relatório dos serviços; inquéritos; sugestões; recolha de informação estatística; notas de serviço; plano de formação; informação da secção de

formação; protocolos; programa mensal de atividades; notas de imprensa; cartazes; convites; escalas de serviço; propostas de formação; ofícios; guias de utilizador; requisições internas; mapa de férias; controlo de aquisições; panfletos de divulgação.

9. Elaboração e apresentação do Plano de Melhorias 2006/2007

As onze ações de melhoria propostas, pelo círculo setorial afeto à biblioteca, resultaram de uma autoavaliação interna realizada em 2006 e dos questionários a clientes/parceiros aplicados no mesmo ano. As ações de melhoria da Biblioteca Municipal foram redigidas pelo círculo setorial e apresentadas, por mim, a todas as equipas envolvidas e executivo, por ordem de prioridade, de acordo com o critério estabelecido.

O Plano de Melhorias da Biblioteca Municipal de Faro agregou um total de onze ações de melhoria:

Ação 1

Ação de Melhoria: Definição da figura jurídica, posição no organograma e chefia da biblioteca

Responsável: Órgão Executivo

Data de Conclusão: Indefinida

Vantagem: Afirmação, autoridade e responsabilidade interna; responsabilidade e representação externa

Custos: Associados à opção tomada

Ação 2

Ação de Melhoria: Escrever e divulgar a missão, a visão e os valores

Responsável: Grupo de trabalho designado para o efeito

Data de Conclusão: Permanente

Vantagem: Garantir que todos os colaboradores conhecem e interiorizam os valores e se envolvem na persecução da missão e visão da instituição

Custos: 0

Ação 3

Ação de Melhoria: Introdução de uma cultura de pensamento múltiplo, promovendo a contribuição, participação e envolvimento de todas as partes interessadas

Responsável: Direção da biblioteca

Data de Conclusão: Permanente

Vantagem: Garantir a participação de todas as partes (equipa, órgão executivo, outros departamentos, parceiros, público) na definição e aplicação dos processos de decisão, mudança e melhoria

Custos: 0

Ação 4

Ação de Melhoria: Atualização e disponibilização na intranet do manual de procedimentos

Responsável: Grupo de trabalho designado para o efeito

Data de Conclusão: Permanente

Vantagem: Garantir que toda a informação relevante para o bom desempenho das tarefas por parte da equipa se encontra disponível para consulta; normalização de procedimentos; melhorar o desempenho organizacional

Custos: 0

Ação 5

Ação de Melhoria: Adoção de instrumentos normalizados de gestão - *Balance Scorecard*

Responsável: Direção da biblioteca/Órgão Executivo

Data de Conclusão: 31/12/2007

Vantagem: Aplicar um instrumento objetivo de gestão e de avaliação de desempenho a todos os níveis (humano, controlo orçamental interno, qualidade dos serviços, etc.)

Custos: Associados a trabalho de assessoria e/ou formação

Ação 6

Ação de Melhoria: Criação de canais e sistemas de comunicação eficientes

Responsável: Grupo de trabalho designado para o efeito/Órgão Executivo

Data de Conclusão: 31/12/2007 (em fase de implementação)

Vantagem: Tornar inequívoco o circuito e os sistemas que suportam a informação (credibilidade); normalização de tempos e forma da informação (redução de subjetividade e normalização de tempos de reação)

Custos: associados a trabalho de assessoria e/ou formação

Ação 7

Ação de Melhoria: Criar mecanismos para garantir a execução do plano de atividades/orçamento anual previsto e aprovado

Responsável: Órgão Executivo/Direção da biblioteca

Data de Conclusão: Indefinida

Vantagem: Compromisso para garantir a execução da estratégia definida e o alcançar dos objetivos propostos

Custos: 0

Ação 8

Ação de Melhoria: Incentivar a realização de ações de formação na área da Biblioteconomia/AMAL

Responsável: Direção da biblioteca

Data de Conclusão: 31/12/2006

Vantagem: Realização por intermédio da AMAL de ações de formação especializadas em Biblioteconomia (sem custos adicionais para as autarquias); atualização permanente dos conhecimentos e competências das equipas das bibliotecas do Algarve

Custos: 0

Ação 9

Ação de Melhoria: Melhoria generalizada dos tempos de resposta

Responsável: Equipa designada para o efeito

Data de Conclusão: 31/12/2007 (em fase de implementação)

Vantagem: Conhecimento dos tempos de resposta praticados; melhoria generalizada dos tempos de resposta nos diversos serviços (atendimento, correspondência, etc.); aumento do grau de satisfação do cliente

Custos: 0

Ação 10

Ação de Melhoria: Atualização tecnológica

Responsável: Órgão Executivo/Gestor de rede

Data de Conclusão: 31/12/2007 (parcialmente implementado)

Vantagem: Disponibilização de *interface* mais amigável; melhoria do catálogo *online* através do acréscimo de serviços; melhorar o serviço da internet; rapidez e economia nas comunicações entre serviços; mais fácil relacionamento interdepartamental; maior satisfação do cliente

Custos: Associados à atualização de *software* Docbase, ADSL, *wireless* e intranet

Ação 11

Ação de Melhoria: Atualização permanente do fundo documental

Responsável: Órgão Executivo/Direção da biblioteca

Data de Conclusão: Permanente

Vantagem: Satisfação das necessidades de informação refletidas pelo público

Custos: Aumento do investimento anual previsto para aquisição de fundo documental, a definir

De todas as ações previstas no plano de melhorias, apenas cinco foram concluídas, nomeadamente as número um, dois, três, oito e dez. Apenas as ações seis e nove foram inicialmente implementadas, mas não chegaram a ser finalizadas porque não dependiam exclusivamente da biblioteca. As restantes não chegaram a ser implementadas porque lhes estão associados custos, como é o caso da número cinco, sete e onze.

10. Uniformização de formulários e preparação para aprovação superior

Foram apresentados os formulários de cada serviço e também as propostas gráficas de uniformização. Estas foram enviadas aos responsáveis locais da qualidade de cada círculo que trataram de proceder à uniformização dos formulários. No caso da biblioteca, fiquei responsável pela uniformização de todos os formulários em circulação no serviço.

A seguir, depois de uniformizados, foi feita a sua devolução para a coordenação compilar, documentar e enviar para aprovação do executivo em reunião de Câmara. No

que diz respeito à biblioteca foi possível apurar um total de vinte e três formulários (Cfr. Apêndice 4) que foram sujeitos a uniformização e integrados no sistema da qualidade. Desses impressos alguns destinam-se ao público, como por exemplo o IMP 150 ficha de inscrição, outros ao serviço, como é o caso do IMP 163 registo de vendas. Além destes existe também outro conjunto de impressos de gestão, cuja responsabilidade depende de outros departamentos como: os recursos humanos, o aprovisionamento/compras e o responsável geral da qualidade. Esse conjunto é transversal a vários departamentos, daí serem considerados impressos gerais de gestão (Cfr. Apêndice 5).

11. Descrição de funções abrangidas pela certificação

Em determinada fase do processo foi-nos solicitada, pela equipa de assessoria, a descrição das funções da biblioteca (Cfr. Anexo 4), cuja tarefa ficou sob minha responsabilidade. Assim, foi possível apurar cinco funções: direção; serviço administrativo; serviço de tratamento documental; serviço de atendimento/orientação ao leitor; serviço de atividades culturais. Na descrição das funções foram tidos em conta os seguintes critérios: identificação da função; descrição geral da função; requisitos de formação base e complementar; requisitos adicionais para a realização da função.

12. Descrição de atividades operacionais/fluxogramas

Foram descritas pelo círculo setorial afeto à biblioteca um total de onze atividades que mais tarde foram convertidas em fluxogramas pela Equipa de Formação: planeamento anual de atividade; inscrição de utilizadores; empréstimo/devolução de documentos; utilização de equipamento informático; atividades culturais; vendas; reprografia; circuito do tratamento documental; fecho de caixa e entrega de receita; gestão de vídeo vigilância; manutenção de equipamentos e infraestruturas.

13. Descrição de processos de gestão da qualidade

Estes processos são gerais e da responsabilidade dos vários intervenientes: executivo, gestor do processo e responsável geral da qualidade. Foram cartografados cinco

processos: sistema de gestão da qualidade; planeamento da qualidade e revisão pela gestão; recursos humanos; património; medição, análise e melhoria.

14. Definição e transmissão da missão e visão a todos os colaboradores

Foi fundamental definir a missão e a visão da biblioteca, de forma a dissipar dúvidas e a esclarecer sobre dois pontos essenciais numa unidade orgânica, pois todos os colaboradores deverão estar devidamente informados de forma a perceberem o que está na essência do serviço prestado. O círculo setorial responsabilizou-se por afixar em pontos estratégicos do serviço um documento a elucidar todos os colaboradores sobre a missão e visão da biblioteca.

Sendo assim, a Biblioteca Municipal de Faro tem como missão satisfazer as necessidades de informação, cultura, lazer e educação da comunidade, através da prestação de um conjunto de serviços gratuito. A missão da Biblioteca também está contemplada no projeto de Regulamento da Biblioteca Municipal de Faro, publicado em D.R., no dia 16 de junho de 2009, Artigo 4º, pág. 23709. Estão ambas, visão e missão, consagradas no Processo Operacional Biblioteca Municipal de Faro (Cfr. Anexo 5).

15. Manual da qualidade

É um documento imprescindível, previsto na norma, pois descreve o sistema de gestão da qualidade e o relaciona com os requisitos e legislação aplicável, além de se constituir como uma boa ferramenta de trabalho no sentido de elucidar sobre conceitos e procedimentos específicos, no âmbito da área em questão. Existe a segunda versão *online*, que data de 2009-08-20 aprovada pelo executivo em reunião de câmara, disponível na intranet. Este documento contém, também, cada processo correspondente aos serviços envolvidos, ou seja, no que diz respeito à biblioteca agrega: processo operacional; descrição de funções e fluxogramas.

16. Recolha e tratamento de reclamações

Um aspeto também a considerar foi o tratamento e recolha de reclamações pela biblioteca. Foi constituída, sob minha responsabilidade, uma pasta para serem

arquivadas as reclamações e as sugestões. Relativamente às primeiras seguiram-se os trâmites legais previstos na legislação. No que diz respeito às segundas foi elaborado um impresso próprio para registo de sugestões e estabeleceram-se internamente prazos de resposta ao utilizador e um circuito interno. Cada sugestão depois de rececionada e assinada pelo funcionário de serviço passou a receber um número interno, sequencial, com a correspondência do ano, e com uma data a partir da qual se deu início ao tratamento da mesma. Depois de analisada a sugestão é dada uma resposta ao utilizador através de ofício ou e-mail.

Todas as reclamações e sugestões foram ainda registadas, por mim, num outro formulário (Cfr. Anexo 6) criado para esse efeito e onde é possível ficar com uma perceção do número de sugestões/reclamações que deram entrada no serviço e do estado em que se encontra cada uma delas, ou seja, ou encerradas ou a aguardar resolução.

17. Recolha e tratamento de indicadores da qualidade

Servem para medir o grau de desempenho de um serviço e estão previstos no Manual da Qualidade - Processo Operacional Biblioteca. Alguns destes dados foram recolhidos diariamente e depois reunidos mensalmente. Deverão ser acompanhados trimestralmente. Para a biblioteca estão definidos os seguintes indicadores (Cfr. Anexo 7) que foram recolhidos e registados em impresso próprio e cuja tarefa ficou sob minha responsabilidade até ao presente: visitantes; utilizadores do empréstimo; utilizadores de equipamento informático; consulta local; empréstimos; atividades culturais; participantes nas atividades culturais; novos inscritos; existências (documentos novos); satisfação do utilizador (através de questionário).

18. Aplicação, tratamento e análise de inquéritos de satisfação (2009)

Como já era habitual, foram distribuídos mais uma vez, à semelhança do ano de 2006, inquéritos em todos os setores da biblioteca para melhor aferir sobre o grau de satisfação do público relativamente aos serviços prestados. Fiquei responsável pela recolha e tratamento dos quarenta inquéritos (Cfr. Apêndices 6 e 7), a partir dos quais foi possível chegar às seguintes conclusões:

82,5% dos inquiridos têm cartão de leitor;
55% dos inquiridos apresenta habilitações > ao 12º ano;
57,5% dos inquiridos utiliza os serviços com uma frequência semanal;

27,5 % dos inquiridos sugere a atualização da coleção;
7,5% dos inquiridos menciona problemas no equipamento informático;
7,5% dos inquiridos sugere um aumento do horário de funcionamento;
7,5% dos inquiridos sugere um aumento dos prazos do empréstimo domiciliário.

Face a estas sugestões seria crucial:

- promover a aquisição permanente prevenindo a total desatualização da coleção, embora seja difícil face à conjuntura de dificuldades económicas que o município atravessa;
- corrigir os problemas informáticos já detetados e repetidamente reportados;
- analisar com cuidado a questão do aumento do horário do atendimento, uma vez que implica o investimento em recursos humanos e serviços de segurança;
- refletir sobre a questão dos prazos, já que os praticados são os mais dilatados do Algarve.

Aspetos melhor classificados:

- 4,84 - Infraestruturas e equipamentos
- 4,77 - Cortesia e igualdade do atendimento
- 4,70 - Modo de prestação do serviço
- 4,63 - Tempo de espera no atendimento

Aspetos pior classificados:

- 3,70 - Informação *online* disponível no *website*
- 3,88 - Meios de pagamento acessíveis
- 4,08 - Qualidade da coleção disponível
- 4,20 - Tempo de resposta a sugestões e reclamações

19. Identificação de não conformidades

Foram identificadas através de inquérito seis não conformidades (não satisfação de um requisito especificado, no âmbito do referencial normativo) (Cfr. Anexo 8) pelo círculo setorial da biblioteca. Propôs-se, após a identificação das mesmas, um plano de ação, com vista à resolução dos problemas, onde se evidenciou o início de ações corretivas, análise do seu cumprimento e eficácia.

A aprovação do encerramento das ações corretivas (ação para eliminar a causa de uma não conformidade detetada ou de outra situação indesejável) ficaria a cargo do responsável geral da qualidade.

20. Identificação e qualificação de fornecedores críticos

Foram identificados sete fornecedores críticos (fornecedores imprescindíveis ao funcionamento da biblioteca e dos quais depende) pelo círculo setorial designado para o efeito:

1. Serviço de segurança - Empresa Charon, prestação de serviços de segurança e vigilância S.A. - Garantia de abertura e segurança do edifício;
2. Serviço de limpeza - Empresa Ambiente e Jardim, Lda - Garantia de condições de higiene e funcionamento;
3. Comunicações (telefone e internet) - PT Comunicações - Garantia do funcionamento do serviço público de internet;
4. Catálogo/base de dados - Empresa DID, documentação, informática e desenvolvimento, Lda. - Garantia do bom funcionamento do catálogo/base de dados;
5. Fornecedor de consumíveis - Empresa XESequipa equipamentos e serviços, Lda - Garantia do funcionamento do serviço de fotocópia e impressão;
6. AVAC - Empresa Carlos Lopes Gouveia, Lda - Garantia de condições ambientais e de saúde;

7. Fornecedor de consumíveis - CMF/Aprovisionamento - Garantia do funcionamento dos serviços.

Depois de selecionados os mais importantes foram enviados para a Equipa de Formação que tratou de proceder ao tratamento desta informação junto do aprovisionamento/compras.

21. Elaboração do plano de manutenção

Foi elaborado um plano de manutenção do edifício (Cfr. Anexo 9) pelo círculo setorial da biblioteca onde foram identificadas as seguintes ações, cuja periodicidade variava de acordo com as necessidades sentidas pelo serviço:

- trabalhos de limpeza (periodicidade diária);
- manutenção de equipamento informático (periodicidade diária);
- manutenção do ar condicionado (periodicidade mensal);
- manutenção de elevadores (periodicidade trimestral);
- desinfestação/desinfecção - desratização (periodicidade trimestral);
- manutenção de extintores (periodicidade anual);
- afinação de portas de vidro (periodicidade anual);
- trabalhos de pintura/carpintaria/eletricidade (periodicidade anual/diário);
- desinfestação do espólio (periodicidade anual).

22. Elaboração de plano de formação

No âmbito do processo de certificação da qualidade foi feito um levantamento de necessidades de formação junto da equipa da Biblioteca Municipal. Cada funcionário ficou responsável pelo preenchimento de um impresso individual para levantamento de necessidades de formação, também na área de biblioteconomia, que depois se sujeitou ao parecer da chefia. Fiquei encarregue de informar a equipa e de garantir o preenchimento das fichas por parte de todos os funcionários. Esse levantamento visava o fornecimento de dados para a execução do mapa de formação anual, da responsabilidade dos recursos humanos.

3.5. Avaliação e reflexão

Coube ao círculo setorial da biblioteca receber a equipa de auditores internos para avaliar o sistema implementado na Biblioteca Municipal. A avaliação do sistema de qualidade foi feita por uma entidade externa, conforme o previsto na norma. A auditoria interna ao sistema de gestão da qualidade foi também realizada aos serviços prestados pela Câmara Municipal de Faro, no Museu Municipal e no Espaço Internet, considerando-se em termos gerais que:

- a auditoria decorreu em conformidade com o âmbito do sistema de gestão da qualidade e plano previamente acordado, tendo sido introduzidos pequenos ajustes sem influência no resultado final da ação;
- face ao âmbito do sistema geral da qualidade e tipo de auditoria, foram auditados todos os processos e requisitos da norma de referência, bem como colaboradores aos vários níveis hierárquicos e funcionais;
- foram analisadas as situações de exclusão constantes no Manual de Gestão da Qualidade, confirmando-se como não aplicáveis as cláusulas 7.3 - Concepção e desenvolvimento, e 7.5.2 - Validação dos processos de produção e de fornecimento do serviço.

Da presente fase da auditoria, destacam-se como pontos fortes: o domínio das atividades desenvolvidas, o compromisso para com a satisfação dos requisitos dos clientes e o adequado ambiente de trabalho.

Da auditoria efetuada resultou um relatório onde se registaram todas as não conformidades detetadas. A etapa seguinte consistiu na elaboração de um plano de ações corretivas com vista à realização das ações necessárias para eliminar as não conformidades, dentro de um prazo definido. Por esta ação ficou responsável o responsável geral da qualidade, também com responsabilidades ao nível do balanço anual da atividade. No que diz respeito à parte da biblioteca não se detetaram não conformidades dignas de registo, mas pequenas falhas fáceis de solucionar. O executivo encarregou-se da aprovação da documentação resultante desta fase e da revisão pela gestão, o que incluiu o relatório de balanço anual da qualidade (avaliação das oportunidades de melhoria e necessidades de alteração do sistema de gestão da qualidade implementado). Após a realização da revisão pela gestão, estariam cumpridos todos os requisitos para chamar a equipa auditora externa, para a realização

da auditoria de concessão – 1ª fase, o que nunca chegou a concretizar-se, por motivos de ordem financeira.

Segundo informação veiculada pela APCER (2013), atualmente existem em Portugal nove bibliotecas certificadas, tendo como referência a norma ISO 9001:2008: Ansião (2005); Santa Maria da Feira (2006); Maia (2007); Arcos de Valdevez (2007); Oeiras (rede de bibliotecas municipais – 2009); Marco de Canaveses (2012); Esposende (2012); Albufeira (2012); Olhão (2012). O facto de o município de Faro ter tomado esta opção, em 2006, deveu-se em parte ao aparecimento de algumas bibliotecas certificadas, com destaque para Santa Maria da Feira que foi uma das primeiras a nível nacional, e também porque, naquela altura, se começou a dar alguma importância aos sistemas de gestão de qualidade. A sua implementação é fulcral para a adoção de uma nova cultura, no sentido da melhoria contínua da qualidade da instituição, pois determina a definição de responsabilidades, a execução de novos métodos de trabalho e a normalização de procedimentos, indo ao encontro do já referido, na literatura, pela Sociedad Española de Documentación e Información Científica, num dos subcapítulos precedentes.

Do ponto de vista da biblioteca, este projeto permitiu envolver toda a equipa, refletir sobre a sua prática e introduzir novos procedimentos tais como:

normalização dos impressos destinados ao público e ao serviço interno; atualização do manual de procedimentos; divulgação da missão e visão a todos os colaboradores; elaboração do plano de manutenção com as principais ações a serem implementadas; identificação de fornecedores críticos; descrição de funções e atividades em fluxogramas; aplicação de inquéritos, cujo impresso foi adaptado em função das especificidades do serviço; execução e avaliação do mapa de indicadores mensais de estatística; tratamento de não conformidades (quatro corrigidas e duas pendentes, como a atualização do parque informático e fixação de orçamento anual); registo de documentos cedidos a título de oferta; registo e tratamento de sugestões/reclamações.

O facto de se terem implementado inquéritos, junto do público, para aferir o grau de satisfação e de se ter tido a hipótese de refletir sobre as questões que se gostaria de colocar, ou alterar, resultou numa experiência muito positiva o que valida o mencionado por Segurado et al. (2010) quando se refere à importância da avaliação dos serviços a partir do conhecimento do grau de satisfação dos utilizadores. Não era a primeira vez que se fazia, mas serviu para melhorar o inquérito existente, uma vez que

se introduziram alterações no documento que se julgaram necessárias, e modificar alguns procedimentos com base nas sugestões dos utilizadores. Aliás, um dos requisitos da NP EN ISO 9001:2008 vai ao encontro da sua aplicação quando explicita, em nota, na alínea 8.2.1 satisfação do cliente que:

“a monitorização da percepção do cliente pode incluir a obtenção de dados de entrada a partir de fontes tais como inquéritos de satisfação do cliente, dados do cliente quanto à qualidade do produto entregue, inquéritos de opinião aos utilizadores, [...] elogios, reclamações de garantia e relatórios de distribuidores.”

Um aspeto fundamental foi, sem dúvida, a avaliação através da recolha e análise de indicadores mensais do serviço. Já havia uma preocupação da biblioteca em o fazer com regularidade, mas a implementação deste processo serviu para consolidar este procedimento e para evidenciar a importância de uma avaliação regular e sistemática deste tipo de dados. Através de uma análise comparativa dos dados retirados ao longo do ano a biblioteca consegue perceber se existe uma evolução ou retrocesso da prestação do serviço no que toca a indicadores como visitantes, empréstimos, consulta local, atividades, etc.

“Assim, a finalidade primária da utilização de indicadores de desempenho de serviços de documentação e informação é o auto-diagnóstico, que pode incluir comparações entre o desempenho alcançado num ano com o conseguido noutro por um mesmo serviço de documentação e informação.” (Pombal et al., 2010, p. 3)

Existe ainda uma norma desenvolvida pelo IPQ, nomeadamente a ISO 11620/98 que estabelece uma série de indicadores para avaliação de desempenho de bibliotecas, cuja última versão data de 2004. No caso da biblioteca municipal embora os seus indicadores estejam devidamente documentados na norma, talvez possam ser revistos à luz desta de forma a serem incluídos outros, tais como: disponibilidade de títulos solicitados; percentagem de títulos solicitados na coleção; proporção de coleção não utilizada; tempo médio de recuperação de documentos em depósito; tempo médio de recuperação de documentos em áreas de livre acesso; proporção da coleção em empréstimo; entre outros.

A recordar, ainda, a opinião de Melo et al. (2006) quando aponta precisamente para esta questão ao dizer que é necessário medir e controlar indicadores e que a avaliação é uma componente chave para a compreensão do espaço entre o utilizador e a biblioteca. Também a International Federation of Library Associations and Institutions (2003), já citada anteriormente, refere que todos os serviços devem ser avaliados regularmente até para verificar se necessitam de melhoramentos e se estão a atingir os objetivos traçados. Aliás, cada vez mais hoje em dia os valores obtidos através dos indicadores também garantem postos de trabalho e justificam a existência de serviços (Abad García, 2005). Como se verifica uma pressão no fornecimento de dados e indicadores como uma forma de prestar contas e demonstrar a utilidade e relevância dos serviços (Pombal et al., 2010).

Julgo que, pela primeira vez, houve a preocupação de se falar da missão e visão da biblioteca, já que muitas vezes se tratou de um dado adquirido julgar que a equipa conhecia ambas, quando efetivamente isso não se verificava. Foi necessário mais do que falar, escrever e afixar em pontos estratégicos, bem como fazer o mesmo relativamente à política da qualidade, indo ao encontro da alínea 5.3 política da qualidade, da NP EN ISO 9001:2008, ao mencionar que a “gestão de topo deve assegurar que a política da qualidade é comunicada e entendida dentro da organização”.

Uma componente fulcral deste processo foi, sem dúvida, a análise CAF que permitiu diagnosticar pontos fortes e débeis do serviço, recorrendo a evidências, e traçar um plano de melhorias que permitisse colmatar as lacunas detetadas, de forma a melhorar o desempenho e a prestação de serviços, o que valida a informação veiculada pelo *site* oficial da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público.

Uma das alíneas da norma, já citada, nomeadamente a 6. Gestão de Recursos, sublinha que a “organização deve determinar, proporcionar e manter a infraestrutura necessária para atingir a conformidade com os requisitos do produto.[...] inclui, conforme aplicável: a) edifícios, espaço de trabalho e meios associados”. Apesar de se ter realizado um plano de manutenção do edifício com as ações a realizar este não passou de uma mera intenção, pois nenhuma delas se concretizou com a periodicidade que estava estipulada. Aliás, o que se verificou nos anos que se seguiram foi uma degradação do edifício, ao nível do exterior, e o cancelamento de algumas ações devido a motivos relacionados com custos, nomeadamente: limpeza; manutenção de elevadores; desinfestação/desinfecção. Portanto, é de lamentar que não se consigam

manter os padrões de qualidade nos anos subsequentes à inauguração deste tipo de equipamentos culturais.

O facto de se terem delineado algumas ações corretivas com vista ao tratamento de não conformidades resultou numa mais valia, uma vez que se corrigiram quatro situações, tais como: criação de mais lugares sentados, em substituição do espaço vídeo do setor de adultos; remodelação do espaço da bebéteca; reclassificação faseada da coleção; e, por último, reparação do teto falso da sala de reuniões. Procurando, como é óbvio, cumprir o referido pela norma, já citada, na alínea 8.5.1 melhoria contínua:

“A organização deve melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade através da utilização da política da qualidade, dos objectivos da qualidade, dos resultados das auditorias, da análise dos dados, das acções correctivas e preventivas e da revisão pela gestão.”

Também graças a este processo foi possível resolver algumas situações pendentes como a aprovação do Regulamento Interno da Biblioteca Municipal, a definição da figura jurídica, posição no organograma e chefia da biblioteca, e a auscultação de necessidades de formação na área da biblioteconomia.

Julgo que o desenho do sistema de gestão da qualidade, que foi desenvolvido segundo um modelo de gestão por processos – PDCA, ou seja, onde se considera planear, realizar, examinar resultados e corrigir (Melo et al., 2006), vai fazer com que se atinjam os objetivos delineados: clarificar a missão, aumentar a eficácia dos serviços, apostar nos colaboradores, orientar a ação para a satisfação dos clientes e otimizar processos. No caso específico da biblioteca, a utilização de inquéritos contribuiu para aumentar a eficácia dos serviços, uma vez que foi possível perceber a opinião dos utilizadores relativamente ao funcionamento da biblioteca. O facto de se conseguir, em função disso, tomar algumas decisões e corrigir procedimentos provocou o aumento da satisfação do público que viu algumas das suas sugestões aceites. Uma questão relacionada com a eficácia dos serviços está ligada aos custos, pois segundo Melo et al. (2010, p. 1) “os bibliotecários e gestores da informação têm que gerir simultaneamente recursos humanos e de informação, com os seguintes objetivos finais: proporcionar um acesso rápido à informação, satisfazer as expectativas do utilizador e reduzir os custos do serviço”. Face ao contexto de dificuldades económicas há que prestar o melhor serviço reduzindo os custos e desperdícios, o que, por vezes, é difícil, uma vez que

existem sempre custos associados à qualidade dos serviços que se pretendem prestar. A identificação de processos-chave e a sua descrição levou a que se otimizassem os mesmos e canalizassem os recursos necessários e imprescindíveis para o seu pleno funcionamento. Além de que permitiu refletir sobre a forma como os mesmos estavam concebidos e perceber se eram funcionais.

Por outro lado, ao conseguir-se envolver a equipa melhorou-se a sua motivação e empenho, o que se traduziu numa eficaz prestação do serviço de atendimento. As mesmas autoras (p. 2) referem que hoje em dia os funcionários das bibliotecas, face aos novos paradigmas assentes nas tecnologias da informação e comunicação, “têm uma função acrescida - ensinar competências e melhorar o grau de literacia informacional de estudantes, investigadores, educadores e sociedade em geral”. No entanto, nem sempre a sua motivação foi uma constante devido ao facto deste processo ter sido suspenso por algumas vezes, acabando por cair em descrédito junto da equipa da biblioteca.

Ao nível externo a certificação ia conferir uma melhor imagem à instituição, contribuindo para atrair a confiança dos seus clientes, atuais e potenciais, uma vez que só a norma pode ser utilizada para efeitos de certificação.

Um dos aspetos menos positivos foi a excessiva componente burocrática, que resultou numa ineficaz coordenação do processo e que, por vezes, tornava o mesmo difícil de gerir em determinadas fases. Daí a necessidade de se reformular a metodologia de implementação da qualidade, de modo a observar rigorosamente a norma e o SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade), mas também a simplificar todo o processo. Nem sempre se verificou, devido a este motivo, uma melhoria significativa do serviço prestado.

Apesar de todos os esforços realizados para a certificação da biblioteca todos se revelaram insuficientes, pois até à data não se verificaram quaisquer medidas por parte do executivo para revitalizar o antigo processo e obter a certificação. Julgo que esta situação possa estar relacionada com os constrangimentos financeiros atuais, uma vez que associados à certificação estão custos bastante elevados e que são um peso a considerar no orçamento da autarquia. Parece-me que face a estas circunstâncias que a certificação da biblioteca num futuro próximo irá depender da vontade e sensibilidade políticas e, sobretudo, de alguma disponibilidade financeira.

Destaco outros aspetos positivos deste projeto:

- permitiu o contacto e articulação direta com os diferentes departamentos da autarquia o que foi uma mais valia, pois desse contributo resultaram boas relações interdepartamentais que se vieram a revelar muito positivas e enriquecedoras;
- a abertura a uma cultura de mudança que envolveu os mais variados recursos e proporcionou o acesso a um leque bastante amplo de conhecimentos, que de outro modo teria sido impossível alcançar;
- o facto de ter acumulado novas tarefas e responsabilidades, o que se traduziu numa experiência de trabalho enriquecedora.

Destaco como aspetos menos positivos:

- os atrasos que se verificaram por parte de alguns círculos, no que toca ao cumprimento de tarefas e prazos;
- o executivo nem sempre esteve envolvido de forma total e absoluta, o que dificultou de forma notória a ordem dos trabalhos e as ações a realizar.

Para concluir, parece-me que num futuro próximo a certificação da qualidade será uma hipótese a considerar, pois seria uma forma de premiar um serviço que tem dado provas da sua importância junto da comunidade envolvente, pelos bons resultados que obtém, ao nível de dados estatísticos anuais, e que por si só, se revelam bastante elucidativos sobre a boa prestação da biblioteca, no mapa das atividades culturais do concelho.

Reavaliação do Processo de Certificação da Biblioteca Municipal - 2011

No ano de 2011, o executivo ponderou revitalizar o antigo processo da qualidade apenas na biblioteca, pois seria mais fácil começar por certificar este serviço devido à existência de algumas práticas e procedimentos já consolidados.

Sugeri, através de informação interna, que a Câmara Municipal de Faro ponderasse avançar com este processo de forma a garantir a eficácia e qualidade dos serviços. Para tal fui incumbida de submeter a apreciação superior os orçamentos que haviam sido solicitados para uma auditoria interna e externa. A concretização da auditoria externa seria fundamental para a obtenção do respetivo certificado que contribuiria para reforçar a boa imagem da autarquia e dos seus serviços junto dos munícipes.

Face ao exposto anteriormente é de salientar que o processo de implementação de um sistema da qualidade culminou com a auditoria interna. A partir daí a biblioteca apenas manteve algumas práticas, cuja implementação ficou a meu cargo, nomeadamente: circulação de impressos, segundo a numeração atribuída, atualização permanente de indicadores, tratamento de sugestões/reclamações e distribuição e análise de inquéritos.

Relativamente ao processo operacional – biblioteca (ano de 2011):

- fiquei encarregue da atualização, no final de outubro 2011, da segunda versão do Manual da Qualidade disponível na intranet. Foram feitas as devidas alterações na parte correspondente à descrição de funções e fluxogramas, tendo sido os últimos construídos de raiz. Os restantes impressos de gestão pertencentes a outras áreas como recursos humanos e financeiro não foram alterados;

- distribuí no final de 2011 inquéritos (IMP 170) para auscultar a opinião dos utilizadores sobre a biblioteca. Fui também responsável pelo tratamento dos dados.

- após auscultar a pessoa responsável pelo serviço de extensão cultural alterei os impressos: IMP 155 e IMP 164;

- os restantes impressos da biblioteca não sofreram quaisquer alterações e continuam a ser utilizados no dia a dia;

- no que diz respeito aos impressos de gestão, atualizo com frequência os dados mencionados nos seguintes: IMP 005 (mapa de indicadores da qualidade), IMP 020 (tratamento de não conformidades, ação corretiva/preventiva), IMP 027 (registo e tratamento de sugestões/reclamações), IMP 030 (convocatória/ata de reunião) e IMP

031 (plano de manutenção). Os restantes não são da responsabilidade da biblioteca, mas sim dos: responsável geral da qualidade, recursos humanos, aprovisionamento/compras, museu.

- contactei empresas, através de e-mail, no sentido de apresentarem uma proposta de orçamento para uma auditoria interna (Smart Vision e Consequência) e externa (APCER), conforme me foi solicitado. Cada uma apresentou a sua proposta que mais tarde veio a ser analisada por mim (Cfr. Apêndice 8), conforme se verificou em SGD (Sistema de Gestão Documental).

Apesar de todos os esforços realizados para a certificação da biblioteca todos se revelaram insuficientes, pois até à data não se verificaram quaisquer medidas por parte do executivo para revitalizar o antigo processo e obter a certificação. Julgo que esta situação possa estar relacionada com os constrangimentos financeiros atuais, uma vez que associados à certificação estão custos bastante elevados e que são um peso a considerar no orçamento da autarquia. Parece-me que face a estas circunstâncias que a certificação da biblioteca num futuro próximo irá depender da vontade e sensibilidade políticas e, sobretudo, de alguma disponibilidade financeira.

Parte III - Conclusão

Tendo em conta alguns momentos do meu percurso profissional, descritos nos capítulos precedentes, dedicados à sua descrição, análise e reflexão, pelo menos daqueles que considereei como os mais importantes, parece-me agora oportuno tecer algumas considerações finais com a análise crítica dos aspetos que limitaram ou contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Julgo poder, antes de mais, avaliar o meu percurso inicial da seguinte forma: o facto de ter começado por fazer atendimento ao público, desde que enveredei por esta área foi essencial, uma vez que me permitiu ganhar objetividade ao nível da minha atuação pela adequação das minhas funções ao ‘terreno’, pois os serviços disponibilizados destinam-se a satisfazer as necessidades do público; daí, considerar extremamente importante essa componente. Quero com isto dizer que me parece pertinente que um técnico superior contacte, pelo menos a princípio, com essa vertente e não se demita dessa função, sob pena de prejudicar a sua visão global do serviço. Se não conhecermos a componente de lidar com o público, dificilmente iremos tomar as decisões mais acertadas para podermos corresponder às suas expectativas. No meu caso pessoal, o facto de ter começado pelo atendimento fez com que, desde cedo, tivesse uma perceção que considero realista do serviço que a biblioteca presta, ao utilizador, e do papel que cabe a um profissional nesse contexto.

Sem dúvida que ter começado numa biblioteca pequena e com as funções atrás referidas preparou-me para poder abraçar novos desafios que coincidiram com a inauguração da nova biblioteca, no ano de 2001. Esse novo espaço e os novos serviços criados geraram novas necessidades a que pontualmente foi possível dar resposta. Foi, sem dúvida, um período de trabalho enriquecedor, pois a nova biblioteca permitiu abraçar novas funções e novos projetos que começaram a surgir. O clube de leitura, embora tivesse surgido quatro anos mais tarde, foi um projeto bastante interessante uma atividade pioneira, pois nenhuma outra procurou incutir e desenvolver os hábitos de leitura junto de um mesmo grupo de pessoas. Estar envolvida desde o seu começo teve um impacto bastante positivo na minha carreira, pois dessa troca espontânea de opiniões em grupo e em torno do texto literário me foi permitido crescer num contexto de prática de trabalho aliciente, pelos motivos já apresentados.

No entanto, julgo poder afirmar que um aspeto decisivo do meu percurso profissional é aquele que está relacionado com o ingresso no Curso de Especialização em Ciências Documentais - vertente Biblioteca, no ano de 2003. Decisivo quer a nível pessoal, no sentido do enriquecimento interior, quer a nível profissional, pois possibilitou-me acrescentar competências que não possuía por não ter formação na área e para as quais não estava preparada. Também o facto de ter estagiado numa outra biblioteca, neste caso na Biblioteca da Escola Superior de Educação, da Universidade do Algarve, foi um momento bastante enriquecedor, pois permitiu-me contactar com uma realidade de trabalho bastante diferente daquela que eu já conhecia. Ter desenvolvido um projeto em torno das novas tecnologias de informação e comunicação, nomeadamente a conceção de um serviço de referência para a internet, fez com que me interessasse em dar continuidade a este trabalho no futuro, o que curiosamente veio a acontecer anos mais tarde. Neste momento acumulo, na biblioteca, a função de gestão dos conteúdos *online* na página da biblioteca, alojada no novo portal da autarquia.

A partir do momento que tirei a especialização na área surgiram novas oportunidades de trabalho que contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal e profissional como as que a seguir se enunciam: gestão de publicações periódicas; coordenação de um polo da biblioteca; coordenação do clube de leitura, desenvolvida num dos capítulos precedentes deste relatório, entre outras.

Outro momento que considero decisivo nas funções que desempenho hoje em dia é aquele que está relacionado com a implementação de um sistema de certificação da qualidade na biblioteca. O facto de ter estado envolvida neste processo, também ele apresentado neste relatório, fez com que se abrissem outras perspetivas de trabalho até ao momento inexistentes. Aliás proporcionou-me, até há relativamente pouco tempo atrás, ter integrado uma equipa de autoavaliação da autarquia, com elementos de outros departamentos, que surgiu no âmbito de uma ferramenta de gestão da qualidade - CAF - aplicada no município durante o ano de 2011 e 2012. Estar ligada a este tipo de projetos foi importante, apesar de alguns constrangimentos associados, e permitiu-me desenvolver algum do meu potencial, trabalhar com outras equipas, conhecer outras realidades diferentes daquelas a que estava habituada, e reorganizar o meu trabalho na biblioteca em função desses novos projetos. Em suma, cresci como profissional e alcancei alguma visibilidade, que fez com que fosse novamente convidada para integrar uma nova equipa junto da Proteção Civil e Bombeiros quando decidiram aplicar a ferramenta na sua unidade orgânica. Além disso, a experiência adquirida com

a implementação de um sistema de certificação da qualidade preparou-me para desempenhar as funções relacionadas com a manutenção de procedimentos de qualidade na Biblioteca Municipal, e que se mantêm até ao presente, como por exemplo: realização de relatórios mensais de estatística, execução de relatórios semestrais com os indicadores de gestão do desempenho, resposta a sugestões/reclamações, tratamento e análise de inquéritos relacionados com a prestação do serviço, etc.

Relativamente aos aspetos que limitaram o meu desenvolvimento pessoal e profissional posso referir que o facto de não ter formação na área, numa fase inicial, condicionou o meu percurso profissional e fez com que estivesse limitada à execução das mesmas tarefas durante um período de tempo considerável, o que em parte se revelou desmotivador. No fundo foi esse o motivo, o da falta de formação, que fez com que me decidisse em ingressar no Curso de Especialização em Ciências Documentais, como já foi referido atrás.

Outro fator que em nada contribuiu para a minha evolução profissional foi o facto de ter ficado estagnada na mesma categoria profissional, de técnica superior - 2ª classe, durante sensivelmente sete anos, devido a motivos de ordem financeira. Um outro aspeto que também não me foi de todo favorável foi ter executado tarefas com pouca visibilidade. Quero com isto dizer que apesar de gostar efetivamente daquilo que faço e de julgar fazê-lo com rigor não foi suficiente para obter o reconhecimento desejado. Julgo que também o facto de não me terem sido delegadas outras tarefas com mais responsabilidade ao nível do SGD (Sistema de Gestão Documental) limitou seriamente o meu percurso enquanto profissional na autarquia, situação que em parte já foi alterada. Essa visibilidade chegou mais tarde através de outras tarefas relacionadas com a qualidade, que me foram atribuídas numa fase posterior.

Um outro aspeto menos positivo foi a falta de formação na área da biblioteconomia, nos últimos anos, que em parte se deve aos altos custos associados à mesma e que se constituem como uma despesa considerável para a autarquia.

Por último, considero que o SIADAP 3 (Sistema de Avaliação da Administração Pública - Avaliação dos Trabalhadores) da forma como está a ser conduzido e implementado nas autarquias constitui um entrave ao progresso na carreira. O processo como está concebido sobrecarrega, por vezes, os serviços, já de si com meios e pessoal insuficiente, com tarefas algo complexas e morosas.

Por outro lado, apesar da avaliação se centrar em objetivos negociados com os funcionários existe ainda uma margem bastante considerável para a subjetividade, o que de certa forma vai condicionar os objetivos que se pretendem atingir com a sua implementação. Este sistema de avaliação apresenta-se como uma ferramenta que, segundo a minha opinião, dificilmente contribui para a avaliação objetiva do trabalho desempenhado pelo funcionário e para a sua progressão na carreira, o que é de lamentar quando efetivamente se presta um bom trabalho.

Apesar de todos os aspetos menos bons e do contexto de dificuldades económicas sentido pelas autarquias, devo acrescentar que trabalhar numa biblioteca pública continua a ser algo que faço com bastante dedicação e gosto. O meu percurso na Biblioteca Municipal de Faro tem sido gradual, comecei por executar tarefas com um nível de dificuldade acessível e agora desempenho tarefas de relativa complexidade. À medida que fui adquirindo novas competências foram surgindo novas funções, o que foi deveras compensador e aliciante. A Biblioteca Municipal de Faro António Ramos Rosa, local onde exerço funções desde 1999, proporcionou-me aprender, crescer num contexto de prática de trabalho enriquecedor e motivador, e onde ainda hoje é possível abraçar novos projetos e desafios. Espero num futuro próximo acumular novas responsabilidades que me permitam continuar a sentir-me motivada e empenhada no trabalho a desenvolver e também progredir em termos profissionais.

Para concluir, gostaria ainda de dizer que continuo a achar que o trabalho nas bibliotecas públicas mais aliciante do que noutras bibliotecas, pois encontra especificidades muito próprias, enraizadas num contexto muito marcado por características quase únicas e singulares. A biblioteca pública, também designada com a expressão ‘a sala de lazer da comunidade’, depara-se continuamente com novos desafios sentidos a vários níveis a que importa continuar a dar resposta. O facto de ser inclusiva, de funcionar em estreita ligação com a comunidade local, de exercer a sua função enquanto entidade promotora da leitura, torna-a aliciante, viva e indispensável nas nossas vidas, quer como profissionais exigentes quer como cidadãos utilizadores dos seus serviços.

Bibliografia

ABAD GARCÍA, M^a Francisca (2005). *Evaluación de la calidad de los sistemas de información*. Madrid: Editorial Síntesis. ISBN 84-9756-264-X.

AMÂNDIO, Maria José (2010). “Literacias de in(formação) 3.0 em tempos de web 2.0: novas perspetivas”. *Cadernos BAD*. Lisboa: Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas. ISSN 0007-9421. N^o1/2, pp. 84-112.

AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION (1989). *Presidential Committee on information literacy: final report* [Em linha]. [Consult. 06/08/2012].

Disponível em WWW:

<URL:<http://www.ala.org/acrl/publications/whitepapers/presidential#importance>>.

AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION (2013). *Book discussions groups* [Em linha]. [Consult. 08/04/2013].

Disponível em WWW:

<URL:<http://www.ala.org/tools/book-discussion-groups#leading a book>>.

ANJOS, Anabela Casimiro dos (2012). *Bibliomóveis portuguesas* [texto policopiado]: *diagnóstico de um caso sustentável de extensão biblioteconómica*. Faro: [s.n.]. Tese de mestrado.

ANTÃO, Jorge A. S. (1997). *Elogio da leitura: tipos e técnicas de leitura*. Porto: Edições Asa. ISBN 972-41-1871-1.

APCER (2010). *Guia interpretativo NP EN ISO 9001:2008*. Leça da Palmeira: APCER.

APCER (2013). *Empresas certificadas: Norma NP EN ISO 9001:2008*. Leça da Palmeira: APCER.

ARELLANO YANGUAS, Villar (1995). “El club de lectores: un instrumento para socializar la lectura”. *Educacion y Biblioteca*. Salamanca. ISSN 0214-7491. N^o61, pp. 57-58.

AUYEUNG, Catherine ; DALTON, Sheila ; GORNALL, Sandra (2007). “Book buzz: online 24/7: virtual reading clubs and what we’ve learned about them”. *Partnership: The Canadian Journal of Library and Information Practice and Research* [Em linha]. Vol. 2, n^o2, pp. 1-19. [Consult. 03/03/2012].

Disponível em WWW:

<URL:<http://www.criticalimprov.com/index.php/perj/article/view/237/550>>.

AZEVEDO, Fernando (2006). *Literatura infantil e leitores: da teoria às práticas*. Braga: Instituto de Estudos da Criança/Universidade do Minho. ISBN 972-8952-01-5.

BARTHES, Roland (1997). *O prazer do texto*. Lisboa: Edições 70. ISBN 972-44-05-72-9.

BEACH, Richard ; YUSSEN, Steven (2011). “Practices of productive adult book clubs”. *Journal of adolescent & adult literacy*. Vol. 55, nº2, pp. 121-131.

BENAVENTE, Ana [et al.] (1996). *A literacia em Portugal: resultados de uma pesquisa extensiva e monográfica*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. ISBN 972-31-0713-9.

BIRKERTS, Sven (1994). *The gutenbergs illegies: the fate of reading in a electronic age*. Boston and London: Faber and Faber. ISBN 0571190456.

BRITES, Andreia (2009). “Ler não é um acto solitário”. *Os meus livros*. Lisboa. Nº75, pp. 26-29.

CABRAL, Maria L. (2005). “A escola promove o desenvolvimento das competências da literacia?” in Maria L. Cabral (coord.), *Para o ensino da leitura e da escrita. Do básico ao superior*. Faro: Faculdade de Ciências Humanas e Sociais/Centro de Estudos Linguísticos e Literários. ISBN 972-95685-9-6. pp. 13-39.

CADÓRIO, Leonor (2001). *O gosto pela leitura*. Lisboa: Livros Horizonte. ISBN 972-24-1136-5.

CALÇADA, Maria Teresa (2010). “Biblioteca. Literacia. Sabedoria.” in José António Calixto (ed.), *Para além da Branca de Neve: bibliotecas, educação e literacia da informação*. s.l.: Edições Colibri. ISBN 978-972-772-948-7. Col. Biblioteca Estudos & Colóquios, nº19. pp. 27-37.

CALIXTO, José A. (2003). “Literacia da informação: um desafio para as bibliotecas”. *Homenagem ao professor Doutor José Marques* [Em linha]. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto. [Consult. 06/08/2012].

Disponível em WWW:

<URL:<http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/artigo5551.PDF>>.

CALVINO, Italo (1994). *Porquê ler os clássicos?* Lisboa: Editorial Teorema. ISBN 972-695-158-5.

CALVO, Blanca. *Receta para un club de lectura* [Em linha]. [Consult. 14/05/2012].

Disponível em WWW:

<URL:<http://www.tragalibros.org/receta.pdf>>.

CARVALHO, Kátia de (2010). “Biblioteca pública: caminhos que levam ao futuro” in José Calixto (ed.), *Bibliotecas para a vida II: bibliotecas e leitura*. Lisboa: Edições Colibri/CIDEHUS/UE/Biblioteca Pública de Évora. ISBN 978-972-772-949-4. pp. 533-546.

CATTS, Ralph ; LAU, Jesus (2008). *Towards information literacy indicators* [Em linha]. Paris: UNESCO. [Consult. 06/08/2012].

Disponível em WWW:

<URL:http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/wp08_InfoLit_en.pdf>.

CHARTERED INSTITUTE OF LIBRARY AND INFORMATION PROFESSIONALS (2012). *Information literacy: definition* [Em linha]. London: CILIP. [Consult. 08/08/2012].

Disponível em WWW:

<URL:<http://www.cilip.org.uk/get-involved/advocacy/information-literacy/pages/definition.aspx>>.

CHARTIER, Roger (1997). *A ordem dos livros*. Lisboa: Vega. ISBN 972-699-537-X.

CHILDRESS, C. Clayton; FRIEDKIN, Noah E. (2012). “Cultural reception and production: the social construction of meaning in book clubs”. *American Sociological Review* [Em linha]. Vol.77, nº1, pp. 45-68. [Consult. 13/04/13].

Disponível em WWW:

<URL:<http://asr.sagepub.com/content/77/1/45.full.pdf+html>>.

COOK-GUMPEREZ (1991). *A construção social da alfabetização*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul Lda. ISBN 9788536310534.

DEMPSEY, Beth (2009). “One great idea: why your library should get on the one book, one community bandwagon”. *Library Journal* [Em linha]. Nº1, pp. 19-22. [Consult. 08/02/2012].

Disponível em WWW:

<URL:<http://www.libraryjournal.com>>.

EIRAS, Bruno Duarte (2010). “Ler, ouvir e falar : a experiência dos grupos de leitores nas Bibliotecas Municipais de Oeiras” in *Políticas de Informação na Sociedade em Rede. Actas do X Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas* [Em linha]. Lisboa: BAD. [Consult. 15/04/2013].

Disponível em WWW:

<URL:<http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/issue/view/11>>.

EVARISTO, Cristina (2004). “A CAF como impulso para a melhoria contínua”. *Cadernos BAD*. Lisboa: Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas. ISSN 0007-9421. Nº2, pp. 48-64.

FERREIRA, Manuel (1984). “As relações autor/leitor”. *Boletim Cultural*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. ISSN 08740-4554. Vol.4, nº 2, pp. 9-14

FERREIRA, Paulo (2011). “Bibliotecas em rede”. *Ler: livros & leitores*. Lisboa: Círculo de Leitores. Nº104, p. 14.

FRADA, João José Cúcio (2001). *Guia prático para a elaboração e apresentação de trabalhos científicos*. Lisboa: Edições Cosmos. ISBN 972-762-227-5.

FURTADO, José Afonso (2000). *Os livros e as leituras: novas ecologias da informação*. Lisboa: Livros & Leituras. ISBN 972-8483-21-X.

GIASSON, Jocelyne (1993). *A compreensão na leitura*. Porto: Edições Asa. ISBN 972-41-1367-1.

GOMES, Paulo J. P. (2004). “A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação”. *Cadernos BAD*. Lisboa: Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas. ISSN 0007-9421. Nº2, pp. 6-18.

GRABE, W. (2000). “Reading research and its implications for reading assessment” in J. Kunan (ed.), *Fairness and validation in language assessment: selected papers from the 19th language testing research colloquium, Orlando, Florida*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 0521658748.

INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS (2003). *Os serviços da Biblioteca Pública: directrizes da IFLA/UNESCO*. Lisboa: Caminho. ISBN 972-221-1567-7.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (2012). *Standards: management system standards: ISO 9000 quality management* [Em linha]. [Consult. 10/07/2012].
Disponível em WWW:
<URL:http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm>.

LAU, Jesús (2006). *Guidelines on information literacy for lifelong learning* [Em linha]. Veracruz: IFLA. [Consult. 07/08/2012].
Disponível em WWW:
<URL:<http://www.ifla.org/en/publications/guidelines-on-information-literacy-for-lifelong-learning>>.

LONG, Elizabeth (2005). “Book clubs: women and the uses of reading in everyday life”. *Sociology* [Em linha]. Vol.39, nº3, pp. 561-562. [Consult. 10/02/2012].
Disponível em WWW:
<URL:<http://www.sagepublications.com>>.

LOZANO, Roser (2010). “El fomento de la lectura en la biblioteca pública 2.0: una apuesta por la innovación y el riesgo”. *Anuario ThinkEPI* [Em linha]. pp. 87-90. [Consult. 15/04/2013].
Disponível em WWW:
<URL:<http://www.thinkepi.net/el-fomento-de-la-lectura-en-la-biblioteca-publica-20-una-apuesta-por-la-innovacion-y-el-riesgo>>.

MACIEL, Alba Costa ; MENDONÇA, Marília (2000). *Bibliotecas como organizações*. Rio de Janeiro: Interciência/Intertexto. ISBN 85-7193-038-4.

MANGUEL, A. (1998). *Uma história da leitura*. Lisboa: Editorial Presença. ISBN 972-23-2339-3.

MANSO-RODRÍGUEZ, Ramón-Alberto (2012). “Bibliotecas, fomento de la lectura y redes sociales: convirtamos amigos en lectores”. *El profesional de la información* [Em linha]. Vol. 21, nº4, pp. 401-405. [Consult. 15/04/13].
Disponível em WWW:
<URL:<http://dx.doi.org/10.31457epi.2012.jul.12>>.

MARSHALL, N. (1984). "Discourse analysis as a guide for informal assessment of comprehension" in J. Flood (ed.), *Promoting reading comprehension*. Newark, Delaware: International Reading Association. ISBN 0872077373. pp. 79-97.

MATA, Marta Leandro da ; CASARIN, Helen de C. S. (2010). "A formação do bibliotecário e a competência informacional: um olhar através das competências" in Marta Valentim (org.), *Gestão, mediação e uso da informação* [Em linha]. São Paulo: UNESP. [Consult. 07/08/2012].

Disponível em WWW:

<URL:<http://books.scielo.org/id/j4gkh/pdf/valentim-9788579831171-15.pdf>>.

MELO, Luiza Baptista ; SAMPAIO, Maria Imaculada Cardoso (2003). "Avaliação da qualidade em serviços de informação: uma visão luso-brasileira". *Páginas A & B*. Lisboa. ISSN 0873-5670. Nº11, pp. 37-60.

MELO, Luiza Baptista (2004). "Estatísticas e avaliação da qualidade e do desempenho em bibliotecas e serviços de informação: investigações recentes e novos projectos". *Actas do VIII Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas* [Em linha]. Lisboa: BAD. [Consult. 20/05/2013].

Disponível em WWW:

<URL: <http://www.apbad.pt/Edicoes/EdicoesCongresso8.htm>>.

MELO, Luiza Baptista ; PIRES, Cesaltina (2006). "Ferramentas de gestão do desempenho para o século XXI: CAF Estrutura Comum de Avaliação e Balanced Scorecard". *Páginas A & B*. Lisboa. ISSN 0873-5670. Nº18, pp. 71-96.

MELO, Luiza Baptista ; SAMPAIO, Maria Imaculada Cardoso (2010). "Medição de qualidade em bibliotecas e centros de informação: novos indicadores de desempenho" in *Políticas de Informação na Sociedade em Rede. Actas do X Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas* [Em linha]. Lisboa: BAD. [Consult. 22/04/2013].

Disponível em WWW:

<URL:<http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/184>>.

MORAIS, José (1997). *A arte de ler: psicologia cognitiva da leitura*. Lisboa: Edições Cosmos. ISBN 972-762-064-7.

NAMARA, Sarah Joy (2009). "Do companies value maintaining ISO 9000 certification? 2009 case study of 41 US companies first certified in 2000". *Master theses & specialist projects* [Em linha]. s.l.: Western Kentucky University. [Consult. 20/05/2012].

Disponível em WWW:

<URL:<http://digitalcommons.wku.edu/theses/143/>>.

NEVES, José Soares ; LIMA, Maria João ; BORGES, Vera (2007). *Práticas de promoção da leitura nos países da OCDE* [Em linha]. Lisboa: Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação. Ministério da Educação. [Consult. 20/03/2012].

Disponível em WWW:

<URL:<http://www.dglib.pt/sites/DGLB/Portugues/noticiasEventos/Documents/DSL%202009/promoção%20leitura%20ocde.pdf>>.

NOLASCO, Maria Inês (2004), “A evolução da qualidade na administração pública portuguesa”. *Cadernos BAD*. Lisboa: Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas. ISSN 0007-9421. N°2, pp. 33-47.

NUNES, Henrique Barreto (1998). *Da biblioteca ao leitor: estudos sobre a leitura pública em Portugal*. Braga: Autores de Braga. ISBN 972-8026-23-2.

NUNES, Manuela Barreto (1994). “Bibliotecas públicas: o livro para entender o mundo”. *Cadernos BAD*. Lisboa: Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas. ISSN 0007-9421. N°3, pp. 17-25.

OCHÔA, Paula (2004). “A redescoberta contínua da qualidade: uma reflexão sobre práticas e intervenção de uma equipa (1996-2004)”. *Cadernos BAD*. Lisboa: Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas. ISSN 0007-9421. N°2, pp.19-32.

PENNAC, Daniel (2002). *Como um romance*. Porto: Edições Asa. ISBN 972-41-1200-4.

PEONZA (2001). *El rumor de la lectura*. Madrid: Anaya. Colec. La sombra de la palabra. ISBN 84-667-1310-7.

PEREIRA, Alexandre ; POUPA, Carlos (2006). *Como escrever uma tese: monografia ou livro científico usando o word*. Lisboa: Sílabo. ISBN 972-618-350-2.

PEREIRA, Cláudia Sousa (2008). “O valor do literário e a promoção da leitura”. *Malasartes: cadernos de literatura para a infância e juventude*. Porto: Campo das Letras. ISSN 0874-7296. N°16, pp. 46-50.

PINTO, Leonor Gaspar ; MOSCOSO CASTRO, Purificación (2012). “Quatro décadas de investigação e práticas de avaliação do desempenho de bibliotecas em Portugal: uma abordagem meta-avaliativa” in *Integração, acesso e valor social. Actas do XI Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas* [Em linha]. Lisboa: BAD. [Consult. 26/05/2013].

Disponível em WWW:

<URL: <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/274>>.

PINTO, Maria Manuela Gomes de Azevedo (2004). “Modernização administrativa e qualidade: uma ferramenta chamada CAF”. *Cadernos BAD*. Lisboa: Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas. ISSN 0007-9421. N°2, pp. 66-77.

PIRES, Cláudia Guiomar Casaca (2003). “As bibliotecas da rede de leitura pública: problemas e perspetivas”. *Cadernos BAD*. Lisboa: Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas. ISSN 0007-9421. N°1, pp. 117-126.

POMBAL, Bruno ; WILSON, Tom ; AZEVEDO, Ana (2010). “Gestão da eficiência em serviços de documentação e informação” in *Políticas de Informação na Sociedade em Rede. Actas do X Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas* [Em linha]. Lisboa: BAD. [Consult. 23/04/2013].

Disponível em WWW:

<URL:<http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/193>>.

PORTUGAL. Ministério das Finanças. Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (2007). *Estrutura comum de avaliação: CAF 2006*. Lisboa: DGAEP.

PORTUGAL. Ministério das Finanças. Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (2012). *CAF: estrutura comum de avaliação: o que é a CAF* [Em linha]. [Consult. 30/07/2012].

Disponível em WWW:

<URL:<http://www.caf.dgaep.gov.pt/>>

PORTUGAL. Secretário de Estado da Cultura. Direcção-Geral do Livro e das Bibliotecas (2008). *Bibliotecas públicas* [Em linha]. Lisboa: DGLB. [Consult. 09/08/2012].

Disponível em WWW:

<URL:<http://www.iplb.pt/sites/DGLB/Portugues/bibliotecasPublicas/Paginas/bibliotecasPublicas.aspx>>.

PORTUGAL. Ministério da Economia e do Emprego. Instituto Português da Qualidade (2012). *Serviços/glossário* [Em linha]. [Consult. 30/07/2012].

Disponível em WWW:

<URL:<http://www.ipq.pt/customPage.aspx?modid=1076&pagID=1321>>.

PORTUGAL. Ministério da Educação e Ciência. Rede de Bibliotecas Escolares (2013). *MABE: instrumentos de recolha de informação* [Em linha]. [Consult. 27/05/2013].

Disponível em WWW:

<URL: <http://www.rbe.min-edu.pt/np4/101.html>>.

PROLE, António (2004). “A experiência das comunidades de leitores em Portugal: da literatura à vida, da vida à literatura”. *Fiesta internacional de la literatura. Trobada entre clubs de lectura de ciutats potugueses* [Em linha]. Barcelona. pp. 1-11. [Consult. 14/05/2012].

Disponível em WWW:

<URL:http://195.23.38.178/casadaleitura/portalfbeta/bo/documentos/ot_comunidades_a_C.pdf>.

PROLE, António (2005). “O papel das bibliotecas públicas face ao conceito de literacia” in *Educação e Leitura. Actas do Seminário* [Em linha]. pp. 31-41. [Consult. 14/05/2012].

Disponível em WWW:

<URL:http://195.23.38.178/casadaleitura/portalfbeta/bo/documentos/ot_bibliotecas_literacia_a.pdf>.

PROUST, Marcel (1997). *O prazer da leitura*. Lisboa: Editorial Teorema. ISBN 972-695-279-4.

RODRIGUES, Maria Eduarda Pereira ; RODRIGUES, António Moitinho (2012). “Indicadores de desempenho: ferramentas para avaliação de repositórios institucionais” in *Integração, acesso e valor social. Actas do XI Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas* [Em linha]. Lisboa: BAD. [Consult. 22/04/2013].

Disponível em WWW:

<URL:<http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/304>>.

SANTIAGO FERNÁNDEZ, Maria Jesus (2010). “Clubes de leitura em Espanha: sua trajectória e dinâmica na Biblioteca Pública do Estado em Cáceres” in José António Calixto (ed.), *Para além da Branca de Neve: bibliotecas, educação e literacia da informação*. s.l.: Edições Colibri. ISBN 978-972-772-948-7. Col. Biblioteca Estudos & Colóquios, nº19. pp.163-174.

SEGURADO, Teresa ; AMANTE, Maria João (2010). “Avaliar para melhorar: o caso da Biblioteca do ISCTE - IUL” in *Políticas de Informação na Sociedade em Rede. Actas do X Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas* [Em linha]. Lisboa: BAD. [Consult. 14/05/2012].

Disponível em WWW:

<URL:<http://repositorio-iul.iscte.pt/handle/10071/1651>>.

SEOANE-GARCÍA, Catuxa (2008). *A chegada da web social aos clubs de lectura* [Em linha]. [Consult. 15/04/13].

Disponível em WWW:

<URL:<http://www.slideshare.net/catuxa/la-web-social-en-un-club-de-lectura-presentation>>.

SILVA, Armando Malheiro da (2006). *A Informação: da compreensão do fenómeno e construção do objecto científico*. Porto: Edições Afrontamento. ISBN 9789723608595.

SILVA, Armando Malheiro da ; MARCIAL, Viviana Fernández (2010). “Biblioteca, educação e literacia informacional em Portugal: resultados iniciais do projecto ELIT.PT” in José António Calixto (ed.), *Para além da Branca de Neve: bibliotecas, educação e literacia da informação*. s.l.: Edições Colibri. ISBN 978-972-772-948-7. Col. Biblioteca Estudos & Colóquios, nº19. pp.79-93.

SILVA, Joaquim Jorge Moreira da (2010). “Grupos de leitura em espaço público: um estudo comparado” in José Calixto (ed.), *Bibliotecas para a vida II: bibliotecas e leitura*. Lisboa: Edições Colibri/CIDEHUS/UE/Biblioteca Pública de Évora. ISBN 978-972-772-949-4. pp. 105-119.

SILVA, José Mário (2011). “Quem tem medo dos e-books?”. *Ler: livros & leitores*. Lisboa: Círculo de Leitores. Nº104, p. 20.

SIM-SIM, Inês (2002). “Desenvolver a linguagem, aprender a língua” in Adalberto Dias Carvalho (org.), *Novas metodologias em educação*. Porto: Porto Editora. ISBN 972-0-34208-0. Colec. Educação, nº8. pp. 197-226.

SOCIEDAD ESPAÑOLA DE DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN CIENTÍFICA (2009). *Manual do curso online sistema de gestão de qualidade em bibliotecas: implantação y mejora*. Madrid: SEDIC.

SOUSA, Maria Elisa (2009). “Quem lê um verso, chega ao universo? Os grãos da voz de Álvaro Magalhães”. *Malasartes: cadernos de literatura para a infância e juventude*. Porto: Campo das Letras. ISSN 0874-7296. Nº18, pp.34-40.

STEINER, George (2008). *Os livros que não escrevi*. Lisboa: Gradiva. ISBN 9789896162542.

UNESCO (2005). *Towards knowledge societies* [Em linha]. Paris: UNESCO. [Consult. 02/02/2012].

Disponível em WWW:

<URL:<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001418/141843e.pdf>>.

VAN RIEL, Rachel; FOWLER, Oliver (2006). *Opening the book: finding a good read*. London: Opening the book. ISBN 0907734472.

VARGAS LLOSA, Mário (2010). “Elegio de la lectura y la ficción: discurso nobel Estocolmo, 7 diciembre de 2010”. *Páginas A & B*. Lisboa. ISSN 0873-5670. Nº6, pp. 165-178.

VENTURA, João (2002). *Bibliotecas e esfera pública*. Oeiras: Celta Editora. ISBN 972-774-138-X.

WALWYN, Olívia ; ROWLEY, Jennifer (2011). “The value of therapeutic reading groups organized by public libraries”. *Library & Information Science Research* [Em linha]. Vol. 33, pp. 302-312. [Consult. 21/02/2012].

Disponível em WWW:

<URL:<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740818811000648>>.

WEBBER, Sheila ; JOHNSTON, Bill (2006). “Information literacy: definitions and models”. *Information literacy home page* [Em linha]. [Consult. 06/08/2012].

Disponível em WWW:

<URL:<http://dis.shef.ac.uk/literacy/definitions.htm>>.

WILSON, Carolyn [et al.] (2013). *Alfabetização midiática e informacional: currículo para a formação de professores* [Em linha]. Brasília: UNESCO. [Consult. 11/05/2013].

Disponível em WWW:

<URL:<http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002204/2204/220418por.pdf>>.

DECRETO-LEI n.º 166-A/99. D.R. I Série. 111 (1999-05-13) 2564(2)-2564(6).

DECRETO-LEI n.º 140/2004. D.R. I Série. 134 (2004-06-08) 3614-3619.

REGULAMENTO n.º 247/2009. D.R. II Série. 114 (2009-06-16) 23708-23715.

NP 405-1. Informação e documentação (1994). *Referências bibliográficas: documentos impressos*. IPQ: Monte da Caparica. 46 p.

NP 405-3. Informação e documentação (2000). *Referências bibliográficas: parte 3: documentos não publicados*. IPQ: Monte da Caparica. 15 p.

NP 405-4. Informação e documentação (2002). *Referências bibliográficas: parte 4: documentos electrónicos*. IPQ: Monte da Caparica. 26 p.

NP EN ISO 9001. Sistemas de gestão da qualidade (2008). *Requisitos*: IPQ: Caparica. 46 p.

NP ISO 11620. Informação e documentação (2004). *Indicadores de desempenho em bibliotecas*: IPQ: Caparica. 71 p.

Manifesto da IFLA/UNESCO sobre Bibliotecas Públicas, 1994 [Em linha]. Portuguese version. [Consult. 14/05/2012].

Disponível em WWW:

<URL:<http://archive.ifla.org/VII/58/unesco/port.htm>>.

Dossier da Qualidade. Versão n.º2. Aprovado em 20/08/2009, em reunião de Câmara.

Regulamento Interno da Biblioteca Municipal de Faro António Ramos Rosa. Aprovado em 16/09/2009, em reunião de Câmara.

Apêndices

Apêndice 1 - Tabela de controlo dos títulos emprestados (EIB)

CLUBE DE LEITURA DA BMF

LIVRO DO MÊS DE FEVEREIRO: *O passado que seremos*, Inês Botelho

PRÓXIMO ENCONTRO: 2 fevereiro 2011 (5ª feira – 21:00h) – 16 livros

Nome	Empréstimo	Devolução
Andreia Torres		
Ângelo Sousa		
António Baião		
Conceição Pinto	X	
Cristina Neves		
Dina Peres	X	
Felisbela Borges		
Fernanda Libório	X	
Francisco Graça		
Guida Gouveia	X	
Isa Guerreiro	X	
Isabelle Ramirez		
Júlia Sousa	X	
Ludovina Santana	X	
Luís Nunes		
Madalena Guerreiro	X	
Maria Clara Rodrigues		
Maria de Jesus Vieira		
Maria José Nobre Sousa	X	
Maria Manuela Bomba	X	
Nídia Brás de Jesus	X	
Orlando Rodriguez		
Rosália Moreira	X	

Apêndice 2 - Clube de leitura - lista das leituras efetuadas (2005-2011)

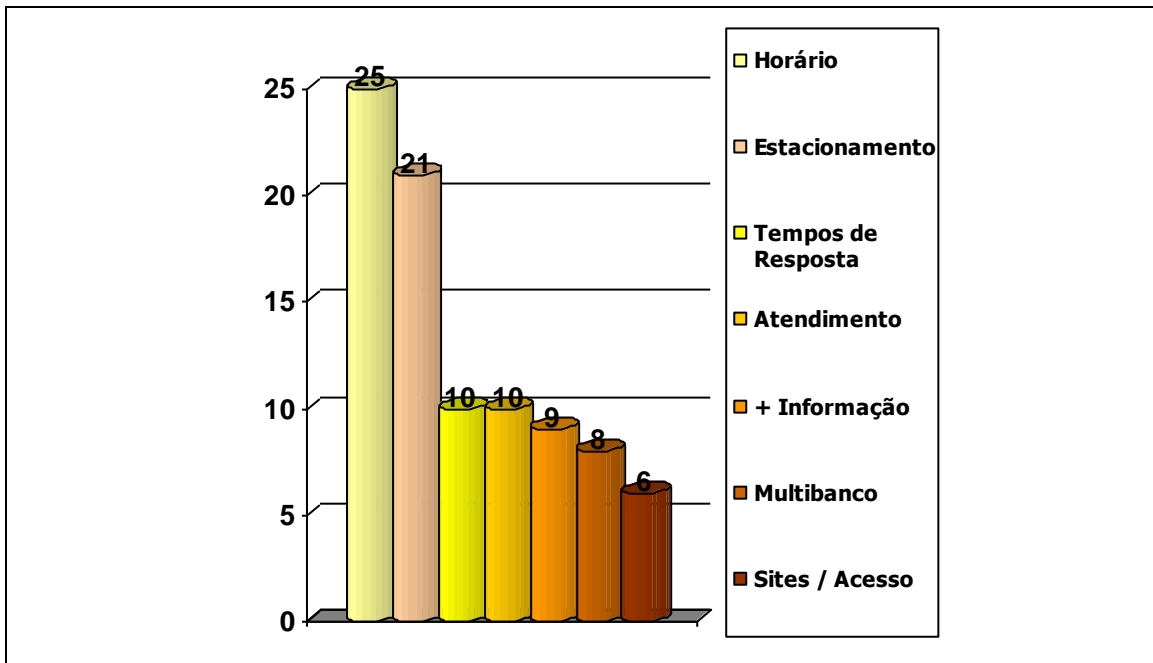
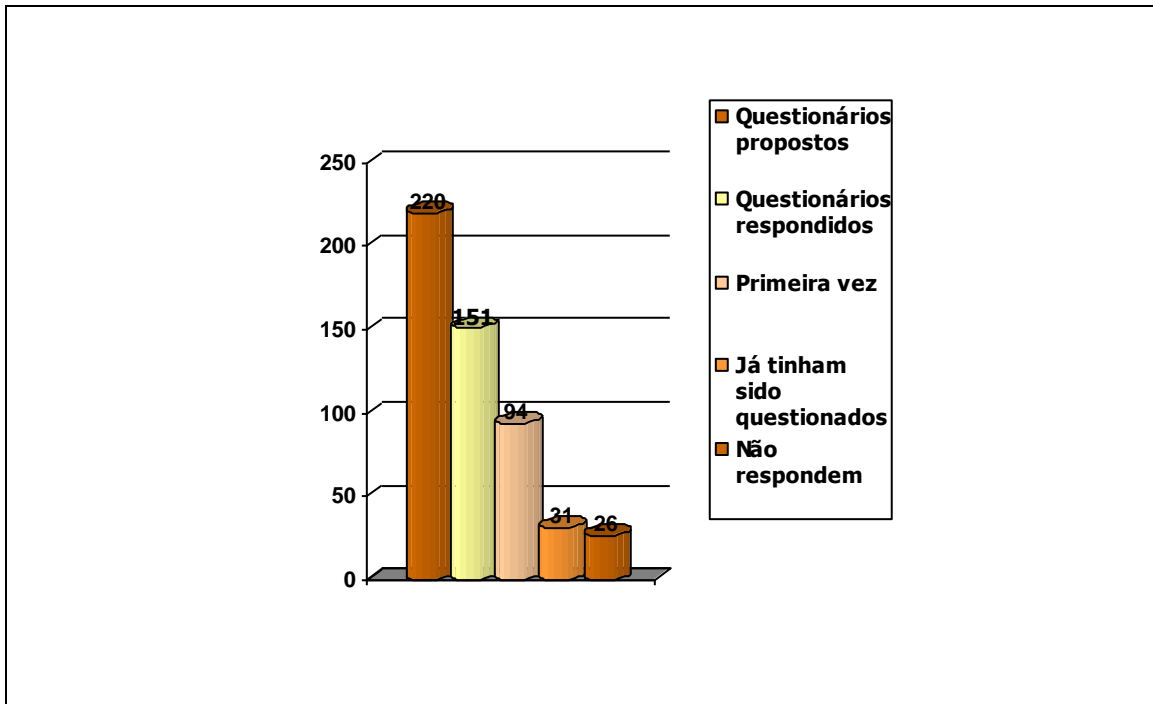
Mês/Ano	Livro
11/05	Apresentação
12/05	<i>Capitão de longo curso</i> /Jorge Amado (EIB)
01/06	Como a água que corre/Marguerite Yourcenar (EIB)
02/06	<i>Ninguém escreve ao coronel</i> /Gabriel García Márquez (EIB)
03/06	<i>Dádiva divina</i> /Rui Zink (EIB)
04/06	<i>A insustentável leveza do ser</i> /M. Kundera (EIB)
05/06	<i>Um rio chamado tempo, uma casa chamada terra</i> /Mia Couto (EIB)
06/06	<i>A um Deus desconhecido</i> /John Steinbeck (EIB)
07/06	Leitura livre
08/06	Férias
09/06	Leituras de verão
10/06	<i>Inês da minha alma</i> /Isabel Allende (EIB)
11/06	<i>As Horas nuas</i> /Lygia Fagundes Telles (EIB)
12/06	<i>As horas</i> /Michael Cunningham (EIB)
01/07	<i>Uma abelha na chuva</i> /Carlos Oliveira (EIB)
02/07	<i>A voz dos deuses</i> /João Aguiar (EIB)
03/07	<i>A Montanha mágica</i> /Thomas Mann (EIB)
04/07	<i>Os jardins da memória</i> /Orhan Pamuk (EIB)
05/07	<i>O Estrangeiro</i> /Albert Camus (EIB)
06/07	Manuel Teixeira Gomes/Vários
07/07	<i>O vendedor de passados</i> /José Eduardo Águalusa (EIB)
08/07	Férias
09/07	Leituras de Verão
10/07	<i>As velas ardem até ao fim</i> /Sandor Márai (EIB)
11/07	<i>És o meu segredo</i> /Tiago Rebelo (EIB)
12/07	<i>História do rei transparente</i> /Rosa Montero (EIB)
01/08	<i>Ele foi Mattia Pascal</i> /Luigi Pirandello (EIB)
02/08	<i>Requiem para o navegador solitário</i> /Luís Cardoso (EIB)
03/08	<i>O lado selvagem</i> /Jon Krakauer (EIB)
04/08	<i>1613</i> /Pedro Vasconcelos (EIB)
05/08	<i>Expição</i> /Ian Mcewan (EIB)
06/08	<i>O animal moribundo</i> /Philip Roth (EIB)
07/08	<i>Desconhecido nesta morada</i> /Kathrine Kressmann Taylor (EIB)
08/08	Férias
09/08	Leituras de verão
10/08	<i>A morte de Ivan Ilitch</i> /Tolstoi (EIB)
11/08	G. M. Tavares/Vários
12/08	José Saramago/Vários
01/09	<i>A costa dos murmúrios</i> /Lídia Jorge (EIB)
02/09	<i>Contos</i> /Hans Christian Andersen

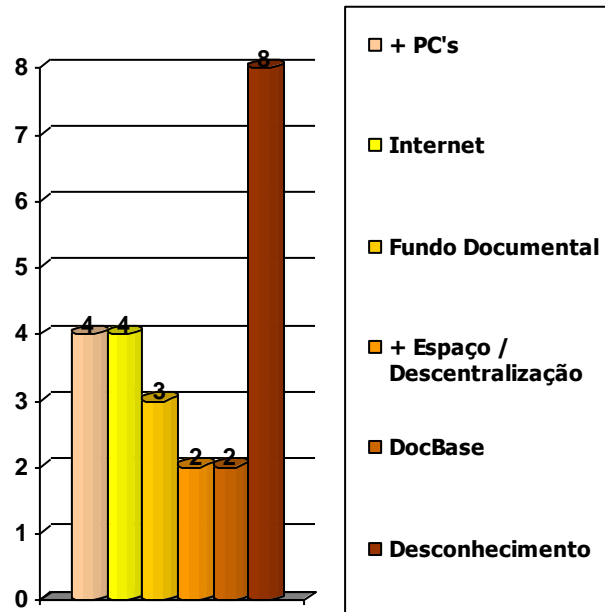
03/09	<i>A sombra do vento</i> /Carlos Ruiz Zafón (EIB)
04/09	<i>Na praia de Chesil</i> /Ian McEwan (EIB)
05/09	<i>O menino de Cabul</i> (EIB)
06/09	<i>69 poemas de amor</i> /Casimiro de Brito
07/09	<i>O último cavalista de Lisboa</i> /Richard Zimler (EIB)
08/09	Férias
09/09	Leituras de verão
10/09	<i>O Delfim</i> /José Cardoso Pires (EIB)
11/09	<i>Tia Suzana, meu amor</i> /António Alçada Baptista (EIB)
12/09	<i>Ali e Nino</i> /Kurban Said (EIB)
01/10	<i>O apocalipse dos trabalhadores</i> /Walter Hugo Mãe (EIB)
02/10	<i>O caçador de tesouros</i> /J.M.G. Le Clézio (EIB)
03/10	<i>A virgem e o cigano</i> /D. H. Lawrence (EIB)
04/10	<i>O codex 632</i> /José Rodrigues dos Santos (EIB)
05/10	Travessuras da menina má/Mário Vargas Llosa (EIB)
07/10	<i>A morte em Veneza</i> /Thomas Mann (EIB)
08/10	Férias
09/10	Leituras de verão
10/10	<i>Desgraça</i> /J.M. Coetzee (EIB)
11/10	<i>Deixem passar o homem invisível</i> /Rui Cardoso Martins (EIB)
12/10	<i>O dia antes da felicidade</i> /Erri De Luca (EIB)
01/11	<i>Nocturno indiano</i> /António Tabucchi (EIB)
02/11	<i>Kyoto</i> /Yasunari Kawabata (EIB)
03/11	Sessão dedicada à poesia
04/11	<i>O grande labirinto</i> /Fernando Savater (EIB)
05/11	<i>Um Deus passeando pela brisa da tarde</i> /Mário de Carvalho (EIB)
06/11	Contos / v.autores
07/11	Cont. contos e poemas
08/11	Férias
09/11	Leituras de verão
10/11	<i>Fica comigo esta noite</i> /Inês Pedrosa (EIB)
11/11	Pepetela /Vários
12/11	Lengalengas, ditados populares - jantar

(EIB) – Títulos cedidos através do Empréstimo Interbibliotecas

Apêndice 3 - Tratamento dos questionários de clientes - análise

Gráficos





Apêndice 4 - Impressos da biblioteca

IMPRESSOS DA BIBLIOTECA			
Número	Nome	Responsável	Situação
IMP 150	Fichas de inscrição	RLQ/Biblioteca	Estamos a utilizar
IMP 151	Fichas de inscrição - Instituições	RLQ/Biblioteca	Estamos a utilizar
IMP 152	Requisição de fotocópias	RLQ/Biblioteca	Estamos a utilizar
IMP 153	Oferta de documentos	RLQ/Biblioteca	Estamos a utilizar
IMP 154	Ficha de planeamento de atividades	RLQ/Biblioteca	Estamos a utilizar
IMP 155	Requisição de cedência de auditório	RLQ/Biblioteca	Propomos a sua alteração
IMP 156	Reg. data de devolução	RLQ/Biblioteca	Estamos a utilizar
IMP 157	Monitorização de tarefas - Depósito	RLQ/Biblioteca	Estamos a utilizar
IMP 158	Monitorização de tarefas - Setor de Adultos	RLQ/Biblioteca	Estamos a utilizar
IMP 159	Monitorização de tarefas - Setor de Audiovisuais	RLQ/Biblioteca	Estamos a utilizar
IMP 160	Monitorização de tarefas - Setor Infante-Juvenil	RLQ/Biblioteca	Estamos a utilizar
IMP 161	Marcação de comp. - Setor de adultos e de audiovisuais	RLQ/Biblioteca	Estamos a utilizar
IMP 162	Marcação de comp. - Setor Infante-Juvenil	RLQ/Biblioteca	Propomos a sua alteração
IMP 163	Registo de vendas	RLQ/Biblioteca	Estamos a utilizar
IMP 164	Mapa mensal de atividades	RLQ/Biblioteca	Propomos a sua alteração
IMP 165	Avaliação de atividades - Ext. Cult.	RLQ/Biblioteca	Estamos a utilizar
IMP 166	Avaliação de atividades - Serv. Educ.	RLQ/Biblioteca	Estamos a utilizar
IMP 167	Registo de publicações periódicas	RLQ/Biblioteca	Estamos a utilizar
IMP 168	Registo de ofertas	RLQ/Biblioteca	Estamos a utilizar
IMP 169	Sugestões	RLQ/Biblioteca	Estamos a utilizar
IMP 170	Questionário	RLQ/Biblioteca	Estamos a utilizar
IMP 171	Empréstimo de publicações periódicas	RLQ/Biblioteca	Estamos a utilizar
IMP 172	Marcação de comp. – Setor de Audiovisuais	RLQ/Biblioteca	Estamos a utilizar

Apêndice 5 - Impressos gerais de gestão

IMPRESSOS GERAIS DE GESTÃO			
Número	Nome	Responsável	Situação
IMP 001	Índice de documentos e versões	RGQ	
IMP 002	Controlo de arquivos	RGQ	
IMP 003	Lista de registos	RGQ	Propomos a sua eliminação
IMP 004	Tratamento das necessidades de formação	RH	
IMP 005	Mapa de indicadores da qualidade	RLQ/Biblioteca	Atualizado
IMP 006	Levantamento das necessidades de formação	RH	
IMP 007	Plano anual de formação	RH	
IMP 008	Lista de presenças na formação	RH	
IMP 009	Avaliação da formação pelos formandos	RH	
IMP 010	Avaliação da eficácia da formação pelas chefias	RH	
IMP 011	Avaliação de fornecedores	Aprovisionamento/ Compras	
IMP 012	Lista de fornecedores qualificados	Aprovisionamento/ Compras	
IMP 013	Lista de equipamentos de monitorização e medição	RLQ/Museu	
IMP 014	Plano de calibração	RLQ/Museu	
IMP 015	Plano anual de auditorias	RGQ	
IMP 016	Plano de auditoria	RGQ	
IMP 017	Relatório de auditoria	RGQ	
IMP 020	Tratamento de não-conformidade, ação corretiva/preventiva	RGQ e RLQ/Biblioteca	Atualizado
IMP 021	Registo de não-conformidades, ações corretivas/preventivas	RLQ's	
IMP 022	Selo de calibração fornecido pela empresa	RLQ/Museu	
IMP 023	Ficha de EMMS	RLQ/Museu	
IMP 024	Avaliação da formação pelo formador	RH	
IMP 025	Relatório anual de formação	RH	
IMP 026	Gestão de cópias controladas	RGQ	
IMP 027	Registo e tratamento de	RLQ/Biblioteca	Atualizado

	sugestões/reclamações		
IMP 028	Plano de ações correctivas	RGQ	
IMP 030	Convocatória/Ata de reunião	RLQ/ Biblioteca	Estamos a utilizar
IMP 031	Plano de manutenção	RLQ/Biblioteca	Atualizado

Apêndice 6 - Tratamento de dados - tabelas

Questionário de satisfação para cidadãos/clientes 2009																					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1.	Modo de prestação do serviço	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5
2.	Tempo de espera no atendimento	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5
3.	Cortesia e igualdade do atendimento	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5
4.	Formulários (simplicidade clareza da linguagem facilidade de preenchimento)	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5
5.	Acessibilidade à informação/ documentação	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	3	5	5	4	4	5	5	5
6.	Qualidade da colecção disponível	5	4	3	5	4	5	5	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3
7.	Empréstimo domiciliário (documentos e prazos)	4	5	3	5	5	5	3	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5
8.	Atendimento telefónico	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5
9.	Horários de Funcionamento	5	4	2	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5
10.	Localização (proximidade de transportes públicos estacionamento etc.)	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	2	4	4	4	5	5	5
11.	Serviços disponíveis on-line	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	3	3	3	4	4	5	5
12.	Informação on-line disponível no website	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	5	5
13.	Contacto por via electrónica	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	3	3	3	4	4	5	5
14.	Serviços descentralizados	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	5	5
16.	Infra-estruturas e equipamentos	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	5
17.	Meios de pagamento acessíveis(ex. Multibanco)	4	3	1	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	5
18.	Oferta cultural disponibilizada - público adulto	5	4	2	5	5	5	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	5	5
19.	Oferta cultural disponibilizada - público infantil	5	4	2	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5
20.	Sistemas de divulgação das actividades	5	4	3	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	5	3	3	3	3	4	5
21.	Aplicação de medidas correctivas em função das sugestões e reclamações dos cidadãos	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4
22.	Tempo de resposta às sugestões e reclamações	4	1	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4
23.	Satisfação global com o desempenho da organização	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5
24.	Envolvimentos dos cidadãos na concepção dos produtos e serviços e no processo de organização	4	4	3	5	5	5	5	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5
25.	Alguma vez foi questionado(a) sobre o tipo de serviços/produtos que deseja?	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5
26.	Observações e propostas	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5
MÉDIA POR QUESTIONÁRIO		4,94	4,00	3,73	5,00	4,75	4,82	4,83	4,78	4,88	4,24	4,56	4,06	4,80	4,00	3,85	3,21	3,79	4,06	4,65	4,79

FOLHA DE TRATAMENTO DE DADOS



Questionário de satisfação para cidadãos/clientes 2009

	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	Média	
1. Modo de prestação do serviço	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,70
2. Tempo de espera no atendimento	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4		4,63
3. Cortesia e igualdade do atendimento	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5		5	5	4	5	5	5	5	5	4,77
4. Formulários (simplicidade, clareza da linguagem, facilidade de preenchimento)	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5		4	5	5	5		1	5		4,46
5. Acessibilidade à informação/ documentação	4	4	5	5		5	5	4	5	4	4	5		5	5	4	5	5	5	5	5	4,59
6. Qualidade da colecção disponível	4	3	5	5	5	5	4	4	5	4	4	2		3	4	4	4	4	5	5	5	4,08
7. Empréstimo domiciliário (documentos e prazos)	4	3	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5		5	5	5	5	5	5	5	5	4,56
8. Atendimento telefónico	4	3	5	5	5	5		4		4		5			5	5	5	5	5	5	5	4,59
9. Horários de Funcionamento	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4,50
10. Localização (proximidade de transportes públicos, estacionamento, etc.)	2	4	5	5	5	5	5	4		4	5	3		5	5	5	5			5	5	4,51
11. Serviços disponíveis on-line	2	4	5	5	5	5		4		4		5			5				5	5	5	4,35
12. Informação on-line disponível no website	2	4		4	5	5		4		2		5			5			5	4	5	5	3,70
13. Contacto por via electrónica	2	4		5	5	5	5	4		3		5			5			5	5	5	5	4,21
14. Serviços descentralizados				5	5	5		4		3		5			5					5		4,47
16. Infra-estruturas e equipamentos	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3		3	4	4	5	5	5	5	5	4,84
17. Meios de pagamento acessíveis (ex. Multibanco)						5		5	5	2	5	5							5	1		3,88
18. Oferta cultural disponibilizada - público adulto	4		5	5	5	5		5		4	4	5			5	5	5	5	5	5	5	4,42
19. Oferta cultural disponibilizada - público infantil	4			5	5	5		5		3					5		5			3	5	4,41
20. Sistemas de divulgação das actividades	3		5	5	5	5		5		3	4	5	5		5	4	5	5	5	5	5	4,43
21. Aplicação de medidas correctivas em função das sugestões e reclamações dos	4					5		4		3					5		5					4,29
22. Tempo de resposta às sugestões e reclamações					5	5		5		3					5		5				5	4,20
23. Satisfação global com o desempenho da organização	4		5	5	5	5		5	5	4	4	5		5	5	5	5	5	5	5	5	4,65
24. Envolvimentos dos cidadãos na concepção dos produtos e serviços e no processo de	3					5		5	5	3					5					5	5	4,06
25. Alguma vez foi questionado(a) sobre o tipo de serviços/produtos que deseja?	1		1								1				1	1						6,00
26. Observações e propostas																						
MÉDIA POR QUESTIONÁRIO	3,52	3,71	4,75	4,89	4,89	5,00	4,82	4,35	4,83	3,57	4,33	4,58	5,00	4,45	4,74	4,40	4,95	4,94	4,48	5,00	4,47	

Caracterização -Questionário de Satisfação do Utilizador 2009																																										
Caracterização	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	total	
Leitor Inscrito																																										
Sim	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33
Não					1	1						1	1															1														5
Sexo																																										
Feminino	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	
Masculino			1									1			1								1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
Idade																																										
< 18 anos																											1															1
18 - 30		1									1												1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	
30 - 55	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26	
> 55 anos					1																																				2	
Habilitações																																										
< 9º ano																											1														1	2
< = 12º ano					1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	
> 12º ano	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22	
Serviços Utilizados																																										
Bebeteca	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
Hora do Conto		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	
Sector infanto-juvenil	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21	
Sector de Audiovisuais		1						1																																	16	
Sector de Adultos		1					1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22	
Equipamento informático		1	1																																						18	
Actividades Culturais		1	1																																						5	
Empréstimo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30	
Livros	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	
Revistas		1	1				1	1																																	26	
Áudio e Vídeo	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26	
Regularidade de Utiliz.																																										
Diária																																										7
Semanal		1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23	
Mensal	1	1								1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	
Semestral				1																																					1	
Esporádica																	1																							2		

Relatório -Questionário de Satisfação do Utilizador 2009																																										
Sugestões	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	total	
Prazos de empréstimo	1									1																																3
Actualização da colecção										1						1			1	1								1			1	1	1			1	1	1	1		11	
Formulários e serviços on-line																																									2	
Falta de estacionamento																		1																							1	
Horário do Jardim																																									1	
Actividades Culturais																																									3	
Organização da Colecção																																								1		
Multibanco																																									1	
Mais divulgação																																									1	
Menor tempo de atendim.																																								1		
Parque informático																																								3		
Horário de Funcionamento																																								3		
Localização pouco central																																								1		
Mais Simpatia																																								1		
Problemas com o catálogo																																								1		
outros																																								1		

Apêndice 7 - Relatório - questionário de satisfação 2009

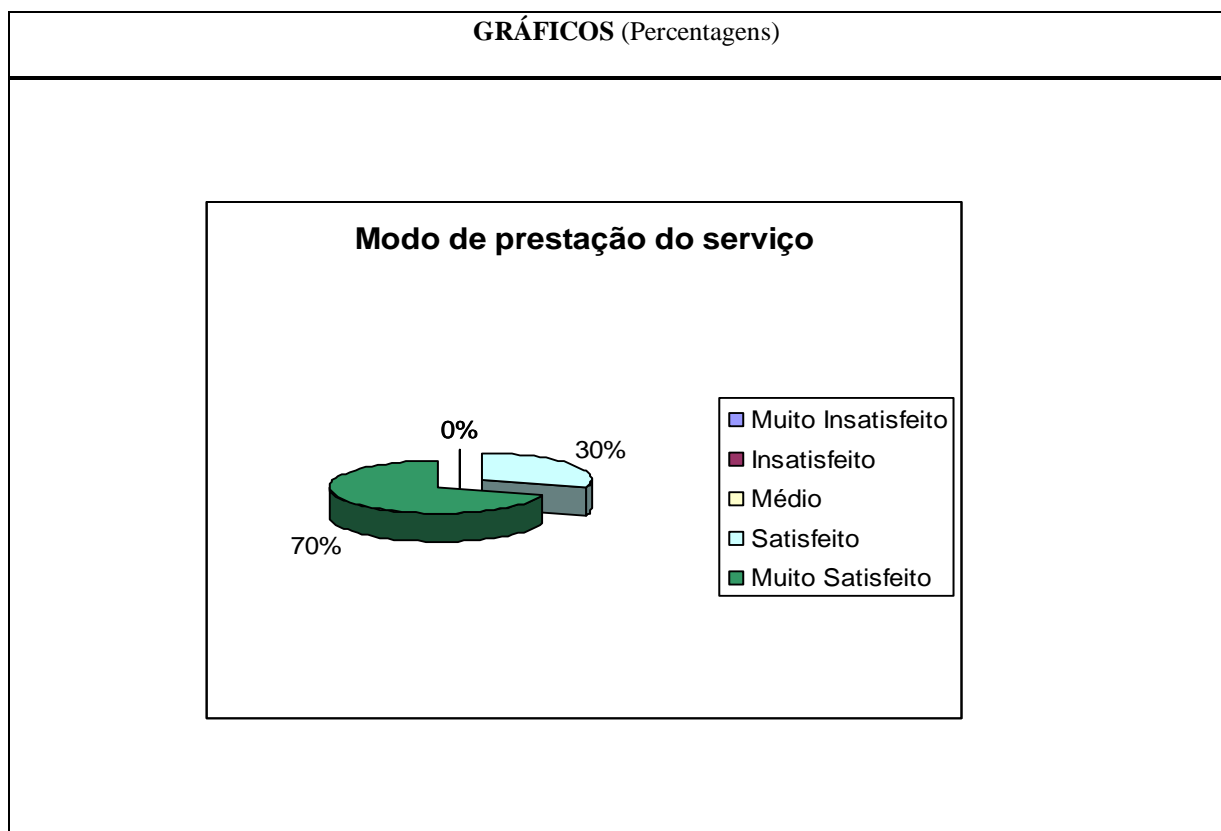
IMP 170 Questionário	Ano: 2009 Mês: Julho	Período da amostragem: 29 de Junho a 10 de Julho 2009
Inquéritos: 40	Nº total visitantes mensais: 8158	Nº inquiridos: 40
Verificação: Cláudia Matos	Data: 23/09/09	Amostragem: 40 = 0,49%

n.º	Perguntas *	Grau de satisfação											
		1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	N/A	%
1	1. Modo de prestação do serviço							12	30	28	70		
2	2. Tempo de espera no atendimento							14	35	24	60	2	5
3	6. Qualidade da colecção			1	2,5	7	17,5	18	45	12	30	2	5
4	9. Horários de funcionamento			1	2,5	1	2,5	14	35	22	55	2	5
5	12. Informação online disponível no web site			2	5	1	2,5	7	17,5	10	25	20	50
6	16. Infra-estruturas e equipamentos					5	12,5	12	30	20	50	3	7,5
7	18. Oferta cultura disponibilizada			1	2,5	4	10	7	17,5	19	47,5	9	22,5
8	23. Satisfação global					2	5	9	22,5	26	65	3	7,5

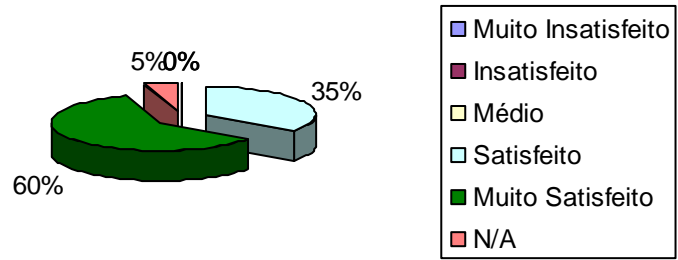
*Questões consideradas mais relevantes

1 Muito insatisfeito	2 insatisfeito	3 médio	4 satisfeito	5 Muito satisfeito
--------------------------------	--------------------------	-------------------	------------------------	------------------------------

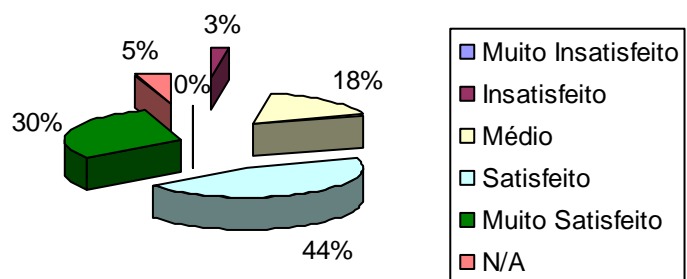
GRÁFICOS (Percentagens)



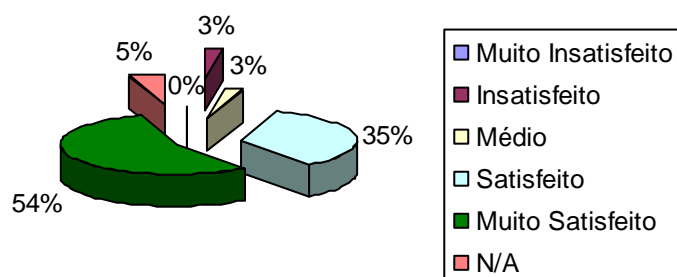
Tempo de espera



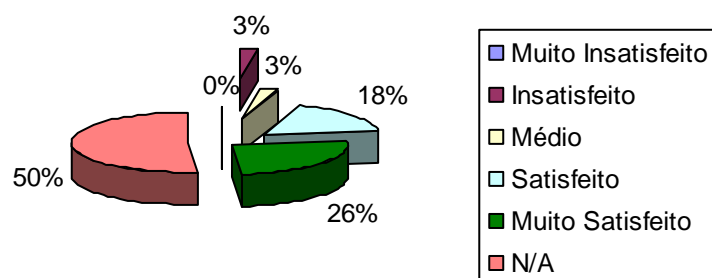
Qualidade da colecção



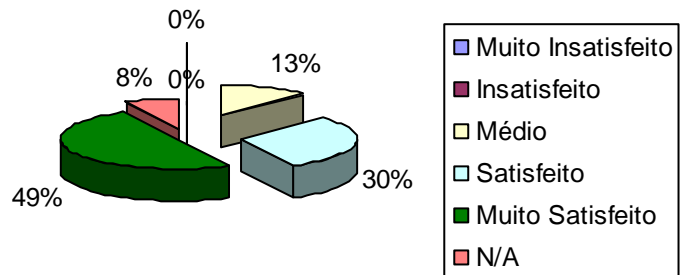
Horários de funcionamento



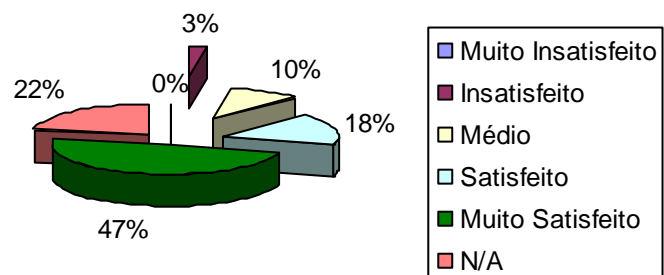
Informação disponível online



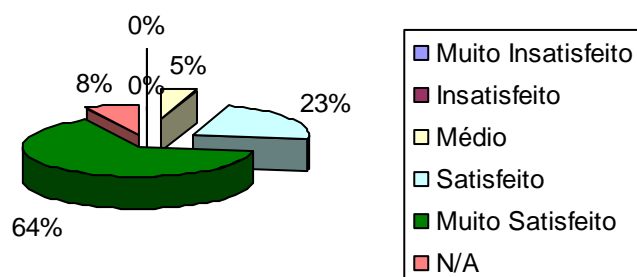
Infra-estruturas e equipamentos



Oferta cultural disponibilizada



Satisfação Global



Apêndice 8 - Análise das propostas de orçamento (2011)

Realização de auditoria ao Sistema de Gestão da BMF, de acordo com os requisitos da norma de referência selecionada

	Empresas que prestam serviços de Assessoria e Auditoria	
	SMARTVISION	CONSEQUÊNCIA
Duração	1ª visita de acompanhamento - 2 dias 2ª visita de acompanhamento - 2 dias 3ª visita de acompanhamento - 2 dias	Hipótese 1: 1 dia ou Hipótese 2: 1,5 dias Hipótese 3: auditoria com a dur. de 1/5, acrescida de 2 sessões de trabalho (1 antes da auditoria e 1 após, para apoio na resolução das constatações efectuadas)
Atividades	- Preparação do trabalho de campo - Auditoria Interna - Preparação para a Auditoria de Acompanhamento	- Preparação do trabalho de campo - Auditoria Interna - Elaboração de relatório - Preparação para a Auditoria Externa
Descrição	- Ponto de situação do trabalho feito desde a Auditoria de Concessão, incluindo o tratamento do Plano de Ações Corretivas - Verificação da realização das tarefas e documentos requeridos pelo SGQ - Reunião com o RGQ, com a Gestão de Topo e com a Equipa da Qualidade - Análise dos indicadores e dos registos existentes - Definição e orientação das tarefas a realizar pela Equipa da Qualidade - Preparação da Auditoria Interna - Realização da Auditoria Interna; Elaboração do PAC - Preparação e realização da Revisão pela Gestão - Definição de tarefas a realizar - Acompanhamento das tarefas realizadas e preparação para a Auditoria de Acompanhamento	- Análise documental na Biblioteca (sessão de apoio) - Análise documental em escritório: análise dos documentos do sistema (não registos) de forma a preparar a auditoria. Preparação do respetivo plano de auditoria. Não implica a visita à organização - Realização da auditoria com a duração referida em cima. Inclui a verificação de documentos, verificação de registos, entrevistas a colaboradores, observação de atividades. - Elaboração do relatório da auditoria - Acompanhamento das tarefas realizadas e preparação para a Auditoria Externa
Custos	Preço total sem IVA incluído: - 4.057,00€	Hipótese 1: 1 dia – 300€ Hipótese 2: 1,5 dias – 400€ Hipótese 3: 1,5 – 650€ Com IVA incluído

Gestão do projeto	<ul style="list-style-type: none"> - O Município de Faro deverá nomear um Comité da Acompanhamento - O Município de Faro deverá nomear um Gestor de Projecto responsável pela interlocução e intermediação com a equipa do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> - O Município de Faro deverá nomear um Gestor de Projeto responsável pela interlocução e intermediação com a equipa do projeto
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> - mais detalhada/completa, ao nível da descrição de tarefas na proposta - acompanhamento facultado antes e depois da Auditoria Interna 	<ul style="list-style-type: none"> - os custos associados - o acompanhamento facultado antes e depois da Auditoria Interna
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> - os custos associados: muito cara - a experiência vivida no passado que nem sempre correu da melhor forma, em termos de apoio facultado 	
<p>Observações: Após análise das 2 propostas considero a proposta da Consequência a mais vantajosa para implementar o Sistema da Qualidade na Biblioteca, nomeadamente a <u>Hipótese3</u>, dado que será preciso retomar o mesmo com a verificação de uma série de documentação e corrigi-lo, após a Auditoria. O preço será um fator a ter em conta, uma vez que esta proposta é mais acessível do que a primeira, já que apenas custa 650€ face aos 4,057,00€ solicitados pela Smartvision. <u>Esta fase (Auditoria Interna) não poderá ser ignorada, dado que está incluída na norma, logo considerada como obrigatória para implementar o Sistema.</u></p>		