



***UM PROFISSIONAL DE COMUNICAÇÃO E DE INFORMAÇÃO.  
O CONTRIBUTO PARA UMA GESTÃO MAIS EFICIENTE DAS  
BIBLIOTECAS.***

**Sandra Cristina Marques Martins**

Relatório de Atividade Profissional para obtenção do grau de mestre em Ciências  
Documentais

Trabalho efetuado sob a orientação da Professora Doutora Alexandra de Brito Mariano, da  
Universidade do Algarve

**2013**



***UM PROFISSIONAL DE COMUNICAÇÃO E DE INFORMAÇÃO.  
O CONTRIBUTO PARA UMA GESTÃO MAIS EFICIENTE DAS  
BIBLIOTECAS.***

**Sandra Cristina Marques Martins**

Relatório de Atividade Profissional para obtenção do grau de mestre em Ciências  
Documentais

Trabalho efetuado sob a orientação da Professora Doutora Alexandra de Brito Mariano, da  
Universidade do Algarve

**2013**

***UM PROFISSIONAL DE COMUNICAÇÃO E DE INFORMAÇÃO.  
O CONTRIBUTO PARA UMA GESTÃO MAIS EFICIENTE DAS  
BIBLIOTECAS.***

“Declaração de autoria de trabalho”

“Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências bibliográficas incluída.”

---

Copyright © Sandra Cristina Marques Martins

“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, de o 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.”

*Sempre imaginei que o paraíso será uma espécie de biblioteca.*

Jorge Luís Borges

**UM PROFISSIONAL DE COMUNICAÇÃO E DE INFORMAÇÃO.  
O CONTRIBUTO PARA UMA GESTÃO MAIS EFICIENTE DAS BIBLIOTECAS.**

## **Resumo**

Tratando-se de um relatório de atividade profissional, retrata a contextualização do processo de formação e o percurso profissional. Analisa-se a formação e a experiência na construção da identidade profissional, onde se apresenta o trabalho efetuado na Biblioteca Municipal de Faro e o contributo do profissional de comunicação nas bibliotecas de hoje.

Tomando como objeto de pesquisa o tema do *marketing* e da comunicação aplicado às bibliotecas públicas, tem como fio condutor a seguinte questão de investigação: precisarão as bibliotecas de profissionais de comunicação? Conclui-se que estes profissionais podem assumir um lugar privilegiado nas bibliotecas, adotando um papel interventivo na aplicação de técnicas de *marketing* nas diversas áreas de atuação destes serviços de informação e na apresentação de propostas de melhoria para o seu desempenho.

O *marketing* como uma das ferramentas mais importantes da gestão vem sendo implementado em todas as áreas, e claro, nas bibliotecas também, na medida em que, cada vez mais, é necessário fidelizar os utilizadores e angariar novos, promovendo os serviços da biblioteca. O *marketing* surge aqui como um instrumento de planeamento visando a criação de estratégias para fazer face às mudanças, prevendo ameaças e oportunidades.

Assim, fundamentalmente na sua missão cultural, as bibliotecas públicas foram transformadas em novas instâncias de mediação cultural, contribuindo para o desenvolvimento de uma cultura de proximidade e revitalizando mecanismos de participação cívica e de promoção da cidadania.

Porém, os serviços das bibliotecas também se definem, não só em função do sistema social em que estão inseridas, mas também em função da sua arena política, ou seja, dos organismos aos quais pertencem e das redes nas quais estão integradas. No caso das bibliotecas públicas, são os municípios os responsáveis pelos seus serviços e as normas que regem as suas atividades são variadas e, na maioria das vezes, complexas.

**Palavras chave:** Bibliotecas públicas, Informação, *Marketing*, Comunicação, Fidelização de utilizadores, Mediação cultural.

## ***A COMMUNICATION AND INFORMATION PROFESSIONAL. THE CONTRIBUTION TO MORE EFFICIENT MANAGEMENT OF LIBRARIES.***

### **Abstract**

Being a professional activity report, this work portrays the contextualization of the process of formation and career. It reveals the work performed in the “Biblioteca Municipal de Faro”, where the training and experience in the construction of the professional identity is analyzed showing the actual contribution of a communication professional into the libraries.

Taking into account that marketing and communication applied to public libraries is the main research subject, the following question arises: Will the public libraries need a communication professional? In fact, these professionals can assume a privileged role in the libraries, adopting a hands-on role in the application of marketing techniques in different areas of information services and in the presentation of proposals to improve library performance.

As one of the most important tools of management, Marketing is being implemented in all areas, as well as in the libraries, due to the necessity of retain and attract new users through the promotion of library services. In this context, Marketing emerges as a planning instrument for the creation of strategies to cope with changes, insuring the anticipation of threats and opportunities.

Bearing in mind its cultural mission, public libraries have been transformed into new ways of cultural mediation, contributing to the development of a culture of proximity, revitalizing civic participation mechanisms and the promotion of citizenship. However, the library services are also defined, not only in terms of social system which they are inserted, but on the basis of their political arena, such as the public organization which they belong and the networks in which they are integrated. Knowing that the executive body of the municipality is responsible for the public services, the public library has rules governing its activity, which are varied and, in most cases, complexes.

**Keywords:** Public library, Information, Marketing, Communication, Users loyalty, Cultural mediation.

## Índice

Resumo.....	v
Abstract .....	vi
PARTE I - Introdução .....	9
1 – O processo de formação .....	10
2 – A globalização e a comunicação .....	12
3 – O profissional de comunicação nas bibliotecas.....	15
3.1– A Rede Nacional de Leitura Pública. O Programa Nacional de Leitura Pública. ....	17
3.2 – A relevância do tema: o <i>marketing</i> e a comunicação na prática profissional.....	21
3.3 – A extensão cultural: formação de leitores? .....	25
PARTE II – Discussão Crítica do Percorso Profissional, da sua Evolução e da Respetiva Relevância.....	28
1 – Descrição detalhada do <i>curriculum vitae</i> .....	29
1.1 – Percorso académico.....	29
1.2 – Reconhecimento de competências profissionais .....	29
1.3 – Atividade profissional .....	29
1.3.1 – Outras funções desempenhadas em contexto de trabalho .....	32
1.4 – Educação e formação complementar.....	33
1.4.1 – Como formadora .....	33
1.4.2 – Como formanda.....	34
1.5 – Publicações.....	41
1.6 – Projetos em contexto de trabalho .....	41
1.7 – Competências e experiências artísticas .....	43
1.8 – Aptidões, competências pessoais e sociais e interesses.....	43
2 – O papel da formação e da experiência na construção da identidade profissional .....	44
2.1 – O local de trabalho: Biblioteca Municipal António Ramos Rosa .....	46
2.2 – O contributo do profissional de comunicação nas bibliotecas de hoje.....	51
2.3 – A formação complementar na área das Ciências Documentais.....	55
3 – <i>Marketing</i> , comunicação e relações públicas em bibliotecas. ....	59
3.1 – A eficácia da gestão da biblioteca pública .....	59
3.2 – O <i>Marketing</i> e o desafio profissional .....	61
3.2.1 – O planeamento.....	65

3.2.2 – A segmentação de mercado.....	67
3.2.3 – O <i>marketing mix</i> .....	68
3.2.4 – Análise <i>SWOT</i> e análise <i>PEST</i> .....	71
3.2.5 – O plano de <i>marketing</i> .....	74
3.2.6 – A Comunicação e as Relações Públicas.....	77
3.3 – Fidelizar Clientes na Biblioteca Pública.....	80
3.3.1 Missão Educativa das Bibliotecas Públicas.....	83
3.3.2 Cultura Organizacional.....	85
PARTE III – Conclusão.....	97
1 – Considerações finais.....	98
2 – Limitações e contribuições.....	103
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	109
ANEXOS.....	119
Habilitações.....	120
Atividade profissional.....	124
Formação complementar como formadora.....	127
Formação complementar como formanda.....	129

## **PARTE I - Introdução**

## **1 – O processo de formação**

*Sem a curiosidade que me move, que me inquieta,  
que me insere na busca, não aprendo nem ensino.*

Paulo Freire

Licenciada em Comunicação Social e após ter passado por diversas áreas da comunicação, nomeadamente pelas relações públicas e *marketing*, produção de televisão, jornalismo, publicidade, a mestranda rendeu-se à área das bibliotecas, onde ainda hoje desempenha funções e continua dedicada. Para enriquecer a sua formação e poder contribuir para o seu desempenho profissional na biblioteca onde trabalha, concluiu o curso de especialização em Ciências Documentais, no ramo de Biblioteca e Documentação, apresentando este Relatório de Atividade Profissional para obtenção do grau de Mestre em Ciências Documentais.

Neste primeiro capítulo pretende-se contextualizar o processo de formação e o desenvolvimento profissional e dar a conhecer o profissional de comunicação, o papel deste nas bibliotecas públicas e a sua contribuição para uma nova cultura organizacional nas bibliotecas.

Devido a importantes mudanças ao nível social, económico, político e cultural o profissional de comunicação vem assumindo um papel estratégico na instituição na qual atua. O novo profissional de Comunicação tornou-se, assim, num gestor de informação, que deve ter conhecimento em áreas multidisciplinares, para além de dominar as ferramentas de comunicação. Para isso a formação e a experiência acumulada da atividade profissional são elementos essenciais.

E por isso, pode-se perguntar qual a relação entre formação e desenvolvimento profissional?

O desenvolvimento profissional estará dependente da qualidade da formação de qualquer profissional.

Entenda-se por formação profissional *um conjunto de atividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento exigidos para o*

*exercício das funções próprias duma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de atividade económica (Tomás et al., 2001).*

*A formação é um mundo onde se inclui a formação inicial, contínua e especializada (Ponte, 1998) e é o instrumento para minimizar a diferença entre o estado atual e o estado desejado. É a ferramenta que serve para impor e direcionar as competências, de forma a permitir a adaptabilidade dos profissionais à mudança e à melhoria de produtividade.*

*Segundo Ponte (1998), ... na formação o movimento é essencialmente de fora para dentro, cabendo ao profissional assimilar os conhecimentos e a informação que lhe são transmitidos, enquanto que no desenvolvimento profissional temos um movimento de dentro para fora. A formação pode ser perspectivada de modo a favorecer o desenvolvimento profissional.*

Hoje em dia, para responder aos desafios que se nos atravessam constantemente, quer pela evolução tecnológica, quer pela transformação social, qualquer profissional tem de estar em constante aprendizagem e o desenvolvimento profissional é uma necessidade incontornável.

Assim, a experiência acumulada da atividade profissional e o conhecimento que se vai adquirindo ao longo do tempo na relação com os diversos contextos de trabalho e formação, tornam-se determinantes para o desenvolvimento profissional e para a construção de uma identidade profissional.

É com base nestes conceitos que se elaborou este trabalho, descrevendo os diferentes caminhos percorridos, questionando os seus resultados e fazendo uma análise crítica sobre a cultura profissional.

Nos capítulos 2 e 3 desta primeira parte é feita uma abordagem genérica sobre a globalização e os efeitos desta na comunicação, questiona-se a atitude do profissional de comunicação e o contributo do mesmo nas bibliotecas públicas.

## **2 – A globalização e a comunicação**

*O ritmo acelerado na era da informação torna imperativo que cada empresa reserve um tempo significativo para examinar e perguntar que adaptações deverão empreender agora para sobreviver e prosperar.*

Philip Kotler

Falar sobre as novas exigências do profissional de comunicação, remete-nos para os cenários em que hoje se situam as organizações onde ele atua.

A comunicação que ocorre dentro dessas organizações não está isolada de toda uma conjuntura, que condiciona e move as ações de um profissional, dentro de uma perspectiva estratégica que tem por fim o cumprimento de uma missão e visão futura.

Há, no entanto, que ter em conta também as consequências da revolução tecnológica ocorrida. Como nos diz Giddens (2000:19), *vivemos num mundo de transformações, que afectam quase tudo o que fazemos*. Mas ele questiona-nos se com a globalização vivemos todos num só único mundo. Este conceito tem sido definido, nos tempos mais recentes, de formas contraditórias. Giddens distingue neste processo os céticos, aqueles que renegam totalmente o conceito, e os radicais, para quem a globalização é um *facto bem concreto*. Sem querer avançar nesta discussão de forma aprofundada, até porque não é o objetivo deste trabalho, é importante esta referência para que se observe que para além de que a teoria dos radicais é que estará do lado da razão, segundo este autor, mas fazer-nos pensar a globalização não apenas como uma coisa nova, mas também como algo de revolucionário. A globalização, para além de económica, é política, tecnológica e cultural.

*Acima de tudo, tem sido influenciada pelo progresso nos sistemas de comunicação, registado a partir do final da década de 1960. [...] Nos Estados Unidos, a rádio levou quarenta anos para atingir os cinquenta milhões de ouvintes. O mesmo número de pessoas usava o computador pessoal, apenas quinze anos depois de a máquina ter sido inventada. Só foram precisos uns*

*meros quatro anos, para haver cinquenta milhões de americanos que usam a Internet com regularidade (Giddens, 2000: 22-23).*

Isto mostra que o processo de inovação tecnológica é cada vez mais acelerado.

É a ele que devemos um mundo globalizado e a criação da sociedade de informação, sendo esta hoje um dos fatores estruturantes do funcionamento e da evolução social.

A internet tem um papel fundamental nesta mudança de paradigma e nessa sequência a comunicação passa a ser importantíssima no seio de qualquer organização.

Os profissionais de comunicação deparam-se então, hoje, com um desafio bem maior: a necessidade de se pensar a comunicação em tempo real e oferecê-la de uma forma integrada nos diversos meios. Nos dias de hoje não é mais possível deixar uma resposta para amanhã e é neste paradigma que assenta a era do conhecimento, representada pelo poder e pela riqueza daquele que o detém. Como salienta Dominique Wolton (1999: 262), *comunicar com os outros tem sempre um preço. [...] Na relação entre comunicação e sociedade, está-se sempre sobre o fio da navalha. Entre, por um lado, o que permanece conforme com um certo ideal de democracia e de libertação do homem e, por outro, aquilo que passou a ter que ver com lógicas de poder e interesse.*

É neste novo contexto que o profissional de comunicação tem de atuar e a necessidade de comunicação é ainda maior, porque a sua atuação deixa de ser periférica e passa a ser estratégica. Como preconiza Margarida Kunsch (2001), a comunicação passa a ser imprescindível para a obtenção de resultados em todos os processos de gestão organizacional. Deverá acrescentar valor e ajudar a organização a posicionar-se perante a sociedade e o seu público.

Nestes moldes, o campo de ação do profissional de comunicação deve ser amplo e contemplar todos os setores da organização; o seu papel já não pode ser limitado apenas à assessoria de imprensa e promoção do seu produto, para além de que a sua atuação tem de ser global, num trabalho de parceria com todas as áreas e meios envolventes.

Hoje há uma preocupação muito grande com a comunicação interna. Está provado que se o colaborador não tiver consciência de que é um agente importante em todo o processo de comunicação, como facilitador, a organização não cumprirá a sua missão nem atingirá os seus objetivos.

Ainda na opinião da mesma autora, no contexto da comunicação institucional, a área das Relações Públicas passa a ser uma ferramenta importantíssima para estabelecer e dirigir toda uma política de comunicação institucional. O relacionamento interpessoal

no convívio diário, a disponibilidade para ouvir e a habilidade para ajudar são outros aspetos importantes a considerar, assim como a flexibilidade suficiente para se adaptar às mudanças.

É fundamental o profissional de comunicação ter a capacidade de aprender e reaprender e também de inovar, mas sobretudo conhecer bem a organização a que pertence e a sua área de trabalho.

Toda a mudança é boa, mas na hora de mudar, a maioria das vezes é muito difícil alterar atitudes e comportamentos, e culturas organizacionais profundamente enraizadas.

É necessário analisar as ameaças e oportunidades que se colocam à comunicação e a partir daí ser criativo e inovar, ter coragem de assumir riscos, enfrentando novos desafios e ter visão estratégica. É este o caminho a ser trilhado pelo profissional de comunicação.

Mas, estará ele preparado para atuar neste novo ambiente de incerteza global? O seu perfil de hoje será o mesmo daqui a uma dezena de anos, face à velocidade da inovação tecnológica? Possivelmente não, mas será difícil termos respostas concretas para estas inquietudes.

### **3 – O profissional de comunicação nas bibliotecas**

*Existem momentos na vida onde a questão de saber se se pode pensar diferentemente do que se pensa, e perceber diferentemente do que se vê, é indispensável para continuar a olhar ou a refletir.*

Michel Foucault

Um profissional de comunicação contribuirá, certamente, tanto para uma gestão mais eficiente das bibliotecas como para atração e fidelização de utilizadores. E não será esta orientação o garante da sobrevivência destas unidades de informação no contexto atual tecnológico, numa comunidade global?

Mas precisarão as bibliotecas de profissionais de comunicação? Esta é a questão principal deste relatório. Mas outras se impõem: o que faz um profissional de comunicação numa biblioteca? Qual a sua missão e objetivos e que contributo poderá dar?

Se olharmos para a trajetória histórica da Humanidade, vemos que a palavra mudança não é marcada apenas pela semântica no discurso, mas também pelo contexto e pelos aspetos internos e externos que lhe dão sentido. Mudança tem sido, ao longo do tempo, a essência do próprio homem que se move, continuamente, na procura de novos saberes para mudar a realidade que o rodeia. Através de pequenos passos vão-se fazendo grandes transformações, para as quais a informação e a comunicação têm-se constituído como fulcrais ferramentas.

Apesar de muitas vezes estes conceitos se confundirem, entende-se por informação, segundo Adriano Duarte Rodrigues (2000: 29),

*a transmissão de um saber entre alguém que o detém e alguém que é suposto não a deter, enquanto a comunicação é a partilha de uma mesma experiência de vida por parte de pessoas que se reconhecem reciprocamente como detentoras de uma identidade comum. A comunicação estabelece uma relação entre um locutor que se assume como eu e alguém que é, ao mesmo tempo, um tu para o locutor e um eu para si próprio.*

O século XX e o atual são marcados por tornar estas transformações mais aceleradas e profundas, gerando no entanto uma sociedade contraditória. Uma sociedade que acumula riquezas, produz e dissemina informação, que comunica em rede, transpondo barreiras geográficas e temporais, mas que ainda não encontrou a justa solução de distribuição das riquezas e da plena e pacífica convivência com as diferenças culturais da Humanidade, e até da própria distribuição equitativa da informação/conhecimento.

Dentro das instituições desta sociedade, em permanente mudança, está a biblioteca pública que possui uma característica singular: *aberta a todos sem distinção de idade, raça, sexo, religião, nacionalidade, língua ou condição social* (Manifesto da IFLA/UNESCO, 1994)<sup>1</sup>, acompanha e ajusta-se às mudanças operadas na sociedade, mas mantém-se intacta na prossecução da sua missão de disseminadora do saber, preservadora da memória cultural da humanidade, formadora permanente de cada cidadão.

E também nas bibliotecas houve grandes mudanças, uma delas é dar à função informação maior destaque em sintonia com o paradigma atual do foco na informação e comunicação. A biblioteca pública, por um lado, tem a comunicação como o processo contínuo, que se materializa na disseminação do conhecimento, em todas as suas vertentes. E por outro, deve focar-se na relação que mantém com os seus utilizadores, que se apresentam cada vez mais exigentes a nível informacional, já que estes solicitam cada vez mais a atualidade quer dos conteúdos quer dos equipamentos disponíveis. Isto leva as bibliotecas a adotar técnicas de gestão, que tenham implícito o reconhecimento da necessidade de otimizar todos os seus recursos, com vista à oferta de serviços com elevados padrões de qualidade. Ou seja, o valor fundamental da biblioteca não depende só dos seus conteúdos, mas depende igualmente da sua capacidade para motivar e estimular os seus utilizadores e do conseqüente relacionamento de proximidade que consegue estabelecer com os seus utilizadores.

É desta forma que o profissional de comunicação pode ter um papel preponderante na biblioteca pública, tendo algumas bibliotecas apostado em ter elementos nas suas equipas para a comunicação.

---

<sup>1</sup> Este manifesto foi preparado em cooperação com a International Federation of Library Associations (IFLA) e aprovado pela UNESCO em Novembro de 1994.

Mas vejamos antes de mais a *revolução silenciosa* a que as bibliotecas foram sujeitas, para que melhor compreendamos o trabalho de um profissional de comunicação nas bibliotecas e a importância da gestão da informação.

### **3.1– A Rede Nacional de Leitura Pública. O Programa Nacional de Leitura Pública.**

Segundo o Manifesto da IFLA/UNESCO sobre bibliotecas públicas (1994),<sup>2</sup>

*a biblioteca pública – porta de acesso local ao conhecimento – fornece as condições básicas para a aprendizagem ao longo da vida, para uma tomada de decisão independente e para o desenvolvimento cultural do indivíduo e dos grupos sociais.*

*A biblioteca pública é o centro local de informação, que torna prontamente acessíveis aos seus utilizadores o conhecimento e a informação de todos os géneros.*

*Os serviços da biblioteca pública devem ser oferecidos com base na igualdade de acesso para todos, sem distinção de idade, raça, sexo, religião, nacionalidade, língua ou condição social.*

Porém, as bibliotecas públicas têm vindo a assumir, ao longo dos anos, vários papéis. Na perspetiva de Sérgio Mangas (2011),

*Estes vão desde a biblioteca-memória, preocupada basicamente em conservar o património escrito para as gerações futuras, à biblioteca-estudo, suporte da vida académica e escolar, ou à biblioteca-lazer, ocupada em múltiplas actividades de animação com o propósito de inculcar o gosto pela leitura, para chegar a outros papéis mais actuais. Esses papéis exigem, atualmente, às bibliotecas e aos bibliotecários que as dirigem, respostas concretas face aos novos desafios e necessidades de informação das pessoas.*

Hoje precisamos de uma biblioteca completamente direccionada para o utilizador. Esta nova biblioteca deve-se constituir como instrumento de transformação social, desbravando caminhos verdadeiramente inovadores e transversais a toda a sociedade, na sustentação dos principais objetivos, reconhecidos internacionalmente para as

---

<sup>2</sup> Em: <http://archive.ifla.org/VII/s8/unesco/port.htm>

bibliotecas públicas, e que são o acesso local à informação, a promoção da leitura e a defesa da liberdade intelectual.

O Manifesto da UNESCO afirma este papel central da biblioteca pública *enquanto força viva para a educação, cultura e informação, e como agente essencial para a promoção da paz e do bem-estar espiritual através do pensamento dos homens e mulheres.*

As missões-chave das bibliotecas públicas, tal como definidas no Manifesto da UNESCO, estão relacionadas com a informação, a literacia, a educação e a cultura. Têm como objetivos:

*criar e fortalecer hábitos de leitura nas crianças, desde a primeira infância; apoiar a educação individual e a autoformação, assim como a educação formal a todos os níveis; estimular a imaginação e criatividade das crianças e jovens; promover o conhecimento sobre a herança cultural, o apreço pelas artes e pelas realizações e inovações científicas; facilitar o acesso às diferentes formas de expressão cultural das manifestações artísticas; fomentar o diálogo intercultural e, em especial, a diversidade cultural; apoiar a tradição oral; assegurar o acesso dos cidadãos a todos os tipos de informação à comunidade; facilitar o desenvolvimento da capacidade de utilizar a informação e a informática; apoiar, participar e, se necessário, criar programas e atividades de alfabetização para os diferentes grupos etários.*

No dia 3 de abril de 1986 foi publicado no “Diário da República”, II série, um despacho da Secretaria de Estado da Cultura que pode considerar-se um marco histórico para as bibliotecas públicas em Portugal. O objetivo desse despacho visava a criação de condições que conduzissem ao estabelecimento de uma política nacional de Leitura Pública, através da implantação e funcionamento regular e eficaz de uma rede de bibliotecas municipais.

Em 1987, o Decreto-Lei n.º 111/87, de 11 de março, estabeleceu as bases para o desenvolvimento de contratos-programa entre governo e autarquias para a construção de bibliotecas públicas que constituíssem uma Rede de Leitura Pública em todo o país. O que foi consubstanciado na Rede Nacional de Bibliotecas Públicas (RNBP), tendo sido aberta ao público em 1988 a primeira biblioteca da rede, a Biblioteca Municipal da Chamusca.

Com base no diploma acima citado e ainda no Decreto-Lei nº 384/87, de 24 de dezembro, foi criado o Programa de Apoio às Bibliotecas Municipais. Através deste

fundo, o Ministério da Cultura e o então Instituto Português do Livro e das Bibliotecas (IPLB), que hoje corresponde à Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas (DGLAB), colaboram com as autarquias na implementação de bibliotecas públicas municipais. Com financiamento local e nacional, o território português tem vindo a ficar dotado de um conjunto de bibliotecas municipais que, nos últimos 20 anos, operaram uma verdadeira *revolução silenciosa* no panorama cultural português.<sup>3</sup>

O primeiro objetivo do Programa era dotar todos os concelhos do país de uma biblioteca pública, de acordo com os princípios e normas estabelecidos internacionalmente. Tratava-se de uma tarefa que, à partida, se revelava difícil, uma vez que em Portugal não existiam praticamente bibliotecas que funcionassem de acordo com esses princípios: serviços diversificados para adultos e para crianças, coleções abrangentes e em diferentes suportes, empréstimo domiciliário, livre acesso às estantes, entre outros.

Desde o seu início, o Programa baseou-se na criação de parcerias entre a administração central e local, que têm vindo a possibilitar a instalação e a modernização das bibliotecas públicas. Propriedade dos municípios, cada biblioteca integra secções diferenciadas para adultos e crianças e também espaços polivalentes para atividades de animação, colóquios, exposições, etc. No que respeita às coleções, para além de livros, jornais e revistas, as bibliotecas reúnem documentos áudio, vídeo e multimédia, de modo a acompanhar as correntes atuais da literatura, da ciência, das artes, etc. Disponibilizam ainda serviços baseados nas tecnologias de informação e comunicação, sendo o mais generalizado o de acesso à internet.

O investimento em infraestruturas não foi acompanhado do investimento em conteúdos culturais. O reconhecimento dessa lacuna motivou a criação, em 1997, do chamado Programa Nacional de Promoção da Leitura pelo então IPLB, e atualmente a DGLAB.

Tal como consta no *site* do Observatório das Atividades Culturais, o Programa tinha como objetivos:

- 1. Desenvolver um programa integrado de promoção da leitura e de difusão do livro, visando a criação e a consolidação de hábitos de leitura no nosso país;*
- 2. Apoiar e colaborar com outras entidades na realização de projetos específicos no domínio da leitura, de âmbito nacional, regional ou local dirigidos a públicos diversificados, que contribuam para minorar o iletrismo e a exclusão social;*
- 3. Apoiar e promover ações*

---

<sup>3</sup> Num universo de 308 municípios (continente e ilhas), são 194 as bibliotecas que atualmente integram o Programa da Rede Nacional de Bibliotecas Públicas (RNBP), in <http://rcbp.dglb.pt/pt/Bibliotecas/Bibliotecas/Paginas/default.aspx>.

*concertadas no domínio da difusão do autor e do livro no País, em articulação com entidades e instituições culturais (Oliveira, 1998).*

Na sua génese, o Programa abrangia um conjunto diversificado de projetos de promoção da leitura a serem concretizados em diversas instituições (que não exclusivamente as bibliotecas municipais) e visava estabelecer parcerias com outras entidades, procurando rentabilizar recursos e conjugar esforços.

Em 1997 foi criado o Programa de Itinerâncias do Instituto Português do Livro e das Bibliotecas, através do qual foram promovidas e disponibilizadas centenas de ações por ano às bibliotecas da Rede Nacional de Bibliotecas Públicas. Estas ações incluíam as mais diversas modalidades, como *ateliers*, espetáculos, cursos breves de literatura, comunidades de leitores, exposições biobibliográficas, entre outras, e eram dirigidas ao leitor, no seu sentido mais lato. No entanto, a partir de 2002, consciente de que este Programa deveria ser preferencialmente um instrumento para a criação de novos públicos leitores através de uma política ativa de combate à iliteracia e aos baixos níveis de leitura, o IPLB influiu a sua estratégia e elegeu como essenciais as ações dirigidas ao público infanto-juvenil, bem como as dirigidas aos mediadores da leitura, elementos privilegiados neste processo de formação de potenciais leitores.

Desde o seu início, este Programa assentou num protocolo de colaboração entre o IPLB e as autarquias, assumindo as bibliotecas municipais integradas na RNBP, um veículo de difusão e implementação das ações semestralmente atribuídas pelo IPLB, mediante concurso. A periodicidade dessa atribuição passou, mais tarde, a ser anual e nos últimos anos deixou de existir. Esperemos que a política cultural seja revista e, no que toca às bibliotecas, que a atual DGLAB consiga estabelecer o que se pretende das bibliotecas públicas nos dias de hoje e promova programas de apoio para as mesmas.

No mesmo âmbito não nos podemos esquecer do papel difusor e importante que teve a Fundação Calouste Gulbenkian (FCG), através do seu Serviço de Bibliotecas e Apoio à Leitura (SBAL), entretanto extinto, quer na promoção e animação da leitura, quer no apetrechamento de fundos bibliográficos das bibliotecas públicas.<sup>4</sup> A partir de 2003, a FCG passou a conceder esse apoio sob a forma de concurso anual – o Concurso de Apoio a Projetos de Promoção de Leitura em bibliotecas públicas. Projeto que, de um

---

<sup>4</sup> Em 1957 o Departamento de educação da FCG criou o então chamado Serviço de Bibliotecas Itinerantes (SBI), mediante sugestão de Branquinho da Fonseca, redominado, em 1983, por Serviço de Bibliotecas Itinerantes e Fixas (SBIF). Em 1993 passava a Serviço de Bibliotecas e Apoio à Leitura (SBAL) e em 19 de dezembro de 2002 era definitivamente extinto, por decisão do conselho de administração. As unidades e o espólio são entregues aos municípios.

modo continuado, tem por objetivo formar leitores e diminuir, a médio e longo prazo, os níveis de iliteracia. A ele podem concorrer todas as bibliotecas públicas do Continente e das Regiões Autónomas. No que concerne à Biblioteca Municipal de Faro, foi atribuído apoio a 3 candidaturas de projetos: *Um jovem, um livro, um leitor* (2003); *Brincar a ler* (2007); *Cinema entre linhas* (2010).

Com os seus principais objetivos de promoção da leitura e o desenvolvimento de competências de leitura em diferentes contextos, tem sido a ação do Plano Nacional de Leitura (PNL) a partir de 2006, o qual inclui as bibliotecas públicas, nomeadamente através de protocolos assinados entre o Ministério da Educação e as autarquias locais.

O PNL atribui um papel estratégico às redes de bibliotecas – Rede de Bibliotecas Escolares (RBE) e RNBP – como suporte para o desenvolvimento das ações programadas, designadamente o apoio a escolas e bibliotecas escolares na gestão das atividades de leitura.<sup>5</sup>

Conclui-se assim que ao longo de duas décadas as ações programadas e levadas a cabo pelo Estado, tiveram na sua génese duas grandes orientações: o intento de articulação entre os setores cultural e educativo, traduzido na prática pelo apoio das bibliotecas públicas municipais às bibliotecas escolares e, no que toca à promoção da leitura o apoio da Fundação Calouste Gulbenkian e a implementação do Plano Nacional de Leitura.

### **3.2 – A relevância do tema: o *marketing* e a comunicação na prática profissional**

*Sempre que ensinares, ensina também a duvidar do que se ensina.*

José Ortega e Gasset

Vivemos num modelo de sociedade onde a informação se encontra presente da forma mais emergente possível.

Atualmente, um dos novos paradigmas da educação é aprender a aprender; isto é, adquirir habilidade e capacidade para aprender, saber obter, utilizar e gerar nova informação, pelo que a sociedade de informação exige dos cidadãos um processo contínuo de aprendizagem, já que a informação é cada vez mais efémera.

---

<sup>5</sup> Pesquisa efetuada nos *sites* da DGLB e RCBP.

As bibliotecas públicas são fundamentais dentro do sistema educacional de um país, porque como parte integrante do sistema de informação, podem colaborar fortemente para o processo contínuo de aprendizagem e construção de literacias.<sup>6</sup> Partindo destas premissas, muito atuais e presentes no nosso quotidiano, analisa-se aqui a questão da expansão da comunicação e da proliferação dos mecanismos de acesso à informação nas bibliotecas.

Nas últimas décadas, as bibliotecas têm assistido a profundas transformações decorrentes da evolução das tecnologias de informação e comunicação (TIC) e da emergência das designadas Sociedades de Informação e do Conhecimento.

Como é referido na publicação da UNESCO, *Towards knowledge societies* (2005), a sociedade de conhecimento é uma sociedade que é alimentada pela sua diversidade, devendo promover a partilha de conhecimento e novas formas de solidariedade envolvendo tanto as gerações atuais como futuras. Mas a emergência de uma sociedade de informação gerada por uma revolução tecnológica não deve apresentar-se como único meio de alcançar a sociedade de conhecimento; *The growth of networks alone will not be able to lay the groundwork for the knowledge society. [...] Thus, information is in many cases a commodity, in which case it is bought or sold, whereas knowledge, despite certain restrictions (defence secrets, intellectual property, traditional forms of esoteric knowledge, for example), belongs of right to any reasonable mind.* (Idem)

O excesso de informação não é necessariamente fonte de conhecimento. Segundo a mesma fonte acima referida, muitos especialistas consideram que o crescimento acelerado das novas tecnologias podem ajudar a superar uma série de restrições, por exemplo ao nível do conhecimento científico e tecnológico, que até agora eram muitas vezes guardados por razões estratégicas. No entanto, existem ainda velhos obstáculos que dificultam o acesso ao conhecimento, nomeadamente a exclusão social, sendo este o verdadeiro desafio da construção da sociedade de conhecimento.

Na sociedade de conhecimento, cada indivíduo deve desenvolver competências para distinguir entre informação útil e inútil. É nesta perspetiva, que um dos principais desafios que se impôs foi o de converter a biblioteca, entre outras vertentes, num serviço onde os seus utilizadores pudessem adquirir um conjunto de competências que os

---

<sup>6</sup> Como refere Benavente *et al* (1996) define-se literacia como as capacidades de processamento de informação escrita na vida quotidiana. Essas capacidades, quando integradas num contexto informativo mais complexo, com novas tecnologias de informação e novos meios de comunicação, exigem uma visão mais ampla do conceito de literacia, abrangendo múltiplas e complexas competências. Pelo que, na aceção de Gomes (2003), o conceito de literacia pressupõe um *continuum* de competências que pode ser medido através de proficiência na utilização desse tipo de informação.

tornassem mais autónomos na pesquisa, seleção e organização da informação. Ou seja, numa sociedade onde se privilegia o acesso público, gratuito e equitativo à informação, foi também lançado um novo desafio às bibliotecas e aos bibliotecários: o de apoiar os utilizadores na conversão em conhecimento, ou seja, em informação útil, prática e aplicável, toda a informação a que têm acesso, cada vez mais, através do desenvolvimento de tecnologias, designadamente a internet.

Esta criou uma situação em que é possível cada vez com mais frequência contactar com o utilizador através de correio eletrónico, bem como o acesso aos catálogos em linha, considerando assim o contacto regular e mais económico, elementos chave para assegurar a fidelidade do utilizador.

As transformações sociais e tecnológicas ocorridas nas últimas décadas e as novas teorias educacionais, incluindo a generalização da ideia da aprendizagem ao longo da vida, vieram dar uma nova dimensão às bibliotecas.

Estas passam a ter uma nova missão, não abrangendo apenas o papel de facilitadoras de informação, mas procuram, simultaneamente, potenciar o desenvolvimento de competências e de capacidades de forma a interpretar essa mesma informação e produzir conhecimento.

Isto traduz-se numa crescente preocupação com as questões de *infoliteracia* provocada pelo aumento “bombástico” da quantidade de informação que hoje é produzida e disponibilizada principalmente em ambiente web, numa sociedade cada vez mais tecnológica. (Henriques, 2011)

A Literacia da Informação *abrange o conhecimento das próprias necessidades e problemas com a informação, e a capacidade para identificar, localizar, avaliar, organizar e criar, utilizar e comunicar com eficácia a informação para resolver problemas ou questões apresentadas.* (Declaração de Praga, 2003 in [URL:http://portal.unesco.org/pv\\_obj\\_cache/pv\\_obj\\_id\\_0106E60518A5E4524F2E44C80D3B09C654C80000/filename/PragueDeclaration.pdf](http://portal.unesco.org/pv_obj_cache/pv_obj_id_0106E60518A5E4524F2E44C80D3B09C654C80000/filename/PragueDeclaration.pdf))

De facto, o termo surge associado à aprendizagem ao longo da vida, ao desenvolvimento do sentido crítico, à capacidade de resolução de problemas e tomada de decisões com autonomia. Segundo Webber (2003), *é imperativo aprender a aprender, ter comportamentos informacionais que incluam a consciência da necessidade de informação, a capacidade de pesquisa e avaliação da informação em todos os formatos, a utilização/reutilização e comunicação da mesma.*

O papel das bibliotecas está inteiramente ligado à formação ao longo da vida e à promoção da literacia da informação, com especial ênfase à posição privilegiada que ocupam enquanto mediadoras no processo de aprendizagem e acesso ao conhecimento. Convém referir que a este nível existe uma disparidade considerável entre Portugal e a realidade internacional, nomeadamente entre países como os Estados Unidos, Reino Unido ou Austrália, atentos a estas questões desde os anos 70/80. Porém, *a existência nas bibliotecas de recursos de informação diversificados e em quantidade, de sistemas de gestão da informação cada vez mais potentes, de pessoal especializado e de uma tradição de décadas no apoio aos utilizadores, torna-as particularmente capazes de desempenhar estes papéis* (Calixto, 2003: 46).

A esta nova missão das bibliotecas junta-se a tendência para a criação de produtos que atendem às necessidades de públicos específicos, estando a função da biblioteca centrada unicamente no utilizador. Assiste-se então a uma multiplicação de produtos e serviços específicos para cada tipo de público (criação de plataformas de e-learning e formação ao nível das TIC, tanto para crianças, jovens, idosos, bem como para público com fraca aquisição de conhecimentos em novas tecnologias; oficinas de férias para crianças e jovens em períodos de férias escolares, indo ao encontro das necessidades dos pais que estão a trabalhar; novas propostas para ocupação dos tempos livres; novos serviços *on-line*; novas formas de disseminar a informação). Neste sentido a fidelização de públicos torna-se também uma preocupação dos gestores das bibliotecas públicas.

Como anteriormente referido, as bibliotecas públicas devem compreender as suas necessidades e fornecer serviços que satisfaçam os seus utilizadores/clientes. Os serviços destinados a satisfazer estas necessidades devem igualmente ser postos à disposição de todos os tipos de público, inclusive grupos de utilizadores especiais, que por algum motivo se vejam impossibilitados de utilizar os serviços regulares da biblioteca.

Assim, à expansão da comunicação e à multiplicação de mecanismos de acesso à informação, assiste-se a uma especialização na oferta de produtos e serviços destinados a cada público específico. As bibliotecas públicas passam então a ter, tal como qualquer outra instituição ou empresa, a preocupação central de fidelizar clientes. Isto obriga a que conheçamos exatamente o que querem os nossos utilizadores, reais ou potenciais, e que nos seja possível aferir o seu grau de satisfação. Daqui advém a proliferação de estudos de opinião, de forma a questionar e quantificar de forma ampla os “desejos” do público, para de forma consequente e refletindo esses interesses, se formulem os

objetivos a atingir, melhorando a qualidade, a sua relevância na satisfação de necessidades, minimizando custos e rentabilizando recursos.

Para isso as bibliotecas devem *possuir uma política escrita de comunicação, marketing e promoção que lhes permita empreender uma promoção planificada dos seus serviços junto do público. A política deve incluir uma estratégia de marketing e comunicação e métodos de avaliação dos programas promocionais* (IFLA/UNESCO, 2003: 112). Para aplicação desta estratégia as bibliotecas devem possuir pessoal com formação que lhes permitam utilizar os meios de comunicação para promoverem os seus serviços e responder a questões colocadas por órgãos desses mesmos meios (*Idem*). Esses profissionais devem estar familiarizados com as técnicas de comunicação e redes informáticas e de telecomunicações.

### **3.3 – A extensão cultural: formação de leitores?**

*Toda a cultura é um diálogo com o seu tempo.*

Vergílio Ferreira

As bibliotecas públicas são o equipamento cultural por excelência da leitura.

Desse ponto de vista, as suas atividades poderão ser consideradas, de uma ou de outra forma, como atividades de promoção da leitura. *Como imperativo social, a leitura é a única forma de consumo cultural que exige uma técnica, ou seja uma aprendizagem anterior. Acto essencial de aculturação, é uma atividade cultural de base, suporte de aprendizagem escolarizada. [...] A leitura responde assim, a uma necessidade constante no crescimento do nosso ser individual enquanto ser social* (Vaz, 1996: 11).

Ora, pensar a leitura e a animação da leitura compreende também pensar a cultura ou culturas da comunidade envolvente.

As bibliotecas públicas municipais são serviços com base local para o benefício da comunidade onde se inserem, pelo que se devem constituir como agente essencial na recolha, preservação e promoção da cultura local em toda a sua diversidade. Deverão então oferecer um conjunto variado de atividades de animação cultural, as quais não se deverão esgotar nos seus acervos, mas também investidas de objetivos do domínio cultural, educativo, cívico e social.

Neste contexto, animação cultural e promoção da leitura serão conceitos sinónimos, ou, pelo contrário, terão eles diferenças conceptuais?

*Por animação pode entender-se o conjunto de bens, mensagens e serviços propostos ao público por profissionais (Seibel, 1983) ou, mais genericamente, o conjunto de actividades culturais realizadas pelas bibliotecas e não apenas as directamente relacionadas com os acervos documentais. Deste ponto de vista, animação distingue-se de promoção da leitura porque esta designará as actividades mais especificamente direccionadas para a dinamização do acervo documental e a leitura do ponto de vista das competências e, ou, das práticas.*

*Porém, importa notar que tal distinção é feita num contexto geral cujo fulcro é a leitura, seja ela de livros, de jornais, de suportes multimédia, etc.*

*Assim, [...] considera-se promoção da leitura o conjunto de actividades culturais levadas a cabo com a finalidade de elevar os níveis de literacia e de fomentar as práticas de leitura de lazer, designadamente de livros e animação da leitura o conjunto de actividades ou acções que visam aproximar a população da biblioteca e promover a sua frequência. (Neves e Lima, 2009: 33)*

Diversas experiências de animação realizadas transformam efetivamente as bibliotecas públicas em novas instâncias de mediação cultural local, contribuindo para o desenvolvimento de uma cultura de proximidade e de revitalização de mecanismos de participação cívica e de promoção da cidadania.

Ainda numa outra aceção, quando se fala de “Livro”, este tem cheiro, sabor, tem sentido, oferece-se ao tato e aos olhos. Então não é ele, mais do que um objeto, uma ideia que se tem da cultura?<sup>7</sup>

Ler é um ato cultural. *Aprendemos a ler; lemos para aprender, comunicamos a ler e lemos para comunicar, rimos a ler, sonhamos a ler, amamo-nos a ler, lemos a trabalhar e trabalhamos a ler, descansamos a ler, até adormecemos a ler... Passamos a vida a ler. Ai de nós que aprendemos a ler!* (Vaz, 1996: 14-15).

Pode-se assim dizer que a promoção da leitura transforma-se num instrumento coletivo para proporcionar a cada indivíduo o mais possível do saber, da imaginação e da

---

<sup>7</sup> A este propósito disse Paulo Freire, numa palestra sobre a importância de ler, no âmbito da relação das bibliotecas com a alfabetização de adultos, que a leitura do mundo precede sempre a leitura da palavra e a leitura desta implica a continuidade da leitura daquela. Para ele, o ato de ler implica sempre percepção crítica, interpretação e “re-escrita” do lido, in Paulo Freire, *A importância do ato de ler: em três artigos que se completam*. 23ª edição. São Paulo: Cortez Editora: Editora Autores Associados, 1989.

criatividade dos outros. Ou seja, em termos de comunidade, os serviços de uma biblioteca traduzem-se diretamente para os indivíduos singulares quando se assegura a transmissão da memória coletiva, mas também quando se promove a inserção social e a divulgação cultural através de outras manifestações de participação coletiva, como colóquios, exposições, palestras, teatro, música.

A biblioteca pública, na sua função de lazer, deve ser entendida como um espaço que deve oferecer entretenimento através da leitura, promovendo-a e intensificando o empréstimo de livros.

Numa ida à biblioteca, um leitor que procura novidades literárias ou simplesmente desfrutar do seu ambiente simpático, pode-se interessar por uma exposição que está patente no seu espaço. Por sua vez, a temática dessa exposição pode originar interesse em bibliografia e conseqüentemente levar o leitor a utilizar o serviço de empréstimo de documentos. É esta a mais-valia da biblioteca pública como atualmente a conhecemos e na qual as atividades de animação ou extensão cultural contribuem para formar um público leitor.

Quais as atividades que devem ser promovidas pelas bibliotecas públicas? A quem devem ser elas dirigidas? Para quantos utilizadores? Com que regularidade? Em que locais se devem realizar? Quais as orientações das políticas culturais para o setor das bibliotecas? Em que contextos devem ser promovidas e realizadas?

Foi para ajudar a responder a estas questões e para a implementação de uma forma organizada de ações de difusão do livro e promoção da leitura na Biblioteca Municipal de Faro que a colaboração da mestrandia fez sentido, tendo sido contratada pela Câmara Municipal de Faro, em julho de 2000, para os serviços da Biblioteca Municipal, local onde permanece até hoje, embora atualmente a desempenhar funções diferentes.

É, então, neste contexto que é fundamental que as bibliotecas se auxiliem de algumas disciplinas da comunicação, como o *marketing* e as relações públicas, as quais através das suas técnicas, podem ajudar a conhecer o mercado específico das bibliotecas, tal como acontece com as organizações com fins lucrativos.

Nesta perspetiva, na segunda parte deste trabalho apresentar-se-á, posteriormente à descrição do percurso profissional, a análise e reflexão do mesmo na contextualização teórica do *marketing* aplicado às bibliotecas e os efeitos dessa aplicação à gestão.

## **PARTE II – Discussão Crítica do Percurso Profissional, da sua Evolução e da Respetiva Relevância**

## **1 – Descrição detalhada do *curriculum vitae***

### **1.1 – Percurso académico**

- Curso de especialização em *Ciências Documentais, ramo Biblioteca e Documentação* pela Universidade do Algarve, concluído em 7 de julho de 2010, com a classificação final de 17 (dezassete) valores, qualificação de Muito Bom.
- Licenciatura em *Comunicação Social* pela Universidade da Beira Interior, concluído em 26 de julho de 1994, com a média final de 13 (treze) valores. [Estágio curricular realizado na *LPM Comunicação*, em Lisboa, com a classificação de 15 (quinze) valores].

### **1.2 – Reconhecimento de competências profissionais**

- Obtenção do Certificado de Formador, no qual foi certificado as competências pedagógicas para exercer a profissão de Formador, pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional (registo n.º EDF 3380/2002 DG).

### **1.3 – Atividade profissional**

- Chefe de Divisão de Bibliotecas e Arquivos no Município de Faro, em Regime de Comissão de Serviço, por três anos, com efeitos a partir de 01/06/2011, cargo que exerce atualmente.
- Chefe de Divisão de Bibliotecas e Arquivos, da Câmara Municipal de Faro, em Regime de Substituição, cargo que exerceu desde 02/08/2010 até 31/05/2011. No exercício destas funções tem gerido a Biblioteca Municipal, bem como os Pólos da Junta de Freguesia da Conceição e da Ilha da Culatra. Tem programado, organizado e controlado a atividade desta unidade orgânica e dos elementos que a integram, definindo objetivos, políticas e estratégias de atuação,

estabelecendo prazos e determinando prioridades. Tem contribuído, através dos seus conhecimentos e experiência profissional, para a missão, valores e objetivos do serviço, gerindo os recursos disponíveis, otimizando-os. Representação protocolar da instituição.

- Estágio curricular na Biblioteca da Universidade do Algarve, com a duração de 160 horas, sob orientação da Dr.<sup>a</sup> Margarida Vargues e Dr.<sup>a</sup> Nélia Brito Sequeira, entre março e junho de 2010 [desenvolvimento de um trabalho de tratamento documental de jornais antigos do fundo Lyster Franco].

Este estágio permitiu o contacto com uma realidade profissional diferente da conhecida até àquela data. O projeto individual foi atraente, sobretudo pelo contacto com documentos que não se encontram habitualmente, pela sua raridade, e pelos conteúdos ao nível da imprensa escrita, que se apresentaram como muito interessantes e curiosos. E à Biblioteca da Universidade cabe a dupla missão de preservar a obra para a posteridade, mas também garantir o acesso à informação nela contida. O concelho de Faro tem um forte potencial ao nível histórico, pelo seu conjunto de historiadores, para o qual este fundo de jornais antigos constitui uma referência extremamente valiosa, pelo que deverá ser amplamente promovido e divulgado. O trabalho efetuado neste estágio poderá ter representado um estímulo para a continuidade de outras abordagens na área dos periódicos, nomeadamente para a seleção e digitalização dos jornais que se encontram em pior estado de conservação ou até, por exemplo, verificar junto do *site* da Hemeroteca de Lisboa, se a Biblioteca da Universidade possui alguns títulos dos que estão em linha naquele local, podendo enriquecer o seu catálogo através da colocação de um *link*.

- Técnica superior de 1.<sup>a</sup> classe, da carreira de Comunicação Social, pertencente ao quadro de pessoal da Câmara Municipal de Faro, de 16/09/2008 a 31/07/2010.
- Técnica superior de 2.<sup>a</sup> classe, da carreira de Comunicação Social, pertencente ao quadro de pessoal da Câmara Municipal de Faro, de 29/10/2003 a 15/09/2008.
- Acordo de Atividade Ocupacional na Câmara Municipal de Faro, de 26/08/2002 a 17/07/2003.

- Técnica Superior de 2.<sup>a</sup> classe, de Comunicação Social; contrato a termo certo com início em 17/07/2000, com duração de um ano, renovado por igual período.

No período de julho de 2000 até à data em que foi nomeada Chefe de Divisão, em regime de substituição, exerceu funções na *Biblioteca Municipal de Faro*, no gabinete de apoio à gestão, onde foi responsável pelo serviço de extensão cultural e comunicação.

Colaborou diretamente com a Chefe de Divisão de Bibliotecas e, conforme despacho do Exmo. Senhor Presidente da Câmara Municipal de Faro, de 18/03/2008, foi nomeada, por subdelegação de competências, sua substituta nas suas férias, faltas e impedimentos.

Desempenhou funções ao nível do estudo e planeamento da ação cultural desenvolvida pela biblioteca, onde executou com autonomia e responsabilidade a promoção e organização de todas as atividades de animação cultural, bem como da divulgação das mesmas, desde a elaboração de materiais gráficos das ações, redação de notas de imprensa, organização de dossiers e demais contactos com a comunicação social.

Foi responsável por toda a logística necessária à realização das atividades da biblioteca e pela gestão do auditório, nomeadamente pela sua cedência a entidades externas ao Município de Faro.

Produziu, organizou e colaborou na montagem de diversas exposições realizadas na Biblioteca Municipal.

Desempenhou também tarefas nos setores de adultos, infanto-juvenis e atendimento geral, designadamente nos serviços de empréstimo e referência.

Adaptou, encenou e representou uma pequena dramatização da “Lenda das Amendoeiras”, espetáculo levado a efeito pelos funcionários da Biblioteca e do Museu Municipal, dirigido aos alunos das escolas do concelho de Faro.

Foi também responsável pelo serviço de permutas e ofertas de publicações.

- Assistente no Departamento Comercial da *Publirádio*, empresa de publicidade exterior sedeadada em Faro, de março de 1997 a maio de 2000.
- Docente num Curso do 2º Ciclo – PRODEP II – no ano letivo de 1996/97,

leccionando as disciplinas de *Português e Homem e Ambiente Social*, no Concelho de Loulé.

- Diretora Comercial na *PMP - Publicidade e Marketing, Lda.*, empresa sediada em Tavira (1995-1996).
- Colaboradora no jornal regional *Postal do Algarve* (1995-1996).
- Estágio, de 4 meses, em Relações Públicas na *LPM Comunicação*, em Lisboa, onde desempenhou funções de assessoria de imprensa, criação, conceção e produção de ações de comunicação, onde também obteve experiência em arquivo e redação (março a junho de 1994).
- Assistente de Produção do programa “Caça ao Tesouro”, exibido na *SIC* e produzido pela *D & D Audiovisuais*, de (julho a dezembro de 1994).
- Integração numa equipa que elaborou um documentário, em contexto académico, sobre a Serra da Estrela (1994), no qual desempenhou funções nas áreas de produção, realização e pós-produção.
- Locução, apresentação e sonoplastia na *Rádio Racal*, em Silves (1988-1989).

### **1.3.1 – Outras funções desempenhadas em contexto de trabalho**

- Presidente de júri na hasta pública para exploração da cafetaria/pastelaria da Biblioteca Municipal de Faro (outubro de 2012).
- Membro de júri na XII edição do Sé-Vídeo - Festival de Vídeo (2011), organizado pela Junta de Freguesia da Sé, Faro.
- Presidente de júri da 2.<sup>a</sup> fase do Concurso Nacional de Leitura, em 5 de abril de 2011.

- Membro de júri de diversos concursos e procedimentos de contratação pública nas plataformas eletrónicas.
- Membro de júri de concurso para recrutamento de 3 lugares de Assistente Técnico na área de Biblioteca e Documentação, pertencente ao quadro de pessoal da Câmara Municipal de Faro, para o qual elaborou a prova escrita e oral. [Aviso no DR n.º 25950/2008, de 18 de setembro de 2008]
- Membro de júri de concurso para recrutamento de um técnico superior de 2.<sup>a</sup> classe – carreira de Ciências da Comunicação, contrato a termo certo para a Câmara Municipal de Faro, para o qual elaborou a prova escrita e oral.
- Membro de júri de concurso para recrutamento de um técnico superior de 2.<sup>a</sup> classe – Jornalismo e Comunicação, para o quadro de pessoal da Câmara Municipal de Faro, para o qual elaborou a prova escrita e oral. [Aviso no DR n.º 16058/2007, de 31 de agosto de 2007]
- Membro de júri de concurso para recrutamento de um técnico superior de 2.<sup>a</sup> classe – carreira de design, ramo da comunicação, pertencente ao quadro de pessoal da Câmara Municipal de Faro, para o qual elaborou a prova escrita e oral. [Aviso no DR n.º 17830/2007, de 22 de agosto de 2007]

## **1.4 – Educação e formação complementar**

### **1.4.1 – Como formadora**

- Apresentação da comunicação «O papel das bibliotecas nas relações com a comunidade», no Encontro Técnico Municipal promovido pela Câmara Municipal de Faro, realizado no dia 2 de janeiro de 2013, em Santa Bárbara de Nexe.
- Participação na lecionação da unidade curricular de «Desenvolvimento Curricular» do curso de licenciatura em Ciências da Educação e da Formação da FCHS da Universidade do Algarve, tendo proferido uma conferência

subordinada ao título «Biblioteca ao serviço da comunidade: serviço educativo da Biblioteca Municipal de Faro», no dia 10 de abril de 2012.

- Conferência subordinada ao título «O Serviço de Extensão Cultural da Biblioteca Municipal de Faro», no dia 5 de março de 2011, no âmbito da unidade curricular “Gestão de Bibliotecas e Mediatecas” do curso de mestrado em Gestão Cultural, da FCHS da Universidade do Algarve.
- Curso de formação: «Nunca é tarde para @prender – Internet Sénior» que decorreu na Biblioteca Municipal de Faro, durante os meses de abril e maio de 2010, cujo público-alvo foi formandos maiores de 55 anos.

#### **1.4.2 – Como formanda**

- Sessão de Apresentação Pública do Plano de Classificação para a Administração Local (versão 0.2), no dia 24 de julho de 2013, entre as 9h00 e as 17h30, na Torre do Tombo.
- III Encontro de Arquivos do Algarve «Gestão Documental: Classificação», que se realizou nos dias 31 de maio e 1 de junho de 2013, no Auditório Municipal de Olhão.
- Ação de formação «Catar no cata livros: como bem aproveitar um sítio com vista para o livro», promovida pelo Cata Livros, na Biblioteca Municipal de Faro em 9 de março de 2013, com a duração de 5h30.
- II Encontro Partilhar Leituras – «A Leitura e os Livros nas Bibliotecas do Algarve», promovido pela Biblioteca Municipal de Faro no dia 8 de março de 2013.
- 1.º Encontro «KOHA 3.8: Sistema Integrado de Gestão de Bibliotecas em Software Livre», realizado no dia 28 de novembro de 2012, na Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa.

- Ação de formação «Mendeley, gestor bibliográfico e de pdf's», promovida pela Universidade do Algarve e realizada pela bibliotecária Emília Lúcia Pacheco, no dia 21 de novembro de 2012, na Biblioteca da UAlg, com a duração de 2 horas.
- Encontro de Bibliotecas do Algarve, promovido e organizado pela Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, que teve lugar no dia 20 de novembro de 2012.
- IV Encontro das Bibliotecas do Algarve, «A Caminho das Bibliotecas Híbridas num Mundo Digital», que teve lugar na Universidade do Algarve, no dia 30 de outubro de 2012, das 9h30 às 17h00.
- Sessão pública de discussão do Plano de Classificação para a Administração Local (versão 0.1), que decorreu nas instalações da Torre do Tombo, no dia 10 de outubro de 2012, das 9h30 às 18h00.
- 13.º Encontro da Rede Nacional de Bibliotecas Públicas, «As Bibliotecas Públicas Hoje», realizado nos dias 4 e 5 de maio de 2012, no Centro de Congressos do Estoril, organizado pela Direção-Geral do Livro e das Bibliotecas em colaboração com a BAD – Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas.
- Ação de Formação «Elaboração do plano e relatório de atividades em articulação com o SIADAP», promovida pela Comunidade intermunicipal do Algarve (CI-AMAL), nos dias 24 de abril e 16 de maio de 2012, em Faro, com a duração total de 14 horas [entidade formadora ainda não enviou certificado].
- «Encontro de Clubes de Leitura - Partilhar Leituras», que se realizou no dia 23 de março de 2012, no auditório da Biblioteca Municipal de Faro, entre as 09h30 e as 18h00 (7 horas).
- Seminário «Cidadania e Responsabilidade Social» – Apresentação do Banco Local de Voluntariado de Faro, realizado no dia 28 de novembro de 2011, na Universidade do Algarve.

- Ação de Formação «Web 2.0 e Biblioteca 2.0», promovida pela BAD – Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, no dia 9 de novembro de 2011, na Universidade do Algarve.
- Seminário «(R)Evolução da Informação Pública – Preservar, Certificar e Acessibilizar», organizado pela Direção-Geral de Arquivos, ocorrido nos dias 7 e 8 de novembro de 2011, na Torre do Tombo (14 horas).
- Sessão de esclarecimento «Os Arquivos na Europa: publicação de conteúdos de arquivo no Portal Europeu de Arquivos», ocorrida no dia 21 de outubro, no Arquivo Distrital de Faro.
- Jornadas da Qualidade: A Qualidade na Administração Pública, promovidas pela Câmara Municipal de Lagos e realizadas no dia 14 de outubro de 2011.
- III Encontro das Bibliotecas Escolares do Algarve «Bibliotecas: Marcos de Leituras e Reflexões», organizado pela Direção Regional de Educação do Algarve, no dia 28 de junho de 2011, na Universidade do Algarve.
- II Encontro de Arquivos do Algarve, que se realizou nos dias 20 e 21 de maio de 2011, em Portimão.
- «Encontro de Ciências da Informação e Documentação: perspetivas atuais», que teve lugar no dia 12 de maio, de 2011, na Universidade de Évora.
- *Workshop* «De Viva Voz – dicção, articulação e colocação de voz», dinamizado por Afonso Dias, que se realizou nos dias 7 de abril, 2, 9, 16, 25 e 30 de maio e 3, 13 e 20 de junho, em Faro, num total de 13 horas e 30 minutos.
- Ação de formação «Como Comunicar Cultura», promovida pela Direção Regional de Cultura do Algarve, que decorreu das 15h00 às 18h00, em Faro, no dia 26 de março de 2011.
- Curso de formação profissional «SIADAP 123 – O Envolvimento», que decorreu de 23 a 24 de fevereiro de 2011, em Faro, promovida pela AMAL, no âmbito do POPH, com a duração total de 14 horas.

- Seminário «Bibliotecas e Arquivos em Conferência», organizada pela BAD Sul, no dia 21 de janeiro de 2011, em Faro.
- Curso de formação profissional «Liderança e Gestão de Equipas», que decorreu de 12 a 14 de janeiro de 2011, em Faro, promovida pela AMAL, no âmbito do POPH, com a duração total de 21 horas.
- Ação de formação «Estatuto Pessoal Dirigente», que decorreu de 18 a 20 de outubro de 2010, em Faro, promovida pelo CEFA.
- 13.º Encontro das Tertúlias da Qualidade subordinado ao tema «Auditorias da Qualidade nas Autarquias Locais», que teve lugar no dia 16 de junho de 2010, em Faro, organizado pela Delegação Regional Sul da Associação Portuguesa para a Qualidade.
- Palestra «Voz e Saúde Vocal», que teve lugar no dia 26 de maio de 2010, na Biblioteca Municipal de Faro, no âmbito do Ciclo Hoscult (projeto desenvolvido em parceria com o Hospital de Faro e a BMF).
- 2.º Encontro de Bibliotecas Escolares do Algarve «Literacias no século XXI», que decorreu no dia 25 de maio de 2010, em Tavira, organizado pela Direção Regional de Educação do Algarve e pela Rede de Bibliotecas Escolares.
- Ação de formação «Sistema de Gestão Documental 1», em 2008, com a duração de 66 horas.
- Ação «Relação Escola-Família: que desafios na atualidade?», dinamizada pela Escola Superior de Educação da Universidade do Algarve, no dia 18 de novembro de 2008.
- Encontro de Gestores Culturais do Algarve «Que desenvolvimento cultural para o Algarve?», organizado pela AGEAL – Associação de Gestores Culturais, em Faro nos dias 6 e 7 de novembro de 2008.

- Seminário «O Novo Regime da Contratação Pública», que teve lugar no dia 10 de julho de 2008, em Faro, organizado pelo Centro de Estudos e Formação Autárquica (CEFA).
- Ação de formação “Marketing para Serviços de Documentação”, nos dias 23 e 24 de junho de 2008, num total de 12 horas, na Universidade do Algarve, promovido pela Delegação Regional do Sul da Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas. [O certificado referente a esta ação não consta dos anexos, dado o mesmo ainda não me ter sido enviado pela BAD].
- *Workshop* de Expressão Dramática, que decorreu no dia 15 de março de 2008, num total de 6 horas, organizado e promovido pela Câmara Municipal de Faro.
- Ação de formação «Ir até à Lerlândia e Viajar Nela – Educação Precoce e Definição de Bebés Leitores», no dia 21 de fevereiro de 2008, dinamizada pela Professora Sylviane Rigolet e promovida pela Biblioteca Municipal de Faro.
- Ação de formação «A União Europeia na Internet», que decorreu no período de 21, 23 e 26 de novembro de 2007, com a duração de 18 horas, organizada pelo Centro de Informação Europeia Jacques Delors, na modalidade de Curso, onde obteve a classificação de Muito Bom.
- Ação de formação «Conta Contos», que teve lugar na Biblioteca Municipal de Faro nos dias 24 e 25 de outubro de 2007, num total de 12 horas, promovida pela Direção Geral do Livro e das Bibliotecas.
- Curso «Ser e Parecer Eis a Questão: Marketing, Comunicação e Relações Públicas em Bibliotecas», promovido e realizado pela Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, de 14 a 16 de maio de 2007, num total de 18 horas.
- Ação de promoção da leitura na infância «Tapetes por Contar», dinamizada pelo grupo *Trimagistos*, no dia 19 de abril de 2007, numa organização conjunta da Associação Recreativa e Cultural do Algarve (ARCA) e o Município de Faro.

- Oficina de Expressão Musical e Corporal nos dias 15 e 16 de fevereiro de 2007, num total de 12 horas, organizada pela Biblioteca Municipal de Faro / CMF.
- Ação de formação «Como a Criança se Torna Leitor», que decorreu no dia 29 de setembro de 2006, num total de 7 horas, organizada pela Biblioteca Municipal de Faro / CMF.
- Colóquio «Hiperatividade», que decorreu no dia 21 de junho de 2006, organizado pela Biblioteca Municipal de Faro / CMF.
- Seminário SIADAP – Sistema de Avaliação de Desempenho, que decorreu em Faro, no dia 22 de maio de 2006, organizado pela AMAL. [O certificado referente a esta ação não consta dos anexos, dado que o mesmo nunca foi enviado].
- Colóquio «Estilos de Educação Parental e Abuso Sexual de Crianças», que decorreu no dia 10 de maio de 2006, organizado pela Biblioteca Municipal de Faro / CMF.
- Ação de formação «De Portas Abertas para a Diferença», no dia 27 de abril de 2006 na Biblioteca Municipal de Faro, num total de 7 horas, promovida pelo Instituto Português do Livro e das Bibliotecas (IPLB).
- Seminário «As 5 Pontas da Estrela do Gestor Moderno», que decorreu no dia 6 de abril de 2006, em Faro, promovido e organizado pela Confederação dos Empresários do Algarve (CEAL).
- Curso de formação profissional «Protocolo», de 2 a 4 de novembro de 2005, com a duração total de 21 horas, promovido pela Grande Área Metropolitana do Algarve (AMAL), no âmbito do PROAlgarve.
- Ação de formação «Orquestra de Palavras», que teve lugar na Biblioteca Municipal de Faro, de 5 a 7 de maio de 2005, num total de dezassete horas e meia, promovida pelo Instituto Português do Livro e das Bibliotecas.
- Ação de formação «Laboratório de Letras – Da Voz aos Livros», que decorreu no dia 6 de maio de 2004, na Biblioteca Municipal de Faro, com a duração de

sete horas e meia, promovida pelo Instituto Português do Livro e das Bibliotecas.

- Curso de Formação Profissional «Técnicas de Liderança», de 29 de março a 1 de abril de 2004, com a duração total de 28 horas, promovido pela Associação de Municípios do Algarve (AMAL), no âmbito do PROAlgarve.
- Certificação de Aptidão Profissional para Formador, pelo IIEFP, em 18 de setembro de 2002.
- Curso de formação «A Produção de Eventos Culturais em Bibliotecas, Museus e Arquivos», de 27 a 29 de maio de 2002, num total de 24 horas, na Universidade do Algarve, promovido pela Delegação Regional do Sul da Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas.
- «*Atelier* de Literatura Portuguesa do Séx. XX», que decorreu de 14 a 16 de janeiro de 2002, com a duração total de 6 horas, lecionado pela Prof. Doutora Isabel Allegro de Magalhães, promovido e organizado pela Biblioteca Municipal de Faro / CMF.
- Ação de formação «Organização e Gestão de Dossiers de Informação Impressos e Eletrónicos», nos dias 29 e 30 de novembro de 2001, na Universidade do Algarve, promovido pela Delegação Regional do Sul da Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas.
- Curso Breve de Geografia «Portugal de Ontem, de Hoje e de Amanhã», que decorreu de 19 a 23 de novembro de 2001, com a duração total de 10 horas, lecionado pela Prof. Doutora Raquel Soeiro de Brito, promovido e organizado pela Biblioteca Municipal de Faro / CMF.
- *Atelier* de Construção de Marionetas «Os Marotes», nos dias 5, 6, 7, 13 e 14 de novembro de 2001, num total de doze horas e meia, organizado pela Biblioteca Municipal de Faro com o apoio da Fundação Calouste Gulbenkian.
- Conferência «A Plasticidade do Papel», pelo Prof. Carlos Sousa Rocha, no dia 21 de setembro de 2001, organizada pela Biblioteca Municipal de Faro.

- XIV Encontro de Literatura para Crianças, nos dias 25, 26 e 27 de outubro de 2000, promovido pelo Serviço de Bibliotecas e Apoio à Leitura da Fundação Calouste Gulbenkian.
- Curso de formação de «Novas técnicas de informática na Hotelaria – Escritório», pela INFORMARCA, com a média final de Dezasseis (16) valores, em novembro/dezembro de 1988.

### **1.5 – Publicações**

- Cooordenadora das edições XXXIII/ XXXIV (2003/2004), XXXV (2005/2008), XXXVI (2009/2010) e XXXVII (2011) da revista “Anais do Município de Faro”.
- Criação e elaboração da newsletter da Biblioteca Municipal de Faro.
- Adaptação e dramatização da “Lenda das Amendoeiras”, de Ataíde Oliveira (2000).
- Conceção de textos para os diversos materiais de divulgação dos serviços, projetos e atividades da Biblioteca Municipal de Faro.

### **1.6 – Projetos em contexto de trabalho**

- Elaboração de conteúdos para a página da Biblioteca Municipal para inclusão no novo *site* e portal do Município de Faro (maio e junho de 2011).
- Elaboração e implementação do projeto «Cinema entre linhas», cofinanciado pela Fundação Calouste Gulbenkian, no âmbito do concurso de apoio a projetos de promoção da leitura em bibliotecas públicas, com a duração de dois anos (out.2010/set.2012), que tinha como objetivos gerais *promover o gosto pela leitura e incentivar os hábitos de leitura e utilização da biblioteca pública no*

*público adolescente e jovem adulto com idades compreendidas entre os 12 e os 18 anos, através da exploração do cinema e da imagem; estabelecer e explorar uma associação permanente entre o filme e o livro, rentabilizando o potencial da cinematografia adaptada a partir de obras literárias, de uma perspetiva interativa e participativa de aprendizagem e lazer.*

- *Elaboração e apresentação da candidatura ao projeto de apoio à comunidade local «A biblioteca vai a sua casa», no âmbito do projeto de sustentabilidade do Fórum Algarve/ Multi Mall Management Portugal, que tinha como objetivo geral contribuir, em termos de serviço de leitura pública, para a democratização da prestação de serviços para a informação, a educação, a cultura e o lazer, combatendo o isolamento social da população do concelho de Faro com limitações de mobilidade (12 de outubro de 2010).*
- *Criação e implementação do projeto «Nunca é tarde para @prender – Internet Sénior» que decorreu na Biblioteca Municipal de Faro, durante os meses de abril e maio de 2010, dirigido a maiores de 55 anos.*
- *Coparticipação na elaboração e implementação do projeto «Ler a Brincar» cofinanciado pela Fundação Calouste Gulbenkian, no âmbito do concurso de apoio a projetos de promoção da leitura em bibliotecas públicas, com a duração de dois anos (ago.2006/ago.2008), que tinha como objetivos gerais promover o gosto pela leitura e incentivar os hábitos de leitura e utilização da biblioteca pública nas famílias com crianças entre os 0 e os 5 anos. Intervir precocemente, envolvendo a família enquanto intermediário privilegiado entre a criança, a biblioteca e o livro.*
- *Coparticipação na elaboração e implementação do projeto «Um, jovem, um livro e um leitor» cofinanciado pela Fundação Calouste Gulbenkian, no âmbito do concurso de apoio a projetos de promoção da leitura em bibliotecas públicas, com a duração de um ano (out.2003/out.2004), que tinha como objetivos gerais promover o gosto pela leitura, incentivar hábitos de leitura e a utilização da biblioteca pública em jovens na faixa etária entre os 9 e os 14 anos.*

## 1.7 – Competências e experiências artísticas

- Tem dois cursos de Teatro. O primeiro foi ministrado pelo (extinto) *Teatro Laboratório de Faro* e o segundo pelo *GICC (Grupo de Intervenção Cultural da Covilhã)*.
- Fez parte do grupo de teatro amador *O Gruta*, de Silves (1984-1989).
- Integrou o grupo *Teatrubi*, Grupo de teatro da Universidade da Beira Interior (1992-1993).

## 1.8 – Aptidões, competências pessoais e sociais e interesses

- Línguas:
  - Português – língua materna
  - Inglês, Francês e Espanhol – leitura e compreensão
- Informática:
  - Possui conhecimentos informáticos que abrangem o *software* de tratamento de texto e outros (consulta de bases de dados, navegação na Internet), domínio dos programas do Office (Outlook, Word, Excel, Access e PowerPoint), e dos sistemas operativos *MS-DOS* e ambiente Windows. Conhecimentos básicos das aplicações gráficas (Adobe Illustrator, Photoshop).
  - Conhecimentos práticos dos programas de gestão documental DocBase e Bibliobase.
  - Experiência na utilização da aplicação AIRC – Sistema de Gestão Documental.
- Boa capacidade comunicativa, tanto verbal como escrita; espírito de equipa e de liderança. Os seus interesses maiores são as viagens, a leitura, o cinema, a música, o teatro.

## **2 – O papel da formação e da experiência na construção da identidade profissional**

*Não se pode criar experiência. É preciso passar por ela.*

Albert Camus

Na descrição do currículo, feita no capítulo anterior, para além da formação em Ciências Documentais, através da qual se firmou um desejo e se consolidaram conhecimentos profissionais, verifica-se uma linha condutora no domínio da comunicação.

Destacam-se a diversificação das formações realizadas e as diversas e diferentes experiências profissionais.

A formação profissional deve abranger não só a atualização permanente de conhecimentos, mas também integrar outras dimensões. Segundo António Nóvoa (1992), a formação deve estimular uma perspetiva crítica que forneça meios que facilite as dinâmicas de “auto-formação participada.” Considera-se, portanto, que a formação implica um processo de mudança, um investimento pessoal, com vista à construção de uma identidade, que é também uma identidade profissional.

Nesta perspetiva, a formação deve ser entendida como um processo que articula um percurso pessoal e uma trajetória profissional, que não se confunde com uma simples acumulação de conhecimentos e cursos.

Assim, no percurso formativo aqui apresentado, sublinha-se, por um lado, a importância dada à atividade profissional exercida em diversos e diferentes contextos, por meio de experiências vivenciadas, e de situações envolvendo interações sociais que contribuem decisivamente para o processo de formação, e por outro, o interesse por uma diversidade de áreas de conhecimento, que permitem um trabalho de reflexão crítica sobre as práticas e de construção permanente de uma identidade pessoal.

A formação formal inicial, a licenciatura em Comunicação Social, tem-se revelado um suporte estrutural para a questão do desenvolvimento profissional. Sendo este entendido como um processo que contribui para o desenvolvimento das competências profissionais através de experiências de diferente índole, tanto formais como informais, revelando-se essencial a variedade de experiências humanas.

A formação complementar, na sua diversidade, veio ajudar a melhorar o desempenho profissional e a pós-graduação a experienciar novos desafios no âmbito da atividade profissional.

Desde o ano 2000 a desempenhar funções na Biblioteca Municipal de Faro (BMF), a sua contratação teve como objetivo principal o planeamento e organização da inauguração do novo edifício da biblioteca, marcando um ponto de viragem na Biblioteca Pública de Faro e a responsabilidade da extensão cultural da mesma.

Da experiência trazida do estágio curricular feito numa agência de comunicação, a *LPM - Comunicação*, considerada uma das melhores, senão mesmo a melhor de Portugal naquela altura, apresentou uma proposta de comunicação para a inauguração do novo edifício da Biblioteca Municipal, à sua diretora, a Chefe de Gabinete do Projeto Municipal de Bibliotecas, e apresentou o programa de relações públicas a desenvolver, nesse mesmo âmbito. Esse programa tinha como principal objetivo planear e determinar as ações de comunicação a desenvolver para que a mensagem que se queria transmitir chegasse ao público-alvo. A mensagem geral era afirmar a “nova” biblioteca municipal face à região e ao exterior como centro local de cultura, conhecimento, informação e lazer, aberto a todos os cidadãos sem qualquer distinção, promovendo a animação cultural e desenvolvendo a cooperação entre os agentes urbanos, nomeadamente escolas e instituições de solidariedade. Em âmbito restrito, era necessário difundir a imagem da bibliotecária responsável, os contactos da nova biblioteca, os novos serviços disponíveis e o espólio documental, junto dos cidadãos em geral, junto das entidades oficiais, dos líderes de opinião e da comunicação social local e regional.

A partir deste programa, foram delineadas as ações de comunicação com os diversos eventos a desenvolver e a planificação para a concretização dessas mesmas ações.

Dessas ações fizeram parte a produção de conteúdos para a conceção de um *flyer* e de uma brochura ilustrativos, respetivamente, do dia da inauguração da biblioteca municipal e da apresentação de todos os novos serviços e valências do novo edifício, elaboração da lista de convidados, produção de convites, receção dos convidados, organização de pessoal e logística para *coffee-break*, mesa de honra, poetas convidados e espetáculos a apresentar no dia da inauguração, logística para os convidados de honra, notas de imprensa para a comunicação social e *kits* de informação para entregar aos jornalistas, previsão de registos fotográficos, vídeo e *monitoring* de imprensa após o evento.

A 23 de abril de 2001, a Biblioteca António Ramos Rosa foi inaugurada. Foi o culminar de um trabalho preparatório intenso, já que a biblioteca abriu as suas portas com as estantes cheias de novos documentos, todos eles tratados, e a apresentação de um novo lugar de encontro, em Faro, num novo modelo de biblioteca pública.

## **2.1 – O local de trabalho: Biblioteca Municipal António Ramos Rosa**

*O amor cerra os olhos, não para ver mas para absorver: a obscura transparência, a espessura das sombras ligeiras, a ondulação ardente: a alegria. Um cavalo corre na lenta velocidade das artérias. O amor conhece-se sobre a terra coroadada: animal das águas, animal do fogo, animal do ar: a matéria é só uma, terrestre e divina.*

António Ramos Rosa

Muito sucintamente faz-se uma descrição do edifício da biblioteca inaugurado em 2001 e dos seus serviços<sup>8</sup>.

A BMF é uma unidade documental que faz parte da Divisão de Bibliotecas e Arquivos, dependente da Câmara Municipal de Faro. Nela trabalham, atualmente, vinte e oito pessoas, das quais 4 bibliotecários e 8 técnicos profissionais de biblioteca e documentação, 5 técnicos superiores, 6 assistentes técnicos, 3 técnicos operacionais e 2 vigilantes. O edifício da biblioteca projetado pelo Arquiteto António Centeno Santos foi inaugurado em 23 de Abril de 2001. Insere-se num vasto plano de renovação urbana, que privilegia este local como zona verde da cidade. Com uma outra entrada do lado do Jardim da Alameda, está localizada a cinco minutos a pé do centro da cidade e é servida por uma rede de transportes urbanos.

Serve um concelho com 64560 habitantes (censos de 2011), distribuídos por seis freguesias, embora a maioria da população resida nas duas freguesias urbanas, sendo uma biblioteca de tipologia “2”.<sup>9</sup> Acolhe ainda um elevado número de estudantes que

---

<sup>8</sup> Informação retirada da página web da BMF/Câmara Municipal de Faro e do manual de procedimentos.

<sup>9</sup> No programa de apoio, disponível no *site* da DGLAB, estão disponíveis três programas-tipo de bibliotecas: BM1, BM2 e BM3. Estas tipologias servem, respetivamente, os concelhos com população inferior a 20 000, entre 20 000 e 50 000 e superior a 50 000 habitantes. No caso da BMF, a sua tipologia teve como referência os censos de 1991.

frequentam a Universidade do Algarve, bem como a população que trabalha em Faro e reside nos concelhos limítrofes.

O edifício situa-se no espaço anteriormente ocupado por um antigo matadouro, cuja fachada neo-islâmica, datada de 1897, foi preservada. A biblioteca insere-se na Rede Nacional de Bibliotecas Públicas e veio dar resposta a um desejo há muito manifestado pela população, tão importante para o desenvolvimento cultural e o lazer de todos. Com uma área construída de 2561 m<sup>2</sup>, distribuídos por 3 pisos: cave, rés-do-chão e piso superior, é composta por vários serviços. Ao nível do rés-do-chão encontra-se o bar; o bengaleiro; um auditório polivalente; o átrio; o balcão de empréstimos/informação; o setor de audiovisuais; o setor infantil e juvenil; a sala do conto; o *atelier* de expressão plástica/ecoteca; a bebéteca e uma zona de acesso reservado. No piso superior situam-se o setor de adultos e outra zona de acesso condicionado ao público com gabinetes de trabalho; sala de reuniões; secretariado. O depósito de documentos, a sala do livro antigo, sala de restauro, a sala das máquinas e arrecadações estão situados na cave.

É missão da Biblioteca Municipal de Faro contribuir para o pleno desenvolvimento de valores humanos fundamentais e o exercício dos direitos democráticos e de cidadania. Neste sentido proporciona o livre acesso à cultura e à informação a todos os munícipes, independentemente das suas ideias, sexo, raça, nível cultural, credo religioso ou opção política.

Para isso facilita o acesso da população, de forma gratuita, ao uso de equipamentos de tecnologias de informação e comunicação e à consulta e leitura de livros, periódicos, documentos audiovisuais, multimédia e eletrónicos, adquirindo-os, organizando-os e disponibilizando-os para, deste modo, dar resposta às necessidades de informação, cultura, lazer e educação permanente das pessoas, no pleno respeito pela diversidade de gostos e escolhas, segundo os princípios definidos pelo Manifesto da UNESCO para as bibliotecas públicas.

Como importante centro difusor de conhecimento, a atividade da Biblioteca Municipal António Ramos Rosa é desenvolvida segundo princípios orientadores que têm como objetivos específicos:

- apoiar o ensino formal e não-formal, a auto aprendizagem, o ensino pré-escolar e grupos com necessidades específicas;
- proporcionar a todos os munícipes informação útil e atualizada sobre o concelho;

- facultar a todos, sem distinção de raça, sexo, religião, nacionalidade, língua ou condição social, o acesso gratuito a um grande número de meios de informação e entretenimento;
- permitir um acesso gratuito às novas tecnologias de informação;
- promover a dinâmica cultural local, contribuindo para a manutenção e divulgação da memória coletiva;
- contribuir para a criação e manutenção de hábitos de leitura, através da promoção de diversas estratégias, atividades e projetos de educação.

### **Produtos e serviços oferecidos**

A BMF disponibiliza vários serviços, designadamente o serviço de informação e orientação, a consulta de presença, o empréstimo domiciliário, o acesso gratuito à internet, o serviço para invisuais, o SABE-serviço de apoio às bibliotecas escolares, a venda de publicações, atividades de promoção cultural e de incentivo à leitura (serviço educativo) e o serviço de educação e intervenção comunitária.

**Serviço de informação e orientação:** profissionais habilitados orientam os leitores sobre o que a biblioteca pode oferecer, localizam a informação respondendo às necessidades do utilizador e apoiam a utilização das novas tecnologias; prestam informações sobre endereços úteis na internet e ajudam a pesquisar o catálogo. No sector infantil as crianças são orientadas nas suas leituras e apoiadas na realização de trabalhos escolares.

**Consulta e empréstimo domiciliário:** todos os documentos encontram-se à disposição do utilizador, seja para consulta na sala ou para requisição domiciliária. Apenas se excluem do empréstimo o fundo antigo, as obras raras ou em mau estado, as obras de referência (dicionários, enciclopédias, legislação, estatísticas), os jornais e o último número recebido das revistas.

**Serviço de acesso à internet:** a biblioteca dispõe de 20 computadores com acesso gratuito à internet, distribuídos por todas as salas.

Em cada sala os utentes dispõem de uma impressora partilhada.

O tempo máximo de ligação para cada utilizador é de 1 hora/dia, exceto se existirem computadores livres. Para garantir a utilização de um posto, os utilizadores podem inscrever-se previamente no local, por telefone ou *e-mail*. As impressões são pagas.

**Serviço para invisuais:** existe um posto de trabalho informático, constituído por um computador, um sintetizador de voz, teclado e impressora Braille, com acesso à internet e aos programas de escritório eletrónico. A biblioteca também procede à aquisição de obras em braille, para consulta por este grupo de utilizadores.

**SABE - Serviço de Apoio às Bibliotecas Escolares:** este serviço é responsável pela instalação das Bibliotecas Escolares das Escolas do 1º ciclo do concelho de Faro. Faculta a professores e funcionários não docentes, que exerçam funções em bibliotecas escolares do concelho, apoio e esclarecimentos técnicos sobre organização e tratamento documental dos fundos bibliográficos, apoio na manutenção das bases de dados e estágios de curta duração na biblioteca municipal e possibilita ainda a realização de atividades em parceria.

**Empréstimo Interbibliotecas:** o serviço de empréstimo interbibliotecas (EIB) destina-se a facilitar o acesso às coleções da BMF, em função de pedidos de leitores de outras bibliotecas, nacionais ou estrangeiras. Do mesmo modo, o serviço de EIB recebe e encaminha os pedidos dos seus próprios leitores, relativamente a outras bibliotecas portuguesas e estrangeiras.

**Serviço Educativo (atividades de promoção da leitura):** de forma coordenada com as escolas, a biblioteca promove regularmente diversas atividades e projetos no âmbito da promoção da leitura, nomeadamente visitas orientadas por um bibliotecário, clubes de leitura, a hora do conto, concursos literários para os jovens, etc. Proporciona também a professores e educadores a requisição coletiva de documentos, para apoio às aulas.

**Serviço de extensão cultural:** com o objetivo de atrair novos setores da população, a biblioteca desenvolve um conjunto de atividades de animação, assumindo o seu papel de mediação e de aproximação a públicos alargados.

Estas atividades (apresentação de livros, conferências, colóquios, encontros com escritores, recitais de poesia, leituras encenadas, pequenos concertos, *ateliers*,

formações, exposições, etc.) são planeadas, organizadas, divulgadas e promovidas pelo gabinete de apoio à gestão e têm como principais objetivos fomentar o gosto pela leitura e contribuir para o desenvolvimento cultural descentralizado da população do concelho, tornando a biblioteca um espaço de cultura e lazer que é hoje conhecido e utilizado por grande parte da população do concelho.

Foi neste gabinete que a mestranda desempenhou funções até agosto de 2010, período a partir do qual aceitou desempenhar outras funções.

A cedência do auditório a instituições de carácter público ou privado para realização de iniciativas sem fins lucrativos, abertas ao público em geral, é outra das formas encontradas pela biblioteca para melhor inserir este espaço na comunidade, garantir uma programação diversificada e regular e captar potenciais utilizadores.

**Venda de Publicações e Serviço Editorial:** a Biblioteca Municipal de Faro oferece o serviço de venda de obras que a autarquia edita ou apoia.

À biblioteca compete, sempre que para tal for solicitada, informar o Executivo Camarário sobre apoios editoriais a conceder pela autarquia, bem como propor à consideração superior, para aprovação pela Câmara Municipal de Faro, os preços de venda ao público das publicações editadas ou apoiadas pela autarquia.

A biblioteca fomenta a permuta das publicações editadas pela autarquia com publicações nacionais e estrangeiras, como forma de enriquecimento do seu fundo documental.

A mais antiga edição da Câmara Municipal, os *Anais do Município de Faro*, que data de 1969 é da responsabilidade da biblioteca. A mestranda tem sido coordenadora nas últimas três edições.

**Serviço de intervenção comunitária:** através do seu serviço de intervenção comunitária, a biblioteca municipal promove várias iniciativas junto da comunidade local, com o objetivo principal de não só contribuir para a inserção da biblioteca na comunidade mas também de interagir com ela, promovendo a inclusão social, com especial atenção às populações desfavorecidas ou debilitadas, e no desenvolvimento de interesses comuns. Estas iniciativas surgem, quer através de parcerias, de forma a estimular o intercâmbio e a abertura ao exterior, quer por iniciativa própria da biblioteca e convergem sempre para um resultado positivo para ambas as partes.

Incluído neste serviço, a biblioteca tem, atualmente, a funcionar o projeto “Biblioteca Fora de Portas”, através do qual técnicos se deslocam mensalmente ao Serviço de Pediatria do Hospital de Faro, ao Estabelecimento Prisional de Faro, às creches, às diversas instituições de solidariedade social e instituições de idosos para empréstimo de documentos e realização das mais diversas atividades.

**Serviço de cópias e impressões:** a biblioteca possui também um serviço de cópias e impressões em autogestão.

Foi no âmbito deste conceito de biblioteca pública que a direção da BMF considerou uma mais-valia ter um técnico de comunicação no gabinete de apoio à gestão, programando a atividade cultural, gerindo a política de ofertas e permutas de publicações, respondendo às sugestões e reclamações dos utilizadores e leitores, preparando os conteúdos para os materiais de divulgação quer das atividades culturais quer de outras ações de comunicação, difundindo-os junto dos órgãos de comunicação social e mantendo uma relação estreita com os jornalistas, enviando notas de imprensa, promovendo contactos e propondo entrevistas.

A programação cultural da biblioteca passou a ter uma vital importância e o trabalho inerente a ela ficou ao cuidado do técnico de comunicação, responsável por toda a sua dinâmica.

## **2.2 – O contributo do profissional de comunicação nas bibliotecas de hoje**

*A imagem que um homem só pode conceber é a de que não toca ninguém.*

Jorge Luís Borges

Segundo Sobreira (2010: 13),

*a construção de identidade profissional e a obtenção de reconhecimento não podem ser percebidos sem o enquadramento dos contextos sociais, económicos, tecnológicos e*

*organizacionais onde ocorrem, e as influências desses fatores sobre as profissões. O campo das ciências da comunicação viveu, nas últimas décadas do século XX, um processo de fragmentação intenso, com o aparecimento de múltiplas formas de relacionamento com os públicos, ferramentas de comunicação inovadoras e novas conceções sobre o que deve ser a comunicação nas e das organizações.*

*Essa fragmentação influenciou as características de identidade dos seus profissionais e o reconhecimento obtido pelos mesmos tanto nas organizações como socialmente.*

Existe um novo paradigma tecnológico, associado às tecnologias de informação e comunicação e uma nova lógica organizacional, que veio provocar alterações no comportamento profissional. Estas alterações, embora não modificando os preceitos básicos da comunicação, convocam novas competências aos profissionais para lidar com esta nova realidade, obrigando-os a inovar na procura de novas formas de interação e de conhecimento (Cunha *et al.*, 2003).

Esta exigência resulta do impacto dos avanços tecnológicos que foram surgindo, em particular a internet e hoje, os profissionais têm de lidar com uma série de novas ferramentas, ao contrário de há 50 anos atrás, em que as ferramentas de comunicação que as organizações tinham ao seu dispor eram residuais.

Na sociedade em que nos inserimos, o domínio da informação assume-se cada vez mais como fator chave para a inovação e competitividade, pelo que as tecnologias de informação devem ser assumidas como uma importante ferramenta de gestão (Cota, 2006).

Assim, a utilização eficaz da informação e do conhecimento tornou-se fundamental e as competências dos profissionais da informação e da comunicação têm sido submetidas à necessidade de novas formas de procura e aquisição de informação. Isto determina *comportamentos, atitudes e fomenta práticas de organização e pesquisa da informação, designadamente na internet, que não podem ser alheias ao perfil do profissional que, forçosamente terá de substituir o tradicional bibliotecário...* (Silva e Ribeiro, 2004). Este terá de passar a ser o promotor da comunicação realizada entre a biblioteca e os utilizadores, essencialmente, em ambiente digital.

Percebe-se então facilmente, que haverá aqui uma combinação generosa entre o profissional de informação e o profissional de comunicação. Se o bibliotecário é na sua essência um mediador, ele é também um comunicador, na medida em que o saber e a comunicação passam a ocupar a maioria das atividades humanas.

*Las bibliotecas son lugares que encarnan la educación, la cultura y otros importantes valores seculares, y la necesidad de estos espacios nace de la propia naturaleza humana. Así, la biblioteca puede ser un componente organizativo y comunicativo al servicio de la comunidad, que ofrece a los ciudadanos oportunidades y la posibilidad de comunicarse, de interrelacionarse y de servir como instrumento de desarrollo de su comunidad, revitalización de los barrios, fomento de la participación ciudadana, formación permanente e integración de los inmigrantes recién llegados. (Lozano Díaz, 2006: 421-422).*

Para conseguir estes objetivos, as bibliotecas terão que conhecer e analisar quem são os seus utilizadores, quais as suas necessidades informativas, hábitos e atitudes e as lacunas existentes para adotar uma nova oferta de serviços

A biblioteca pública tem de apresentar um projeto próprio adaptado à situação da comunidade e à visão do futuro que se tenha dela, tendo de colocar-se como uma agente chave de desenvolvimento pessoal e comunitário.

Por um lado, é necessário saber comunicar/transmitir a importância dos serviços que a biblioteca disponibiliza para a vida da comunidade, os objetivos e os resultados relevantes aos utilizadores e aos não-utilizadores, à comunidade em geral; por outro, identificar então as necessidades e expectativas dos cidadãos e fidelizá-los de forma que os façam cooperar e estabelecer vínculos para daí inferir redes de comunicação e construir uma imagem corporativa da biblioteca. Ou seja, permitir uma melhor comunicação e cooperação, pelo que a biblioteca pública não pode isolar-se dos agentes culturais, sociais e económicos, com os quais deve estabelecer fortes laços de colaboração e construir sólidas relações e redes (*Idem*).

É nesta comunicação da biblioteca para o exterior que o profissional de comunicação pode, efetivamente, ser uma mais-valia, porque sendo na sua essência, um comunicador, é alguém que põe em contacto informações com pessoas e pessoas com informações. Tanto o comunicador como o bibliotecário são profissionais da informação e ambos deparam-se com o discurso especializado de cada assunto com o qual trabalham, o que exige uma transversalidade temática. Neste ponto, ressalta-se então as ciências da comunicação e as ciências da informação como áreas de estudos multidisciplinares e por isso com a necessidade de recorrer a recursos teóricos de outras disciplinas.

Por outro lado, a representação de conteúdos não se realiza sem a função comunicacional, porque essa representação está condicionada a um processo de significação por parte do utilizador do serviço de informação.

A mediação é outro conceito bastante partilhado entre as duas áreas, sendo que nas ciências da informação, o foco recai sobre a gestão de informação, enquanto nas ciências da comunicação o objeto principal é a veiculação em massa dessa informação. Porém, estas diferenças parecem estreitar laços de cooperação, até porque ambas têm particular influência e relevância no processo de construção do conhecimento.

Quanto às formas de comunicação, as bibliotecas devem melhorá-las de forma a permitir melhorar relações, desde as interpessoais às digitais. Segundo Lozano Díaz (2006), existem muitos obstáculos que impedem uma comunicação eficaz com os utilizadores, nomeadamente a desconfiança do próprio utilizador em relação à mensagem que se transmite, provocada pelas anteriores experiências com serviços públicos e por estereótipos que possuem dos mesmos, ou obstáculos físicos, ou, ainda, obstáculos de atitude, como a falta de simpatia no atendimento ao público ou a rigidez na aplicação das normas.

No processo de comunicação, a biblioteca deverá planear e estabelecer um plano de comunicação, após ter identificado os segmentos de utilizadores e dos não-utilizadores dos seus serviços, conhecer a segmentação e características do público a quem vão ser dirigidos os conteúdos das mensagens, ter noção dos perfis, delimitar as necessidades dos vários grupos segmentados da comunidade. Para que realmente a comunicação seja eficaz a biblioteca terá que se perguntar a quem comunica, através de que meios, com que intencionalidade e o que deseja comunicar. Esta autora defende ainda a existência de uma norma para um correto processo de comunicação da biblioteca com o seu público, passando pelo tal diagnóstico sobre a quem ela se dirige, pela formulação clara de objetivos prioritários da comunicação, pelo segmentar os destinatários das mensagens, pelo desenhar estratégias (uma das questões é identificar que tipo de resposta e de atitude desejamos obter do recetor a quem dirigimos as mensagens), pela adequação do ato de comunicar no tempo apropriado e aos recursos humanos existentes na instituição, e por fim, pela avaliação, estabelecendo métodos que permitam analisar a efetivação das propostas iniciais de comunicação.

Desta opinião, pode-se concluir o contributo efetivo do profissional de comunicação, detentor de bases imprescindíveis para desenhar e estabelecer uma boa comunicação interna e externa. Como refere Lozano Díaz (2006), a direção de uma biblioteca terá de

assumir que a comunicação é uma poderosa ferramenta estratégica ao serviço da organização que dirige.

Não esquecendo, no entanto, e como é referido pela mesma autora (2006), a biblioteca pública integra uma organização, da qual depende administrativamente e, portanto, o seu plano de comunicação terá de defender e favorecer os interesses dessa organização e estar em pleno consenso com a mesma.

### **2.3 – A formação complementar na área das Ciências Documentais**

A formação complementar na área das ciências documentais permitiu, por um lado, conhecer melhor e interagir com o processo biblioteconómico e, por outro, experienciar diferentes graus e tipos de desafio no âmbito da atividade profissional.

Com o advento das novas tecnologias e a crescente procura informacional, as instituições passaram a exigir ainda mais dos profissionais responsáveis pela organização, armazenamento e disseminação das informações. Assim, pode-se dizer que o atual mercado de trabalho exige dos profissionais de Ciências Documentais não só o domínio do processamento técnico já conhecido, mas também aptidões sobre a gestão de todo processo, desde a aquisição à disseminação da informação. Ou seja, a mudança está a ocorrer rapidamente na área das bibliotecas e essa mudança é conduzida pela evolução tecnológica, e as chamadas competências tradicionais deverão ser complementadas com os novos saberes e capacidades, nomeadamente as de carácter tecnológico.

Assim, um novo paradigma se opõe ao trabalho mecanizado e ao perfil de bibliotecário visto apenas como organizador de acervos e conhecedor de técnicas de organização e recuperação de informação. O perfil de hoje é o de um profissional essencialmente com capacidade de aprender, avaliar e utilizar cada vez mais as diversificadas ferramentas e aplicações informáticas e, para além disso, recheado de competências com postura ética e proactiva, líder, bom relações públicas, gestor de conflitos, bom comunicador, inovador e com visão de futuro. O atual profissional de informação tem de ter uma visão holística e ser capaz de trabalhar com equipas multidisciplinares, especialistas em diversos assuntos, como já referido anteriormente.

Estas competências não se adquirem só através da educação formal, pelo que é preciso ter a consciência de que nenhum profissional é completo e que as melhorias de

desempenho profissional devem ser conseguidas através da aprendizagem constante, da formação contínua e da experiência que vai sendo adquirida.

Assim, face às novas exigências do mercado de trabalho, que se transforma marcadamente em virtude do crescente fluxo informacional e das novas TIC's, como as várias aplicações informáticas, recursos eletrónicos e as redes sociais, a informação passa a ser percebida como recurso estratégico e o profissional deve adaptar-se aos novos modelos organizacionais e de gestão de trabalho.

A conclusão da pós-graduação em ciências documentais coincidiu com o convite que foi feito à mestranda pelo executivo da Câmara Municipal de Faro para assumir o cargo de Chefe de Divisão de Bibliotecas e Arquivos.

O facto de, ao longo de oito anos, a mestranda ter desempenhado funções no gabinete de apoio à gestão permitiu que, em termos de conhecimentos, fosse talvez a pessoa da equipa mais habilitada para o referido cargo, sem prejuízo de outras competências profissionais e pessoais. As funções desempenhadas até àquela data tiveram na base uma relação muito estreita com a gestão e direção anterior, o que garantiu o conhecimento da maioria dos procedimentos inerentes à gestão da biblioteca.

Segundo as diretrizes da IFLA/UNESCO (2003: 89), as funções de um bibliotecário

*incluem a concepção, planeamento, organização, execução, gestão e avaliação dos serviços e sistemas de biblioteca e de informação de modo a satisfazer as necessidades dos utilizadores dos serviços de bibliotecas e de informação da comunidade. Tais funções implicam ainda o desenvolvimento da coleção, a organização e exploração de recursos, o aconselhamento e assistência aos utilizadores na busca e utilização de informação, e o desenvolvimento de sistemas que facilitem o acesso aos recursos da biblioteca.*

Nesta fase da gestão da BMF, e numa primeira etapa, a principal preocupação foi dar continuidade ao trabalho que estava a ser feito, para evitar constrangimentos que pudessem ocorrer pela mudança da pessoa responsável pela direção da biblioteca, quer a nível exterior (público), quer a nível interno (equipa). Numa segunda etapa, foi feita uma análise das necessidades de recursos e de informação da comunidade, uma avaliação dos serviços da biblioteca e medição do seu desempenho, aferição e gestão de novas funções à equipa, gestão do orçamento e planeamento estratégico.

Neste período de três anos, atendendo aos constrangimentos financeiros e orçamentais com que o município de Faro se deparou, procurou-se otimizar os recursos disponíveis.

Deu-se continuidade ao bom trabalho desenvolvido até então e estreitaram-se relações com a comunidade local, diversificando parcerias e colaborações, fruto da necessidade de unir esforços para rentabilização de recursos e de se encontrar alternativas para fazer face à estrangulação do orçamento ou à falta dele. Como refere Usherwood (1999: 198), aos bibliotecários públicos exige-se que olhem ainda com mais atenção para os «custos», «eficiência» e «geração de receitas», ao mesmo tempo que os gastos públicos são sujeitos a um escrutínio cada vez mais rigoroso. É claro que todas estas áreas são alvo de preocupação, até porque há muitos aspetos dos serviços de bibliotecas públicas que é difícil, senão impossível, medir. Na opinião de Usherwood, *devemos encarar os serviços de bibliotecas públicas como serviços públicos. Não basta, e pode até induzir gravemente em erro, avaliar os serviços públicos simplesmente tentando imitar modelos extraídos da gestão comercial e empresarial.* Ainda para este autor,

*... é necessário que reconheçamos a diferença entre organizações privadas, que fornecem um serviço a troco de dinheiro, e entidades públicas, que necessitam de dinheiro para fornecer um serviço. [...] Encarar as bibliotecas como serviços públicos significa determinar as necessidades e solicitações das pessoas. Devemos concentrar-nos na gama e qualidade de serviços e não apenas no custo. (1999: 199)*

Pode-se então afirmar que na “contabilidade” ou no apuramento de custos dever-se-á incluir o valor e função social das bibliotecas, para além de que muitas vezes esse investimento, apesar de estar ao serviço do desenvolvimento, não é imediato.

O recurso à informação em todos os domínios da vida do cidadão tem vindo a assumir uma importância crescente. Esse facto, como já referenciado, colocou novos desafios às bibliotecas e aos seus profissionais, que têm a responsabilidade de lhes dar resposta apropriada.

Embora sendo uma atividade que se encontra em perfeita rota de confluência com a natureza da sociedade da informação e do conhecimento, a profissão de informação/documentação conhece ainda, um pouco por todo o mundo, falta de visibilidade e reconhecimento sociais. Aliás, o seu estatuto e imagem desprovidos de relevância levantam perplexidade, cujas causas têm sido objeto de estudos de âmbito nacional e internacional. (Pinto; Ochôa, 2006)

Num período de mudança social e tecnológica e de globalização, a identificação clara das competências essenciais aos profissionais de informação/documentação assume

particular realce. Por um lado, a aquisição de novas competências constitui condição necessária para responder eficaz e eficientemente a necessidades sociais expressas ou potenciais e, em última instância, para a própria sobrevivência da profissão. Por outro lado, não é possível ignorar a reflexão teórica e as práticas profissionais que, no plano internacional, contribuem para o desenvolvimento da profissão e dos respetivos programas de educação/formação. (*Idem*)

Internacionalmente, tem-se dado muita importância a este nível, nomeadamente nos encontros da IFLA<sup>10</sup>, ALA<sup>11</sup> e CILIP<sup>12</sup>, mas parece que não se encontra idêntica dinâmica entre os profissionais portugueses. (*Idem*)

*As diversas iniciativas promovidas pelas universidades e associações profissionais têm tornado premente a necessidade urgente em promover uma estratégia eficaz de atuação nas áreas da acreditação da formação e da gestão de competências.* (Pinto; Ochôa, 2006: 36)

No relatório *A imagem das competências dos profissionais de Informação-Documentação*, editado pelo Observatório da Profissão de Informação-Documentação (2006), constata-se, segundo a análise dos resultados do estudo realizado através de inquéritos de autoimagem e imagem externa, que a estratégia de desenvolvimento profissional mais valorizada é a aprendizagem ao longo da vida, que a certificação profissional corresponde à segunda estratégia mais votada e a formação contínua parece ser uma preocupação, uma vez que surgem em 3.º e 4.º lugares, respetivamente, a aposta no desenvolvimento de saberes complementares e a especialização em algumas competências-base.

---

<sup>10</sup> Internacional Federation of Library Associations.

<sup>11</sup> American Library Association

<sup>12</sup> Chartered Institute of Library Association

### **3 – Marketing, comunicação e relações públicas em bibliotecas.**

*Deve ser formulada uma política clara, definindo objetivos, 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)

Como já foi referido neste trabalho, o paradigma das bibliotecas públicas alterou-se nos últimos anos. Os seus objetivos estão agora centrados nas respostas às necessidades da comunidade e portanto a gestão das novas bibliotecas deve estar orientada para o mercado. Ou seja, as ferramentas de *marketing* e comunicação são agora, mais do que nunca, muito importantes e cada vez mais usadas. Nesta parte do trabalho analisa-se a mudança de paradigma nas bibliotecas públicas e a necessidade de se planear linhas de orientação para efetivar ações de *marketing* e comunicação.

#### **3.1 – A eficácia da gestão da biblioteca pública**

*Uma biblioteca pública bem-sucedida é uma organização dinâmica que trabalha em colaboração com outras instituições e indivíduos para fornecer uma diversidade de serviços de bibliotecas e de informação destinados a satisfazer as necessidades diversificadas e mutáveis da comunidade. Para ser eficaz, requer gestores experientes, flexíveis e detentores de formação adequada, e pessoal capaz de utilizar uma grande variedade de técnicas de gestão (Diretrizes da IFLA/UNESCO, 2001).*

A gestão de uma biblioteca pública implica uma série de competências, entre elas saber liderar, devendo promover a causa pública junto das chefias de topo e executivo camarário. O gestor deve motivar a sua equipa, transmitindo vitalidade e força ao serviço, bem como gerir os equipamentos que lhe estão afetos, garantindo uma utilização eficaz dos recursos disponíveis.

Para atingir os seus objetivos, o gestor deve manter contactos informais regulares com os membros do executivo, devendo estes últimos ser informados sobre quaisquer

desenvolvimentos correntes e futuros da biblioteca. Deverá haver um planeamento e desenvolvimento de políticas que garanta a resposta às necessidades da comunidade e que o financiamento público está a ser utilizado de forma eficaz e responsável. Para isso, é determinante perceber os nossos alvos, definir objetivos a curto e a longo prazo e estabelecer estratégias de atuação, bem como medição e avaliação do desempenho, através de uma série de indicadores, para se reavaliar necessidades e políticas a seguir.

O gestor de uma biblioteca deve também desenvolver boas relações de trabalho com outras instituições da comunidade, como escolas, associações culturais e de solidariedade social, outras bibliotecas, afirmando o papel da biblioteca pública no centro das atividades da comunidade.

O planeamento e a gestão financeira também são elementos de vital importância no funcionamento eficiente da biblioteca. Para tal é necessário estabelecer parcerias de cooperação, procurar formas de melhorar os níveis de financiamento, nomeadamente candidaturas a projetos de apoio financeiro, melhorar a produtividade e a eficiência da equipa. Esta é um elemento vital e os salários constituem normalmente a maior parte do orçamento, pelo que, é de grande interesse que a gestão de pessoal seja feita da melhor forma, alcançando altos níveis de motivação e satisfação. Para isso contribui a boa comunicação entre todos e a garantia de que a equipa está bem informada sobre os objetivos e políticas do serviço, bem como dos procedimentos internos, dando oportunidade à equipa de participar no planeamento e procedimentos operacionais, para que todos se sintam envolvidos. As responsabilidades de gestão devem ser delegadas em elementos da equipa a um nível apropriado e claramente definidas, proporcionando oportunidade para o desenvolvimento profissional.

As bibliotecas atravessam um período de mudança contínua em consequência da rápida evolução das tecnologias de informação e esta situação pode apresentar-se como uma oportunidade para as mesmas, no sentido em que o fornecimento de informação é uma das suas principais funções. A mudança é sempre motivo de resistência, pelo que o gestor deve estar consciente das questões resultantes da mudança e saber lidar com elas. Deve antecipar os efeitos das mudanças, mantendo-se informado sobre os desenvolvimentos futuros.

Segundo as diretrizes da IFLA/Unesco, os instrumentos de gestão de maior relevância para as bibliotecas públicas são a *análise das necessidades da comunidade*, a *monitorização e avaliação* e a *medição do desempenho*. (2003: 107)

De modo a fornecer serviços que vão ao encontro das necessidades de toda a comunidade, a biblioteca pública tem em primeiro lugar de proceder à determinação dessas necessidades. Para as compreender melhor e planear com eficácia a satisfação das mesmas, o gestor da biblioteca pode e deve utilizar técnicas de *marketing*.

### **3.2 – O Marketing e o desafio profissional**

O *marketing* é uma atividade que não se desenvolve somente em empresas com fins lucrativos, mas também nouro tipo de organizações que trocam produtos ou serviços com o exterior, como é o caso das bibliotecas públicas que, com o desenvolvimento da rede de leitura pública, passaram a ocupar um lugar de destaque nos locais onde atuam disponibilizando diversos serviços.

Como referem Pinto e Barrulas (2004), *a necessidade da introdução do marketing como matéria de estudo de interesse para os bibliotecários foi reconhecida pela própria UNESCO, em 1987, na publicação «A modular curriculum in information studies».* Mais tarde, outros autores, como Réjean Savard ou Sylvia R. H. James, em artigos publicados pela IFLA e pela UNESCO, recomendaram a obrigatoriedade do ensino de noções de *marketing* a todos os alunos de biblioteconomia e ciências da informação e reconheceram as vantagens que esta disciplina pode oferecer à gestão de bibliotecas.

*Em 2001, a IFLA e a UNESCO voltaram a publicar um documento que refere a adoção de estratégias de marketing pelas bibliotecas públicas: The public library service: IFLA/UNESCO guidelines for development, cujo sexto capítulo (P.71 e seg.) é precisamente dedicado a esta temática. (Idem)*

De uma forma muito elementar e como referenciado na obra “Mercator – teoria e prática do *marketing*”<sup>13</sup>, numa primeira abordagem, pode-se definir *marketing como sendo um conjunto dos meios de que dispõe de uma empresa para vender os seus produtos aos seus clientes de um modo rendível.* Porém, esta é uma definição muito redutora dada a abrangência do conceito, que não destaca alguns dos pressupostos mais determinantes desta área de trabalho.

---

<sup>13</sup> Lendrevie, J.; Lindon, D.; Dionísio, P.; Rodrigues, V. (1993). *Mercator: teoria e prática do marketing*. 3.ª Edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote. ISBN 972-20-1021-2.

Antes ainda de falarmos sobre o *marketing* nas bibliotecas, vejamos a sua evolução conceptual ao longo das últimas décadas.

É certo que o objetivo inicial era conseguir algum ganho com os bens produzidos, pelo que o ponto de partida estava na valorização desse mesmo bem, em relação aos da concorrência.

Desde aí não deixou de evoluir e modernizar-se, de acordo com as diferentes e diversas variáveis, sejam humanas, técnicas ou materiais.

Segundo Philip Kotler (1996: 31), *o marketing é uma atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos através dos processos de troca*, ou ainda segundo este autor e Gary Armstrong (2006: 5) *a satisfação das necessidades do cliente em forma de benefício*. No entanto, a definição de Kotler tem sofrido modificações nas suas diversas obras. Em 2006, definia o *marketing* como *o processo por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros*. (Kotler e Keller: 6). Já em 2007 a AMA (American Marketing Association) definia o *marketing* como *a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e efetuar a troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo*.

O *marketing* deve atuar na procura das necessidades, anseios e expectativas dos consumidores e, depois de as determinar, procurar meios e estratégias de as satisfazer.

A partir daqui, para além da vertente e da visão empresarial do produto/serviço, encontramos uma especial incidência, cada vez mais atual do papel e dimensão do cliente. Assumidamente, o cliente passou a desempenhar um papel cada vez mais visível e notório, facto que se acentuou nos tempos mais recentes.

Assim, num primeiro momento, o conceito de *marketing* era encarado como um acessório a toda a empresa e limitado e associado à produção. Neste sentido o seu conteúdo limitava-se à venda, distribuição dos produtos e respetiva publicidade.

Segundo Robert Show (2003), o termo «satisfação do cliente» foi inventado por Theodore C. Levitt, num artigo de 1960 escrito para a *Harvard Business Review* intitulado *A Miopia do Marketing*, que mais tarde deu origem a um livro, *The Marketing Imagination*.

*«A indústria é um processo de satisfação do cliente, não um processo de produção de bens [...] A venda é somente a consumação da corte. Depois começa o casamento.» Os*

*estudos do cliente acabaram por ser financiados pelos primeiros gabinetes do estudo de gestão, e desses gabinetes de estudo apareceram as medições de satisfação, fidelidade e «benchmarking» competitivo. Durante este período, o marketing não estava comprometido com o consumismo. (Idem: 63)*

A inevitável evolução com novos e constantes desafios trouxeram outras dinâmicas ao mercado, às empresas e aos consumidores e uma nova dimensão foi dada ao *marketing*. Este é encarado com maior visibilidade e maior relevo no seio de qualquer organização. O seu campo de ação deixou de ser limitado e toca todas as fases na conceção do bem ou serviço até chegar ao consumidor.

Nos anos 90 assistiu-se a uma mudança no conceito de *marketing*; o termo passa até a ser substituído por «cliente». *Ao longo dos anos 80 e 90, o marketing foi, para muitas empresas, aplicado como uma máscara atraente para os negócios. Para algumas delas, a mudança do termo marketing para «gestão do cliente» traz consigo uma nova força (Idem: 19).*

Atualmente, o *marketing* é considerado uma atividade planeável e coordenada com os clientes, traduzindo-se numa estratégia para diminuição de riscos.

Nestas e noutras definições que têm sido apresentadas ao longo dos tempos por diversos autores, é possível encontrar elementos comuns, como refere Maria Leonor Pinto (2007), nomeadamente que o *marketing* é uma atividade intencionalmente planeada, com o objetivo de satisfazer necessidades ou desejos do consumidor; é uma atividade de coordenação das capacidades da organização com as necessidades dos clientes ou ainda uma área do conhecimento que diz respeito à relação existente entre um negócio e o mercado.

Neste seguimento, Kotler (2000) considera três níveis de performance do *marketing* em relação ao mercado: a *reação à necessidade*, a *antecipação da necessidade* e a *criação da necessidade*.

*O marketing já foi definido como a tarefa «descobrir e satisfazer necessidades». É uma fórmula recomendável sempre que exista uma necessidade clara e quando a empresa a identificou e preparou para ela uma solução satisfatória. (Idem: 39)* Kotler chama a este tipo de *marketing* de “reativo” e exemplifica com o facto de as mulheres quererem gastar menos tempo a cozinhar e a fazer limpezas, o que levou à invenção da máquina de lavar moderna, do secador de roupa, da máquina de lavar louça e do forno de micro-

ondas. Outro exemplo são os fumadores que pretendem deixar de fumar dispõem atualmente de vários tratamentos. Em ambos os casos reage-se à necessidade.

No *marketing* antecipador, reconhece-se uma necessidade latente ou prestes a emergir. Diz Kotler que, ... *reconhecendo o aumento do stress na vida urbana moderna, muitas empresas do ramo farmacêutico começaram a pesquisa de drogas para combater a doença. O marketing que se antecipa arrisca mais do que aquele que se limita a reagir perante a necessidade. (Idem: 40)*

Este autor distingue ainda o *marketing* criador, o mais arriscado, no qual o produto ou o serviço é introduzido quando ninguém pediu e muitas vezes ainda não tinha sido pensado por ninguém. *Nos anos 50, ninguém pediu o Walkman da Sony [...] Mas a Sony [...] introduziu esses e muitos outros produtos novos, que depois se tornaram coisas comuns e de uso diário". (Ibidem)*

Mais recentemente, João Carvalho (2005: 31), professor de Economia, Gestão e Marketing, define esta disciplina ... *como a ciência que estuda, nos diferentes contextos ambientais dos mercados, as formas como se criam, mantêm ou desenvolvem relacionamentos transaccionais, internos e externos, pelos quais as entidades individuais e colectivas procuram satisfazer as suas necessidades e desejos.*

Verifica-se assim, mais uma vez, que a literatura sobre o *marketing* é ampla e diversificada, a abrangência deste conceito é enorme, sendo que alguns elementos essenciais encontram-se em todas as definições, em maior ou menor grau.

O *marketing* tornou-se uma filosofia de gestão e uma ferramenta de trabalho à escala mundial e passou a ser aplicado também às instituições sem fins lucrativos e aos serviços públicos, tais como as bibliotecas e os arquivos, nos quais tem assumido um papel cada vez mais importante.

*Um marco importante para essa mudança de visão foi o artigo de Philip Kotler e Sidney Levy intitulado "Broadening the concept of marketing", publicado no Journal of Marketing em 1969. (Pinto e Barrulas, 2004)*

Embora não procurem o lucro, a finalidade dos serviços públicos é também apresentarem-se no mercado e alcançar elevados níveis de notoriedade, o maior número de utilizadores possível e, sobretudo, patrocinadores ou mecenas. Assim, dentro do *marketing* institucional podemos encontrar variadas áreas de atuação, que vão desde o *marketing* político, ao desportivo, ao social, ao cultural, entre outros. O objetivo é

essencialmente lançar no mercado o conhecimento da instituição e das suas realizações, de forma a obter aceitação do seu público-alvo, e melhorar o seu desempenho, capacidade de resposta e qualidade.

Na perspetiva de Kotler (1998), o *marketing* institucional tem por finalidade e objetivo essencial influenciar atitudes e comportamentos em relação à organização, levando a uma imagem bem definida e apelativa. É esta imagem que permite obter os utilizadores, as parcerias ou os patrocinadores essenciais para a obtenção dos meios e recursos financeiros que lhe permitam realizar as suas atividades.

Outros autores falam em *marketing* de serviços como um processo que faz coincidir os recursos de uma organização com as necessidades do seu mercado, e está relacionado com as ligações entre os produtos e serviços de uma organização, e os desejos e necessidades do consumidor (Alves; Bandeira, 2005).

As relações públicas são uma variável da comunicação que, para além de se adaptar à generalidade dos públicos, tem o objetivo de melhorar a imagem da organização. E para que essa imagem vá na direção das expectativas do utilizador, é imprescindível que se faça uma análise prévia do público-alvo. Ou seja, é importante ter conhecimento das necessidades, da formação, das experiências, dos anseios e comportamentos dos utilizadores, para que seja possível corresponder o melhor possível a esses objetivos. Conclui-se, então, que a construção da imagem, que é determinante e fundamental para qualquer organização, deve ser feita de acordo com o utilizador pois vai ser ele a decidir que serviço escolher e por que organização optar.

### **3.2.1 – O planeamento**

O planeamento visa delinear as metas, os objetivos e as metodologias do serviço para um determinado período de tempo. Ou seja, é a capacidade de preparar o serviço ou instituição para o futuro. Este estudo é feito com base em previsões de possíveis alterações de conjuntura que possam ameaçar a sua atividade e quanto mais eficaz for essa previsão de alterações e de expectativas, maiores serão os benefícios para o serviço.

O planeamento vem trazer uma maior e melhor coordenação de esforços entre os diversos setores do serviço ou instituição. Para que essa convergência constitua um valor acrescentado tem de existir uma correta e concreta definição do desempenho e das atribuições de cada setor.

Para melhor conhecer e caracterizar o planeamento é necessário que conheçamos as suas diversas tipologias: os planos anuais, que estudam e definem quais os objetivos da instituição e qual a melhor e mais eficiente estratégia para abordar o mercado, com as suas diversas componentes, para um período de um ano; os planos de longo prazo, que se prolongam por um período de tempo mais longo. Aqui o facto distintivo é que, como estamos perante uma realidade temporal mais lata, o plano deve ser acompanhado e revisto periodicamente; os planos estratégicos que surgem como a base de qualquer planeamento. Este plano é a ferramenta ideal para uma gestão correta e eficiente e pretende ajudar a instituição a melhorar o seu desempenho e imagem no exterior. O plano estratégico vai depender do desenvolvimento da missão e dos objetivos do serviço. (Santos, 2008)

A par dos objetivos, a segmentação do mercado, previamente definida pelo serviço, são os dois vetores fundamentais da atuação do *marketing* estratégico e a conjugação deles vai permitir realizar atividades e políticas de comunicação junto do público que pretende alcançar e que anteriormente tinha sido selecionado como o mais indicado para abordar.

Tal como as organizações lucrativas, também as bibliotecas devem aplicar métodos de estudo sobre os utilizadores da informação, cujos interesses também se diversificaram e tornaram mais complexos.

Os estudos de utilizadores podem ter diversos objetivos como conhecer os hábitos e as necessidades de informação dos utilizadores; medir a sua eficácia; detetar mudanças; avaliar os recursos dos serviços. A resposta a estas questões permitirá planear os serviços de forma a satisfazer as necessidades de informação dos utilizadores de forma adequada.

Para além dos utilizadores reais, é também essencial estudar os potenciais utilizadores, ou seja, os que não utilizam a biblioteca, mas têm necessidades informativas. Neste caso, os estudos podem tornar-se mais complicados, por falta de recursos humanos e técnicos para a sua realização.

A escolha dos métodos de recolha de informação é fundamental para atingir os objetivos estabelecidos. Alguns desses métodos são os inquéritos através de questionários, as entrevistas e as observações e ainda, outros de carácter mais informal como a caixa de sugestões e análise de reclamações.

### **3.2.2 – A segmentação de mercado**

A segmentação de mercado é o instrumento fundamental do *marketing* quando se trata de definir e seleccionar quem vai ser o alvo da campanha.

Um segmento de mercado consiste num grande grupo identificado a partir das suas preferências, hábitos similares, atitudes e localização geográfica (Kotler and Armstrong 2006). Ou seja, é vantajoso determinar quem são os nossos potenciais clientes e quais são as suas principais características e as suas necessidades. Será depois definida a forma de atingir o segmento seleccionado, respondendo aos desejos manifestados.

A técnica da segmentação do mercado vai possibilitar a formação dos grupos homogéneos a abordar.

Numa biblioteca pública, ao contrário de uma biblioteca universitária onde o público é maioritariamente alunos e professores, os clientes são do tipo mais diversificado possível. Tradicionalmente, as bibliotecas praticavam um *marketing* de massa, com uma só oferta, tentando atrair o máximo de utilizadores e tratando todos de forma igual. Atualmente, uma biblioteca não poderá encarar os seus utilizadores como um todo, pois cada pessoa tem as suas necessidades específicas, dependendo da idade, sexo, condições socioeconómicas e interesses. Assim, os serviços terão que ser oferecidos de forma diferenciada por grupos de pessoas com características semelhantes entre si.

Naturalmente, restrições de ordem financeira, de recursos humanos ou de materiais obrigam a concentrar a oferta de determinados serviços num segmento ou em apenas alguns segmentos do mercado e a estabelecer prioridades. Daí que se devem estabelecer prioridades baseadas na análise da comunidade, nos recursos de que dispõem, na avaliação das possibilidades de obter novas coleções, na capacidade profissional do pessoal, ou outros.

Em conclusão, aplicar a segmentação de mercado às bibliotecas significa reconhecer os diferentes grupos de utilizadores e transformar/innovar os serviços em função das suas diferentes necessidades, podendo cada um dos quais ser abordado segundo uma estratégia diferenciada. Ou seja, a biblioteca tem de fazer um uso mais racional dos seus recursos, oferecendo a cada segmento de utilizadores os serviços mais adequados, que realmente satisfaçam as suas necessidades e expectativas. Na Biblioteca Municipal de Faro, por exemplo, no período de acolhimento de muitos imigrantes de leste, a biblioteca apostou em fazer uma prospeção de mercado e adquiriu o *Slovo*, um semanário em língua russa.

### **3.2.3 – O marketing mix**

Após a segmentação e definição de objetivos é altura de pôr em ação os meios do *marketing mix*, uma vez que estes vão estabelecer e apoiar o posicionamento do produto, ou seja, é o fundamento da preparação do bem ou serviço e da campanha a lançar no mercado para a sua divulgação.

Como a própria designação deixa antever, o *marketing mix*, também conhecido pelos *quatro P's*, é um conjunto de ferramentas de *marketing* que a organização utiliza de forma a produzir a resposta que deseja no mercado-alvo. Trata-se de uma mistura de variáveis, que por sua vez vão condicionar todo o desenvolvimento do projeto e a correta aplicação poderá significar o sucesso ou não de todo o projeto. Estas variáveis são “controláveis” pela instituição e a aplicação conjugada de todas elas vai fortalecer a posição da instituição.

Porém, convém referir que as variáveis associadas à realidade dos serviços públicos diferem, em alguns pontos, das que se apresentam para o mundo empresarial.

Assim, esta definição assenta nas seguintes variáveis: preço (*price*); produto (*product*); promoção (*promotion*), e distribuição (*placement*). Estas variáveis foram formuladas por Jerome McCarthy, nos anos 60, do século XX, e influenciaram o comportamento dos consumidores (Kotler; Armstrong, 2006).

O *produto* ou o serviço público que vai ser prestado e disponibilizado pretende responder à noção de uma necessidade manifestada pelos utilizadores. O produto e o bem a lançar no mercado vão ser o fundamento do esforço do *marketing* da instituição.

No lançamento de um bem ou serviço deve ser considerada toda a preparação prévia, bem como a formação adequada dos funcionários que serão a cara e a imagem desse produto ou serviço. Na biblioteca é toda a oferta de serviços que ela faz.<sup>14</sup> No entanto, *o produto da biblioteca não é fácil de definir. Este pode ser analisado, quer em termos de largura, pela gama de serviços de base disponibilizados ao utilizador, quer em termos de profundidade, pelo conjunto de meios que se juntam ao serviço base e que permitem o seu melhoramento, exprimindo, assim, a riqueza de escolha disponibilizada.* (Muet e Salaün *apud* Oliveira, 2011: 18)

---

<sup>14</sup> Referenciados nas páginas 49-52.

Importante também é não descurar o equilíbrio entre a oferta e a procura; dever-se-á ter a garantia de que o público está recetivo e necessita daquele serviço, sob pena do esforço ser desnecessário.

Para que o bem ou serviço seja utilizado e amplamente divulgado é importante que o mesmo seja inovador e de qualidade. E é a qualidade com que os profissionais de informação prestam o serviço que garante a satisfação dos seus utentes, os quais vão elogiar a nossa biblioteca.

O **preço** do serviço, no âmbito das bibliotecas é o elemento mais difícil de caracterizar, devido ao carácter não lucrativo destas instituições, em que vigora o princípio da gratuidade. Sendo assim, será possível aplicar o *marketing* a estas instituições, e trará algum valor acrescentado ao seu desempenho e performance? Estamos de facto perante uma realidade muito diferente do mundo empresarial.

Segundo Las Casas (2002: 104), os preços são variáveis controláveis e decisivas para o *marketing* de serviços. Os preços são determinados para cobrir custos operacionais e proporcionar lucro, além de afetar as expectativas do cliente. Quando um produto tem um preço alto, cria uma expectativa de muita qualidade, tornando os clientes mais exigentes. Por outro lado, um preço baixo pode deixar o cliente desconfiado de que os produtos não têm qualidade.

No caso das bibliotecas e na maior parte das situações, as quantias pagas são insignificantes no orçamento e resumem-se a tentar cobrir pelo menos parcialmente as despesas de reposição de consumíveis; é o caso do serviço pago pelas impressões e fotocópias na BMF, por exemplo.

O facto de se começar a exigir contrapartidas financeiras pelos serviços prestados pelas bibliotecas, poderá levar a uma diminuição do número de utilizadores. Este facto tem de ser analisado na relação com o conceito e noção de valor que os utilizadores têm ao utilizarem os serviços da biblioteca, uma vez que os benefícios que eles obtêm do acesso aos bens e serviços aí prestados não são passíveis de serem quantificados.

A **promoção** assume um papel preponderante e nela são utilizadas várias técnicas de comunicação.

Las Casas (1999: 169) destaca que *a ênfase na divulgação de serviços deve ser sempre no benefício que proporciona.*

Trata-se de dar conhecimento da existência da biblioteca, com o objetivo de que o utilizador consuma os seus bens e serviços. Esta é a política de *marketing* que tem maior visibilidade e que tem grande influência na projeção da imagem da biblioteca. As campanhas podem ir desde as de índole social, divulgação de evento, captação de parcerias e colaboradores ou simplesmente ao lançamento de informações de carácter abrangente. A própria biblioteca constitui em si mesma o melhor meio de publicidade: se os seus serviços são satisfatórios, se o seu pessoal atua com elevado nível profissional, os utilizadores participarão mais nas suas atividades e novos utilizadores surgirão.

As relações públicas são uma forma de promoção muito importante, cujo objetivo é criar empatia entre uma instituição e aqueles com quem ela se relaciona, o seu público. As relações públicas nas bibliotecas baseiam-se na necessidade de promover o uso e melhorar a relação que se estabelece entre a biblioteca e a sociedade. Alguns aspetos da imagem projetada pela biblioteca são, por exemplo, a qualidade dos recursos humanos, os elementos físicos como a coleção ou o mobiliário, elementos organizacionais e o número de serviços prestados à comunidade.

Por fim, a *distribuição* responde às questões *como* e *onde* se oferecem os produtos ou serviços no mercado; é a forma de colocar produtos à disposição do público. O conceito de lugar está associado à forma como a biblioteca faz chegar o seu produto ao utilizador, seja em ambiente físico ou virtual (Owens, 2002).

É a variável que mais difere do setor empresarial. A relação com o utilizador implica escolher se é preferível que o serviço seja consumido no local em que é produzido, a biblioteca, ou se é possível e desejável uma gestão à distância. Atualmente, existem serviços da biblioteca oferecidos nos pólos da mesma, ou a *biblioteca de praia*, biblioteca móvel, nas instituições com utilizadores de fraca mobilidade, etc. A BMF desenvolve uma série de projetos “fora de portas”, através do SEIC (Serviço de Educação e Intervenção Comunitária), deslocando-se e promovendo serviços no Hospital de Faro, no Estabelecimento Prisional de Faro, em creches e em instituições de solidariedade social do concelho de Faro.

A ideia que está aqui subjacente é fazer sair a biblioteca para fora de portas e facilitar o acesso aos utilizadores que por razões marginais (geográficas, físicas ou sociais) não podem deslocar-se à biblioteca. Ou seja, é conseguir satisfazer as necessidades dos

utilizadores em qualquer local e tempo e angariar potenciais, dando-lhes a conhecer os serviços de que podem usufruir.

### **3.2.4 – Análise SWOT e análise PEST**

A análise *SWOT*

A realidade em que a biblioteca se insere deve ser profundamente analisada; os aspetos internos, bem como as variáveis externas devem ser tidas em conta e corretamente avaliadas. A análise à realidade do serviço, com as suas características próprias, por vezes singulares, assume um papel determinante e a sua correta avaliação pode condicionar o resultado final.

A análise *SWOT* caracteriza-se por ser uma ferramenta de gestão vocacionada para a identificação de fatores que permitam uma análise (interna e externa) da organização. Este tipo de análise, sendo uma opção, permite o desenvolvimento de uma estratégia empresarial, na qual a organização pode clarificar os seus elementos de diferenciação face à concorrência, bem como os elementos que poderá aproveitar no seu mercado envolvente (Dibb *et al.* 2005).

Do inglês, a sigla *SWOT* é composta pelas iniciais das quatro variáveis:

*Strengths* / Vantagens;

*Weaknesses* / Fraquezas;

*Opportunities* / Oportunidades;

*Threats* / Ameaças.

As vantagens associadas ao serviço serão todas as características que o serviço considere como potenciais formas de poderem melhorar a sua imagem. São as características da instituição que a valorizam relativamente às outras. As vantagens depois de convenientemente analisadas, enquadradas e estudadas passam a ser potenciais formas de divulgar e valorizar o serviço.

De acordo com Ferrell e Hartline (2005), a análise interna abrange a avaliação crítica sobre determinados aspetos, nomeadamente, objetivos, estratégias e desempenho da organização, no momento presente; disponibilidade dos recursos atuais e previstos, incluindo a alocação de recursos humanos e financeiros, e capacidade dos equipamentos e tecnologia; características estruturais (análise da cultura e estrutura da organização).

Alguns exemplos de vantagens, no caso da BMF:

- equipa formada, estável e com competências adequadas;

- boas estruturas físicas;
- acesso rápido e gratuito à internet;
- apoio individual e especializado;
- formação de utilizadores;
- programas de extensão cultural e serviço educativo;
- novos projetos em constante desenvolvimento;
- boa reputação na comunidade;
- ótima localização.

As fraquezas são o oposto. Consideram-se fraquezas de um serviço aqueles fatores que podem contribuir para prejudicar a sua imagem. A partir do momento em que estas fraquezas ou pontos fracos são determinados e identificados, um dos objetivos do serviço será transformá-los em positivos. Pretende-se que se resolvam esses problemas para que o serviço não seja identificado por esses elementos menos bons. Pode acontecer, e por experiência pessoal acontece muitas vezes, que essas fraquezas não sejam responsabilidade exclusiva do serviço e aqui a solução torna-se mais difícil.

Na BMF, podem-se apontar vários exemplos:

- falta de formação contínua da equipa;
- insuficiência de segurança das instalações;
- insuficiência de lugares sentados;
- equipamento informático obsoleto;
- software desatualizado;
- equipamentos avariados;
- fundo documental desatualizado.

As oportunidades são consideradas a essência e um excelente ponto de partida para a elaboração de um plano de *marketing*. Relativamente a uma determinada conjuntura o serviço encontra alguns pontos ou situações que são benéficas para a sua estratégia. É a partir do aproveitamento e potenciação de cada oportunidade que o serviço pode beneficiar e desta forma alcançar os melhores resultados e objetivos. Perante a oportunidade, o serviço deve posicionar-se tirando todo o proveito possível para fortalecer a sua imagem. O estudo e equação de cada oportunidade deve ser abordada de acordo com o cariz do serviço, os seus objetivos e o segmento de público perante o qual se pretende agir.

Na BMF, podem-se indicar como oportunidades no contexto atual:

- aumento de afluência de público, por efeitos da crise económica;
- face aos reduzidos recursos financeiros, incremento de cooperação entre bibliotecas;
- maior envolvimento com a comunidade e desenvolvimento de novas parcerias com entidades externas;

As ameaças, pelo contrário, são as dificuldades que a instituição tem de enfrentar; são o resultado de uma conjuntura desfavorável, ou seja, que possa ser prejudicial ao seu desempenho.

Poder-se-á designar as seguintes ameaças na BMF:

- disseminação das fontes de conhecimento (internet);
- falta de *stakeholders*;
- continuidade dos cortes orçamentais;
- ausência de qualquer investimento.

Na análise do ambiente externo, poder-se-á avaliar a posição da organização em relação a outras similares, ou seja, avaliação dos seus concorrentes (estratégias e métodos) e avaliar o ambiente que pode influenciar a organização (clima económico, político, questões demográficas, necessidades educacionais, forças tecnológicas).

A avaliação deste ambiente é geralmente feita através de uma análise *PEST* – fatores **Políticos, Económicos, Sociais e Tecnológicos**.

#### A Análise *PEST*

Neste tipo de análise a abordagem é feita ao ambiente externo ou da envolvente externa macro-ambiental da organização. (Freire, 1997)

A análise é feita tendo em conta variáveis e pressupostos externos, ou seja, aqueles que o serviço não tem capacidade de influenciar ou condicionar. Este estudo é igualmente importante, pois dele se pode concluir, por exemplo, qual o melhor *timing* para executar uma campanha e em que condições.

A análise *PEST* advém da conjugação das iniciais das quatro variáveis que a compõem: *Political; Economic; Social; Technological*. (*Idem*)

A componente política pretende estudar qual a conjuntura política do momento, determinando de que forma o poder político encara a área de ação do serviço. Desta pesquisa determina-se se as condições se apresentam mais ou menos favoráveis à preparação, conceção e desenvolvimento de uma campanha. Decide-se se ela se deve efetuar e em que condições e com que objetivos e apoios.

A vertente económica tem por missão analisar e perceber qual a conjuntura e situação económica do país e do setor ao qual se pertence, neste caso concreto, a situação das autarquias. Desta abordagem deve também fazer parte o estudo e caracterização do segmento que o serviço pretende atingir e sobre o qual vai incidir o esforço e a campanha de *marketing*. Das conclusões a retirar tomam-se as decisões que se ajustem melhor à realidade económica do momento.

Do ponto de vista social é estudada e analisada a composição do segmento que foi selecionado e as suas características essenciais. Nesta abordagem afere-se qual a apetência que este segmento terá para aderir a novos produtos e serviços e determinam-se quais os sentimentos e valores dominantes no segmento para que a sua abordagem seja orientada e planeada nesse sentido.

A análise da componente tecnológica pretende aferir quais as necessidades tecnológicas para o desenvolvimento da campanha e de todo o projeto, bem como os meios que, posteriormente, se tornarão indispensáveis para que o público-alvo possa aceder aos serviços a disponibilizar. Assim, será possível determinar de que forma os utilizadores poderão aceder à informação e se têm o domínio dos meios e dos equipamentos para tal.

### **3.2.5 – O plano de *marketing***

O plano de *marketing* é o instrumento de gestão que parte da análise dos ambientes internos e externos da instituição, define objetivos e estratégias organizados em ações coerentes. Deve ser um documento simples e apresentar as previsões e objetivos a alcançar.

Na opinião de Kotler (2000: 206-214), quando se inicia a conceção de um plano de *marketing*, no mínimo, este deve incluir:

- diagnóstico do serviço (biblioteca), determinando qual a sua situação e quais as causas para tal conjuntura;
- objetivos e alvos do *marketing*, o que se quer para a biblioteca, nomeadamente ao seu nível de crescimento e dos seus níveis de desempenho e nesta sequência, devem-se selecionar e listar os objetivos a alcançar;
- conceptualização da estratégia de *marketing* a adotar para atingir os objetivos propostos;

- plano de ações de *marketing*, ou seja, a previsão e escolhas dos meios mais convenientes a aplicar para atingir os objetivos;
- controlo de *marketing*, onde após a execução do plano, o serviço deve prever e elaborar meios de controlo do próprio plano, para que se possa verificar o afastamento ou não, dos objetivos inicialmente traçados. Se os resultados não forem os esperados, deve ser então ativado um Plano de Contingência ou *Plano B*, de forma a inverter a tendência dos resultados.

Para que esta tarefa seja convenientemente preparada e corretamente estimada é necessário ter em linha de conta algumas condições essenciais: os estudos devem ser credíveis; os objetivos claros e atingíveis; a estratégia deve ser delineada de forma criativa e eficaz, a par de uma escolha adequada dos meios de difusão e abordagem do segmento selecionado.

E finalmente, as previsões do investimento orçamental assumem um papel determinante, pelo que a sua definição deve ser a mais correta possível. Fundamental é também a cooperação de todos os serviços da instituição, tendo conhecimento e participando no plano de *marketing*.

O envolvimento de todos é fundamental, incluindo a gestão de topo (Carvalho, 2005), no caso das autarquias locais do executivo camarário, responsabilizando-se pelas decisões que apontam os caminhos para o futuro da biblioteca. Assim, é crucial que este processo seja aceite e apoiado desde o topo, para que possa ser realizado de forma transparente e sem receios para todos os colaboradores.

De uma forma generalizada, e segundo António Sá Santos (2008), a elaboração do plano de *marketing* enquadrado numa perspetiva de *serviço público*, deve ser executado tendo em conta várias etapas:

- *Introdução*, onde é apresentada a situação existente e antecedentes e onde se explica a razão da sua preparação, com os objetivos a atingir: o *resumo*, onde o plano deve ser descrito de forma clara e muito sucintamente;
- *Instituição*, onde se pretende que seja feita uma apresentação detalhada da instituição, dos seus serviços prestados e o seu mercado. Associados a estes conteúdos estão ainda os diversos segmentos de mercado nos quais incide a atuação do serviço. Após a apresentação dos diversos segmentos será feita a escolha do segmento para este plano de *marketing* e a sua justificação;

- *Serviços*, rúbrica que deve descrever de uma forma exaustiva os serviços prestados pela instituição. No caso de o plano o prever, devem ainda ser referidos todos os serviços que se pretendam vir a criar, bem como os respetivos objetivos, previsão de custos e de pessoal;
  
- *Definição da estratégia* de atuação, na qual o plano deve fazer referência à forma como a instituição se vai apresentar no mercado, nomeadamente junto do segmento selecionado, que mensagem vai ser escolhida, os valores a que pretende estar associada, entre outros aspetos. É também nesta etapa que são definidos os meios humanos e financeiros necessários para a execução do plano;
  
- *Análise situacional*, etapa fundamental onde é analisado o ambiente que rodeia o serviço e determinante para a correta conceção do plano e escolha dos objetivos. A explanação da análise *SWOT* realizada deve ser concreta e explícita, dado que ajuda a justificar as opções apresentadas. A análise *PEST* também deve ser contemplada, ainda que possa ser de forma menos aprofundada;
  
- *Marketing Mix*, que para os serviços públicos é imprescindível na conceção do plano de *marketing*;
  
- *Objetivos*, a razão última do plano de *marketing*, na qual são apresentados de forma rigorosa os objetivos. Estes devem ser, preferencialmente, quantificáveis, de forma a ser mais fácil analisar o plano;
  
- *Avaliação*, considerada determinante no plano de *marketing*, dado que este deve ser acompanhado e avaliado de forma a verificar se os seus objetivos estão a ser cumpridos. Nesta etapa estão referidas as formas que o serviço vai executar para determinar e aferir se os utilizadores estão a corresponder à mensagem transmitida, através da estratégia definida;
  
- *Contingência* é o plano que vai tentar corrigir as faltas detetadas no plano inicial. De acordo com os resultados e conclusões que se obtiveram do desenrolar do plano de *marketing* poderá ser necessário efetuar alterações. É no plano de contingência que se

pondera e se tenta prever as eventuais dificuldades que terão de ser ultrapassadas. Simultaneamente apresentam-se ainda hipóteses de solução para os eventuais problemas.

### **3.2.6 – A Comunicação e as Relações Públicas**

*Comunicar é tornar comum uma informação, uma ideia ou uma atitude (Lendrevie et al, 1993: 321). Para o fazer são necessários quatro elementos, organizados num sistema (emissor, mensagem, recetor e suporte da mensagem). A partir daqui Lasswell sintetizou o processo de comunicação em torno de cinco perguntas: Quem comunica? A quem? O quê? Como? Com que resultado? (Ibidem)*

Em torno dos principais problemas da comunicação surgiram imensas teorias, as quais não são aqui desenvolvidas, mas o seu estudo tem particular importância no sentido de que permitem um bom diagnóstico da comunicação de uma organização.

*A comunicação é uma das quatro variáveis do marketing mix, mas as outras variáveis do mix também comunicam. (Idem: 323)*

O facto de falarmos de comunicação significa que esta área do *marketing* vai buscar os seus fundamentos às regras básicas da comunicação humana cujo objetivo é, neste caso concreto, divulgar a imagem de uma instituição ou a criação de um novo serviço ao dispor dos utilizadores. (Santos, 2008)

A comunicação representa uma função que possibilita a troca de informação entre as pessoas de uma organização. E entre esta e seus participantes (clientes, fornecedores, concorrentes), que, em função do maior ou menor grau ou nível de envolvimento com a organização, são considerados como públicos. A realidade atual exige de uma biblioteca o estabelecimento de objetivos e funções moldados às necessidades do meio, dentro de um processo contínuo de interação e ajustamento de interesses, que justifique a sua existência.

Aliás, a revolução tecnológica e o reconhecimento do valor e do poder da informação representam fatores de mudanças sociais que têm uma relação direta no desempenho das bibliotecas.

As tecnologias de informação vieram alterar o conceito de biblioteca tradicional, agilizando a recuperação de informação e dando lugar a serviços mais dinâmicos.

Assim, a estratégia de comunicação vai contribuir para estimular a utilização dos serviços oferecidos na biblioteca, projetando uma imagem favorável da mesma na comunidade onde está inserida. Ao dar a conhecer a existência da biblioteca e das suas atividades, contribui para o aumento da visibilidade e do reconhecimento do seu valor social, o que conseqüentemente, poderá fomentar novos investimentos junto do poder autárquico. (Pinto e Barrulas, 2004)

Por outro lado, não são apenas os serviços que impressionam o público; a imagem que este tem da biblioteca é projetada também pelo pessoal que nela atua e pelo exemplo dado pela liderança. Daí, a importância de uma verificação crítica, no que respeita a valores, atitudes e comportamento do pessoal, encarados cada vez mais como gestores de informação, diante do processo de interação que deve acontecer entre a biblioteca e o seu meio ambiente.

Qualquer programa de comunicação deve refletir as necessidades de cada organização e desenvolver estratégias comunicacionais próprias e aplicáveis a cada situação. Assim, a biblioteca deverá identificar, analisar e definir propósitos e mecanismos de comunicação junto dos públicos que lhes são afetos.

Na conjuntura da comunicação global, as Relações Públicas ocupam uma posição importante. *Porque é insubstituível, porque é complementar das outras novas disciplinas e ainda porque – mercê das suas características específicas – tem vida própria, independente, capaz de bastar às necessidades das Empresas e/ou Instituições que cuidam do tratamento da sua imagem (interna e externa).* (Plantier, 1991: 135)

A definição de Relações Públicas não é linear, face ao seu diversificado campo de atuação e existe um número elevadíssimo de definições.

No entanto será interessante apresentar alguns conceitos por parte de especialistas da área.

*Com o lema “fazer bem e fazer saber”, Relações Públicas são todo um conjunto de técnicas que vão permitir criar e manter uma imagem favorável entre uma empresa, instituição ou pessoa e o seu público.* (Ana Viale Moutinho, 2001: 142)

*As RP são uma técnica de comunicação bilateral que visa, através dos vários media e da comunicação pessoal, transmitir uma mensagem objectiva subordinada a uma política de verdade com fim informativo.* (J. Martins Lampreia, 1996: 104)

*As Relações Públicas são uma combinação de filosofia, sociologia, economia, idiomas, literatura, psicologia, jornalismo, comunicação e outros conhecimentos, num sistema de compreensão humana. (Herbert Baus apud Lloyd; Lloyd, 1995: 37)*

*Relações Públicas é uma função da gestão de carácter contínuo e planeado, através da qual organizações, instituições públicas e privadas procuram ganhar a compreensão, simpatia e apoio daqueles com quem estão ou poderão vir a estar relacionadas – pela avaliação da opinião pública acerca delas –, no intuito de correlacionar, tanto quanto possível, os seus planos de acção e métodos para, através de informação planeada e muito difundida, alcançar maior cooperação produtiva e realização mais eficiente dos seus interesses comuns. (International Public Relations Association, in <http://www.ipra.org/>)*

*As Relações Públicas constituem o esforço deliberado, planeado e continuado para estabelecer e manter o melhor entendimento mútuo entre uma organização e os seus públicos. (Instituto Britânico de Relações Públicas, apud Carlos Plantier, 1991: 135)*

Pode-se assim dizer que a principal finalidade das Relações Públicas é interferir positivamente em favor de uma organização. Nesse contexto, as Relações Públicas podem ser consideradas como uma técnica de comunicação bidirecional que tem como principal objetivo o entendimento mútuo entre uma organização e os seus públicos, através de uma política delineada de comunicação e a criação de uma imagem favorável. E o técnico de Relações Públicas tem a finalidade de ajudar a instituição a comunicar com o público. Para isso, ele

*Estuda, planeia, executa e controla ações de divulgação, informação e comunicação entre entidades ou grupos e seus públicos; estimula, promove e apoia ações recíprocas de boa recepção, bom contacto e bom despacho entre serviços e utentes; estabelece os canais de comunicação entre a administração ou direcção e os públicos externo e interno; investiga e analisa a opinião desses públicos através de estudos, inquéritos e sondagens, propondo medidas tendentes à manutenção ou à justa modificação da referida opinião; colabora com todos os departamentos cuja acção possa ter influência na opinião pública; organiza o acolhimento e recepção dos novos profissionais da empresa, fornecendo-lhes esclarecimentos que lhes permitam ter uma actuação certa; colabora a título consultivo, com as respectivas administrações ou direcções na definição de políticas e orientações adequadas. (Carlos Plantier, 1991: 136)*

Toda esta atividade das relações públicas é também essencial às bibliotecas, sendo um recurso valioso para a concretização dos seus objetivos.

### **3.3 – Fidelizar Clientes na Biblioteca Pública**

Já vimos no capítulo anterior que o *marketing*, uma das ferramentas mais importantes da gestão, vem sendo implementado em todas as áreas e a biblioteconomia não é exceção, pois cada vez mais a atividade de uma biblioteca precisa de ser divulgada, procurando manter o interesse dos seus utilizadores e chamar a atenção de novos, promovendo os seus serviços. O *marketing* surge, então, como um instrumento auxiliar planeado, visando a criação de estratégias para fazer face às mudanças, as quais se podem transformar numa ameaça a uma atividade ou serviço oferecido por uma biblioteca.

Assim, o *marketing* emerge como uma área profícua no desenvolvimento deste relatório, dado que ele retrata o desempenho profissional de uma bibliotecária que no seu dia-a-dia é gestora de uma unidade de informação, sendo a sua formação base a comunicação, aliando assim duas áreas complementares de forma quase inerente.

As bibliotecas direcionaram-se para o utilizador e é objetivo deste relatório discorrer sobre o uso das técnicas de comunicação na fidelização do mesmo.

Apesar das dificuldades enfrentadas pelas bibliotecas públicas, como falta de recursos humanos, materiais e financeiros, a maioria delas têm consciência de que é importante disseminar a cultura, colaborando para o enriquecimento do saber da comunidade. Desta forma, realizam diversas atividades culturais, decorrentes dessa necessidade. É uma maneira eficaz de tornar a biblioteca mais agradável, com a intenção de proporcionar uma maior integração e interação com a comunidade em geral.

Assim aconteceu na Biblioteca Municipal de Faro, em que, nos últimos 10 anos, se investiu muito no desenvolvimento de atividades culturais, até mesmo pela sua representatividade e importância dentro do contexto de biblioteca pública como instituição social.

Em que medida contribuem as atividades culturais para a fidelização de clientes, é o que nos importa questionar para perceber o tipo de sociedade que os bibliotecários querem construir.

Há muito tempo que as bibliotecas deixaram de ser vistas apenas como instituições que emprestam livros e que apoiam o estudo individual, passando a darem importância ao seu relacionamento e à sua integração na comunidade em que estão inseridas. A biblioteca deixou de ser vista como uma instituição isolada que apenas oferece os seus serviços àqueles que a procuram e passou a desempenhar um papel ativo na vida comunitária, colaborando com as instituições e grupos existentes na comunidade, da qual faz parte. *As bibliotecas públicas são serviços com base local para o benefício da comunidade em que se inserem e, como tal, devem proporcionar serviços de informação comunitária (IFLA/UNESCO) e favorecer a participação ativa dos cidadãos, assumindo as suas responsabilidades em todos os aspetos da vida comunitária.* A biblioteca deve assumir como seus os problemas dos seus utilizadores, desenvolvendo ações para conseguir melhorar as condições pessoais e sociais dos membros da comunidade onde está integrada. Os bibliotecários devem, para isso, manter-se a par das mudanças na sociedade resultantes de fatores, tais como o desenvolvimento social e económico, alterações demográficas, níveis de educação, padrões de emprego e aparecimento de novos serviços e boas práticas.

Quando o foco deixa de ser o livro e se transfere para o leitor, assume-se o significado real da instituição democrática, aberta a todos os segmentos da sociedade.

Com a diversidade de identidades culturais, as várias pretensões de informação, em todos os suportes, e a constrangedora realidade dos excluídos do acesso à informação, é fundamental que se conheça a malha social em que se insere a biblioteca para que sejam criados produtos e serviços que atendam à dona de casa, aos idosos, aos desempregados, aos jovens, às crianças, à comunidade educativa, à informação, à cultura, ao lazer.

Claro que este perfeccionismo implica um nível de conhecimento das necessidades do nosso público que provavelmente será impossível de obter. No entanto, algumas bibliotecas públicas portuguesas têm tentado ser o expoente máximo da reatividade, isto é, são orientadas pelo cliente e não pelo serviço. Mas será que esta capacidade de resposta garante a sua fidelidade?

Das diversas formas encontradas pelas bibliotecas para desenvolver e favorecer a sua integração na comunidade, destacamos duas: a biblioteca como centro local de informação para responder às necessidades informativas dos membros da comunidade e as diversas ações e atividades que realiza em colaboração com os seus elementos.

A biblioteca pode favorecer a qualidade de vida dos membros da sua comunidade, em que âmbitos?

- ✓ através da promoção de atividades de caráter cultural;
- ✓ ações para melhorar a formação dos cidadãos;
- ✓ melhorando a aproximação da comunidade às novas tecnologias (inclusão digital);
- ✓ pôr à disposição das instituições locais as infraestruturas de que dispõe, permitindo a realização de atividades programadas por estas;
- ✓ apoio à investigação regional, fomentando e apoiando o estudo de temas locais;
- ✓ apoio à recolha, preservação e transmissão da cultura local da comunidade.

A biblioteca deve estabelecer uma relação privilegiada com as escolas locais e com o sistema educativo da sua comunidade e desenvolver serviços educativos dirigidos aos vários níveis de ensino, incentivando a visita regular das escolas à biblioteca, tendo em consideração a missão educativa das bibliotecas públicas.

A biblioteca pública de hoje fornece um serviço público à comunidade, procurando diversificar os seus utilizadores, torná-la de todos os cidadãos através de várias atividades de intervenção social. Este processo de diversificação e inclusão é organizado num projeto global que pode contemplar várias iniciativas e projetos. Entre eles, projetos *fora de portas* ou de *bibliotecas sem paredes*. Ou seja, projetos nos quais a biblioteca deve sair do seu espaço físico e deve estar presente em outros locais da vida comunitária, junto daqueles que por motivos vários não se podem deslocar à biblioteca e assim sendo deve criar as condições necessárias para tornar os seus materiais e serviços acessíveis a todos utilizadores, mesmo àqueles que habitualmente não a frequentam. Neste campo, poderemos estar a falar de idas a hospitais (serviços de pediatria), centros de idosos, prisões, creches, instituições fora do meio urbano, entre outros.<sup>15</sup>

Assim, fundamentalmente na sua missão cultural, as bibliotecas públicas foram transformadas em novas instâncias de mediação cultural, contribuindo para o desenvolvimento de uma cultura de proximidade e revitalizando mecanismos de participação cívica e de promoção da cidadania.

Convém, no entanto, não esquecer que os serviços das bibliotecas também se definem, não só em função do sistema social em que estão inseridas, mas também em função da sua arena política, ou seja dos organismos aos quais pertencem e das redes nas quais

---

<sup>15</sup> No caso da BMF, o referido na pág. 51.

estão integradas. No caso das bibliotecas públicas, são os municípios os responsáveis pelos seus serviços e as normas que regem as suas atividades são variadas e, na maioria das vezes, complexas. As decisões tomadas pela administração central e local têm uma relevância direta na atividade das bibliotecas públicas.

### **3.3.1 Missão Educativa das Bibliotecas Públicas**

*[...] tem uma responsabilidade especial de satisfazer as necessidades das crianças e dos jovens. Quando as crianças são estimuladas pelo conhecimento e por obras da imaginação a partir de muito cedo, é altamente provável que venham a beneficiar destes elementos vitais de desenvolvimento pessoal ao longo das suas vidas, enriquecendo-se a si mesmas e, simultaneamente, melhorando o seu contributo para a sociedade.*

in Manifesto da IFLA/UNESCO sobre bibliotecas públicas, 1994

Entre as várias missões-chave da biblioteca pública relacionadas com a informação, a alfabetização, a educação e a cultura, que o Manifesto da UNESCO dita, estão: *criar e fortalecer os hábitos de leitura nas crianças, desde a primeira infância e estimular a imaginação e a criatividade das crianças e dos jovens.*

Estudos sobre literacia, nacionais e internacionais, têm vindo a demonstrar que existe uma relação estreita entre a acessibilidade a espaços e recursos de leitura e o nível de desempenho dos alunos (SIM-SIM e RAMALHO, 1993).

Foi com base nestas premissas que foram criados os serviços educativos nas bibliotecas públicas, os quais têm tido um papel fundamental na construção da criança e jovem leitores.

Os serviços educativos têm como principais objetivos, criar, sustentar e consolidar hábitos de leitura desde a primeira infância, promovendo experiências e aprendizagens múltiplas. São serviços dirigidos à comunidade educativa e às famílias e promovem um conjunto alargado de atividades lúdico-pedagógicas, em torno do livro e da leitura.

Estes serviços tentam ir ao encontro das necessidades educativas das escolas, tendo por base critérios de qualidade na seleção e conceção das atividades. Estas são baseadas na criação de um envolvimento atrativo com o livro e a leitura, com o objetivo de divulgar obras com qualidade literária, autores e a própria coleção da biblioteca. A escolha das

estórias tem em conta as expectativas e interesses dos grupos de alunos e/ou dos professores, tendo particular atenção ao desenvolvimento cognitivo e às competências leitoras das crianças ou jovens, bem como orientações de serviços especializados como a Casa da Leitura<sup>16</sup> (FCG), Plano Nacional de Leitura (PNL) ou outros.

O lançamento, em Setembro de 2006, do PNL constituiu uma iniciativa de política pública devido à preocupação quanto aos baixos níveis de literacia da população, em particular entre os jovens. Este plano concretizou-se numa série de medidas destinadas a promover o desenvolvimento de competências de leitura em diferentes contextos, incluindo as bibliotecas públicas.

Segundo o documento de avaliação do PNL dos primeiros cinco anos, editado pelo Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação - GEPE (2011), o balanço geral do PNL segundo a perceção dos professores, 2009/10, são nitidamente positivas. As escolas são praticamente unânimes em considerar que os professores promovem mais atividades de leitura, as bibliotecas são mais frequentadas, os alunos leem mais e melhor, os pais estão mais atentos à importância da leitura para os filhos e a leitura recebe mais atenção da sociedade em geral.

Desta forma, através do PNL, é atribuído um papel estratégico às redes de bibliotecas – RNBP e RBE, como suporte para o desenvolvimento das ações programadas, designadamente o apoio a escolas e bibliotecas escolares na gestão das atividades de leitura (Neves e Lima, 2009).

O envolvimento das bibliotecas públicas inclui, por um lado, a seleção de livros quer para aquisição e apetrechamento das suas coleções, quer no planeamento de atividades, mediante as listas recomendadas pelo PNL e por outro, a participação em ações como a *Semana da Leitura*, que envolve todos os ciclos de ensino, e no Concurso Nacional de Leitura, dirigido a escolas do 3.º ciclo do ensino básico e ensino secundário, projetos que decorrem anualmente.

As bibliotecas públicas e os seus bibliotecários têm um papel fundamental na criação de condições de aproximação à leitura, principalmente junto dos que leem menos ou não leem, conduzindo a uma preocupação constante com os conteúdos, com a oferta cultural e educativa e com a formação de mediadores da leitura. A sua conduta é marcada pelo trabalho de articulação com as bibliotecas escolares, traduzido no Serviço de Apoio às

---

<sup>16</sup> A Casa da Leitura é um projeto que tem como objetivo capacitar os mediadores de leitura com ferramentas teóricas e práticas suscetíveis de construir uma rede nacional de verdadeiros promotores de leitura em que se incluem crianças, jovens adultos, professores, bibliotecários e pais.

Bibliotecas Escolares (SABE), no sentido de reunirem esforços, face à partilha de preocupações, necessidades e projetos educativos.

As crianças e jovens são, de uma forma generalizada, os destinatários privilegiados das atividades, ações e projetos das bibliotecas públicas. Isto será ainda mais visível quando as escolas não têm biblioteca a funcionar, acumulando a biblioteca pública essa função, numa tentativa de cobrir essa lacuna e nestes casos, a função educativa da biblioteca pública é predominante.

O concelho de Faro foi um dos primeiros, a nível regional, a integrar a Rede de Bibliotecas Escolares (RBE), com a Escola Básica 1 do Carmo, no ano de 1998, o que deu origem ao primeiro protocolo assinado entre a Câmara Municipal de Faro, a Rede de Bibliotecas Escolares e a Direção Regional de Educação do Algarve.

Atualmente, Faro tem 17 bibliotecas escolares integradas na RBE cobrindo quase a totalidade da Rede Escolar.

Em Setembro de 2011 foi inaugurada a biblioteca da Escola Básica 1 de Vale Carneiros e em Julho, do mesmo ano, foi integrada no Agrupamento Dr. Joaquim Magalhães a Escola Básica 1 da Culatra que também tem uma biblioteca escolar.

Existe um protocolo assinado entre o Município de Faro, as Direções dos Agrupamentos Escolares e a Direção Regional de Educação do Algarve, através do qual foi concretizado um catálogo coletivo que é acedido através do *site* da Rede das Bibliotecas de Faro, onde constam os catálogos das bibliotecas escolares e o da biblioteca municipal.

Em síntese, no mundo em que a informação e o conhecimento científico e tecnológico se produzem a um ritmo acelerado e em que é indispensável formar pessoas capazes de acompanhar a mudança, cabe às bibliotecas públicas, às escolas e às suas bibliotecas a função essencial de criar e desenvolver nos alunos competências de informação, contribuindo assim para que os cidadãos se tornem mais conscientes, informados e participantes, e para o desenvolvimento cultural da sociedade no seu conjunto.

### **3.3.2 Cultura Organizacional**

*Pode parecer estranha a afirmação de que o grau de desenvolvimento de uma biblioteca pública não deve ser medido em função da utilização das TIC mas dos serviços prestados à comunidade. Todavia, esta afirmação é essencial para a definição*

*de um novo modelo para as bibliotecas públicas portuguesas que implante a visão estratégica anteriormente enunciada.*

Filipe Leal

As bibliotecas públicas adotaram uma nova cultura organizacional, onde o ênfase é dado ao mercado. O mercado é constituído por utilizadores, que podem ser individuais e/ou institucionais. É imprescindível não só conhecê-los, como saber quais são os seus interesses, perceções, hábitos, bem como acompanhar constantemente todas as mudanças que ocorrem no meio ambiente. Daí o compromisso do *marketing* com o planeamento estratégico, a fim de as mudanças poderem ser verificadas antecipadamente, e serem melhor geridas.

São várias as correntes que nos possibilitam ver de diferentes formas a cultura da organização. Sem qualquer intenção de um estudo exaustivo, pretende-se, no entanto, clarificar um pouco este conceito.

A cultura é uma variável organizacional, implícita e cada organização desenvolve pressupostos, normas, valores e crenças que guiam o comportamento diário no local de trabalho. (Bilhim, 2006)

Segundo Schein (1984 *apud* Bilhim, 2006: 186), *cultura organizacional é o padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e serem ensinados aos novos membros como o modo correcto de compreender, pensar e sentir, em relação a esses problemas.*

Ou seja, a cultura é um sistema de ideias e significados partilhados. Daí as organizações passarem a assumir *formas expressivas, manifestações da consciência humana* (Bilhim, 2006: 192).

Neste âmbito, *Peters e Waterman consideram que a cultura é uma noção forte que as organizações têm de si mesmas como entidades, e que se reflecte nos seus valores, histórias, mitos e lendas.* (*apud Idem*: 191)

Assim, a cultura de uma organização engloba um conjunto de características que a individualiza e a torna única através de um sistema de valores, comuns aos seus membros, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceites por todos. Pode-se dizer que a cultura como variável organizacional acaba por ser um

produto da aprendizagem e da experiência ou como Schein afirma, a cultura é algo que a organização “tem”. (*apud Idem*: 192)

Lozano Díaz (2006) afirma que a cultura organizacional de uma biblioteca pública pode ser definida como um conjunto de diretrizes básicas assumidas por todos os membros de uma organização. Estas orientações são ensinadas às novas pessoas que chegam à organização, devendo as mesmas aprender e assimilar esses padrões de comportamento, até mesmo por uma questão de integração.

Geralmente, as organizações que conseguem atingir níveis de excelência são marcadas por fortes culturas. Segundo Bilhim, a força de uma cultura depende de três grandes fatores: a profundidade com que as crenças, os valores e as expectativas, que guiam o comportamento e atitudes, atingem a essência da organização; a amplitude com que uma determinada cultura é partilhada por todos os elementos da organização e por último, a simplicidade e clareza dos elementos fundamentais da cultura.

Assim, quanto mais intensamente as crenças, valores e normas forem interiorizadas e partilhadas pelos membros da organização, mais forte será a cultura de uma organização. Essa força terá um resultado positivo, baixando o absentismo e elevando índices de lealdade, empenhamento e coesão entre os membros.

Todavia, e como o mesmo autor demonstra, também pode haver desvantagens nas organizações com culturas muito fortes, nas quais favorecem ou provocam o risco de etnocentrismo, face à necessidade de inovar e mudar. Num mundo em constante inovação, a preservação da identidade não pode ser sinónimo de acantonamento. Assim, mais do que uma cultura forte ou fraca, a organização deve manter uma cultura eficaz, preservando a identidade, mas ao mesmo tempo capaz de se abrir aos mercados, respondendo aos desafios constantes da envolvente interna e externa.

Sabe-se que um fator decisivo de sucesso é uma equipa competente e motivada. As pessoas são o fator diferenciador da organização.

Também Lozano Díaz (2006) desperta para o facto de que grande parte das diretrizes são muitas vezes assimiladas pela organização de uma forma tão determinante ao ponto de acharem que não existe outras formas de solucionar os problemas.

Desaprender tudo e estabelecer uma nova cultura que vá mais ao encontro dos tempos atuais é um verdadeiro desafio para qualquer líder e o seu papel é essencial para promover a mudança. Cultura organizacional, mudança e liderança são conceitos que estão intimamente ligados. (*Idem*)

No entanto, existem particularidades que fazem com que na organização não exista uma cultura única, mas sim várias subculturas que a formam. Essas particularidades que provocam uma diferenciação cultural dentro da organização, como vão garantir a identidade dessa mesma organização? (Câmara *et al*, 2007)

Estes autores subscrevem que as subculturas surgem *através da aprendizagem e adaptação de valores e normas particulares próprias de cada sector ou grupo profissional no desenrolar da actividade de cada um na organização.* (2007: 166)

Ou seja, a cultura própria de cada setor está consubstanciada numa cultura mais vasta, que é a cultura da organização, na qual se apoiam. A organização só será eficaz se tomar em consideração as características específicas de cada setor, *sustentadas pela cultura geral da organização, pelo seu nível mais profundo – a sua identidade.* (Ibidem)

No caso das bibliotecas, a nova cultura organizacional *deve partir da ideia fundamental de que uma biblioteca pública deve orientar todos os seus esforços e recursos para servir de forma efetiva e eficaz os seus diversos públicos; ou seja, o utilizador deve estar no centro das preocupações e das atenções de uma biblioteca pública.* (Leal, 2011)

Portanto, as bibliotecas públicas tiveram a necessidade de definir novas formas de gestão. Por um lado, a necessidade de maior rigor na gestão dos organismos públicos e por outro, a alteração dos modelos de funcionamento dos serviços públicos. É preciso demonstrar às autarquias e perante os executivos municipais que o investimento de recursos nas bibliotecas públicas se justifica.

A aplicação dos princípios e estratégias de *marketing* e da gestão da qualidade contribuíram para esta nova cultura organizacional.

Em termos práticos, os princípios de *marketing* enunciados neste capítulo e que no seu sentido mais amplo são aplicados às bibliotecas, enquanto filosofia de gestão

*passa pela implantação de um processo em que se parte da sondagem das necessidades e interesses dos clientes e da avaliação dos recursos internos da organização, de modo a conceber e a produzir os serviços que lhes dão resposta, seleccionando-se seguidamente os públicos-alvo e as políticas de comunicação e distribuição, de modo a fazer chegar esses serviços junto dos clientes. Todo este processo culmina na avaliação da performance do sistema e do grau de satisfação dos clientes.* (Idem)

As bibliotecas públicas podem beneficiar da importância da gestão da qualidade a dois níveis: a nível operativo, através das suas técnicas e ferramentas e ao nível da qualidade assumida como uma filosofia de gestão.

*A gestão da qualidade é entendida como uma filosofia de gestão que assenta numa cultura da mudança. (Idem)* Este autor refere que essa cultura de mudança aplicada às instituições públicas procura, em primeiro lugar eliminar a burocracia e simplificar os processos, através da introdução de ciclos de melhoria contínua e de uma maior eficácia. Em segundo lugar, dar primado ao utilizador, através da definição de objetivos em função das suas necessidades, da melhoria da qualidade de atendimento e de prestação de serviços e, por último, estabelecer uma cultura organizacional que procure o envolvimento efetivo de todos os elementos da equipa de trabalho através de uma gestão participada.

Podemos então afirmar que o uso de ferramentas e técnicas de mercado pode contribuir para a efetiva mudança de atitude profissional, já que representa uma oportunidade de inovação.

A opção pela orientação de *marketing* na gestão de bibliotecas propiciará que os recursos sejam melhor aproveitados, incluindo-se nesse contexto o aproveitamento máximo da potencialidade das novas tecnologias disponíveis para a captação e recuperação da informação.

Neste panorama, o conceito de *marketing*, adotado como filosofia de atuação da biblioteca, provavelmente adquirirá a sua importância na mesma proporção em que for assumido pelo gestor da mesma. Isto determinará mudanças que precisam ser planeadas, pensando-se na unidade de informação como um "negócio", no qual o impacto das novas tecnologias envolva todos os aspetos sociais, económicos, políticos, culturais, legais e éticos que interferem na responsabilidade dos profissionais em relação à sociedade. (Amaral, 1996)

A biblioteca necessita transmitir confiança, assegurando aos seus utilizadores uma oferta de qualidade e se não houver a preocupação com o interesse dos nossos utilizadores, de nada servirá o avanço tecnológico. Os produtos e serviços precisam considerar e entender as necessidades e exigências de qualidade, confiabilidade, respeitando as peculiaridades específicas de cada comunidade. (Idem)

Efetivamente, o *marketing* pode não ser a solução para todos os problemas, mas a visão "negocial" que ele proporciona só poderá contribuir para o melhor desempenho das

bibliotecas e levará os profissionais que atuam nelas a questionar o passado e o presente e a olhar o futuro, com vista a obter os melhores resultados.

Como refere esta autora, em tempos de globalização económica, política e concorrencial e face à evolução das tecnologias aplicadas à informação, crescimento exponencial da informação e necessidades de informação múltiplas e diversificadas dos utilizadores, vale a pena pensar no aperfeiçoamento das técnicas de gestão dos recursos informacionais disponíveis, evidenciando as novas prioridades do *marketing*.

Assim e como já referenciado neste trabalho, o profissional de informação terá de conhecer o ambiente em que se insere a instituição na qual atua. De igual importância é o conhecimento da cultura organizacional da mesma. Entender o comportamento das pessoas envolvidas na hierarquia institucional também ajudará no processo de tomada de decisão, facilitando a adoção de um comportamento pró-ativo.

Neste âmbito, Filipe Leal (2011), no seu artigo “Bibliotecas Públicas: bibliotecas para o público” espelha bem o que se quer destas unidades de informação, com o qual a cultura organizacional desenvolvida pela Biblioteca Municipal de Faro se revê.

Segundo este autor, deverá ser estabelecida uma filosofia de funcionamento, considerando três tipos de decisões: *posicionamento estratégico, prioridades estratégicas e estratégias de funcionamento*.

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

- as bibliotecas públicas devem disponibilizar um conjunto de serviços diversificados para públicos indiferenciados. A diferenciação e a fidelização são estratégias de desenvolvimento importantíssimas, dado que projetam e renovam a qualificação das bibliotecas públicas;

- devem disponibilizar um conjunto de serviços especiais para públicos específicos, que são equacionados em função das suas necessidades e interesses. Aqui as estratégias de desenvolvimento mais utilizadas são a diversificação de serviços e a segmentação de públicos.

***As bibliotecas públicas devem adotar como prioridade estratégica a promoção da leitura junto de todos os segmentos da comunidade local:***

- para este autor, esta opção estratégica deve ser a prioridade absoluta. As bibliotecas públicas devem fomentar o gosto pela leitura junto crianças e jovens; devem ser agentes de consolidação de hábitos de leitura ao longo da vida e devem procurar estratégias e métodos para chegar junto da população adulta sem hábitos de leitura.

Neste âmbito da promoção da leitura devem ser adotadas estratégias de difusão ativa dos documentos, ou seja, as coleções devem ser apresentadas de uma forma apelativa e atraente, sendo constantemente renovadas e divulgadas através de propostas de novidades e sugestões; a preocupação com os utilizadores deve ser cada vez maior, qualificando e dando relevo aos serviços de referência; devem ser desenvolvidos projetos de promoção de leitura para todos os tipos de público, incluindo os que, por razões várias, não se podem deslocar à biblioteca.

As bibliotecas públicas têm uma relação privilegiada com as escolas e no que respeita às crianças, as atividades desenvolvidas devem ser articuladas com as escolas e/ou com as famílias. É um trabalho de aproximação lúdica à leitura, dando a descobrir o prazer da leitura.

Em relação aos jovens, há que lidar com dois tipos de leitor: os jovens com gosto pela leitura e os jovens com relutância à leitura. Ao nível dos primeiros, as estratégias a implementar devem favorecer a afirmação de hábitos de leitura, nomeadamente incentivar a leitura fora do âmbito escolar; relacionar a leitura com as vivências do próprio leitor; alargar o âmbito e diversificar o tipo de leituras. Ao nível do segundo grupo, dever-se-á implementar estratégias que permitam minimizar ou até ultrapassar a relutância à leitura, como por exemplo, apostar na promoção de leitura de jornais e revistas direcionadas para os jovens; dar especial atenção às coleções apreciadas por esta faixa etária; organizar atividades relacionadas com as suas vivências pessoais e interesses, tendo por base algumas leituras efetuadas ou temáticas para as quais são sugeridas leituras.

Porém, como refere ainda este autor, *o verdadeiro desafio que se coloca às bibliotecas públicas é o da conquista do público adulto sem hábitos de leitura*. Neste são variadas as estratégias que podem ser utilizadas para atingir este objetivo. Dever-se-á promover a leitura de lazer, incentivando a leitura de jornais e revistas sobre a atualidade e temas como a vida saudável, culinária; a leitura profissional, incentivando a leitura de manuais técnicos e guias práticos; incentivar à leitura de textos curtos e ilustrados, por exemplo livros de contos e banda desenhada. Para além disso, a promoção de atividades dirigidas a este público também será uma forma de promoção de leitura, associando às atividades livros e revistas sobre os temas desenvolvidos nas mesmas.

A concretização destas ações alvitra que haja condições essenciais para tal.

*Todo este trabalho está dependente de condições indispensáveis à sua concretização. Em primeiro lugar, a definição clara de uma filosofia de intervenção, em que os públicos-alvo, os objectivos e as estratégias, os métodos e as técnicas, estejam perfeitamente estabelecidos. Em segundo lugar, a adequação das infraestruturas, seja em termos de dimensões e funcionalidades dos espaços como da criação de ambientes agradáveis. Em terceiro lugar, a existência em quantidade e qualidade de fundos documentais cuja constituição e actualização obedeçam às características específicas das bibliotecas públicas. Em quarto lugar, a existência de um quadro de pessoal técnico especializado, com perfil, formação e experiência, na área da promoção da leitura. (Idem)*

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

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

Aqui o autor refere como principais estratégias, ir ao encontro das necessidades e interesses do público a servir, criar as condições essenciais (funcionalidade dos espaços; fundos documentais; quadro de pessoal; horários alargados; financiamento adequado), de forma a assegurar a prestação efetiva dos serviços base de uma biblioteca pública; diversificar serviços e criar outros para públicos específicos (por exemplo, projetos direccionados para a concretização de necessidades de grupos muito restritos, como as donas de casa ou os desempregados ou ainda jovens com relutância à leitura, na medida que as estatísticas demonstram índices mais baixos de leitura/empréstimo na faixa etária dos 12 aos 16 anos; criação de serviços de valor acrescentado com base nas TIC; definir padrões de qualidade, desde o grau de satisfação dos utilizadores à possibilidade de detetar anomalias e formas de as ultrapassar; promover uma imagem institucional adequada, incluindo os serviços e atividades; garantir uma qualificação sistemática dos seus recursos estratégicos, entre eles os *recursos humanos*, aos quais se deve assumir a sua importância estratégica, porque do profissionalismo e empenho de uma equipa dependem o sucesso de uma biblioteca, os *fundos documentais*, que devem obviamente ser permanentemente atualizados pelas necessidades e interesses dos utilizadores sem

descurar as diversas formas de expressão e correntes de pensamento (o que nos dias de hoje é difícil e não está a ser feito); os *sistemas informáticos*, que são instrumentos indispensáveis ao funcionamento de uma biblioteca pública, que para além de permitirem a automatização de rotinas, libertando os técnicos para o desenvolvimento e prestação de serviços ao público, são um recurso estratégico para o desenvolvimento de novos serviços de valor acrescentado.

Esta cultura organizacional e as estratégias de funcionamento que aqui foram referidas têm sido aplicadas na Biblioteca Municipal de Faro (BMF), desde a inauguração do seu novo edifício, em 2001, resultado da assinatura do contrato-programa com a então DGLB.

A BMF tem desenvolvido a sua atividade ao serviço de todos os membros da comunidade onde se insere, nomeadamente através da criação de projetos específicos e continuados, quer do Serviço Educativo (SE), quer do Serviço de Educação e Intervenção Comunitária (SEIC), mas também através de atividades mais abrangentes promovidas pelo serviço de extensão cultural.

Deixamos aqui alguns exemplos a este nível e referentes ao ano de 2012, embora a maioria deles sejam projetos continuados e que tiveram o seu início há já alguns anos atrás.

#### Serviço educativo

- O Baú das Histórias** – um baú cheio de histórias percorre todas as escolas (crianças do 1.º Ciclo)
- À Descoberta da Biblioteca** – aprender a utilizar os recursos existentes na Biblioteca através de atividades (escolas do 1.º ciclo ao secundário)
- Poesia aos Pedacos** – ler e ouvir poesia (9.º ano e ensino secundário)
- Ao Sabor das Palavras** – *atelier* de escrita criativa (9.º ano e ensino secundário)
- Histórias à Solta** – ouvir histórias, lendas ou poesias (creches, jardins de infância e 1.º ciclo)
- E com pós de perlimpimpim...a tarde chega ao fim** – Hora do Conto ao final do dia (público em geral)
- Tempo para Brincar** – atividades lúdicas na Ecoteca (público em geral)

- Visitas Guiadas** – conhecer a Biblioteca e os seus serviços (todos os níveis de ensino)
- Histórias ao Colo** - hora do conto na Bebeteca (bebés)
- Crescer na Biblioteca** – utilização livre dos recursos pelo educador
- Sábados em Família** – atividades de promoção de leitura para pais e filhos
- O Meu Reino Pelo Teu** – feira de livros, jogos e brinquedos
- Oficinas de Férias** – atividades em tempo de férias escolares

Serviço de Educação e Intervenção Comunitária (Biblioteca fora de Portas)

- Biblioteca sobre Rod@s – Caminet** – escolas rurais do concelho de Faro
- A Biblioteca passou por aqui** – serviço de pediatria do Hospital de Faro
- Histórias no Bairro** - gabinete Bairro Sto.º António do Alto
- Histórias de fraldas** – creches
- Histórias que vão e voltam** – utentes da CIMFARO (protocolo de colaboração formalizado)
- Histórias de todos e para todos** – instituições de solidariedade social
- Ao sabor das palavras** – estabelecimento prisional de Faro

Através da recolha de dados estatísticos, em 2012, a BMF:

- Recebeu 153 650 visitantes
- Foram consultados 36 295 documentos
- Foram emprestados 35 750 documentos
- O serviço de internet foi utilizado por 21 843 pessoas
- Tem 18763 pessoas inscritas
- São disponibilizados 62 746 títulos no catálogo
- Realizou 100 atividades culturais conferências
- Participaram 2 772 pessoas nas atividades culturais
- Acolheu 19 exposições
- O SE promoveu 477 atividades
- Foram realizadas 173 horas do conto
- Realizou 37 atividades para bebés
- Promoveu 46 atividades fora de portas
- Participaram 8 556 crianças e jovens nas atividades do serviço educativo
- Cedeu o auditório a entidades externas para 62 iniciativas

- Recebeu 32 sugestões e 6 reclamações.

À semelhança de anos anteriores, foram aplicados os inquéritos anuais de satisfação do utilizador (2012), dos quais se apresenta de forma muito breve a avaliação das questões consideradas mais relevantes.

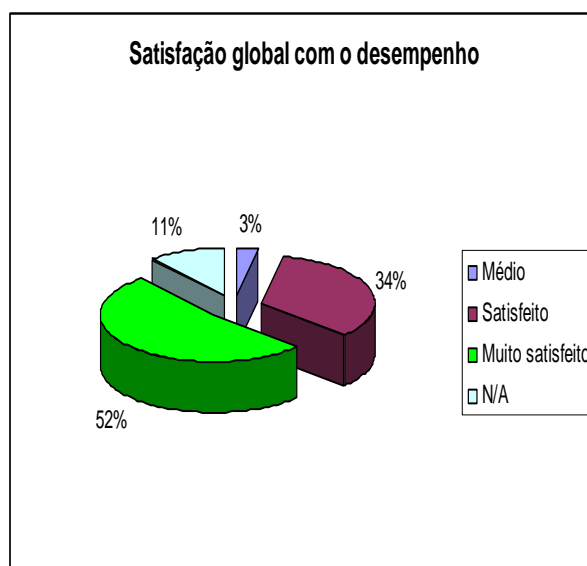
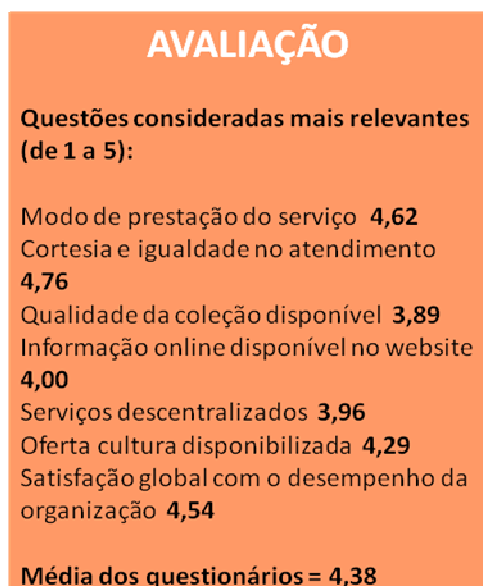
Período de amostragem: 29/10/2012 a 12/11/2012

Nº total de visitantes: 4736

Nº de inquiridos: 66

Amostragem: 66=1,39%

Avaliação global (média dos inquéritos 0-5): 4,38



Tem havido um cuidado especial em reconhecer e diagnosticar os problemas e avaliar os resultados obtidos, através da monitorização dos dados recolhidos e dos respetivos relatórios de indicadores de desempenho elaborados mensalmente. A atitude tem sido pró-ativa no sentido de melhorar e valorizar cada vez mais o trabalho realizado, em que os recursos humanos são peça indispensável com a sua capacidade de realização e inovação.

Com o apoio financeiro da Fundação Calouste Gulbenkian a BMF já teve oportunidade de promover três projetos de apoio à leitura, um deles dirigido a bebés, para promover o

livro, a biblioteca e a leitura junto de pais e educadores e os outros dois dirigidos ao público jovem, dado ser esta a faixa etária menos motivada para a leitura. Os objetivos gerais eram comuns a todos os projetos – angariar leitores da faixa etária correspondente e fidelizá-los. Para atingir esses objetivos foram planeadas várias estratégias e definidos meios e recursos. No final foram efetuados os respetivos controlos e avaliações.

Convém referir, que não obstante todos os projetos que têm sido levados a cabo, todas as ações implementadas diariamente são pensadas estrategicamente, para que se traduzam num valor acrescentado, contribuindo para a prestação permanente de um serviço de qualidade.

## **PARTE III – Conclusão**

## **1 – Considerações finais**

*Já não importa se na biblioteca se lê, se ouve ou se vê. O que importa é que isso acontece num lugar criado para esse fim. Espaço aberto e plural, traduzindo necessidades e vivências de um tempo novo. [...] Que casa é esta que protege o sonhador?*

João Ventura

Este relatório foi desenvolvido em torno da procura de uma resposta à questão inicial, de saber se as bibliotecas precisam de profissionais de comunicação.

As bibliotecas encontram-se na mesma situação de muitas outras instituições sem fins lucrativos, no que se refere à questão da utilização de técnicas de *marketing*. Ou seja, regularmente as bibliotecas utilizam-nas sem darem por disso, pelo menos de forma projetada.

Segundo um estudo de caso, levado a cabo por Maria Leonor Pinto e Maria Joaquina Barrulas (2004), verificou-se a inexistência de funcionários especializados nas áreas do *marketing* ou da comunicação nos quadros de pessoal, assim como parece não haver uma estratégia de *marketing* planeada nas bibliotecas que foram alvo desse mesmo estudo. No entanto, em quase todas elas existiam funcionários, que por *vocação* ou *intuição* se dedicavam a autênticas atividades de *marketing* e os bibliotecários parecem cada vez mais sensibilizados para a importância desta disciplina. O *marketing* ao auxiliar na gestão, coordenando as potencialidades da biblioteca (oferta) com as necessidades do mercado (procura), contribui para a tomada de decisão e consequentemente para o sucesso da instituição.

Assim, hoje tem-se a noção da utilidade de um plano de *marketing* efetivo e do esforço deliberado e coordenado a todos os níveis, para compreender e satisfazer as necessidades da comunidade local. Este objetivo é tão importante, especialmente nos dias atuais em que cresce a competição e o consumismo ao nível das novas tecnologias de informação e comunicação, que deveremos responder à pergunta inicial com outra questão – como podem as bibliotecas, atualmente, operar sem a aplicação do *marketing* nos seus serviços?

De facto, como se disse ao longo deste trabalho, o paradigma das bibliotecas alterou-se e face a essa mudança, a biblioteca deve realizar uma pesquisa regular sobre a comunidade em que se insere, as suas necessidades de informação, os perfis dos atuais e potenciais utilizadores e outros elementos que permitam caracterizar com rigor o fator “procura” (atual e previsível) de forma a adaptar a respetiva oferta.

Essa pesquisa sob forma de questionário vai ainda permitir clarificar a política de produto (serviço) com a definição do conteúdo e formato dos seus fundos documentais e dos instrumentos colocados à disposição dos utilizadores. Os sistemas integrados de gestão documental, enquanto ferramenta de gestão, devem também ser úteis na possibilidade de permitir um acompanhamento permanente da relação dos utilizadores com a biblioteca e dos seus perfis (número de visitas, empréstimos, serviços requisitados, tecnologias utilizadas, etc.).

Neste novo paradigma também se alargou muito o âmbito da intervenção possível da biblioteca, pelo que os seus públicos-alvo são igualmente mais vastos. Podemos identificar vários grupos e entidades com quem a biblioteca se relaciona e comunica: *leitores*, nos quais se englobam as pessoas que gostam de ler em diversos contextos, os leitores de géneros específicos e os novos leitores, nomeadamente, os jovens que devem ser cativados para o livro, para a leitura e para os diversos serviços prestados (no caso destes últimos e como já referido, a BMF levou a cabo alguns projetos dirigidos a este público, através dos quais se verificou o aumento de leitores inscritos, mas que, após o termo dos projetos, os hábitos de leitura não se alteraram); *investigadores*; *pessoas em aprendizagem* (que numa perspetiva de aprendizagem ao longo da vida, precisam de um apoio na procura de informação e de acesso ao conhecimento em áreas específicas); *famílias*; *empresas e associações locais de cultura e de solidariedade social*; *outras empresas*; *autarquias*; *entidades nacionais*; *autores*; *editores*; *média*; *público interno*.

Assim, o fator crítico de sucesso poderá residir na elaboração de um plano de *marketing* que reflita de forma integrada os pontos fracos, visando o desenvolvimento coordenado e integrado de todas as áreas e procurando a otimização do seu ambiente tornando a biblioteca numa instituição de referência na prestação de serviços de informação.

A BMF não possuía um plano de *marketing* devidamente formalizado, mas foi sujeita a uma aferição das ações planeadas e praticadas no sentido de imprimir agilidade ao atendimento e ao desempenho na sua área de atuação.

Dessa análise, podemos concluir que a BMF promove ações de *marketing*, estrategicamente orientadas para os utilizadores, quando:

- Identifica o perfil do utilizador;
- Detém os principais produtos e serviços;
- Pesquisa regularmente as necessidades de informação para ajustar a oferta (fundos documentais e serviços) à procura;
- Aplica instrumentos de avaliação dos seus serviços, através dos indicadores de desempenho;
- Verifica a aceitação por parte dos utilizadores dos serviços e produtos oferecidos;
- Mede, no âmbito da certificação da qualidade o grau de satisfação dos utilizadores propondo ações de melhoria;
- Motiva a equipa a melhorar a qualidade dos serviços prestados e a ser proativa, desenvolvendo competências nos seus recursos humanos;
- Planeia e realiza sistematicamente atividades dirigidas à comunidade;
- Mantém parcerias continuando a investir nos serviços desenvolvidos;
- Divulga a biblioteca e os seus serviços que são oferecidos pela imprensa e via eletrónica;
- Amplia o campo de atuação, desenvolvendo projetos e atividades complementares de apoio à comunidade;
- Fortalece a integração com o utilizador, visando a fidelização e a utilização de outros produtos;
- Evidencia a diversidade de fundos documentais;
- Promove os diversos serviços de acordo com as necessidades dos diversos segmentos;
- Disponibiliza algumas das funcionalidades online;
- Informa regularmente os utilizadores (e os não-utilizadores) sobre novos fundos e/ou serviços disponíveis;
- Apoia a realização de eventos dirigidos aos públicos-alvo prioritários;
- Comunica regularmente por correio eletrónico, ofícios e através do *website*;
- Utiliza o seu *website* como instrumento estratégico da sua comunicação global;
- Divulga os resultados das ações desenvolvidas junto de diferentes grupos da Comunidade;
- Dissemina os indicadores de melhoria do serviço prestado à comunidade;
- Divulga newsletters eletrónicas pelos diversos públicos-alvo;
- Justifica as vantagens e o retorno (direto e indireto) do investimento feito na biblioteca.

Neste conjunto de ações evidenciam-se as áreas de gestão de *marketing* essenciais numa biblioteca orientada para o cliente e empenhada em cumprir e aprofundar o seu amplo papel na comunidade.

Assim, há uma filosofia na gestão na BMF segundo a qual os esforços convergem para promover, com eficácia e eficiência, a satisfação dos utilizadores, como se demonstrou através do quadro da avaliação do desempenho do serviço. Apesar dos resultados estarem aquém das expectativas por razões de ordem financeira, o facto de se constatar a existência, quer de mecanismos reguladores e avaliadores, quer de um plano delineado de ação com objetivos criteriosamente definidos com vista a um fim (satisfação dos utilizadores), mostra que há subjacente uma estratégia de *marketing*.

Aplica um *marketing mix*; atinge algum reconhecimento no mercado; elabora uma metodologia para os serviços, visando adotar a sistematização dos principais princípios e processos; divulga a biblioteca; atua em cada segmento de forma diferenciada; implanta indicadores de desempenho para avaliação; procura ampliar o seu campo de atuação (utilizadores potenciais) e visa a fidelização do cliente.

Como objetivo da contextualização teórica deste relatório, procurou-se analisar a importância da aplicação de técnicas de *marketing* e a sua eficácia na relação com o acesso à informação e com as ações culturais promovidas pelas bibliotecas públicas.

Na questão da informação, ao torná-la mais atrativa, as estratégias de *marketing* podem estimular a utilização dos serviços oferecidos devido à atração de um maior número de utilizadores, o que produzirá uma imagem favorável da biblioteca e o reconhecimento do seu valor social, por parte da comunidade, e conseqüentemente maior rentabilização dos investimentos realizados.

No que se refere à oferta de atividades culturais, com base no *Relatório Estatístico 2011* relativo à Rede Nacional de Bibliotecas Públicas, verificou-se que de uma forma geral as bibliotecas públicas investiram nas atividades culturais e aumentou a percentagem de bibliotecas que prestam apoio às bibliotecas escolares, bem como a média de sessões anuais da *Hora do Conto* por biblioteca.

Tratando-se de um relatório de atividade profissional e não de uma dissertação, não se procedeu a uma investigação mais ampla. No entanto, numa perspetiva de investigação futura, fica em aberto a proposta de fazer um estudo exaustivo junto das bibliotecas públicas municipais sobre a aplicação efetiva de técnicas de *marketing* nos seus serviços, procurando compreender a tipologia de procedimentos, o impacto da aplicação desses procedimentos na fidelização de leitores e utilizadores e a avaliação dos

resultados. Este desafio proposto converge, do nosso ponto de vista, para uma área de investigação com interesse para a comunicação e informação e para o futuro das bibliotecas.

Salienta-se, ainda, que um fator condicionante deste trabalho na relação do *marketing* com as bibliotecas foi a pouca exploração que este assunto tem merecido, principalmente em termos de estudos de caso, o que dificultou as pesquisas.

## **2 – Limitações e contribuições**

*Lamentar as experiências vividas é uma forma de impedir o próprio desenvolvimento.*

Oscar Wilde

A gestão da BMF nos últimos anos não tem sido tarefa fácil, face às limitações financeiras. De facto, após esta experiência num período controverso no qual tudo piorou, presume-se que a partir daqui quaisquer condições favoráveis que surjam facilitarão em muito esta gestão.

Aliás, nestes últimos três anos a política cultural sofreu grandes embates, a começar pela extinção do Ministério da Cultura, desvalorizando a atividade cultural e a dimensão que esta tem no país. É suficientemente conhecida a escassez de recursos financeiros do país mas, acerca disto, é fundamental afirmar que se há um setor onde a responsabilidade nos gastos excessivos é mínima, esse setor é o cultural – que sempre teve poucos recursos e retorno positivo face ao investimento – vejam-se os últimos prémios nacionais e internacionais atribuídos, quer ao nível da literatura quer ao nível de outras áreas, como o cinema ou as artes plásticas.

O contexto económico das autarquias nos últimos anos tem-se vindo a degradar fortemente, portadoras de passivos enormes, bem como pesados encargos e compromissos, aos quais na maioria das vezes não conseguem dar resposta. Como consequência do estado do país, as autarquias locais têm sido bastante prejudicadas, com mais competências a seu cargo e com menores transferências orçamentais. Neste contexto, as autarquias, tal como as empresas, são, e passo a citar Carlos Zorrinho, *uma unidade social que combina meios técnicos, humanos e financeiros numa forma organizada, visando produzir um certo número de bens e serviços e atingir determinados objetivos.* (Zorrinho, 1991) É com esses meios disponíveis que os executivos camarários têm que tomar decisões, havendo a necessidade de estudar e gerir prioridades, as quais orientarão os investimentos, com consequências negativas para muitos dos serviços prestados, nomeadamente as bibliotecas.

Como escreveu Usherwood (1999: 47), *as bibliotecas públicas não existem num vácuo político. As decisões tomadas pelas administrações central e local têm uma relevância direta na vida profissional dos bibliotecários públicos.* A acrescentar a este facto refira-se a legislação restritiva que tem sido produzida, altamente lesiva para os municípios.

Nesta conjuntura, a gestão da BMF tem sido difícil, sem possibilidade de “lutar” pela fatia do seu orçamento, simplesmente porque se tem trabalhado com orçamentos “zero”. O bibliotecário/gestor tem de defender o seu serviço de bibliotecas e chamar a atenção para os indícios das ameaças graves a que o mesmo está sujeito. O sistema cultural está a deteriorar-se pela crise económica e pelos cortes orçamentais como consequência da mesma. O estrangulamento financeiro das autarquias locais e a legislação restritiva são, de facto, as maiores e atuais ameaças das bibliotecas públicas. Porém, os seus gestores não podem “baixar as mãos” e deixar de lutar pelos seus serviços, pois a ausência de pressão constitui em si mesma uma posição política. E, se por um lado, os bibliotecários têm mostrado relutância em envolver-se em questões de política partidária, dando a conhecer, no entanto, as suas posturas e tomadas de decisão,<sup>17</sup> por outro lado, não podem permitir que o *lobby* anti despesa pública determine o debate acerca dos serviços públicos, neste caso, as bibliotecas.

Nos nossos dias e numa altura em que os bibliotecários públicos se confrontam com um decréscimo dos recursos, o seu silêncio não é adequado, sendo urgente um forte apoio público aos serviços proporcionados pelas bibliotecas e, que se comunique e demonstre aos políticos o valor social das mesmas, bem como aos média e a outras entidades suscetíveis de influenciar a opinião pública. E aqui voltamos ao papel importante da *comunicação*, na medida que os bibliotecários públicos para conseguirem o reconhecimento e o apoio local têm de ser autênticos *relações públicas*. Há que facilitar os contactos entre os bibliotecários públicos e os políticos, mesmo sabendo que as bibliotecas não estão no centro da cena política.

É um facto de que não estão. Mas deviam estar. Se tivermos em conta o passado recente, a principal prioridade dos sucessivos governos consistiu na construção de edifícios, quer ao nível das bibliotecas como dos arquivos, tal como já foi mencionado neste trabalho. Tal preocupação pelo betão, naturalmente necessária, foi acompanhada,

---

<sup>17</sup> Veja-se a este respeito, por exemplo, a tomada de posição da BAD (Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas) relativamente ao estatuto das carreiras de pessoal específicas das áreas funcionais de biblioteca e documentação e de arquivo, face à *Lei n.º 12-A/2008*, de 27 de fevereiro, que estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas, in [http://www.apbad.pt/Downloads/Parecer\\_Carreiras\\_BAD.pdf](http://www.apbad.pt/Downloads/Parecer_Carreiras_BAD.pdf)

mas em segundo plano, por um aprofundamento da informatização e digitalização. Tudo o resto ficou esquecido. No caso das bibliotecas públicas, a formação contínua dos profissionais, o desenvolvimento das coleções, a manutenção dos edifícios, os programas de apoio à atividade. Ora, isto é sintomático da incapacidade dos sucessivos governos em definir um projeto, no qual se definiriam prioridades e se afetariam verbas. Atualmente, as lacunas são imensas ao nível dos recursos e é urgente definir estratégias e encontrar fundos financeiros para a sua prossecução.

Se entre as funções do Estado deve constar uma política cultural e uma política nacional para a informação, adequada à preponderância do digital, então as bibliotecas públicas, bem como outros equipamentos culturais públicos, devem ser uma emanção dessa mesma política cultural. E se assim é, não se levanta a questão em termos de financiamento público, porque decorre daquela função. Além disso, parece-nos errado discutir a economia das bibliotecas sem referir o contributo das mesmas em termos económicos e sociais para o país; todas as funções da biblioteca pública têm uma dimensão social que se traduz em efeitos económicos. O papel político da biblioteca surge como algo de essencial e que encontra sustentação nos principais objetivos que são internacionalmente atribuídos às bibliotecas públicas: a promoção da leitura, o acesso local à informação e a defesa da liberdade intelectual.

Para além disto, o orçamento médio anual necessário para o pleno funcionamento de uma biblioteca pública municipal é uma parte muito pequena do orçamento anual de um município. Outra questão pertinente é a necessidade de se dar mais autonomia às bibliotecas públicas, para que mais facilmente possam responder aos desafios e dificuldades orçamentais que enfrentam. Se fosse atribuído aos gestores bibliotecários um determinado orçamento para ser gerido pelos próprios, a situação das bibliotecas seria menos complicada com toda a certeza. Porém, nos dias que correm, a conjuntura é ainda mais gravosa; as bibliotecas municipais correm o risco de ficar paralisadas pelas medidas de contenção orçamental que estão a ser tomadas, pela legislação sobre a contratação pública, regime de vínculos e carreiras e finanças locais.

E quanto aos efeitos sobre o utilizador efetivo ou potencial? O ideal é que a leitura seja independente do rendimento de cada um, todos devem ter acesso aos livros em igualdade. Mas quando a limpeza das ruas e jardins e a iluminação pública estão a passar para privados, até que ponto é provável que sobreviva a biblioteca pública?

Mas como alguém já disse, em tempos austeros devem-se procurar e criar oportunidades. A difícil tarefa de gerir uma biblioteca pública num período de

dificuldades financeiras, que impedem a atualização dos fundos documentais, a modernização dos equipamentos ou a manutenção dos edifícios, veio firmar-se a nossa capacidade de perseverança, persistência e sobretudo determinação e empenho em contribuir para algum valor acrescentado.

Hoje é imprescindível investir numa série de ações como: avançar com a criação de redes regionais, nomeadamente pensar-se na criação de uma plataforma onde possamos aceder a um catálogo coletivo das bibliotecas do Algarve; desenvolver projetos intermunicipais; rever os regulamentos de funcionamento das bibliotecas, nomeadamente passarem a ser cobradas algumas atividades culturais ou rever o regulamento de taxas de utilização de espaços, como por exemplo os auditórios ou as salas polivalentes, rentabilizando recursos e gerando receitas; procurar candidaturas a financiamentos, sendo imperiosa a necessidade de estabelecer parcerias com os outros serviços da autarquia e com a comunidade exterior. É também fulcral ter a capacidade de funcionar em rede. Existe uma Direção Geral do Livro, Arquivos e Bibliotecas e uma Rede Nacional de Bibliotecas Públicas que deveriam apresentar o que pretendem das bibliotecas públicas nos dias de hoje e para onde devem caminhar, associando projetos de apoio a esse desenvolvimento.

A sobrevivência da biblioteca pública dependerá da sua relevância, utilidade, vantagem competitiva e a capacidade de se centrar nas necessidades das pessoas.

O contributo que as bibliotecas públicas podem dar para o desenvolvimento local a partir de serviços culturais, sociais e educativos concretos dirigidos à comunidade tem um enorme potencial político, do qual o bibliotecário nem sempre tem consciência. Este é um potencial político que reside fundamentalmente na capacidade de cada biblioteca conseguir mobilizar as pessoas em torno de um determinado território. Daí a importância de aumentar as parcerias com instituições locais e regionais e até nacionais, assim como apostar por exemplo, nas permutas de publicações, principalmente para o fundo local.

*Os recursos documentais que compõem estes fundos são muito específicos, refletem a atividade e as características de uma determinada localidade, concelho ou região. O valor do fundo local reside, justamente, no carácter único e no papel vital que desempenha para o conhecimento da história, cultura e tradições da comunidade, contribuindo, deste modo, para o fortalecimento da identidade cultural dessa mesma comunidade. Além do mais, esta é uma coleção irrepetível em outras bibliotecas,*

*tornando-se, assim, o bem informativo mais valioso que as bibliotecas públicas podem oferecer ao mundo globalizado da Internet. (Mangas, 2011)*

Alicerçados numa vontade assente em pensar-se as bibliotecas públicas nos seus intentos, torna-se também necessário tirar partido das tecnologias da informação e da comunicação, para que estejam ao serviço da comunidade promovendo o desenvolvimento sustentado das pessoas em diversos momentos da sua vida e do seu percurso de aprendizagem e provocando um incremento da educação tecnológica e um enriquecimento do nível de literacia.

As novas tecnologias da informação estão a criar *bibliotecas sem paredes para livros sem páginas*, como disse Browning (1993) – mais conhecidas por bibliotecas virtuais, nas quais o papel é substituído por uma variedade de aplicações a uma velocidade vertiginosa. Este assunto é vasto e complexo, mas vale a pena enfrentá-lo com as consequências práticas que traz para os profissionais de informação. Estes devem encarar esta transição como uma oportunidade de combinar atividades altamente especializadas, exigidas pela realidade tecnológica, e de expandir o seu campo de trabalho e influência.

Do ponto de vista da sua gestão, as bibliotecas públicas devem acompanhar a tendência de crescente orientação para o mercado e clientes, para a aposta na excelência do serviço e dos seus recursos humanos, para a organização dos seus processos e tecnologias numa ótica da qualidade.

É preciso ter uma atitude proativa para melhorar e valorizar cada vez mais o trabalho que é realizado e para tal um elemento diferenciador, em qualquer plano, são os recursos humanos com a sua capacidade de realização e inovação.

O desenvolvimento profissional não se reduz a um somatório de conhecimentos. Como tal, a experiência acumulada e o conhecimento que se vão adquirindo em contextos formais ou informais de trabalho, tornam-se essenciais para a capacidade de identificar os problemas e resolvê-los, abrindo novos horizontes.

O desenvolvimento de projetos novos e de outras dinâmicas traduziram-se numa fonte de autoestima, por um lado, na tentativa de fazer alguma diferença na biblioteca e, por outro, acreditando na capacidade de crescer enquanto profissional.

Como acontece com muitos de nós, o percurso profissional que aqui foi descrito não foi totalmente planeado ou programado, foi sendo fruto das oportunidades surgidas.

As valências obtidas ao longo da licenciatura em Comunicação Social, nomeadamente na área do *marketing* e das relações públicas, revelaram-se determinantes na escolha em termos de mercado de trabalho. A formação em Ciências Documentais permitiu o domínio de uma série de conceitos, que ajudou a aprofundar conhecimentos de ambas as áreas, dando lugar a um enlace feliz entre a comunicação e a informação.

Quando foi proposto o desafio de dirigir a BMF, foram usadas as competências adquiridas e desenvolvidas outras que permitissem garantir a continuidade do trabalho que até aí tinha sido concretizado.

Considera-se que a mestranda atingiu os objetivos a que se propôs, tendo-o conseguido com enorme paixão e gosto. É essa paixão que, apesar do reduzido investimento público e o que isso significa, a leva a trabalhar todos os dias com o mesmo ânimo e energia.

Se a experiência vivida neste percurso evidenciam as dificuldades perante novos paradigmas, mostram também os benefícios de uma abertura a novas perspectivas e da persistência na esperança de um novo brilho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Caetano; BANDEIRA, Sílvia (2005). *Dicionário de marketing*. Porto: IPAM. ISBN: 972-95293-2-9.

AMARAL, Sueli A. (1996). *Marketing e desafio profissional em unidades de informação*. [Em linha]. [Consult. 23 jun. 2013]. Disponível em WWW: <URL: <http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/viewFile/452/411>>.

American Marketing Association – Homepage [Em linha]. [Consult. 23 dez. 2012]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.marketingpower.com/aboutama/pages/definitionofmarketing.aspx>>.

BARQUEIRO CABREIRO, José. D.; BARQUEIRO CABREIRO, Mário (2001). *O livro de ouro das relações públicas*. Porto: Porto Editora. ISBN: 972-0-06040-9.

BENAVENTE, Ana et al (1996). *A Literacia em Portugal: Resultados de uma Pesquisa Extensiva e Monográfica*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian e Conselho Nacional de Educação. ISBN 972-31-0713-9.

BILHIM, João A. F. (2006). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. 5.<sup>a</sup> ed. rev. e act.. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. ISBN 978-972-8726-75-1.

BORGES, Maria M. (2002). *De Alexandria a Xanadu*. Coimbra: Quarteto. ISBN: 972-8535-80-5.

BROWNING, John (1993). *Libraries without walls for books without pages*. “Wired Magazine” [Em linha]. Issue 1.01, mar/apr. [Consult. 12 nov. 2012]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.wired.com/wired/archive/1.01/libraries.html>>. ISSN 1059-1028.

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. 30 nov. 2012]. Disponível em WWW: <URL: <http://books.google.pt/books?id=IG9VIE-Cw7YC&pg=PA39&lpg>>.

CÂMARA, P. B.; GUERRA, P. B.; RODRIGUES, J. V. (2007). *Novo Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. Coleção “Gestão & Inovação, série Ciências de Gestão”. Lisboa: D. Quixote. ISBN: 978-972-20-3524-8.

CARVALHO, João M. S. (2005). *Organizações não lucrativas: aprendizagem organizacional, orientação de mercado, planeamento estratégico e desempenho*. Lisboa: edições Sílabo. ISBN: 972-618-366-9.

COTA, Bruno. V. (2006). *Manual de marketing de serviços*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora. ISBN 972-8883-70-6.

CUNHA, M. P. *et al.* (2003). *Manual de marketing de serviços*. Lisboa: Editora RH. ISBN 972-98823-5-5.

DECRETO-LEI n.º 111/87. D.R. I Série. 58 (87-03-11) 999.

DECRETO-LEI n.º 384/87. D.R. I Série. 295 (87-12-24) 4395-4398.

DIBB, Sally *et al* (2005). *Marketing: concepts and strategies*. 5th ed. Boston: Houghton Mifflin.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. (2005). *Estratégia de Marketing*. São Paulo: Thomson Learning. ISBN 8522104824.

FREIRE, Adriano (1997). *Estratégia: sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo. ISBN 972-22-1829-8.

FREIRE, Paulo (1989). *A importância do ato de ler: em três artigos que se completam*. 23.ª edição. São Paulo: Cortez Editora: Editora Autores Associados.

\_\_\_\_\_ (1998). *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. 9.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Paz e Terra. ISBN 85-219-0243-3.

GERSON, Richard F. (2001). *Medir a qualidade e a satisfação do cliente*. Lisboa: Monitor. ISBN 972-9413-34-7.

GIDDENS, Anthony (2000). *O mundo na era da globalização*. Lisboa: Presença. ISBN 972-23-2573-6.

GOMES, António. S. (coord.) (1991). *Publicidade e comunicação*. Lisboa: Texto Editora. ISBN 972-47-0336-3.

GOMES, Maria C. (2003). Literexclusão na vida quotidiana. *Sociologia, Problemas e Práticas*. [Em linha]. Lisboa. N.º 41, p.63-92. [Consult. 27 nov. 2012]. Disponível em WWW: <URL:<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/spp/n41/n41a03.pdf>>. ISSN 0873-6529.

GÓMEZ VIEITES, Álvaro; Veloso Espiñeira, Manuel (2008). *Marketing na internet e nos meios digitais interactivos*. Porto: Vida Económica. ISBN 978-972-788-244-1.

HENRIQUES, Susana M. J. O. (2011). Literacia da Informação [Em linha]: projecto para formação de utilizadores na Biblioteca-CDI da Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa. Lisboa: [s.n.], 2011. Tese de mestrado. [Consult. 01 jul. 2013]. Disponível em WWW: [URL:<http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/6158/1/ulfl109793\\_tm.pdf>](http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/6158/1/ulfl109793_tm.pdf).

IFLA/UNESCO. *Manifesto sobre Bibliotecas Públicas*, 1994 [Em linha]. Portuguese version. [Consult. 11 out. 2012]. Disponível em WWW: <URL:<http://archive.ifla.org/VII/58/unesco/port.htm>>.

IFLA/UNESCO (2003). *Os serviços da Biblioteca Pública: directrizes da IFLA/UNESCO (2001)*. Lisboa: Caminho. ISBN 972-21-1567-7.

International Public Relations Association. [Em linha]. [Consult. 12 jun. 2013]. Disponível em WWW: <URL:<http://www.ipra.org/>>.

KERR, George D. (2005). *Fidelizar clientes en la Biblioteca Pública*. Barcelona: Fundación Bertelsman. Tomo 5. ISBN 978-849-309-345-7.

KOTLER, Philip (1996). *Marketing: edição compacta*. São Paulo: Atlas. ISBN 978-852-241-420-8.

\_\_\_\_\_ (1998). *Administração de Marketing: análise, planeamento, implementação e controle*. 5.ª Edição. São Paulo: Atlas. ISBN 978-852-241-825-1.

\_\_\_\_\_ (2000). *Marketing para o século XXI*. Lisboa: Editorial Presença. ISBN 972-23-2585-X.

\_\_\_\_\_ (2007). *Os dez pecados mortais do marketing: indícios e soluções*. Ediciones Gestión: Editora Planeta DiAgostini, SA, 2007. ISBN 978-989-609-698-4.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG Gary (2006). *Principles of marketing*. 11.ª ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall. ISBN 0-13-146918-5.

KOTLER, Philip; KELLER Kevin Lane (2006). *Marketing management*. 12.ª ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall. ISBN 0-13-145757-8.

KUNSCH, Margarida (2001) – *Novos desafios para o profissional de comunicação* [Em linha]. [Consult. 04 out. 2012]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/teoriaseconceitos/buscas.htm>>.

LAMPREIA, J. Martins (1996). *Técnicas de comunicação: publicidade, propaganda, relações públicas*. 7.ª ed. Lisboa: Publicações Europa-América. ISBN 972-1-02144-X.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi (1999). *Plano de Marketing para micro e pequena empresa*. São Paulo: Atlas. ISBN 85-224-2265-6.

LEAL, Filipe (2011). *Bibliotecas públicas: bibliotecas para o público: algumas notas para uma reflexão estratégica sobre as bibliotecas públicas*. [Em linha]. [Consult. 05 dez. 2012]. Disponível em WWW: <URL:<http://bsf.org.br/wp-content/uploads/2011/08/Texto01.pdf>>.

LENDREVIE, Jacques, *et al.* (1993). *Mercator: teoria e prática do marketing*. 3.<sup>a</sup> Edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote. ISBN 972-20-1021-2.

LLOYD, Herbert; LLOYD, Peter (1995). *Relações Públicas: as técnicas de comunicação no desenvolvimento da empresa*. 3.<sup>a</sup> ed. Lisboa: Editorial Presença. ISBN: 972-231-858-6.

LOZANO DÍAZ, R. (2006). *La Biblioteca pública del siglo XXI: atendiendo clientes, movilizandando personas*. Gijón: Ediciones Trea. ISBN 84-9704-251-4.

MANGAS, Sérgio (2011) . “O papel político da Biblioteca Pública”. *Notícia BAD* [Em linha]. [Consult. 03 nov. 2012]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.bad.pt/noticia/2011/08/25/o-papel-politico-da-biblioteca-publica/>>.

MOUTINHO, Ana V. (2001). *Dicionário de Relações Públicas*. Porto: Campo das Letras. ISBN: 972-610-369-X.

NEVES, José S.; LIMA, Maria J. (2009). *Promoção da Leitura nas Bibliotecas Públicas*. [Em linha]. Lisboa: Observatório das Atividades Culturais (OAC). [Consult. 19 ago. 2012]. Disponível em WWW: <URL:[http://www.oac.pt/pdfs/OAC\\_PromocaoLeituraBibliotecasPublicas.pdf](http://www.oac.pt/pdfs/OAC_PromocaoLeituraBibliotecasPublicas.pdf)>. ISBN 978-972-614-467-0.

NÓVOA, António (1992). *Formação de professores e profissão docente*. [Em linha]. [Consult. 25 mai. 2013]. Disponível em WWW: <URL: [http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/4758/1/FPPD\\_A\\_Novoa.pdf](http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/4758/1/FPPD_A_Novoa.pdf)

\_\_\_\_\_, António (Coord.) (1992). *Os professores e a sua formação*. Lisboa: Dom Quixote. ISBN 972-20-1008.

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

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

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

OLIVEIRA, Daniela F. L. (2001). *Comunicação de Marketing nos Serviços de Documentação e Informação da FEUP*. [Texto policopiado]. Porto: [s.n.]. Tese de mestrado.

OLIVEIRA, Vera (1998). *Promoção da Leitura em Portugal: o Programa Nacional de Promoção da Leitura do Instituto Português do Livro e das Bibliotecas (IPLB)*, [comunicação apresentada no 6.º Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas], Aveiro, maio 1998.

OWENS, Irene (2002). "Marketing in library and information science: a selected review of related literature." in *Strategic marketing in library and information science*. The Haworth Press, Inc. ISBN 9780789021427.

PINTO, Leonor G.; OCHÔA, Paula (Org.) (2006). *Relatório Observatório da Profissão de Informação-Documentação*. [Em linha]. Lisboa: Observatório da Profissão de Informação-Documentação (OP I-D). [Consult. 27 dez.2012]. Disponível em WWW: <URL:<http://files.incite.pt/RelatorioOP-ID.pdf>>.

PINTO, Maria L. C. (2007). *O Marketing nas Bibliotecas Públicas Portuguesas*. Lisboa: Edições Colibri. ISBN 978-972-772-698-1.

PINTO, M. L.; BARRULAS, M. J. (2004). *A Disciplina de Marketing e a Prática do Bibliotecário: estudo de caso em bibliotecas da RNBP*. [Em linha]. Lisboa: Associação

de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas. [Consult. 9 jun.2013]. Disponível em WWW: <URL:<http://badinfo.apbad.pt/congresso8/com26.pdf>>.

PONTE, João P. (1998). “Da formação ao desenvolvimento profissional”. In *Atas do ProfMat 98*, 27-44. [Em linha]. Lisboa: APM. [Consult. 09 set. 2012]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/artigos\\_pt.htm](http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/artigos_pt.htm)>.

PLANTIER, Carlos (1991). *Relações Públicas*. In GOMES, António S. «Publicidade e Comunicação». Lisboa: Texto editora. ISBN: 972-47-0336-3. Cap. XI; p. 135-144.

PORTUGAL. Direcção-Geral do Livro e das Bibliotecas (2007). *Programa de apoio às bibliotecas municipais*. [Em linha]. Lisboa: DGLB. [Consult. 14 out. 2012]. Disponível em WWW:

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

PORTUGAL. Ministério da Educação (1996). *Leitura e animação da leitura*. Lisboa: Ministério da Educação. Departamento de Educação Básica. ISBN 972-742-069-9.

PORTUGAL. Ministério da Educação. Direcção-Geral do Livro e das Bibliotecas (2008). [Em linha]. [Consult. 12 set. 2012]. Disponível em WWW: <URL:<http://www.iplb.pt/sites/DGLB/Portugues/Paginas/home.aspx>>.

PORTUGAL. Ministério da Educação. Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação (2011), António Firmino da Costa (coord.). *Avaliação do Plano Nacional de Leitura: os primeiros 5 anos*. [Em linha]. Lisboa: GEPE. [Consult. 02 fev.2013]. Disponível em WWW:

<URL:[http://www.gepe.min-edu.pt/np4/?newsId=364&fileName=PNL\\_5anos.pdf](http://www.gepe.min-edu.pt/np4/?newsId=364&fileName=PNL_5anos.pdf)>.

ISBN 978-972-614-526-4.

PORTUGAL. Ministério da Educação. Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação (2007), José Soares Neves, Maria João Lima e Vera Borges. *Práticas de Promoção da Leitura nos Países da OCDE*. [Em linha]. Lisboa: GEPE. [Consult. 29 set. 2012]. Disponível em WWW:

<URL:[http://www.oac.pt/pdfs/OAC\\_Promo%C3%A7%C3%A3o%20da%20Leitura.pdf](http://www.oac.pt/pdfs/OAC_Promo%C3%A7%C3%A3o%20da%20Leitura.pdf)>. ISBN 978-972-614-423-6.

PORTUGAL. Secretário de Estado da Cultura. Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas (2012). *Relatório Estatístico 2011*. [Em linha]. Lisboa: Rede Nacional de Bibliotecas Públicas – Secretário de Estado da Cultura. [Consult. 11 dez. 2012]. Disponível em WWW: <URL:[http://rcbp.dglb.pt/pt/ServProf/Estatistica/Documents/RELATORIO\\_Estatistico\\_2011\\_DGLAB.pdf](http://rcbp.dglb.pt/pt/ServProf/Estatistica/Documents/RELATORIO_Estatistico_2011_DGLAB.pdf)>.

*Regulamento Interno da Biblioteca Municipal de Faro António Ramos Rosa*. (Aprovado em Reunião da Câmara Municipal, de 10/08/2011 e posteriormente em sessão ordinária da Assembleia Municipal realizada no dia 15/12/2011).

RODRIGUES, António D. (2000). *Dicionário breve da informação e da comunicação*. Lisboa: Editorial Presença. ISBN 972-23-2638-4.

SÁ, Victor de (1983). *As bibliotecas, o público e a cultura: um inquérito necessário*. Lisboa: Livros Horizonte.

SANTOS, António S. (2007). *Como atingir os nossos utilizadores: o marketing directo nas bibliotecas e serviços de documentação*. [Em linha]. Lisboa: BAD. [Consult. 23 jun. 2013]. Disponível em WWW: <URL:<http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/download/537/324>>.

SANTOS, António S. (2008). *Manual de Marketing em Serviços de Documentação*. Faro: BAD-Sul.

SERRANO, Daniel P. (2010). *O que é o marketing? O marketing e as suas principais definições*. [Em linha]. [Consult. 23 out. 2012]. Disponível em WWW: <URL:[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/O\\_que\\_e\\_Marketing\\_o\\_Marketing\\_e\\_suas\\_principais\\_definicoes.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/O_que_e_Marketing_o_Marketing_e_suas_principais_definicoes.htm)>.

SHAW, Robert (2003). *Marketing: renovação e eficácia*. Lisboa: Editorial Caminho. ISBN 972-21-1555-3.

SILVA, A. M. da; RIBEIRO, F. (2004). *Formação, perfil e competências do profissional de informação*. [Em linha]. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto. [Consult. 16/12/2012]. Disponível em WWW: <URL:<http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/artigo4161.PDF>>.

SIM-SIM, Inês; RAMALHO, Glória (1993). *Como lêem as nossas crianças?: caracterização do nível de literacia da população escolar portuguesa*. Lisboa: Ministério da Educação. Gabinete de Estudos e Planeamento. ISBN 972-614-142-7.

Site Autárquico de Faro, *Biblioteca*. [Em linha]. [Consult. 05 jan. 2013]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.cm-faro.pt/menu/148/na-biblioteca.aspx>>.

SOBREIRA, R. M. C. (2010). *Os profissionais da comunicação estratégica das organizações em Portugal: em busca de identidade profissional e reconhecimento*. [Em linha]. Lisboa: Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa. Tese de doutoramento. [Consult. 16/12/2012]. Disponível em WWW: <URL: <http://run.unl.pt/handle/10362/5110>>.

TOMÁS, Manuel et al. (2001). *Terminologia de Formação Profissional: Alguns Conceitos de Base - III* [Em linha]. Lisboa: Direção-Geral do Emprego e Formação Profissional, Comissão Interministerial para o Emprego. [Consult. 20 out. 2012]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.dgert.mtss.gov.pt/Emprego%20e%20Formacao%20Profissional/terminologia/doc\\_terminologia/CIME%20-%20Terminologia.pdf](http://www.dgert.mtss.gov.pt/Emprego%20e%20Formacao%20Profissional/terminologia/doc_terminologia/CIME%20-%20Terminologia.pdf)>. ISBN 972-8312-39-3.

UNESCO (1994). *IFLA/UNESCO Public Library Manifesto*. [Em linha]. Paris: IFLA/Unesco. [Consult. 20 out. 2012]. Disponível em WWW: <URL:<http://www.unesco.org/webworld/libraries/manifestos/libraman.html>>.

Versão em língua portuguesa:

<URL:<http://archive.ifla.org/VII/s8/unesco/port.htm>>.

\_\_\_\_\_. (2005). *UNESCO World Report, Towards Knowledge Societies*. [Em linha]. Paris: UNESCO Publishing. [Consult. 30 jan. 2013]. Disponível em WWW: <URL:<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001418/141843e.pdf>>. ISBN 92-3-204000-X.

USHERWOOD, Bob (1999). *A Biblioteca Pública como conhecimento público*. Lisboa: Caminho. ISBN 972-21-1284-8.

USNCLIS, NFIL, UNESCO - United States National Commission on Library, Information Science and the National Forum on Information Literacy (2003). *Prague declaration: towards an information literate society*. [Em linha]. [Consult. 31 jan. 2013]. Disponível em WWW: <URL:[http://portal.unesco.org/pv\\_obj\\_cache/pv\\_obj\\_id\\_0106E60518A5E4524F2E44C80D3B09C654C80000/filename/PragueDeclaration.pdf](http://portal.unesco.org/pv_obj_cache/pv_obj_id_0106E60518A5E4524F2E44C80D3B09C654C80000/filename/PragueDeclaration.pdf)>.

WEBBER, Sheila (2003). *An international information literacy certificate: opportunity or dead-end?: World Library and Information Congress: 69th IFLA General Conference and council, 69, Berlim*. [Em linha]. [Consult. 9 jan. 2012]. Disponível em WWW: <URL:<http://dis.shef.ac.uk/literacy/webber-ifla2003.pdf>>.

WESTWOOD, John (1999). *Como redigir um plano de marketing*. Mem Martins: Europa-América. ISBN: 972-004-644-2.

WOLTON, Dominique (1999). *Pensar a comunicação*. Lisboa: Difel Editorial, S.A.. ISBN 972-29-0448-5.

ZORRINHO, Carlos (1991). *Gestão da informação*. Lisboa: Editorial Presença. ISBN 972-23-1390-8.

## **ANEXOS**

## Habilitações



**UNIVERSIDADE DO ALGARVE**



MARIA CARLOS DA ASSUNÇÃO ALHO FERREIRA, Directora dos Serviços Académicos da Universidade do Algarve ----- :  
Certifico que SANDRA CRISTINA MARQUES MARTINS----- ,  
natural de Tavira----- ,  
filha de Carlos José Simões das Neves Martins e de Augusta Maria dos Santos Marques----- ,  
concluiu em 7 de Julho de 2010, o curso de especialização em Ciências Documentais, na ramo de Biblioteca e Documentação, com a classificação final de 17 (*dezassete*) valores, qualificação de "Muito bom" ----- .  
A interessada não requereu o respectivo diploma----- .  
A presente certidão vai por mim assinada e autenticada com o selo branco desta Universidade ----- .  
Faro, 15 de Dezembro de 2010.

Per' A Directora dos Serviços Académicos

( Maria Carlos Ferreira )

*Maria Carlos Ferreira*

Carimbo Oficial  
UNIVERSIDADE DO ALGARVE

Em. Certidão: 13.00 €

Conferido: *MB/*

MB/



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR


CERTIDÃO

----- Carlos Alberto Melo Gonçalves, Director dos Serviços Académicos da Universidade da Beira Interior.-----  
----- Certifica em face dos respectivos registos arquivados nesta Universidade que:-----  
SANDRA CRISTINA MARQUES MARTINS,-----  
filho(a) de CARLOS JOSÉ SIMÕES DAS NEVES,-----  
e de AUGUSTA MARIA DOS SANTOS MARQUES,-----  
natural de Santa Maria - Tavira,-----  
--- concluiu, nesta Universidade, no dia 26 de Julho de 1994  
com a classificação final de Treze.... valores.-----  
a licenciatura em COMUNICAÇÃO SOCIAL.-----  
----- O interessado(a) requereu a respectiva carta de curso.-----  
----- A presente certidão vai autenticada com o selo branco em uso nesta Universidade.-----

Encheimto  
1980/10  
H2  
Taxa de  
inscrição  
1980/10  
H2

Serviços Académicos da Universidade da Beira Interior  
Covilhã em 13 de Janeiro de 1995

O Director dos Serviços Académicos



Confid. e  
seguro



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

*Folha em  
13/7/95  
C. P. P. P. P.*

CERTIDÃO

----- Carlos Alberto Melo Gonçalves, Director dos Serviços Acadé -  
micos da Universidade da Beira Interior.-----

----- Certifica em face dos respectivos registos arquivados nesta  
Universidade que: -----

SANDRA CRISTINA MARQUES MARTINS,-----  
filho(a) de CARLOS JOSÉ SIMÕES DAS NEVES,-----  
e de AUGUSTA MARIA DOS SANTOS MARQUES,-----  
natural de Santa Maria - Tavira,-----

obteve aprovação nas seguintes disciplinas da licenciatura em ----  
COMUNICAÇÃO SOCIAL,-----

que concluiu, nesta Universidade, no dia 26 de Julho de 1994  
com a classificação final de Treze.... valores.-----

Ano lectivo de 1989/90

- INTROD. AO ESTUDO DO DIREITO..... 14 (Catorze).. Valores
- LINGUA E CULTURA PORTUGUESA..... 10 (Dez)..... Valores
- FRANCES..... 10 (Dez)..... Valores
- HISTORIA DOS MEDIA..... 12 (Doze)..... Valores
- SOCIOLOGIA GERAL..... 11 (Onze)..... Valores

Ano lectivo de 1990/91

- INGLES..... 13 (Treze).... Valores
- HISTORIA PORTUGUESA MUNDIAL..... 13 (Treze).... Valores
- MATEMATICA..... 10 (Dez)..... Valores
- METOD. DA INFORMACAO E COMUN..... 15 (Quinze)... Valores
- INT.AOS COMPUTADORES E PROG..... 12 (Doze).... Valores
- PSICOLOGIA SOCIAL..... 13 (Treze).... Valores

Ano lectivo de 1991/92

- FICHEIROS E BASES DE DADOS..... 14 (Catorze).. Valores
- SOCIEDADE E COMUNICACAO..... 12 (Doze).... Valores
- TECNICAS DE INFORMACAO..... 15 (Quinze)... Valores
- EPISTEMOLOGIA DAS CIENCIAS..... 11 (Onze).... Valores
- SEMIÓTICA..... 12 (Doze).... Valores
- ESTATISTICA..... 15 (Quinze)... Valores

Ano lectivo de 1992/93

- ECONOMIA..... 13 (Treze).... Valores
- TÉCNICAS DE REDAC.JORNALÍSTICA..... 14 (Catorze).. Valores
- PUBLICIDADE..... 14 (Catorze).. Valores
- ARTES GRÁFICAS VISUAIS..... 15 (Quinze)... Valores
- LINGUAGENS DOS MEDIA..... 13 (Treze).... Valores

Ano lectivo de 1993/94

- ECONOMIA PORTUGUESA..... 10 (Dez)..... Valores
- RELAÇÕES PÚBLICAS..... 14 (Catorze).. Valores
- TÉC.ESPECIAIS DE INFORMAÇÃO..... 14 (Catorze).. Valores
- GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS..... 13 (Treze).... Valores
- SOCIOLOGIA POLÍTICA..... 13 (Treze).... Valores
- INTRODUÇÃO À EMPRESA..... 12 (Doze).... Valores
- ECONOMIA E DESENV. REGIONAL..... 10 (Dez)..... Valores
- DEONTOLOGIA..... 13 (Treze).... Valores
- ESTÁGIO..... 15 (Quinze)... Valores

.../

*Arquivos  
4026hs  
H. P. P. P.*

*Confido  
H. P. P. P.*



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

CERTIDÃO

-----  
- De: SANDRA CRISTINA MARQUES MARTINS-----  
/...  
----- O(a) interessado(a) requereu a respectiva carta de curso.---  
----- A presente certidão vai autenticada com o selo branco em uso  
nesta Universidade.-----

Serviços Académicos da Universidade da Beira Interior  
Covilhã em 13 de Janeiro de 1995

O Director dos Serviços Académicos

## Atividade profissional





MINISTÉRIO DO TRABALHO E DA SOLIDARIEDADE  
 INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

**SNOP**  
SISTEMA NACIONAL DE CERTIFICAÇÃO PROFISSIONAL

**CERTIFICADO DE APTIDÃO PROFISSIONAL**  
(Decreto-Lei n.º 95/92, de 23 de Maio e Decreto-Regulamentor n.º 68/94, de 26 de Novembro)

Certifica-se que **SANDRA CRISTINA MARQUES MARTINS** nascida em 08-03-1971, natural de Tavira, portadora do B.I. n.º 9570226 emitido pelo Arquivo de Identificação de Faro, em 10-09-2001, possui competências pedagógicas para exercer a profissão de **FORMADOR (M/F)**, conforme as que são definidas no respectivo perfil profissional.

  
IEFP

Instituto do Emprego e Formação Profissional, entidade certificadora competente ao abrigo dos Decretos Regulamentares 66/94 de 18 de Novembro e 26/97 de 18 de Junho.

Faro, 18 de Setembro de 2002

*Pal* A Delegada Regional  
*H. em audaf*  
(Maria Júlia de Noronha e Ferreira)

---

Certificado n.º EDF 3380/2002 DG Válido até 18-09-2004

Nota: Onde se lê "Ministério do Trabalho e da Solidariedade" deve ler-se "Ministério da Segurança Social e do Trabalho" conforme o estipulado no n.º 2 do art.º 23.º do Dec-Lei n.º 120/2002 de 3 de Maio de 2002 que aprovou a lei orgânica do XV Governo Constitucional.

Direcção Regional de Educação do  
Algarve



Ministério da Educação

## DECLARAÇÃO

Para os devidos efeitos se declara que Sandra Cristina Marques Martins exerceu funções docentes num Curso do 2º Ciclo – PRODEP II – Medida 3. 3, nas localidades de Alte e Azinhal – Concelho de Loulé no ano lectivo de 1996/97, com as seguintes disciplinas:

Português – 140 horas

Homem e Ambiente Social – 212 horas

Faro, 19 de Junho de 2002

 O Coordenador do Centro de Área Educativa

Eduardo Rafael do Carmo Dias

---

Sitio das Figuras - Estrada Nacional 125  
8000 - 761 FARO

TEL: 289893900. FAX: 289893930  
E.Mail: cae.algarve@drealg.min-edu.pt





## DECLARAÇÃO

Para os devidos efeitos, declara-se que Sandra Cristina Marques Martins completou o estágio com a duração de quatro meses na LPM Comunicação. Devemos acrescentar que durante este período se mostrou eficiente e atenta a todos os serviços que lhe foram confiados, criando um bom ambiente de trabalho com todos os colegas.

Por ser verdade se passa a presente declaração, que assino

LPM - Comunicação, Lda.  
O Gerente,

Luís Paixão Martins  
(Director-Geral)

Lisboa, 30 de Junho de 1994

## Formação complementar como formadora



Universidade do Algarve  
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA E CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

### DECLARAÇÃO

Para os devidos efeitos se declara que a **Dra. Sandra Martins**, diretora da Biblioteca Municipal de Faro, participou, no dia 10 de abril de 2012, na lecionação da unidade curricular de “Desenvolvimento Curricular”, do curso de licenciatura em Ciências da Educação e da Formação da FCHS da UALG, tendo proferido uma intervenção subordinada ao título “**Biblioteca ao serviço da comunidade: serviço educativo da Biblioteca Municipal de Faro**”.

Enquanto responsável por esta unidade curricular, agradeço a disponibilidade demonstrada e o contributo desta participação na qualificação dos nossos estudantes.

Gambelas, 12 de Julho de 2012

Professora Doutora Helena Luísa Martins Quintas



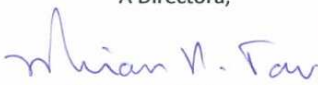
### Certificado

Na qualidade de Directora do Mestrado em Gestão Cultural, certifico, para os devidos efeitos, que a Dr<sup>a</sup> Sandra Martins colaborou no Seminário de Gestão de Bibliotecas deste curso.

A colaboração consistiu na leccionação de uma aula de 3 horas subordinada ao tema "O Serviço de Extensão da Biblioteca Municipal de Faro", no dia 05/03/2011.

Faro, 7 de Março de 2011.

A Directora,

  
Prof.<sup>a</sup> Doutora Mirian Tavares

**CIAC**  
CENTRO DE INVESTIGAÇÃO  
EM ARTES E COMUNICAÇÃO

## Formação complementar como formanda



GOVERNO DE  
PORTUGAL

SECRETÁRIO DE ESTADO  
DA CULTURA

DIREÇÃO-GERAL DO LIVRO, DOS ARQUIVOS E  
DAS BIBLIOTECAS

### Declaração

Para os devidos efeitos se declara que

*Sandra Mantova*  
participou na Sessão de Apresentação Pública do Plano de Classificação para a  
Administração Local (versão 0.2), no dia 24 de julho, entre as 9h00- 17h30, no  
Auditório da Torre do Tombo.

Lisboa, 24 de julho de 2013

 José Manuel Cortês  
Diretor-Geral 



certificado congresso

Olhão | 31 de maio e 1 de junho de 2013 | Auditório Municipal de Olhão

## III Encontro de Arquivos do Algarve Gestão Documental: Classificação

O Município de Olhão, no âmbito do III Encontro de Arquivos do Algarve certifica que

*Sandra Martins*

participou no III Encontro de Arquivos do Algarve que se realizou nos dias 31 de maio e 1 de junho,  
no Auditório Municipal de Olhão.

O Presidente da Câmara

(Eng. Francisco José Fernandes Leal)

certificado congresso





## Certificado

Certifica-se que Sandra Cristina Martins frequentou a ação de formação "**Catar no cata livros:**  
**como bem aproveitar um sítio com vista para o livro**" promovida pelo

**Cata Livros** na Biblioteca Municipal de Faro em 9 de Março de 2013 com a duração de 5h30.

Lisboa, 9 de Março de 2013

**João Paulo Cotrim**  
Coordenador

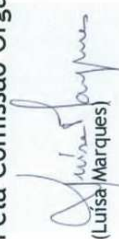




## CERTIFICADO

Certificamos que **Sandra Martins** participou no 1.º Encontro KOHA 3.8: Sistema Integrado de Gestão de Bibliotecas em Software Livre, realizado no dia 28 de Novembro de 2012, na Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa.

Pela Comissão Organizadora

  
(Luísa Marques)

Lisboa, 28 de novembro de 2012







## CERTIFICADO

Certifica-se que

SANGRA CRISTINA MARQUES MARTINS

participou no 13.º Encontro da Rede Nacional de Bibliotecas Públicas,

«As Bibliotecas Públicas Hoje», realizado nos dias 4 e 5 de maio de 2012,

no Centro de Congressos do Estoril, organizado pela Direção-Geral do Livro e das Bibliotecas em colaboração com a BAD – Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas.

*José Manuel Cortés*

José Manuel Cortés

DIRETOR-GERAL DO LIVRO E DAS BIBLIOTECAS



Associação portuguesa de  
bibliotecários, arquivistas e documentalistas

Associação





## SEMINÁRIO Cidadania e Responsabilidade Social - Apresentação do Banco Local de Voluntariado de Faro -

O Município de Faro, no âmbito do Banco Local de Voluntariado de Faro, certifica que

*Sandra Marques Martins*

participou no Seminário "Cidadania e Responsabilidade Social" –  
- Apresentação do Banco Local de Voluntariado de Faro, realizada no dia 28 de Novembro de 2011,  
no Auditório do Complexo Pedagógico do Campus da Penha, da Universidade do Algarve.

Faro, 28 de Novembro de 2011,

O Presidente da Câmara Municipal de Faro

*José Macário Correia*

José Macário Correia



associação portuguesa de  
bibliotecários, arquivistas e documentalistas

## CERTIFICADO DE FREQUÊNCIA

Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas  
NIPC 501 121 250  
Rua Morais Soares, nº 43C – 1º Dto/Frt, 1900-341 Lisboa

Certifica-se que **Sandra Cristina Marques Martins** participou na formação "WEB 2.0 e Biblioteca 2.0", que teve lugar a 9 de Novembro de 2011, promovida e organizada por esta Associação (em parceria com a Via Appia).

Lisboa, 9 de Novembro de 2011

Pelo Conselho Directivo Nacional  
A Vogal do Sector da Formação

Isabel Andrade



## DECLARAÇÃO

Direcção Geral de Arquivos

Declara-se que *Sandra Cristina Marques Martins*

esteve presente no evento realizado de *7 a 8 de Novembro*, com a duração de *14 horas*, denominado:

*SEMINÁRIO: ( R ) EVOLUÇÃO DA INFORMAÇÃO PÚBLICA - Preservar, Certificar e Acessibilizar*

Lisboa, 8 de Novembro de 2011

O Director

Silvestre Lacerda

# Jornadas da Qualidade

A Qualidade na Administração Pública

## CERTIFICADO DE PARTICIPAÇÃO

Certifica-se que SANDRA CRISTINA MARQUES MARTINS participou nas JORNADAS DA QUALIDADE subordinadas ao tema «A Qualidade na Administração Pública», organizadas pela Câmara Municipal de Lagos, no dia 14 de Outubro de 2011, em Lagos.

O Presidente da Câmara,



(Júlio Barroso)

Apoio



# Certificado

Para os devidos efeitos, certifica-se que

SANDRA CRISTINA MARQUEZ MARTINS

participou no III Encontro das Bibliotecas Escolares do Algarve "Bibliotecas: Marcos de Leituras e Reflexões", organizado pela Direcção Regional de Educação do Algarve, Coordenação Interconcelhia da RBE e Universidade do Algarve, ocorrido no dia 28 de Junho de 2011, das 9.30 horas às 17.00 horas, na Universidade do Algarve em Faro.

Faro, 28 de Junho 2011

O Director Regional de Educação



Imp. ES ALBUFEIRA



## CERTIFICADO

Certifica-se que Sandra Martins participou no Workshop "DE VIVA VOZ" - **dicação, articulação e colocação de voz**, dinamizado por **AFONSO DIAS**, que se realizou nos dias 7 de Abril, 2, 9, 16, 25 e 30 de Maio e 3, 13 e 20 de Junho de 2011, na Biblioteca Municipal de Faro "António Ramos Rosa", entre as 18h00 e as 19h30, num total de 13 horas 30 minutos.



O Presidente da Câmara Municipal de Faro

Faro, 28 de Junho de 2011

BIBLIOTECA MUNICIPAL DE FARO  
ANTÓNIO RAMOS ROSA


R. Carlos Perfeito, s/n.º, 8000-241 Faro, Portugal - Tel. 289 897500; Fax. 289 897510; e-mail: [dba.dc@cm-faro.pt](mailto:dba.dc@cm-faro.pt)

# III Encontro de Arquivos do Algarve

## CERTIFICADO

Certifica-se que Sandra Martins  
participou no II Encontro de Arquivos do Algarve, que se realizou nos dias  
20 e 21 de Maio de 2011 em Portimão.

O Presidente da Câmara Municipal de Portimão

  
Manuel da Luz

Patrocinadores:



Co-organizada:

  
MJC  
Município de Lagos  
Direção Regional de Cultura do Algarve



Organizada:

  
DCA  
DIRECCAO REGIONAL  
DE ARQUIVOS  
E BIBLIOTECAS

  
Portimão  
Câmara Municipal

FCT Fundação para a Ciência e a Tecnologia  
MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR



### CERTIFICADO DE PARTICIPAÇÃO

Para os devidos efeitos se declara que Sandra Cristina Marques Martins esteve presente no **Encontro de Ciências da Informação e Documentação: Perspetivas Atuais**, que teve lugar no dia 12 de Maio de 2011, na Universidade de Évora, Sala de Exposições, Palácio do Vimioso.

Universidade de Évora, 12 de Maio de 2011.

Pela Comissão Organizadora  
CENTRO INTERDISCIPLINAR  
DE HISTÓRIA, CULTURAS E  
SOCIEDADES  
UNIVERSIDADE DE  
ÉVORA

u **é**vora  
Instituto de Investigação e  
Formação Avançada - IIFA



CERTIFICA-SE QUE

Sandra Martins

Participou na formação “**Como Comunicar Cultura**”, promovida pela Direcção Regional de Cultura do Algarve, que decorreu das 15h00 às 18h00, no Pátio das Letras, em Faro, no dia 26 de março de 2011, sob a responsabilidade da jornalista Elisabete Rodrigues.

A Diretora Regional,

---

Dália Paulo



## Certificado de Frequência de Formação Profissional

(Dec. Reg. N.º 35/2002, de 23 de Abril)

### Comunidade Intermunicipal do Algarve

- Entidade Acreditada pelo CEFA -

Rua General Humberto Delgado, n.º 20 - 8000-355 Faro

NIPC: 502 971 096

Certifica-se que Sandra Cristina Marques Martins, natural de Tavira, nascida a 08-03-1971, nacionalidade Portuguesa, sexo feminino, portadora do Bilhete de Identidade n.º 9570226, emitido em 15-09-2006, em Faro, frequentou de 23 a 24 de Fevereiro de 2011, com a duração total de 14 horas, o Curso de Formação Profissional

### "SIADAP 123 - O Envolvimento"

Faro, 24 de Fevereiro de 2011

O Presidente do Conselho Executivo

José Macário Correia

Certificado n.º 4.400/2011





## Bibliotecas e Arquivos em Conferência

### CERTIFICADO

Certifica-se que **Sandra Marques Martins** assistiu a **Bibliotecas e Arquivos em Conferência**, organizada pela BAD Sul, no dia 21 de Janeiro de 2011, na Universidade do Algarve.

A Presidente do Conselho Directivo Regional

  
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BIBLIOTECÁRIAS,  
ARQUIVISTAS E DOCUMENTALISTAS  
DELEGAÇÃO REGIONAL DO SUL

Maria João de Oliveira Barradas

Organização:



Delegação Regional do Sul da  
Associação Portuguesa das Bibliotecárias, Arquivistas e Documentalistas

Apoio:



UNIVERSIDADE DO ALGARVE



## Certificado de Frequência de Formação Profissional

(Dec. Reg. N.º 35/2002, de 23 de Abril)

### Comunidade Intermunicipal do Algarve

- Entidade Acreditada pelo CEFA -

Rua General Humberto Delgado, n.º 20 - 8000-355 Faro

NIPC: 502 971 096

Certifica-se que Sandra Cristina Marques Martins, natural de Tavira, nascida a 08-03-1971, nacionalidade Portuguesa, sexo feminino, portadora , frequentou de 12 a 14 de Janeiro de 2011, com a duração total de 21 horas, o Curso de Formação Profissional

### "Liderança e Gestão de Equipas"

Faro, 14 de Janeiro de 2011

O Presidente do Conselho Executivo

José Macário Correia

Certificado n.º 3.592/2011



**CERTIFICADO DE FREQUÊNCIA DE FORMAÇÃO  
PROFISSIONAL**

(Decreto Regulamentar nº 35/2002, de 23 de Abril)

**Centro de Estudos e Formação Autárquica**

Rua do Brasil nº 131 ; 3030-175 Coimbra

NIF: 501457275

Certifica-se que Sandra Cristina Marques Martins, natural de SANTA MARIA, nascido a 8 de Março de 1971, nacionalidade PORTUGUESA, sexo feminino, portador do documento de identificação nº 9570226, emitido pelo arquivo de identificação de Faro, em 15 de Setembro de 2006, frequentou de 18 de Outubro de 2010 a 20 de Outubro de 2010 com a duração total de 21 horas, o Curso de Formação Profissional:

**Estatuto do pessoal dirigente**

Coimbra, 20 de Outubro de 2010

O Presidente do Conselho de Administração

  
(Rui Manuel Leal Marqueiro)

Certificado nº 284 / DFC - 2010



## CERTIFICADO

Certifica-se que **Sandra Martins** participou na Palestra “**VOZ E SAÚDE VOCAL**”, dinamizado por **Joana Reis – terapeuta da fala**, que se realizou no dia 26 de Maio de 2010, na Biblioteca Municipal de Faro “António Ramos Rosa”, entre as 18h30 e as 19h30.



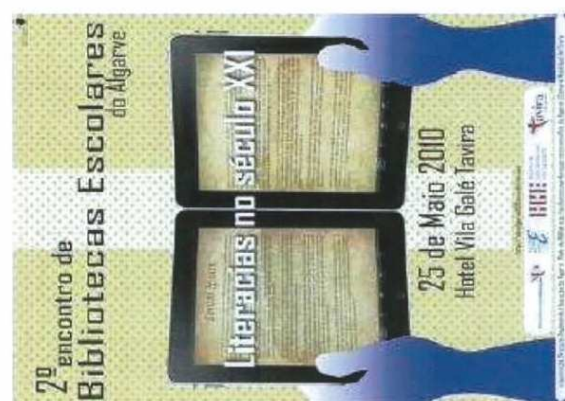
Esta sessão realizou-se no âmbito do Ciclo de Palestras “HOSCULT – O Hospital vai à Biblioteca” numa parceria entre a Câmara Municipal de Faro e o Hospital de Faro E.P.E.

O Presidente da Câmara Municipal de Faro

Faro, 26 de Maio de 2010



R. Carlos Perfírio, s/n.º, 8000-241 Faro, Portugal - Tel. 289 897500; Fax. 289 897510; e-mail: [gba.dc@cm-faro.pt](mailto:gba.dc@cm-faro.pt)



## Certificado

Para os devidos efeitos, certifica-se que **Sandra Cristina Marques Martins** participou no II Encontro das Bibliotecas Escolares do Algarve “**Literacias no século XXI**”, organizado pela Direcção Regional de Educação do Algarve, Coordenação Interconcelhia da RBE e Câmara Municipal de Távira, ocorrido no dia 25 de Maio de 2010, das 9.30 horas às 17.00 horas, no Hotel Vila-Galé Távira.

Távira, em 25 de Maio de 2010

O Director Regional de Educação



# CERTIFICADO DE FORMAÇÃO

Serve este Certificado para comprovar que

**Sandra Cristina Marques Martins**

**Frequentou a acção de formação**

**Sistema de Gestão Documental 1**

**Realizada em 2008 e com a duração de 66 horas.**

Ó Director Responsável  
  
ANJE

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE BIBLIOTECÁRIOS  
Médico do Alentejo

Data

30/04/2009





## CERTIFICADO

Certifica-se que SANDRA MARTINS participou na acção **“Relação Escola-Família: que desafios na actualidade?”**, dinamizada por Olga Ludovico, que se realizou no dia 18 de Novembro de 2008, na Biblioteca Municipal de Faro “António Ramos Rosa”, entre as 18h e as 19h30.

Esta sessão realizou-se no âmbito do Ciclo de Conferências **“CONVERSAS SOBRE A INFÂNCIA”**, numa parceria entre a Câmara Municipal de Faro e Universidade do Algarve – Escola Superior de Educação/Curso de Educação de Infância.

Faro, 18 de Novembro de 2008

O Presidente da Câmara Municipal de Faro

José Apolinário



QUE DESENVOLVIMENTO  
**CULTURAL**  
PARA O ALGARVE?

QUINTA  
06 07 NOV'08  
UNIVERSIDADE DO ALGARVE

1º ENCONTRO GESTORES CULTURAIS DO ALGARVE

CERTIFICA-SE QUE

*SANDRA CRISTINA MARQUES MARTINS*

participou no 1º ENCONTRO DE GESTORES CULTURAIS DO ALGARVE "Que Desenvolvimento Cultural para o Algarve?"  
organizado pela AGECAL - Associação de Gestores Culturais do Algarve, em Faro nos dias 6 e 7 de Novembro de 2008.

*Jorge Castro*  
Jorge Castro  
Presidente da Direcção da AGECAL



**AGECAL**  
ASSOCIAÇÃO DE GESTORES CULTURAIS DO ALGARVE

APOIODE:

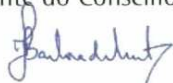


## CERTIFICADO

Certifica-se que **Sandra Cristina Marques Martins**, nascida a 08/03/1971, com nacionalidade Portuguesa, portadora do Bilhete de Identidade n.º 9570226, frequentou o **Seminário de Contratação Pública - Faro (10 Julho 2008)** que decorreu no dia 10 de Julho de 2008, no total de 7 horas.

Coimbra, 28 de Agosto de 2008

O Presidente do Conselho Directivo



João Paulo Barbosa de Melo



Associação portuguesa de bibliotecários,  
arquivistas e documentalistas  
Delegação Regional do Sul

### CERTIFICADO DE FREQUÊNCIA

Para os devidos efeitos, certifica-se que SANDRA CRISTINA MARQUES MARTINS frequentou a acção de formação **Marketing para Serviços de Documentação**, promovida e organizada por esta Associação, nos dias 23 e 24 de Junho de 2008, com uma carga horária de 12 horas.

Faro, 28 de Julho de 2008

A Presidente da Delegação

Regional do Sul da BAD

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BIBLIOTECÁRIOS  
ARQUIVISTAS E DOCUMENTALISTAS  
DELEGAÇÃO REGIONAL DO SUL

  
(Maria João Barradas)



BIBLIOTECA MUNICIPAL DE FARO  
ANTÓNIO RAMOS ROSA

## CERTIFICADO

Certifica-se que **Sandra Martins** participou no **WORKSHOP DE EXPRESSÃO DRAMÁTICA** que decorreu no dia 15 de Março de 2008, na Biblioteca Municipal de Faro António Ramos Rosa.

Esta acção foi dinamizada pelo formador José Guerreiro, mestre em Animação Sócio-cultural e teve a duração de 6 horas.

Faro, 15 de Março de 2008

O Formador

José Guerreiro

O Presidente da Câmara  
Municipal de Faro

José Apolinário



BIBLIOTECA MUNICIPAL DE FARO  
ANTÓNIO RAMOS ROSA

## CERTIFICADO

Certifica-se que Sandra T. Freitas participou na Acção de Formação "IR ATÉ À LERLÂNDIA E VIAJAR NELA - Educação precoce e definição de bebés leitores", dinamizada pela Dr.<sup>a</sup> Sylviane Rigolet, realizada na Biblioteca Municipal de Faro "António Ramos Rosa" no dia 21 de Fevereiro de 2008. Esta acção surge no âmbito do Projecto "BRINCAR A LER", dirigido a pais, educadores e professores, e teve a duração de 8 horas.

Faro, 21 de Fevereiro de 2008

*O Presidente da Câmara Municipal de Faro*

*José Apolinário*



## CERTIFICADO

Certifica-se que **Sandra Cristina Marques Martins** frequentou com classificação de **Muito Bom**, a acção de Formação **A União Europeia na Internet**, organizada pelo Centro de Informação Europeia Jacques Delors, na modalidade de Curso, com os seguintes conteúdos:

### **MÓDULO I**

ENQUADRAMENTO HISTÓRICO

### **MÓDULO II**

POLÍTICA DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DA UNIÃO EUROPEIA

### **MÓDULO III**

DOCUMENTAÇÃO E INFORMAÇÃO EUROPEIAS NA INTERNET

### **MÓDULO IV**

ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL E DIREITO COMUNITÁRIO: INSTITUIÇÕES, FONTES ESCRITAS, PROCESSO LEGISLATIVO E DIREITO PRIMÁRIO E DERIVADO

### **MÓDULO V**

INTEGRAÇÃO EUROPEIA: OS CIDADÃOS E O MERCADO ÚNICO

### **MÓDULO VI**

FUNDOS EUROPEUS, PROGRAMAS COMUNITÁRIOS/NACIONAIS, BOLSAS, ESTÁGIOS E CONCURSOS DE ADMISSÃO À FUNÇÃO PÚBLICA COMUNITÁRIA

A acção decorreu no período de **21, 23 e 26 de Novembro**, teve a duração de **18 horas** e foi ministrada pelos formadores: **Dr.<sup>a</sup> Isabel Valente e Dr. Carlos Medeiros**.

Lisboa, 29 de Novembro de 2007

A Responsável pela Acção

*Filomena Santos António*

(Filomena dos Santos António)

Centro de Informação Europeia Jacques Delors, A.E.I.E.





BIBLIOTECA MUNICIPAL DE FARO  
ANTÓNIO RAMOS ROSA

## Certificado

Certifica-se a presença de SANDRA MARTINS na formação “**Conta Contos**”, que decorreu na Biblioteca Municipal de Faro António Ramos Rosa, nos dias 24 e 25 de Outubro, com a duração total de 12 horas.

Esta acção realizada por Carolina Marcolla, da Companhia Panda-Pá, teve o apoio da Direcção Geral do Livro e das Bibliotecas.

Faro, 25 de Outubro de 2007.

*A Formadora*

*Carolina Marcolla*

*O Presidente da Câmara*

*José Apolinário*



associação portuguesa de  
bibliotecários, arquivistas e documentalistas

## **CERTIFICADO**

Para os devidos efeitos, certifica-se que **Sandra Cristina Marques Martins** frequentou o Curso “**SER E PARECER EIS A QUESTÃO: MARKETING, COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS EM BIBLIOTECAS**”, promovido e realizado por esta Associação, de 14 a 16 de Maio de 2007 e com a carga horária de 18 horas.

Lisboa, 18 de Maio de 2007

Pelo Conselho Directivo Nacional

Paulo Leitão

Vogal da Comissão de Formação



BIBLIOTECA MUNICIPAL DE FARO  
ANTÓNIO RAMOS ROSA

## CERTIFICADO

Certifica-se que Sandra Martins participou na Acção de Sensibilização "Tapetes por Contar", dinamizada pelo Grupo TRIMAGISTOS, realizada na Biblioteca Municipal de Faro "António Ramos Rosa" no dia 19 de Abril de 2007. Esta acção decorreu no âmbito da V Edição do Festival de Narração Oral "Contos da Liberdade", numa organização conjunta da ARCA e o Município de Faro.

O Presidente da Câmara Municipal de  
Faro

José Apolinário

Faro, 23 de Abril de 2007

R. Carlos Porfírio, s/n.º, 8000-241 Faro, Portugal - Tel. 289 897500; Fax. 289 897510;  
e-mail: geral@biblioteca.cm-faro.pt



BIBLIOTECA MUNICIPAL DE FARO  
ANTÓNIO RAMOS ROSA

## CERTIFICADO

Certifica-se que Sandra Martins participou na **Oficina de Expressão Musical e Corporal**, dinamizada por **Rui Afonso**, que decorreu nos dias 15 e 16 de Fevereiro de 2007, na Biblioteca Municipal de Faro "António Ramos Rosa", com a duração total de 12 horas.

Faro, 16 de Fevereiro de 2007

*O Formador*

*Rui Afonso*

*O Presidente da Câmara Municipal de Faro*

*José António dos Santos*



BIBLIOTECA MUNICIPAL DE FARO  
ANTÓNIO RAMOS ROSA

## Certificado

Certifica-se a presença de **Sandra Martins** na **Ação de Formação – “Como a Criança se Torna Leitor”**, dinamizada pelo Dr. Alfredo Leite, na Biblioteca Municipal de Faro António Ramos Rosa, no dia 29 de Setembro de 2006, das 09h00 às 17h00.

Faro, 29 de Setembro de 2006.

*O Presidente da Câmara*

*José Apolinário*

*O Formador*

*Alfredo Leite*



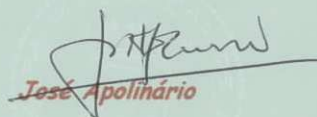
BIBLIOTECA MUNICIPAL DE FARO  
ANTÓNIO RAMOS ROSA

## CERTIFICADO

Certifica-se que Sandra Cristina Marques Freitas participou no Colóquio "HIPERACTIVIDADE", realizado no dia 21 de Junho de 2006, na Biblioteca Municipal de Faro "António Ramos Rosa". Este Colóquio foi moderado pelo Dr. José Agostinho Grelha e teve como oradores Dr.<sup>a</sup> Teresa Venâncio, Dr.<sup>a</sup> Carla Moço, Dr. Carlos Machado e Dr.<sup>a</sup> Maria Vítor Lourenço.

Faro, 21 de Junho de 2006

*O Presidente da Câmara Municipal de Faro*

  
*José Apolinário*

R. Carlos Porfírio, s/n.º, 8000-241 Faro, Portugal - Tel. 289 897500; Fax. 289 897510;  
e-mail: geral@biblioteca.cm-faro.pt



BIBLIOTECA MUNICIPAL DE FARO  
ANTÓNIO RAMOS ROSA

## CERTIFICADO

Certifica-se que Sandra Cristina Marques Martins participou no Colóquio "Estilos de Educação Parental e Abuso Sexual de Crianças", que decorreu no dia 10 de Maio de 2006, pelas 21h30, na Biblioteca Municipal de Faro "António Ramos Rosa", e que contou com a participação do Dr. José Agostinho Grelha e da Dr.ª Maria Vítor Lourenço como oradores convidados, tendo como moderador da sessão Dr. Saúl Neves de Jesus.

Faro, 10 de Maio de 2006

*O Presidente da Câmara Municipal de Faro*

*José Apolinário*

R. Carlos Porfírio, s/n.º, 8000-241 Faro, Portugal - Tel. 289 897500; Fax. 289 897510;  
e-mail: geral@biblioteca.cm-faro.pt



BIBLIOTECA MUNICIPAL DE FARO  
ANTÓNIO RAMOS ROSA

## Certificado

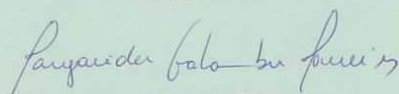
Certifica-se a presença de Sandra Cristina Marques Martins

na **Acção de Formação – “De Portas Abertas Para a Diferença”**, que decorreu em Faro no dia 27 de Abril, das 09h30 às 18h00.

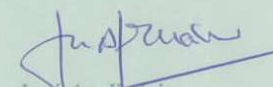
Esta acção realizada pela Dr.<sup>a</sup> Margarida Galamba Marreiros, foi promovida pelo Instituto Português do Livro e das Bibliotecas e organizada pela Biblioteca Municipal de Faro António Ramos Rosa.

Faro, 27 de Abril de 2006.

*A Formadora*

  
Margarida Galamba Marreiros

*O Presidente da Câmara*

  
José Apolâmario



## Certificado

Para os devidos efeitos se declara que *Sandra Cristina Marques Martins* Frequentou o seminário “As 5 Pontas da Estrela do Gestor Moderno”, proferido pelo **Prof. Amândio Vaz Velho** e realizado no Auditório da Biblioteca Municipal de Faro. O referido seminário decorreu a 6 de Abril de 2006 e teve a duração de 4 horas.

Faro, 6 de Abril de 2006

A Directora  
*[Handwritten Signature]*





## CERTIFICADO DE FREQUÊNCIA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

(Dec. Reg. N.º 35/2002, de 23 de Abril)

### GRANDE ÁREA METROPOLITANA DO ALGARVE

- Entidade Acreditada pelo CEFA -

Rua General Humberto Delgado, n.º 20 – 8000-355 Faro

NIPC: 502 971 096

Certifica-se que Sandra Cristina Marques Martins, natural de Tavira, nascida a 3/8/1971, nacionalidade Portuguesa, sexo feminino, portadora do Bilhete de Identidade n.º 9570226, emitido em Faro, em 9/10/2001, frequentou de 2 a 4 de Novembro de 2005, com a duração total de 21 horas, o Curso de Formação Profissional

#### “Protocolo”

Faro, 4 de Novembro de 2005

O Presidente da Junta Metropolitana

José Macário Correia

Certificado n.º 432/2005





BIBLIOTECA MUNICIPAL DE FARO  
ANTÓNIO RAMOS ROSA

## Certificado

### Atelier “Orquestra de Palavras”

Certifica-se a participação de **Sandra Martins** na **Acção de Formação – “Orquestra de Palavras”**, orientada pelo Dr. Paulo Condessa e promovida pelo Instituto Português do Livro e das Bibliotecas, num total de dezassete horas e meia, que decorreu nos dias 5, 6 e 7 de Maio de 2005, na Biblioteca Municipal de Faro António Ramos Rosa.

*O Presidente da Câmara*

  
**José Vitorino**

*O Formador*

  
**Paulo Condessa**



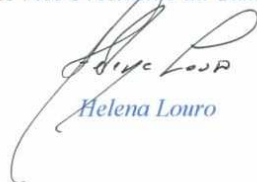
BIBLIOTECA MUNICIPAL DE FARO  
ANTÓNIO RAMOS ROSA

## Acção de Formação

### “Laboratório de Letras – Da Voz aos Livros”

Certifica-se a participação de **Sandra Cristina Marques Martins** na **Acção de Formação – “Laboratório de Letras – Da Voz aos Livros”**, orientada pela Dr.<sup>a</sup> Tânia João Silva e promovida pelo Instituto Português do Livro e das Bibliotecas, num total de sete horas e meia, que decorreu no dia 6 de Maio de 2004 na Biblioteca Municipal António Ramos Rosa, em Faro.

*A Vice-Presidente da Câmara*

  
Helena Louro

*A Formadora*

  
Tânia João Silva



## CERTIFICADO DE FREQUÊNCIA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

(Dec. Reg. N.º 35/2002, de 23 de Abril)

### ASSOCIAÇÃO DE MUNICÍPIOS DO ALGARVE

- Entidade Acreditada pelo CEFA -

Rua General Humberto Delgado, n.º 20 – 8000-355 Faro

NIPC: 502 971 096

Certifica-se que Sandra Cristina Marques Martins, natural de Santa Maria - Tavira, nascida a 08-03-1971, nacionalidade Portuguesa, sexo feminino, portadora do Bilhete de Identidade n.º 9570226, emitido em Faro, em 10-09-2001, frequentou de 29 de Março a 1 de Abril de 2004, com a duração total de 28 horas, o Curso de Formação Profissional

“Técnicas de Liderança”

Faro, 1 de Abril de 2004

O Presidente do Conselho de Administração

José Macário Correia

Certificado n.º 29/2004



UNIÃO EUROPEIA  
FUNDO SOCIAL EUROPEU





associação  
portuguesa de  
bibliotecários,  
arquivistas e  
documentalistas  
delegação regional do  
Sul

### CERTIFICADO

A Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas-  
Delegação Regional do Sul certifica que Sandra Martins  
frequentou de 27 a 29 de Maio de 2002 num total de 24 horas, a acção de formação  
“A PRODUÇÃO DE EVENTOS CULTURAIS EM BIBLIOTECAS, ARQUIVOS E  
MUSEUS”, realizada na Universidade do Algarve.

Faro, 29 de Maio de 2002

A Presidente do Conselho Directivo Regional

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BIBLIOTECÁRIOS,  
ARQUIVISTAS E DOCUMENTALISTAS  
DELEGACAO REGIONAL DO SUL

Rosa Branca Veiga Almiro e Castro



## CERTIFICADO

Certifica-se a presença de Paula Cristina Marques Martins  
no **Atelier de Literatura Portuguesa do Séc. XX**, que decorreu em Faro, de 14 a  
16 de Janeiro de 2002, com a duração total de 6 horas.

Este Atelier, orientado pela Prof. Doutora Isabel Allegro de Magalhães, foi  
promovido e organizado pela Biblioteca Municipal de Faro António Ramos Rosa e  
apoiado pelo Serviço de Bibliotecas e Apoio à Leitura da Fundação Calouste  
Gulbenkian.

Faro, 16 de Janeiro de 2002

*A Formadora*

*Prof. Doutora Isabel Allegro de Magalhães*

*O Presidente da Câmara*

*José Vitorino (Dr.)*



associação  
portuguesa de  
bibliotecários,  
arquivistas e  
documentalistas  
delegação regional do  
Sul

### CERTIFICADO

A Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas-  
Delegação Regional do Sul certifica que Sandra Martins  
frequentou de 29 e 30 de Novembro de 2001 num total de 12 horas, a acção de  
formação “ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE DOSSIERS DE INFORMAÇÃO  
IMPRESSOS E ELECTRÓNICOS”, realizado na Universidade do Algarve.

Faro, 30 de Novembro de 2001

A Presidente do Conselho Directivo Regional

  
Maria João de Oliveira Barradas



BIBLIOTECA MUNICIPAL DE FARO  
ANTÓNIO RAMOS ROSA

## CERTIFICADO

Certifica-se a presença de Sandra Cristina Marques Martins  
no **Curso Breve de Geografia “Portugal de Ontem, de Hoje e de Amanhã”**,  
que decorreu em Faro, de 19 a 23 de Novembro de 2001, com a duração total de  
10 horas.

Este Curso Breve, orientado pela Prof. Doutora Raquel Soeiro de Brito, foi  
promovido pelo Serviço de Bibliotecas e Apoio à Leitura da Fundação Calouste  
Gulbenkian e organizado pela Biblioteca Municipal de Faro António Ramos Rosa.

Faro, 23 de Outubro de 2001

*A Formadora*

  
*Prof. Doutora Raquel Soeiro de Brito*

*O Presidente da Câmara*

  
*Luis Manuel Fernandes Coelho*



BIBLIOTECA MUNICIPAL DE FARO  
ANTÓNIO RAMOS ROSA

## CERTIFICADO

Certifica-se a presença de Sandra Marques Martins no **Atelier de Construção de Marionetas "Os Marotes"**, sob orientação de Delphim Miranda, que decorreu na Biblioteca Municipal de Faro António Ramos Rosa, nos dias 5, 6, 7, 13 e 14 de Novembro de 2001, das 16h30 às 19 horas.

Este Atelier foi promovido e organizado pelo Gabinete do Projecto Municipal de Bibliotecas com o apoio do SBAL da Fundação Calouste Gulbenkian.

Faro, 14 de Novembro de 2001

*O Formador*

*Delphim Miranda*

*O Presidente da Câmara*

*Luís Manuel Fernandes Coelho*



BIBLIOTECA MUNICIPAL DE FARO  
ANTÓNIO RAMOS ROSA

### CERTIFICADO

Certifica-se a presença de Claudia Cristina Marques Martins  
na Conferência "A Plasticidade do Papel", pelo Prof. Carlos Sousa Rocha, que  
decorreu na Biblioteca Municipal de Faro António Ramos Rosa, no dia 21 de  
Setembro de 2001, com início às 18 horas.

Faro, 21 de Setembro de 2001

*O Conferencista*

*Prof. Carlos Sousa Rocha*

*A Directora da Biblioteca*

*Dr.ª M.ª da Graça Navarro da Cunha*



**FUNDAÇÃO CALOUSTE GULBENKIAN**  
Serviço de Bibliotecas e Apoio à Leitura

**XIV ENCONTRO DE LITERATURA PARA CRIANÇAS**

Lisboa, 25-26-27 de Outubro de 2000

**Certificado de Participação**

Nome do participante \_\_\_\_\_

*Luís Carlos Lopes*

A Directora

*Maria Helena Melim Borges*  
Maria Helena Melim Borges

