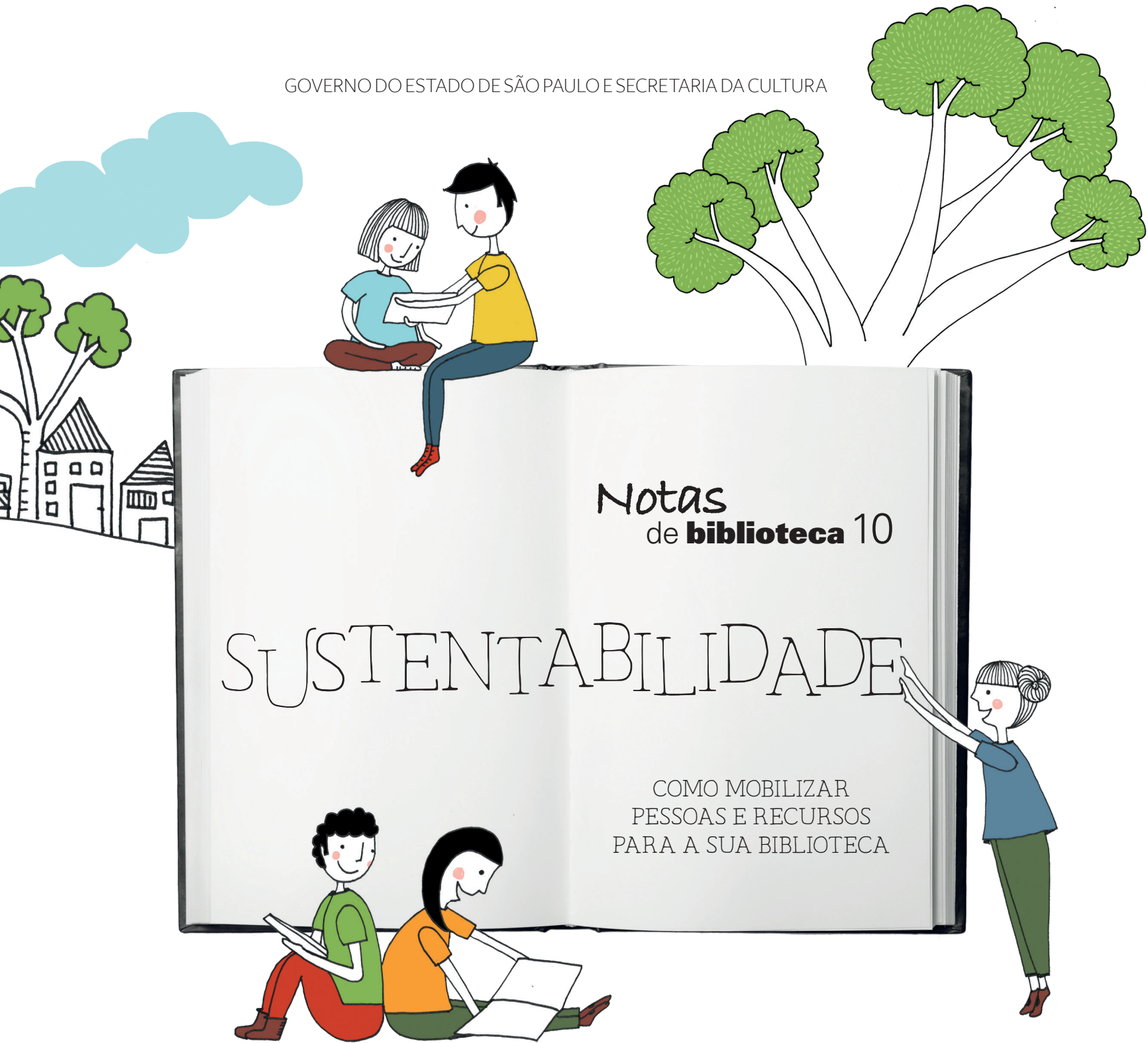


GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO E SECRETARIA DA CULTURA



Notas
de **biblioteca** 10

SUSTENTABILIDADE

COMO MOBILIZAR
PESSOAS E RECURSOS
PARA A SUA BIBLIOTECA

Notas
de **biblioteca** 10

SUSTENTABILIDADE

COMO MOBILIZAR
PESSOAS E RECURSOS
PARA A SUA BIBLIOTECA



Ficha catalográfica elaborada pela
Biblioteca de São Paulo

Sustentabilidade: como mobilizar pessoas e recursos para sua biblioteca / Cida Fernandez; Helena Rondon; ilustração de Graziella Mattar. São Paulo: Secretaria da Cultura do Governo do Estado de São Paulo, Unidade de Difusão Cultural Bibliotecas e Leitura, SP Leituras 2017.

1. Bibliotecas-administração 2. Bibliotecas Publicas - Brasil
I. Fernandez, Cida. II Helena Rondon. III Graziella Mattar

CDD 020.4

Índices para o catálogo sistemático

1. Bibliotecas 020
2. Bibliotecas Públicas 027.4

Pesquisa e redação: **Helena Rondon e Cida Fernandez**

Edição: **Rose Jordão**

Projeto gráfico: **Luca Fernandes**

Ilustração: **Graziella Mattar**

Revisão: **Carlos Chiba e Pedro Barros**

Agradecimentos: **Alessandra Soraya Gino Lima** (Belo Horizonte/MG), **Ana Claudia da Silva Barba** (Garças/SP), **Carina Pahim** (Charqueadas/RS), **Cleide Fernandes** (Belo Horizonte/MG), **Gláucia Maindra da Silva** (Imbituba/SC), **Helena Carloni** (Rio Branco/AC), **Jane Maria Mozaner de Mello** (Lençóis Paulista/SP), **Juliana Moretti Louzada** (Garças/SP), **Lia Ferrer** (Ourinhos/SP), **Mariléia Menezes** (Itanhaém/SP), **Marina Roque** (Lençóis Paulista/SP), **Neuza Fleury** (Ourinhos/SP), **Paulo Bernardes** (Birigui/SP), **Sidnei Pereira da Rosa** (São Francisco Xavier/SP), **Sueli Maria de Avelar Soares e Wellington C. Oliveira** (Sumaré/SP).



A ampliação do acesso e o fomento à leitura, à cultura e à informação estão entre as prioridades do Governo do Estado de São Paulo, que entende que as bibliotecas públicas são por excelência o equipamento voltado a esta missão.

Para tanto, a Unidade de Difusão, Biblioteca e Leitura da Secretaria da Cultura do Estado, através do SisEB – Sistema Estadual de Bibliotecas Públicas - vem investindo continuamente na valorização das equipes das bibliotecas. Além das ações de capacitação, levadas a cabo por todo o Estado, e da realização anual do Seminário Internacional de Bibliotecas Públicas e Comunitárias – Biblioteca Viva, entre outras iniciativas, o SisEB tem publicado, desde 2010, esta série Notas de Biblioteca, abordando questões diversas que dizem respeito às práticas dessas equipes.

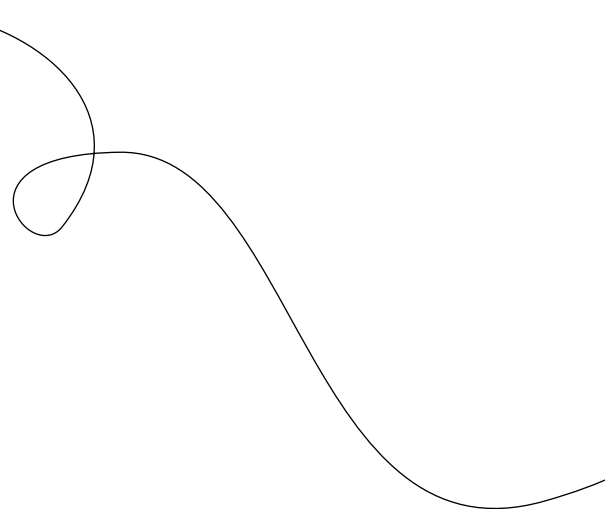
Bibliotecas vivas, enraizada em suas comunidades, e servindo como praças culturais em que acervos, equipamentos, espaços e serviços estejam a serviço da construção autônoma e continuada do conhecimento, são a visão que está na base desses programas da Secretaria. Nesse sentido, a discussão da sustentabilidade das Bibliotecas Públicas torna-se fundamental. Bibliotecas vivas devem ser bibliotecas sustentáveis, sob o risco de não cumprirem com seu papel.



Este Notas de Biblioteca debruça-se sobre a questão da sustentabilidade da biblioteca pública em seus vários aspectos. Começa pela definição de sustentabilidade e mostra como a relação entre a biblioteca e a comunidade na qual se insere é fundamental para uma instituição sustentável. A partir daí, explora e indica várias possibilidades de promoção da sustentabilidade da biblioteca – abrangendo seus serviços, sua comunicação, o advocacy, a promoção de parcerias, a mobilização de recursos.

Com esta publicação, esperamos contribuir inspirando e fortalecendo as equipes na transformação contínua das bibliotecas em equipamentos cada vez mais vivos, dinâmicos e integrados com a comunidade.

Unidade de Difusão, Bibliotecas e Leitura
Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo







ÍNDICE



9

SUSTENTABILIDADE,
O QUE É ISSO MESMO?



17

QUE AÇÕES PODEM
SER DESENVOLVIDAS
PARA FORTALECER
A SUSTENTABILIDADE
EM BIBLIOTECAS
PÚBLICAS?

39

QUAL A RELAÇÃO
ENTRE COMUNICAÇÃO
E SUSTENTABILIDADE?

51

COMO ELABORAR
BONS PROJETOS E
PROPOSTAS PARA
DIFERENTES PÚBLICOS?



SUSTENTABILIDADE, O QUE É ISSO MESMO?

REVISITANDO CONCEITOS, AMPLIANDO CONCEPÇÕES

*Ela encanta-se. Adere, coincide com o ser mesmo da coisa nomeada.
O rosto da terra se renova. Ela aflui em círculos desagregando, construindo.
Um ouvido desperta no ouvido, uma língua na língua.
Sobre si enrola o anel nupcial do universo. A Palavra.*

Antônio Ramos Rosa, em *Volante Verde*¹

Comecemos este capítulo revisitando alguns conceitos sobre sustentabilidade, já tratados direta ou indiretamente em publicações anteriores de Notas de Biblioteca², visando ampliar as concepções sobre esse tema para as bibliotecas públicas e, com isso, possibilitar a construção de um projeto de Biblioteca Viva, que acompanhe e responda às demandas emergentes do desenvolvimento da sociedade para sua formação ética e cidadã.

¹ www.citador.pt/poemas

² Notas de Biblioteca. Publicação da SP Leituras. Ver. Notas 3, sobre projetos culturais; Notas 6, p. 73 e 89; Notas 7, p. 45; e Notas 9, p. 11. Disponível em <http://spleituras.org.br>.

É interessante perceber como os conceitos e os sentidos das palavras transformam o mundo. E como, por sua vez, o mundo transforma os conceitos a partir de suas inúmeras relações e interfaces práticas com a vida, que se constrói e reconstrói no mesmo movimento em que se produz a história e a cultura.

Sustentabilidade é um desses conceitos que, isolado, nunca teve muito sucesso:

Sustentabilidade: substantivo feminino

1. Qualidade ou condição do que é sustentável.
2. Modelo de sistema que tem condições para se manter ou conservar.

(Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. www.priberam.pt)

Sustentabilidade: qualidade, característica ou condição de sustentável.

(Dicionário Michaelis. <http://michaellis.uol.com.br>)

Entretanto, a partir da associação com outro conceito, o de "desenvolvimento", sustentabilidade passa a ocupar as agendas internacionais relacionadas, primeiramente, ao desenvolvimento econômico e preservação ambiental e, posteriormente, expandindo-se para outros setores.

A palavra "sustentabilidade" foi relacionada, pela primeira vez, ao conceito "desenvolvimento" em 1987, durante a reunião da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU, na qual a ex-ministra norueguesa Gro Brundtland, presidente da comissão, definiu essa relação conceitual, conforme se observa a seguir. Foi a partir daí que essa palavra passou a ter novos significados e acabou por tomar conta das agendas e das preocupações dos principais líderes do mundo.

O desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades. (COMISSÃO MUNDIAL, 1991)

E mais adiante, trata da noção de desenvolvimento:

"O desenvolvimento supõe uma transformação progressiva da economia e da sociedade"
(COMISSÃO MUNDIAL, 1991)

Em sua relação com o meio ambiente, o conceito é redimensionado e passa a influenciar uma visão de mundo que, embora centrada na economia e na preservação ambiental, passa a valorizar o equilíbrio na relação entre diferentes setores para que esse conceito se realize, como podemos verificar no verbete:

Resumidamente, sustentabilidade é uma visão de mundo que foca em relações político-sociais, econômicas, culturais e ecológicas, em busca de um equilíbrio entre desenvolvimento econômico e preservação ambiental. Isso consiste em reavaliações dos modos de produção vigentes na indústria e renovação dos padrões de consumo estabelecidos na sociedade, de maneira a conduzir essas instituições sociais a considerarem o impacto causado na natureza. (Significados Br. www.significadosbr.com.br/sustentabilidade)

Finalmente, trazemos a perspectiva holística do economista polonês Ignacy Sachs, que associa o desenvolvimento econômico ao bem-estar social igualitário e à preservação ambiental. Assim, para alcançar a sustentabilidade, ele defende que devem ser valorizadas as pessoas, seus costumes e saberes. Ou seja, deve-se valorizar a cultura!

E assim, a noção de sustentabilidade ocupa a agenda das diferentes áreas do conhecimento e da produção humana, conquistando o status de um princípio, de um valor da contemporaneidade para regular a ação humana no mundo.

E QUAL É A RELAÇÃO ENTRE SUSTENTABILIDADE E BIBLIOTECAS PÚBLICAS?

Se consideramos que

Uma biblioteca é um sistema formado por pessoas, coleções, equipamentos, mobiliário e serviços. Cada elemento do sistema deve funcionar de maneira harmônica para que todos, usuários, visitantes e o pessoal da biblioteca, obtenham o melhor aproveitamento da oferta. O bom estado do local, a localização dos móveis e a ordem dos materiais são definitivos para o que o sistema funcione apropriadamente³

Como a biblioteca pode ser sustentável? Ou seja, como pode atender a essas características hoje, amanhã e sempre? Como pode se converter em um organismo vivo, em um sistema que se atualize permanentemente em função das necessidades do desenvolvimento da comunidade onde está inserida?

No Portal do Bibliotecário, encontramos algumas reflexões instigantes a respeito dessas questões:

Ao relacionar o homem e ambiente, não podemos deixar de fundamentar um ponto essencial que é a aprendizagem ao longo da vida. As bibliotecas, com seus serviços, suas vastas coleções, variedade de suportes, serviços de orientação informacional, ofertam as oportunidades de aprendizagem, sendo, assim, apoio essencial para a aprendizagem ao longo da vida e o desenvolvimento independente de todos.

³ Ver Notas de Biblioteca 6, cap. 6, p. 45

As bibliotecas, atendem aos princípios de sustentabilidade, ao disponibilizar seus serviços e formações. Quando buscam ser referência em inovação, recuperação, preservação e disseminação da informação, participam do desenvolvimento do indivíduo e logo de forma sustentável e participativa, pois integram a sustentabilidade econômica, ambiental, espacial, social e cultural, coletivas ou individuais, visando o alcance e a manutenção da qualidade de vida, e tendo como perspectivas a cooperação e a solidariedade entre as pessoas, em diferentes gerações. (<http://portaldobibliotecario.com>)

Assim, podemos compreender a importância das bibliotecas públicas, num projeto de sustentabilidade mais amplo, como sistemas vivos que devem estar integrados ao meio ambiente – compreendido aqui como todo o contexto sociocultural, político, econômico e ambiental no qual está inserida.

As bibliotecas podem e devem contribuir para a formação dos indivíduos ao longo de toda a vida. Para que possam se transformar em seres humanos melhores, capazes de produzir riquezas (não só materiais), preservar o meio ambiente, enxergar-se no mundo e mudar as relações sociais, de modo a serem pessoas felizes, participar e contribuir para um projeto melhor de sociedade.

Mas, para isso acontecer, as bibliotecas precisam assegurar sua existência e seu desenvolvimento. São necessários investimentos em seres humanos, na formação continuada (técnica, política e humana), na estrutura de funcionamento, inclusive, neste último quesito, garantindo a sustentabilidade ambiental, e no aprimoramento da gestão.

De acordo com o Manifesto da IFLA/Unesco sobre Bibliotecas Públicas:

A biblioteca pública é da responsabilidade das autoridades locais e nacionais. Deve ser objeto de uma legislação específica e financiada pelos governos nacionais e locais. Tem de ser uma componente essencial de qualquer estratégia a longo prazo para a cultura, o acesso à informação, a alfabetização e a educação. (www.ifla.org)

Essa responsabilidade dos governos com a manutenção das bibliotecas públicas também foi reafirmada pelo projeto Mais Bibliotecas Públicas que, entre 2012 e 2016, promoveu o diálogo com profissionais e gestores de centenas de municípios, em 19 estados brasileiros:

Para garantir a instalação, a manutenção e o desenvolvimento de bibliotecas públicas de qualidade e que atendam às reais necessidades de informação e leitura de uma determinada comunidade, o primeiro passo é ter a clareza de que estamos falando de políticas públicas. Para isso, é fundamental um triplo diálogo: a demanda da sociedade, a vontade política do gestor e o empenho e a adesão do legislativo. (FERNANDEZ; MACHADO, 2016).

Os investimentos públicos para a sustentação material da biblioteca pública são imprescindíveis e raramente suficientes! E, além da pouca importância dada pela maioria dos governos locais, muitas pessoas acreditam que, em função dos meios eletrônicos e da internet, a biblioteca pública hoje está ultrapassada. Porém, isso não é verdade. A missão da biblioteca está ligada ao aprendizado contínuo, ao avanço do conhecimento e ao fortalecimento da comunidade, não apenas ao acesso a ferramentas.

Por isso, é preciso reafirmar que uma biblioteca pública viva e contemporânea não existe apenas em função da organização e disponibilização de livros. A biblioteca, concebida como tal, é um espaço de criação, de motivação cultural, de encontro das pessoas. Nela, são promovidas ações de mediação literária, cultural e informacional. A biblioteca é reconhecidamente o espaço para a formação das pessoas em todas as fases da vida. É também o espaço para pensar e promover o desenvolvimento das pessoas e de suas comunidades.

A biblioteca, por reunir conhecimentos e informações diversas, constitui um espaço potencialmente estimulador da criação de alternativas de mudança. Primeiro porque dá acesso a múltiplas versões de fatos reais e da ficção; segundo porque deve estar orientada pela escuta e participação comunitária. Não se pode conceber uma biblioteca que desconheça sua comunidade. (FERNANDEZ; MACHADO, 2016)

Assim, é importante pensar na sustentabilidade das bibliotecas públicas como a capacidade de se autorrenovar, de se reinventar a partir das relações entre as pessoas, das relações sociais, dos serviços prestados, da pertinência política e das práticas culturais. Portanto, estamos tratando de sustentabilidade para além dos recursos financeiros apenas, mas nas dimensões que, inclusive, potencializarão a capacidade de mobilizar e de gerar recursos financeiros para sua existência e manutenção.

Para a biblioteca – célula viva, criativa e promotora da criação de alternativas – fortalecer e garantir sua sustentabilidade, deve, portanto, considerar e valorizar: a relação entre as pessoas e com a sociedade; dimensionar a necessidade dos recursos humanos, materiais e financeiros; e avaliar e atualizar constantemente a pertinência e qualidade de seus serviços. As pessoas envolvidas precisam de motivação e de clareza da causa. A pertinência dos serviços garante a adesão social que, por sua vez potencializa a captação dos recursos necessários para sua atuação. Algumas questões podem ajudar a avaliar e planejar as três dimensões da sustentabilidade nas bibliotecas públicas: a cultural, a política e a financeira.

SUSTENTABILIDADE CULTURAL

- » A proposta cultural é clara o suficiente para manter ativa e viva a motivação das pessoas, o princípio da participação e a construção coletiva dentro da equipe e em sua relação com o público?
- » A equipe está suficientemente madura para sustentar uma prática da gestão compartilhada, como uma dimensão da sustentabilidade?
- » A equipe consegue entender e respeitar os diferentes tempos de aprendizagem de seus integrantes e de seus usuários?
- » Como a equipe enxerga a comunidade com todas as organizações que a compõem?
- » Que tipos de relacionamentos são cultivados pela equipe, tanto internamente quanto na relação com seus usuários e com a comunidade do entorno?
- » Existem voluntários que se dedicam à biblioteca? Como são tratados, valorizados? Como é garantida a sua fidelização?
- » Em alguma medida o planejamento da biblioteca é compartilhado com seus usuários e com a comunidade do entorno?

SUSTENTABILIDADE POLÍTICA

- » A biblioteca é reconhecida pelas pessoas da comunidade?
- » As instituições públicas e privadas sabem que a biblioteca existe?
- » Como a biblioteca se relaciona com as diferentes esferas da vida pública, comunitária e social?
- » Quais são as interações locais que a biblioteca busca?
- » Qual relação/diálogo da biblioteca com os governos locais?
- » A missão da biblioteca é uma causa comum para a equipe? A equipe sente-se em sintonia? Os conflitos do cotidiano são superados com facilidade?
- » A missão da biblioteca é visível para a comunidade do entorno: pessoas e organizações?
- » Existe alguma parceria com organizações públicas e privadas do entorno? Como foram construídas e como são renovadas?

SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

- » Quanto custa manter a biblioteca e seus serviços? Essa conta já foi feita?
- » Quantos recursos financeiros são repassados pelos governos locais?
- » A equipe da biblioteca já apresentou um orçamento e dialogou com os administradores do município diretamente responsáveis pela pasta que cuida da biblioteca (geralmente, Secretaria de Educação ou Cultura)?
- » A equipe da biblioteca conhece o funcionamento e a composição do orçamento público?
- » Existe algum planejamento para a mobilização e captação de recursos financeiros?
- » A comunidade participa das discussões sobre a sustentabilidade financeira da biblioteca?
- » Como construir maneiras de gerar recursos?
- » É possível ter recursos financeiros próprios sendo biblioteca pública?
- » Quais são os desafios para o financiamento das bibliotecas públicas?

Dessa forma, avaliar as dimensões de sustentabilidade cultural e política, bem como ter clareza quanto à necessidade financeira, são aspectos essenciais para elaborar estratégias de captação e de geração de recursos em suas diversas modalidades.

Por essas e outras questões, acreditamos ser fundamental estabelecer um plano de mobilização e de captação de recursos. Nesse plano, a comunicação deve ser muito objetiva e apresentar a biblioteca como uma instituição imprescindível ao conhecimento e ao fortalecimento da comunidade.

Nos próximos capítulos, apresentamos conceitos referentes à comunicação e alguns exemplos concretos para colocar em prática um projeto de sustentabilidade bem elaborado.





QUE AÇÕES PODEM SER DESENVOLVIDAS PARA FORTALEÇER A SUSTENTABILIDADE EM BIBLIOTECAS PÚBLICAS?

MOBILIZANDO RECURSOS HUMANOS E FINANCEIROS

*Genialidade é 10% de inspiração
e 90% de transpiração.*

Albert Einstein⁴

Neste capítulo, abordaremos conceitos de sustentabilidade e mobilização de recursos, retratando ações e experiências que podem inspirar e contribuir com o fortalecimento das bibliotecas públicas a partir do olhar e da ação de quem faz acontecer, de profissionais que tornam a biblioteca um espaço democrático cheio de vida e pulsante, um local de encontro de pessoas entre si e com livros, espaços de vida e movimento, verdadeiras bibliotecas vivas. São práticas da transformação que vêm ocorrendo em bibliotecas que têm assumido novos papéis e contribuído significativamente para todos terem acesso à leitura e à cultura. E lembre-se, nada acontece sem trabalho, sem transpiração!

4 www.paralerepensar.com.br

Para esta publicação, ouvimos alguns profissionais que coordenam bibliotecas públicas localizadas no Estado de São Paulo e que relataram experiências bonitas e desafiadoras com muitos pontos em comum: criatividade e ousadia; força e coragem; trabalho e energia empreendedora – e todo esse movimento voltado também para o relacionamento com a comunidade.

Nos depoimentos, percebe-se o enraizamento comunitário, o diálogo e o estreitamento das relações com as pessoas, com as organizações (públicas e privadas), com o comércio, com as empresas em geral, buscando sinergias para o estabelecimento de alianças e parcerias, visando a transformação da realidade.

Como apresentado no Capítulo 1, a sustentabilidade tem a ver com a capacidade de se autorrenovar, de reunir energias para mudar, fazer diferente, recriar-se.

É possível fazer isso sem recursos financeiros ou investimentos do poder público? A resposta imediata seria não! Mas pode ser diferente.

Para responder a essa questão, primeiro é necessário compreender um pouco melhor o que são recursos e como mobilizá-los para transformar a realidade.

Vejamos a definição de "mobilização de recursos" de Domingos Armani, adotada pela Oxfam⁵ e publicada no livro Mobilizar para Transformar:

Compreende que recursos são todos aqueles necessários para o desenvolvimento de uma organização e, assim, abarcam os recursos financeiros, materiais e técnicos; as pessoas, as organizações e as relações. Compreende também que a mobilização é a ação de educar e de engajar política e economicamente a sociedade na causa, e na atuação das organizações da sociedade civil, formando, assim, uma base social de apoio a essas organizações. (ARMANI, 2006)

Mobilização de recursos é, portanto, um eixo estruturante da sustentabilidade institucional das organizações. Ainda, segundo Domingos Armani, em uma visão mais ampla, "mobilizar" recursos não se limita a "captar" recursos:

⁵ Confederação de 20 organizações que atuam em 94 países, trabalhando com parceiros e aliados como parte de um movimento nacional e global pela transformação social (www.oxfam.org.br).

Significa mobilizar politicamente as pessoas em prol de uma causa e, ao mesmo tempo, mobilizar recursos materiais, técnicos e financeiros para essa causa. Nessa abordagem integrada, a mobilização de recursos é tratada como dimensão intrínseca da estratégia de ação política, conferindo-lhe base social e sustentabilidade. (ARMANI, 2006)

Mobilizar recursos não é uma ação isolada, mas sim parte essencial da sustentabilidade integral de uma organização, um processo contínuo que nasce de uma relação saudável com seus interessados, de modo a construir consciência de seu trabalho junto às fontes de recursos e à sociedade em geral, para que nutram e participem de seu trabalho.

Se as equipes de profissionais das bibliotecas públicas incorporarem esse conceito de mobilização de recursos às suas práticas de trabalho cotidianas e buscarem ampliar a capacidade de comunicar e de mobilizar pessoas, articular em redes e participar mais em espaços públicos, haverá um aumento e diversificação das fontes de recursos e, com isso se ampliará o poder de transformação dessa realidade em que há pouco investimento público.

Dessa forma, essa carência de investimentos públicos poderá deixar de ser um obstáculo, uma vez que as ações da biblioteca poderão parcialmente acontecer, com qualidade e pertinência, revelando ao poder público a necessidade de cumprir a mínima parte que lhe cabe: garantir a estrutura, o quadro funcional, a formação e os aspectos estruturais para assegurar o direito à informação, à cultura e ao lazer a partir do funcionamento e uso desses equipamentos.

É importante ter a clareza de que é praticamente impossível uma biblioteca ser autossustentável. Dificilmente, poderá prescindir do investimento público, até porque a sua manutenção é responsabilidade do poder público, como bem define o Manifesto IFLA/Unesco sobre Bibliotecas Públicas:

Os serviços da biblioteca pública devem, em princípio, ser gratuitos. A biblioteca pública é da responsabilidade das autoridades locais e nacionais. Deve ser objeto de uma legislação específica e financiada pelos governos nacionais e locais. Tem de ser uma componente essencial de qualquer estratégia a longo prazo para a cultura, o acesso à informação, à alfabetização e à educação. (www.ifla.org)

Entretanto, essa não é uma realidade na maioria dos municípios do nosso país. É urgente colocar o tema da sustentabilidade na pauta das equipes das bibliotecas. E nada melhor do que somar forças com a própria comunidade, fomentando uma base social de apoio, de forma a garantir, no médio e longo prazos, uma mudança nesse cenário.



O QUE É UMA BASE SOCIAL DE APOIO?

Como vemos o que vemos? Ou, como lemos o que vemos?

Se olhamos de um lado do binóculo vemos tudo aumentado. Se olhamos do outro, temos a impressão de ficar tão pequenos como o mundo que vemos.

Os lados do binóculo são uma escolha.

Marina Colasanti, em *Duas Laranjas e o Olhar*⁶

Em nosso contexto, uma base social é constituída por pessoas que vivem próximas à biblioteca e que, de alguma maneira, se identificam e/ou são sensibilizadas intencionalmente pela causa da democratização do acesso à informação e ao conhecimento e, conseqüentemente, pelo desenvolvimento do nosso país, em que a leitura é essencial.

Esse grupo de pessoas enxerga a biblioteca do município como uma organização capaz de promover tudo isso. Então, apoia política e financeiramente o trabalho de forma regular, sistemática e comprometida, podendo até se tornar sócio/mantenedor e divulgador do trabalho da biblioteca. Pode ainda formar uma associação para contribuir com a sustentação parcial da biblioteca, conforme demonstram algumas experiências adiante.

Para que esse grupo se torne uma base social de apoio e mobilize outras pessoas, três aspectos são fundamentais: o relacionamento, a comunicação e a transparência, em especial quanto à gestão dos recursos.

Neste capítulo, trataremos com mais detalhes dos aspectos "relacionamento" e "transparência". E, no Capítulo 3, por sua relevância, da "comunicação" – uma força estruturadora que, se bem planejada, atua no fortalecimento da sustentabilidade como um todo.

COMO CONSTRUIR E CULTIVAR RELACIONAMENTOS?

O verdadeiro valor de uma biblioteca está no bibliotecário.

O livro não é só uma capa, mas sim um universo.

Marina Colasanti - Palestra do 9º Seminário Biblioteca Viva 2016

⁶ www.marinacolasanti.com

Construir bons relacionamentos é uma arte! Primeiro, é preciso estar com disposição e abertura para escutar a comunidade. Um olhar atento e interessado nos movimentos do município de forma geral é imprescindível nesse processo.

Um gestor lida, diária e diretamente com a sociedade. Não pode ser um observador passivo e, sim, um agente ativo de seu desenvolvimento. Mas, antes de escutar a comunidade, é preciso escutar a própria equipe e envolvê-la no processo da busca pelo conhecimento/reconhecimento da comunidade e pela sustentabilidade.

Os bons relacionamentos devem começar em casa e a equipe precisa sentir que essa tarefa é coletiva e depende de cada pessoa. Em geral, o gestor da biblioteca ocupa um cargo comissionado, que tende a mudar a cada nova eleição municipal, mas as equipes, em sua maioria, são formadas por funcionários públicos, que seguem por anos trabalhando no mesmo local. Empoderar a equipe é, portanto, fundamental para ancorar um processo de sustentabilidade.

APRENDA COM QUEM FAZ

BIBLIOTECA MUNICIPAL DR. RAFAEL PAES DE BARROS - GARÇAS (SP)

A biblioteca conta constantemente com a parceria da população garcense. O programa Biblioteca e Comunidade convoca frequentemente a sociedade do município pelo Facebook, jornal e, principalmente, pela a rádio local para participar e doar tudo que as bibliotecas necessitam para os eventos e o acervo.

*A população atende prontamente a todos os convites e providencia o que foi solicitado, além de atuar com voluntários no programa **Hospital do Livro** e nas oficinas de férias **Bagunça Bem-Feita**.*

*Como retribuição e agradecimento à comunidade, a equipe da biblioteca costuma fazer exposição de livros doados. Para cumprir sua missão, mantém uma parceria com um grupo de contadores de histórias – **Pirlimpimpim** – que, às segundas-feiras, oferece a **Hora do Conto** a escolas e ONGs. Com a Associação de Poetas e Escritores de Garças, realiza eventos como lançamento de livros, saraus etc. Ambos possuem sala fixa na biblioteca.*

Ana Claudia da Silva Barba, coordenadora da biblioteca.



FOTO: JULIANA MORETTILOUZADA

Biblioteca e Comunidade

COMO FAZER?

Sim, tudo depende da pergunta; quanto mais profundamente perguntamos, tanto mais veemente é a resposta – o gênio não fica a dever nenhuma; mas temos receio de perguntar e, muito mais, de ouvir a resposta e de compreendê-la, pois isso nos custa esforços e dores; de outra forma nada podemos aprender.

Betinna Brentano⁷

Antes de começar a tarefa de planejar o aprendizado e a experimentação de novas alternativas ou de inovar as já existentes, para cultivar relacionamentos, sugerimos um roteiro de questões que podem orientar o trabalho do gestor e contribuir para o fortalecimento das equipes.

Recomendamos reunir a equipe, inclusive o voluntariado assíduo, e debater sobre as questões a seguir.

- » O que fizemos nesses últimos dois anos para ampliar e cultivar o relacionamento com a comunidade? O que deu certo? O que não deu resultado? Por quê?
- » Como estamos recebendo as pessoas que chegam a nossa biblioteca?
- » O nosso público tem aumentado, diminuído ou a quantidade está estabilizada? A que fatores atribuímos esses resultados?
- » Quem é o nosso público? Qual o perfil das pessoas que frequentam a nossa biblioteca? Conseguimos classificar? Por faixa etária, por gênero, escolaridade, localização (bairro)?
- » Quais são os interesses e as vocações comunitárias?
- » Que tipo de relações queremos e podemos estabelecer com esse público frequentador da nossa biblioteca? Como podemos estabelecer novas relações? Como podemos atrair outros públicos de interesse?
- » O que está acontecendo em nosso município? Têm ocorrido mudanças na rotina da cidade? Essas mudanças têm afetado as pessoas de que maneira? O que temos observado?
- » Como está a nossa comunicação interna? E a comunicação de relacionamento com o nosso público? O que temos feito? O que queremos e podemos fazer que ainda não fizemos? O que precisamos deixar de fazer?

⁷ Poemas, Pensamentos (Coletânea) – Reflexões para o nosso tempo. São Paulo: Editora Antroposófica, 2012.

Refletindo sobre essas questões com toda a equipe, forma-se um coletivo comprometido com a causa dessa biblioteca. Seguramente, o sentido de pertencimento será fortalecido, o diálogo terá maior fluidez e a ação será mais pertinente para a equipe e a comunidade.

Um olhar sobre o contexto local também ajuda a enxergar melhor quem é "o outro" com quem estamos lidando e o que queremos mobilizar. Para refletir:

Quem são essas pessoas? O que fazem? Como se move a economia local? Como ajudar a desenvolvê-la?

Observa-se que esse conjunto sugestivo de perguntas pode ser adaptado e não deve ser aplicado de uma só vez. Trata-se de incorporar uma atitude, uma cultura de aprendizagem permanente. Para isso, o gestor pode reservar alguns momentos sistematicamente, talvez, semanal ou quinzenalmente para esse trabalho de se reunir, pensar, refletir e ousar.

Uma equipe que aprende junta, que desenvolve essa capacidade e habilidade de aprender regularmente com a sua própria prática cotidiana, torna-se cada vez mais sustentável.

Mais adiante, sugerimos outros roteiros que podem ajudar a construção de relacionamentos e de processos de aprendizagem.

APRENDA COM QUEM FAZ

BIBLIOTECA MUNICIPAL POETA PAULO BONFIM – ITANHAÉM (SP)



FOTO: PREFEITURA E SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DE ITANHAÉM

Oficina de bonecas

Como nossa biblioteca fica no litoral, nas férias passam por aqui muitos turistas. Aproveitamos para trocar informações de contato. Em geral, tornam-se doadores de livros usados e novos, e enviam pelos Correios. Nós escrevemos agradecendo e assim renovamos nosso acervo de livros.

*Também inscrevemos a biblioteca no projeto **Adote Biblioteca**, promovido pela Livraria Cultura em parceria com Secretaria de Estado da Cultura, cujo objetivo é ampliação do acervo.*

Queremos cultivar o usuário-leitor

da biblioteca, se não, ele não retorna. Eventos são uma boa forma de cultivar e cuidar de relacionamentos.

*Realizamos a maioria das ações em parceria, com trabalho voluntário e algumas doações. A primeira vez que fizemos a **Oficina de Bonecas** foi com recursos próprios, na segunda mobilizamos recursos com o Fundo Social de Solidariedade de Itanhaém.*

Outra iniciativa é com os oficineiros selecionados pelo ProAC. O governo lança o edital, os oficineiros fazem o projeto e a biblioteca cede o espaço.

Mariléia Menezes, gestora da biblioteca.

COMO ESTABELECEER CONEXÃO COM SEU PÚBLICO?

Mesmo em nosso mundo intermediado via Facebook, às vezes ainda é possível se conscientizar e conectar com algo ou alguém como realmente são (e não como gostaríamos que fossem). Um sorriso, um certo olhar, um toque. Uma vez estabelecida a conexão, torna-se mais difícil nos distanciarmos, mais difícil não se sentir moralmente comprometido. Esse senso de responsabilidade, aumenta quanto mais você presta atenção.

Jeff Schreiber, em *Mais húmus, mais humanidade*⁸

São muitas as ações que podem ajudar a estabelecer conexões e envolver cada vez mais pessoas com o ambiente e o trabalho da biblioteca, tornando esses locais cada vez mais dinâmicos, vivos e integrados com a comunidade.

O segredo é oferecer serviços e atividades com qualidade, que façam sentido para as pessoas, e convocar o maior número de usuários e de participantes ativos nos eventos promovidos pela biblioteca. Esses momentos também são oportunidades para conhecer essas pessoas e ter a habilidade de envolvê-las com a causa e a missão da biblioteca, de forma que considerem o local e o trabalho desenvolvido ali tão valioso que sintam o desejo de se tornarem participantes e corresponsáveis pela sua sustentabilidade.

Para isso, é preciso convidar/mobilizar essas pessoas a integrar um grupo de apoiadores. Conquista e fidelização de apoiadores individuais é uma dimensão importante das estratégias de sustentabilidade das bibliotecas públicas, pois eles podem se tornar colaboradores aportando trabalho voluntário, permitindo ampliar, qualificar e legitimar a presença da biblioteca no município, fortalecendo sua base social de apoio, além de gerar recursos.

Em geral, as bibliotecas públicas não têm autonomia financeira e, muitas vezes, não podem captar recursos financeiros diretamente. Três alternativas, relacionadas abaixo, têm sido colocadas em prática nesse contexto.

- » Estabelecer alianças com organizações sociais sem fins lucrativos que atuem nas áreas de educação, cultura, formação profissional e outras afins, de modo que possam elaborar e apresentar projetos conjuntos para mobilização de recursos e realização de ações em parceria com a biblioteca.
- » Organizar um grupo ou uma associação de amigos da biblioteca.
- » Aproveitar editais dos fundos locais de cultura voltados para produtores culturais e artistas e convidá-los a apresentar propostas para serem executadas nas sedes das bibliotecas públicas.

Para que essas estratégias funcionem, é preciso que existam pessoas responsáveis por identificar, estimular e organizar esses apoiadores como também, no mínimo, um profissional da biblioteca interessado em fazer essa ponte: o gestor ou coordenador de ações culturais.

COMO MANTER A CONEXÃO?

As pessoas são solitárias porque constroem paredes, em vez de pontes. **Joseph F. Newton⁹**

É importante ressaltar que toda elaboração de uma estratégia envolve riscos, maiores ou menores. Abaixo, apresentamos algumas sugestões para cultivar relacionamentos de qualidade a partir de um trabalho cuidadoso.

- » Construir, a partir do cadastro de usuários da biblioteca, um banco de dados de relacionamento com o universo de pessoas que se deseja motivar para ajudar a biblioteca a ser sustentável.
- » Criar um sistema/estrutura de relacionamento com voluntários/apoiadores por meio desse banco de dados para registrar e gerenciar informações sobre essas pessoas e suas motivações, capacidades, seus desejos e talentos.
- » Desenvolver uma comunicação de relacionamento com esse grupo por meio de convocações para trabalhos específicos ou eventos; alertar a chegada de livros ou informações de interesse dos usuários; promover encontros regulares do grupo e divulgar fotos nas mídias sociais, pois valorizar essa relação publicamente é muito importante.
- » Convocar as pessoas para participar do planejamento das ações, ouvir e acatar suas ideias e sugestões, não apenas chamá-las para execução. Quando são envolvidas no planejamento das ações desde o início o seu comprometimento tem outra qualidade.
- » Realizar pequenos eventos ou atos de agradecimento ao trabalho voluntário ou às doações recebidas.
- » Pedir diretamente ao grupo que divulgue o trabalho e convide outras pessoas para participar e para apoiar.
- » Manter as portas sempre abertas, preparar a equipe e criar um ambiente favorável para acolher quem chega à biblioteca; acolher proposta de atividades e serviços oferecidos por moradores e/ou usuários.
- » Conscientizar o grupo da importância do trabalho que é desenvolvido ali em parceria, chamando atenção para o desafio maior que é a mobilização da sociedade para contribuir com a construção de boas políticas públicas em defesa das bibliotecas, exigir e acompanhar a execução dessas políticas.

9 <https://pensador.uol.com.br>

COMO SE CONSTROEM PARCERIAS?

Parcerias são, também e acima de tudo, relações humanas. São processos vivos, influenciados diariamente por motivações, simpatias e antipatias, sucessos e fracassos, aproximações e distanciamentos entre pessoas. Não há um dia igual ao outro numa relação entre pessoas. Não há duas relações de parceria iguais. A cada dia se aprende mais a respeito de si e do outro.

Para as equipes que desejam aprimorar-se no estabelecimento de parcerias, recomendamos que desenvolvam uma atitude: a dedicação de tempo e atenção a esse caminho de aprendizagem, isto é, a relação com o outro – conhecê-lo, respeitar suas ideias, compreender seus conceitos e práticas, seus interesses, seus sonhos e suas fraquezas – demanda construção em um tempo que não é medido pelos minutos do relógio.

Dessa forma, uma relação de parceria:



- » será melhor à medida que houver conhecimento mútuo de objetivos, pressupostos, capacidades e insuficiências das partes envolvidas;
- » ganhará em legitimidade e efetividade à medida que houver compreensão conjunta das necessidades das partes envolvidas;
- » será tanto melhor quanto mais claros estiverem os objetivos de cada uma das partes;
- » ganhará qualidade à medida que criar condições de igualdade entre as partes envolvidas;
- » será potencializada na mesma proporção em que houver igualdade no poder de negociação entre as partes envolvidas.

Portanto, ao buscar apoio e recursos para realizar suas ações, a biblioteca está fazendo um convite e, ao mesmo tempo, oferecendo um espaço ou uma oportunidade para que o parceiro exerça sua participação cidadã. Por essa razão, uma relação de parceria principalmente implica consciência, comprometimento e profissionalismo, e não apenas pedir e receber ajuda. Não é por que a biblioteca precisa de recursos que deve aceitar parcerias que não atendem a essas expectativas.

Em outras palavras, a ideia das parcerias é a da complementaridade de recursos, de capacidades e de esforços para atender às necessidades de outros, considerando-se que, conjuntamente, se pode fazer algo que sozinho não seria possível. Por meio de ações em parceria, as bibliotecas podem ganhar força e protagonismo e, ainda, otimizar recursos, aumentando a relevância de sua ação.

PROGRAMA



PARCERIAS PARA MELHORAR O QUE JÁ É BOM

Em 2011, a Biblioteca de São Paulo implantou um projeto experimental de estímulo à leitura para bebês e crianças até quatro anos. Foi muito bem recebido pela comunidade. O programa foi incorporado à programação da Biblioteca Parque Villa-Lobos desde sua inauguração em 2014. Nesse tempo, as duas bibliotecas realizaram 580 sessões semanais para mais de 4.100 crianças, pais e cuidadores.

Mas as coisas mudam e a tecnologia passou a oferecer outras oportunidades de contato com a leitura, incluindo novos suportes capazes de também proporcionar experiências leitoras inesquecíveis.

Por iniciativa do Sistema Estadual de Bibliotecas de São Paulo (SisEB), em 2015, formou-se uma parceria da SP Leituras com o Instituto Tellus, organização dedicada a promover inovação em serviços públicos, e decidiu-se aprimorar e estender o programa para outras dez bibliotecas municipais vinculadas ao SisEB.

Em 2015, em parceria com o Instituto Tellus, organização dedicada a promover inovação em serviços públicos, a SP Leituras decidiu aprimorar e estender o programa para outras dez bibliotecas municipais vinculadas ao Sistema Estadual de Bibliotecas de São Paulo (SisEB).

As unidades foram selecionadas por edital e indicaram profissionais para participar das oficinas de cocriação e capacitação para implantar o programa em suas cidades. Todas receberam

tablets, TV, notebooks, dezenas de livros, tatames de EVA, móveis, entre outros materiais de apoio, adquiridos com recursos obtidos por meio de patrocínios.

O programa foi integralmente redesenhado ganhando nova identidade visual e nova marca, além de apresentar uma nova metodologia de mediação de leitura que combina recursos tradicionais e equipamentos digitais de última geração. Surgiu, assim, o programa Lê no Ninho.

Essa trajetória bem-sucedida é o retrato completo de uma parceria vibrante que irá beneficiar milhares de bebês e crianças no Estado de São Paulo porque se propôs a melhorar o que já era bom.

A iniciativa deu certo porque integrou harmoniosamente dezenas de profissionais, doze bibliotecas, duas organizações sociais (SP Leituras e Instituto Tellus), duas secretarias de Estado (Cultura e Desenvolvimento Social), um conselho estadual (Condeca – Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente) e duas empresas privadas (Raizen e Samsung) que, juntas, decidiram inovar investindo em contrapartidas sociais que melhoram sensivelmente os serviços de biblioteca oferecidos ao cidadão.

Deu tão certo que novas cidades poderão ser contempladas com o programa nos próximos anos. Junte-se a esses parceiros!

Você pode conhecer o programa Lê no Ninho e sua história completa em: www.lenoninho.org.br.



FOTOS: EQUIPE SP LEITURAS

Capacitação Lê no Ninho

COMO ENCONTRAR PARCEIROS?

Em um primeiro momento, recomenda-se identificar quais talentos, habilidades e capacidades da própria equipe podem ser aproveitadas e transformadas em recursos. Faça uma pesquisa, um levantamento e estimule essas pessoas a se tornarem facilitadoras de programas ou oficinas. Outra possibilidade é verificar na Secretaria de Cultura ou de Educação do município se existem profissionais que podem ser cedidos ou convidados para prestar serviços à biblioteca.

Também é possível estabelecer parcerias com organizações e empresas do entorno, tanto para contribuir com doações de materiais de consumo e suprimentos, quanto para a realização e/ou apoio ao desenvolvimento de atividades. Faça o exercício de identificar quais são os potenciais da comunidade em que sua biblioteca está inserida, você vai ver que muita riqueza de ideias vai fluir. Veja alguns exemplos a seguir.

APRENDA COM QUEM FAZ

REDE DE BIBLIOTECAS DE OURINHOS (SP) – UNIDADE CLARICE LISPECTOR, VILA MARGARIDA

Alongando a Conversa

O projeto nasceu da percepção de que na comunidade existe um número expressivo de idosos. Desenvolvemos uma parceria interna. Uma funcionária da própria biblioteca, formada em Educação Física, é quem dá as aulas. São realizadas atividades, como alongamento e exercícios físicos voltados à terceira idade, e uma roda de bate-papo, em que os participantes conversam sobre diversos assuntos. Tudo feito dentro da biblioteca e sem recursos financeiros! Estamos em busca de apoio para obter materiais como colchonete, pesos, bolas e, assim, tornar as atividades mais eficazes. Lia Ferrer, gestora da biblioteca.



RICARDO ROMERO

Teatrando nas bibliotecas

BIBLIOTECA MUNICIPAL ORÍGENES LESSA – LENÇÓIS PAULISTA (SP)

Teatrando nas bibliotecas

O projeto visa mesclar a arte da interpretação com a leitura, de uma maneira dinâmica e didática, utilizando jogos teatrais, contação de histórias e muitas dinâmicas de grupo. As oficinas acontecem na unidade central, nos ramais da biblioteca e nos pontos de leitura espalhados pelos bairros. Trata-se de uma parceria que vai além da biblioteca em direção à comunidade. O professor de teatro trabalha para as escolas da prefeitura. Enviamos um ofício à Secretaria de Educação solicitando o apoio e o material para execução das atividades. Marina Roque, gestora da biblioteca.

MAPA DE ATIVOS

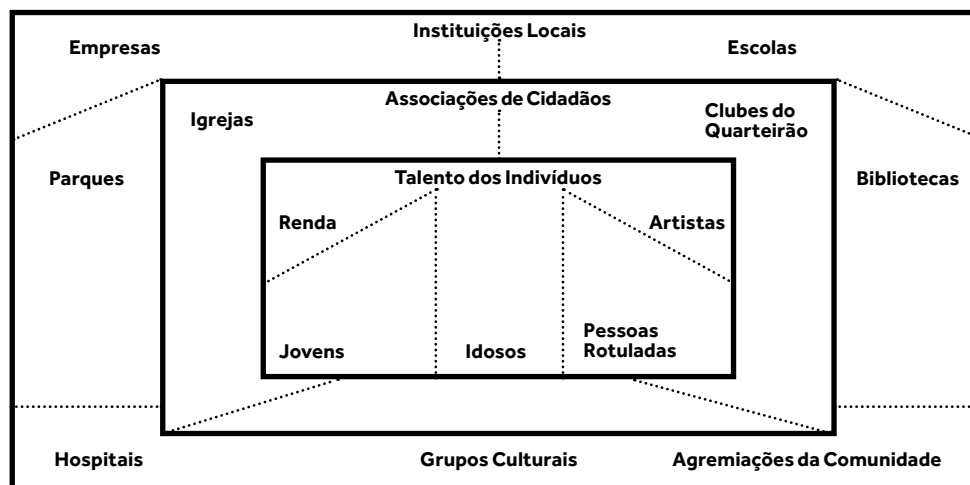
É possível fazer um mapa dos recursos e/ou ativos disponíveis na comunidade. Esta é uma forma de pensar na "abundância" e tirar o foco do que falta, da carência ou da escassez. Veja quais ativos podem compor esse mapa:

Neste mapa estão, de forma genérica: as empresas privadas, escolas, bibliotecas, parques, clubes, igrejas, associações, grupos comunitários e também os jovens, os idosos, artistas, grupos culturais. Todos são ativos numa vizinhança.¹⁰

Algumas perguntas ajudam começar a pensar na construção do mapa de ativos:

- » Quais recursos a biblioteca possui? Humanos, materiais e financeiros?
- » Quais organizações existem no entorno? Quais recursos possuem? Humanos, materiais e financeiros?
- » Quais recursos podem ser compartilhados por ambas as partes?
- » Quais recursos possuem em comum?
- » Qual o potencial de ambas as partes para mobilizar ou gerar recursos em conjunto?

Um mapa de ativos é uma ferramenta poderosa para dar sustentabilidade aos trabalhos comunitários. Mas, para entendê-lo melhor, envolva sua equipe na pesquisa e na elaboração do mapa.



¹⁰ John McKnight, no artigo Trabalho comunitário deve estimular capacidades, não deficiências. Disponível em vaipedagogia.wordpress.com.

COMO MOBILIZAR RECURSOS EM PARCERIA COM O SETOR PRIVADO?

Empresas e instituições privadas fazem o chamado investimento social, por meio de patrocínio, apoio direto, parcerias e editais públicos, entre outras formas.

Existem algumas características que precisam ser observadas na mobilização de recursos. As empresas, em geral:

- » podem apoiar um projeto se perceberem que este tem credibilidade no município;
- » estão mais dispostas a apoiar ações em conjunto ou em parceria com outras organizações, com outras bibliotecas, expandindo a atuação e o investimento;
- » apoiam projetos de educação e/ou têm interesse em programas de desenvolvimento econômico e social de suas comunidades;
- » exigem garantias de que seus recursos sejam bem gerenciados.

COMO PREPARAR UMA SOLICITAÇÃO DE PARCERIA?

Primeiramente, deve-se identificar os apoiadores e analisar sua capacidade e interesse. Quais as empresas têm potencial? Qual o perfil? Quais são as formas de acesso? Quais são os contatos com os responsáveis?

De posse dessas informações, deve-se definir a forma como a solicitação será feita: diretamente à empresa, a partir de um relacionamento direto, ou mediante inscrição em edital público? Em ambos os casos, é preciso conhecer as prioridades e as exigências das empresas para a concessão do recurso.

Definida a forma, é hora de pensar qual projeto a empresa poderá apoiar; o valor a ser solicitado; o prazo de duração do apoio, onde exatamente serão investidos os recursos e quais resultados se espera alcançar.

É importantíssimo também saber se a biblioteca solicitante pode gerenciar diretamente recursos financeiros captados. A grande maioria não tem essa autonomia, portanto há de se procurar outras formas de captar e gerir os recursos. Há casos em que o projeto pode ser elaborado em parceria com uma organização não governamental sem fins lucrativos que exista na comunidade, tal como associação de amigos da biblioteca, ou uma organização social que atue na área de educação e cultura.

Dessa forma, para planejar a mobilização de recursos privados, recomenda-se observar algumas ações, como as descritas a seguir.



1 Elaborar uma proposta clara e objetiva, tendo sempre como base:

- » os benefícios para cada uma das partes envolvidas;
- » a missão da biblioteca;
- » a responsabilidade da empresa no projeto;
- » o detalhamento do projeto;
- » o estudo cuidadoso da empresa;
- » no caso de edital, estudo minucioso do edital para preencher os campos corretamente.

Lembre-se que cada empresa é diferente da outra. Um erro comum é achar que uma proposta-padrão servirá para todo tipo de empresa. Empresas são feitas por pessoas dos mais diversos tipos. Por isso, é preciso investir e qualificar o diálogo!

2 Abrir-se para negociar com a empresa. De que forma gostaria de acompanhar o desenvolvimento e os resultados do projeto?

3 Saber que um desafio na mobilização de recursos é a persistência. Como não é um processo fácil, é necessário desenvolver a capacidade de receber “nãos” sem se desmobilizar, sem deixar de acreditar na possibilidade. A cada não, deve-se avaliar a razão e melhorar na próxima ação.

4 Vislumbrar outras possibilidades. Caso não seja possível receber recursos na conta da biblioteca ou não encontrar uma organização parceira para receber e administrá-los, solicite que a empresa pague diretamente aos fornecedores, os custos do projeto, do evento ou o material que a biblioteca necessita.

5 Finalmente, registrar e avaliar as iniciativas mobilizadas e seus resultados, pesquisar e conhecer outras experiências para aprender mais e aprimorar as práticas de gestão.

ONDE E COMO ENCONTRAR EMPRESAS?

Em primeiro lugar, faça um levantamento no entorno da biblioteca, estabelecimentos comerciais ou de prestação de serviços. Com um mapa de ativos, essa tarefa poderá ser simplificada.

Existem empresas que têm departamentos específicos de responsabilidade social e investimento social privado para atender a pedidos e demandas da comunidade ou de institutos e fundações empresariais.

Alguns desses contatos estão disponíveis na parte final desta publicação.

APRENDA COM QUEM FAZ

BIBLIOTECA MUNICIPAL ORÍGENES LESSA – LENÇÓIS PAULISTA (SP)

Hora do Conto

Um projeto itinerante que ocorre em todas as bibliotecas e pontos de leituras da cidade. A atriz e contadora de história Leda Fernandes desenvolve esse projeto há 12 anos, nas bibliotecas, contando histórias. Ao final da apresentação, são sorteados livros para as crianças que são orientadas a frequentarem as bibliotecas.

O projeto conta com o patrocínio de duas empresas da cidade, a Zillor Energia e Alimentos e Grupo Lwart, responsáveis pelo pagamento da profissional e pelo material utilizado. Uma curiosidade desse projeto é que a própria artista criou e foi em busca de patrocínio!

Marina Roque, gestora da biblioteca



FOTO: RICARDO ROMERO

Hora do Conto

E O TRABALHO VOLUNTÁRIO É UM RECURSO?

Sim! Um recurso que deve ser mobilizado, que pode ocorrer de maneira sistemática, regular resultando na ampliação da base social de apoio para o trabalho da biblioteca, ou acontecer de forma pontual. A equipe identifica a necessidade de realizar alguma atividade e busca convidar um profissional que possa realizá-la de forma voluntária.

Trabalhar com voluntários é uma das opções da biblioteca e também uma oportunidade de receber pessoas efetivamente comprometidas. Por isso, é preciso haver um bom planejamento das ações do ano e ter clareza quanto aos objetivos e às habilidades necessárias para a execução das atividades, evitando assim aceitar qualquer tipo de apoio só por que não terá custo.

Veja, a seguir, algumas experiências e projetos criativos, como **BiblioPOP**, **Biblioteca Humana**, que estão sendo realizados em parcerias e com a contribuição de voluntários.

APRENDA COM QUEM FAZ

BIBLIOTECA MUNICIPAL DR. NILO PEÇANHA – BIRIGUI (SP)

BiblioPOP Programa destinado ao atendimento da população em situação de rua assistida pelo Centro POP de Birigui, em parceria com a Faculdade de Psicologia de Araçatuba (SP), que envia estagiários do último ano para esse trabalho. O projeto está sendo reeditado em parceria com o departamento de Assistência Social e Psicologia da Universidade Araçoiaba (SP). **Paulo Bernardes, gestor da biblioteca**

APRENDA COM QUEM FAZ

BIBLIOTECA PÚBLICA MUNICIPAL PROFA. VERA MARIA GAUSS – CHARQUEADAS (RS)

Projeto Biblioteca Humana

Inspirado no The Human Library, promove o conhecimento que não está registrado. Os usuários que tenham uma história interessante para contar podem se inscrever como "livros humanos" e disponibilizar uma data e horário para contá-las. Posteriormente, é divulgada a lista dos participantes no blog da biblioteca, registrando assim o reconhecimento público do apoio.

Nessa biblioteca, a experiência iniciou-se em dezembro de 2015 e já teve várias edições com êxito. É interessante como essa atividade pode mobilizar o sentimento de pertencimento/reconhecimento de usuários e mobilizá-los à parceria para a ação com a biblioteca e, ao mesmo tempo, promover o estreitamento de relações entre os próprios leitores. O custo da iniciativa? Disposição para participar!

Equipe executora: funcionários e estagiários da Biblioteca Pública e Secretaria Municipal.

Carina Pahim, responsável pelo projeto

O mais eficiente é quando a biblioteca desenvolve um programa de voluntariado, sabendo como escolher, o que deve ou não ser executado. Recomendamos reunir a equipe, ler mais sobre o assunto e participar de palestra do Centro de Voluntariado de seu município ou das proximidades para entender como funciona e, em seguida, elaborar um plano de ação.

Prepare-se para estabelecer relações com pessoas que façam a diferença no trabalho que deseja realizar, seja proativo. Quando há um objetivo definido as chances de se ter um trabalho voluntário qualificado aumentam muito. É possível cadastrar a biblioteca no Portal do Voluntariado (www.voluntariado.org.br) e acessar o banco de dados.

ELABORANDO UM PLANO PARA A MOBILIZAÇÃO DE VOLUNTÁRIOS

Para realizar essa tarefa, considere o planejamento de ação da biblioteca e levante algumas questões com a equipe:

- » Quais atividades podem ser feitas com o apoio de voluntários?
- » Quais os objetivos dessas atividades?
- » Para que público essas atividades estarão voltadas?
- » Qual o perfil do voluntário? Que tipo de talento e habilidades são necessários?
- » Quais as funções e tarefas que o voluntário irá exercer? Por quanto tempo deverá se dedicar às atividades?
- » Quais incentivos motivacionais podem ser criados para mobilizar esses profissionais? O que o voluntário receberá em troca? Por exemplo: um certificado, um agradecimento registrado no blog/rede social da biblioteca, o reconhecimento e o sentimento de estar contribuindo com uma causa de valor.

É importante ainda a formalização desse apoio por meio do termo de adesão do trabalho voluntário. E não esqueça: essas atividades devem constar no cronograma anual da biblioteca.

Confira abaixo, algumas informações importantes sobre o trabalho voluntário.

- » Trabalho voluntário não pode ser considerado simplesmente como trabalho sem custo. Ao contrário, esse trabalho tem um valor que está sendo doado pelo voluntário para a biblioteca e que precisa entrar no orçamento dos projetos. Se não fosse o voluntário, a biblioteca teria de pagar pela atividade ou serviço.
- » Todo mundo pode ser voluntário. Mas voluntário não é aquele que faz tudo ou que é apenas especialista em alguma coisa. Todo mundo faz alguma coisa bem, tem uma habilidade em alguma área. É levando em conta essas qualidades que se deve convidar ou selecionar voluntários.
- » Voluntariado é uma relação humana, rica e solidária. Não é uma atividade impessoal, pois envolve contato entre pessoas, propicia oportunidade de se fazer amigos, viver novas experiências, conhecer outras realidades e, principalmente, participar de uma causa comum.
- » Trabalho voluntário é uma via de mão dupla. O voluntário doa sua energia e criatividade, mas ganha em troca contato humano, convivência com pessoas diferentes, oportunidade de aprender coisas novas, satisfação de se sentir útil.
- » Cada um é voluntário a seu modo. Não há fórmulas nem modelos a serem seguidos. É essencial respeitar as diferenças. Cabe ao gestor da biblioteca orientar o trabalho.
- » Voluntariado é compromisso. Cada um contribui na medida de suas possibilidades, mas cada compromisso assumido é para ser cumprido.
- » Voluntariado é uma ação duradoura e com qualidade. Sua função não é de tapar buracos e compensar carências.

O voluntariado pode abrir muitas portas para novas parcerias com universidades, empresas, ONGs, produtores culturais. A mobilização de recursos pode ser uma função ou uma das tarefas realizada por voluntários, individualmente ou em pequenos grupos.

É importante esclarecer que nem o trabalho voluntário nem as parcerias substituem a responsabilidade do poder público. Portanto, existe uma outra vertente no desafio de manter a sustentabilidade em bibliotecas: o diálogo com o poder público.

COMO MOBILIZAR O PODER PÚBLICO?

Por sua finalidade essencial, a biblioteca pública é responsabilidade dos governos locais. Em geral, são regidas por leis municipais; e seus serviços devem, "em princípio, ser gratuitos" (segundo Manifesto IFLA/Unesco), uma vez que devem ser acessíveis a todas as pessoas, independentemente de sua capacidade financeira. Como um direito social, deve ser sustentada, em sua maior parte, pelo poder público.

Para sensibilizar e mobilizar o poder público, os gestores e as equipes das bibliotecas precisam estar bem preparados, não só como profissionais, mas como pessoas/cidadãos na defesa de seus direitos.

O ponto de partida deve ser o registro detalhado do trabalho desenvolvido pela biblioteca, de suas atividades, sua visibilidade e o valor que tem para a comunidade. Além disso, é essencial conhecer:

- » A lei de criação da biblioteca do município e o que estabelece. Caso a lei esteja ultrapassada, deve-se propor uma discussão, preferencialmente com a participação de usuários e, especialmente, de legisladores para propor alterações;
- » A Lei Orgânica do Município (LOM), o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). Esses marcos regulatórios definem os investimentos públicos no Município, Estado e União.

Com base nessas informações, a biblioteca e seus usuários podem recorrer à comissão legislativa da área de educação e cultura e apresentar propostas ao orçamento.

Também é importante que a equipe da biblioteca seja envolvida com a formulação dos Planos Municipais para o Livro, Leitura, Literatura e Bibliotecas. Esses documentos contribuirão, no médio e longo prazos, para a estruturação de uma política pública de Estado, em que os recursos, a continuidade e o controle estarão garantidos.

Por isso, é fundamental que os profissionais que atuam em bibliotecas se mobilizem e mobilizem escritores, ilustradores, editores, livreiros e leitores para participar dessa discussão e dessa formulação. Para saber mais, recomendamos a leitura do "Guia de Elaboração dos Planos Estaduais e Municipais do Livro e Leitura", do Ministério da Cultura (<https://issuu.com>).

Paralelamente, deve-se buscar dialogar com os gestores do setor ao qual a biblioteca está vinculada, geralmente secretarias de Educação e/ou Cultura, e explicitar a necessidade de recursos.

Ressalta-se que o orçamento público é uma carta de intenções. É preciso que a sociedade faça o controle para garantir que o recurso seja de fato investido.



Um bom caminho para chamar a atenção do poder público para a importância das bibliotecas é buscar uma aproximação com os conselhos de cultura e educação, utilizar o espaço da biblioteca para debater e dar visibilidade ao trabalho desses conselhos no monitoramento das políticas públicas.

PREPARE-SE PARA O DIÁLOGO COM OS GESTORES PÚBLICOS!

- » Veja o quanto o município disponibiliza para a área de cultura e de educação e o quanto desse montante está destinado a investimentos para políticas estruturantes e o quanto está disponibilizado para eventos. Em geral, essa divisão é desequilibrada, tendo muito mais investimento em eventos do que em políticas continuadas e estruturantes como a manutenção e desenvolvimento de bibliotecas e museus, por exemplo.
- » Informação e argumentação são essenciais para comunicar-se com eficiência e contribuir para o sucesso da iniciativa. Por isso, não leve apenas problemas aos gestores e legisladores, apresente alternativas e soluções pensadas coletivamente.
- » Comunique-se com os gestores e legisladores como aliado, como parceiro, mostrando como a biblioteca contribui para o desenvolvimento do município.
- » Organize-se, conheça os conselhos de cultura e de educação do município, saiba o que fazem, convide-os para a biblioteca, para discutir esses direitos.
- » Procure saber se em seu município existe algum fórum de discussão de políticas públicas para o setor ou procure conhecer as experiências de outros municípios. Inspire-se e participe!

Para a sustentabilidade das bibliotecas públicas, não basta uma ou outra ação de mobilização. As ações de mobilização de recursos devem ser pensadas e planejadas articuladamente, como uma trama de iniciativas que sustentarão as diferentes atividades da biblioteca de modo que se fortaleça, de fato, como uma biblioteca viva. Veja o exemplo da **Biblioteca Estadual do Acre**.



APRENDA COM QUEM FAZ

BIBLIOTECA ESTADUAL DO ACRE (AC)

O Estado do Acre, por meio da Fundação de Cultura e Comunicação (FEM), é o mantenedor da biblioteca, mas não consegue subsidiar todas as demandas existentes.

A biblioteca, apesar de não ter vínculos formais com o setor privado, busca parcerias com outras instituições e está sempre atenta às linhas de crédito de patrocinadores como BNDES, BIRD, BID, Petrobras, Fundações (Banco do Brasil, Banco da Amazônia, Instituto C&A, Dorina Nowill e outros similares), além de manter diálogos com políticos para que destinem verbas parlamentares aos seus projetos.

A biblioteca conta ainda com a parceria de diversas instituições e da sociedade civil para execução de ações como: formação de pessoas (Sebrae); mostras de cinema (Sesc e Cines Clubes); palestras (Instituto Ecumênico, Sebrae, Comunidade LGBT, Sesi); escolha de acervo

(Amantes de HQ, RPGistas); lançamento de livros e realização da Bienal com apoio do Instituto Federal do Acre (IFAC) e das universidades, Academia de Letras e Câmara Acreana do Livro e Leitura.

Além disso, a biblioteca firma acordos de cooperação técnica com outras secretarias de Estado e do Município, como Secretaria de Educação, Secretaria de Ciência e Tecnologia (Floresta Digital), Secretaria de Obras (manutenção e pequenos reparos) e, pontualmente, com outras.

E, ainda, estabelece convênios e parcerias com o Ministério da Cultura (MinC) para desenvolver vários projetos, tais como Agentes de Leitura; Acessibilidade em Bibliotecas Públicas; Mais Bibliotecas Públicas – Apoio e Qualificação de Bibliotecas Públicas; CDI – Resignificação de Bibliotecas Públicas; Instalação e Modernização dos Espaços de Leitura.



Formação de agentes de leitura - parceria multimeios



FOTOS: BPE ACRE

Projeto CDI

Os esforços são muitos, mas a diversificação das fontes tem garantido à Biblioteca Pública Estadual do Acre manter-se viva e ativa no tempo e no espaço.

Helena Carloni, foi gestora da biblioteca do Acre e empreendeu a maioria dos projetos citados.



QUAL A RELAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE NA BIBLIOTECA PÚBLICA?

COMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

A palavra comunicação deriva do termo latino “communicare” e tem o sentido de compartilhar, tornar comum, participar alguma coisa para alguém.

Quando tratamos de comunicação para a sustentabilidade das bibliotecas públicas, estamos tratando do compartilhamento do fazer da biblioteca com a sociedade, da mobilização de pessoas para essa causa, da visibilidade de suas propostas e seus compromissos, do engajamento de seus funcionários, de seu papel social, de sua razão de ser e de sua importância na vida comunitária.

É por meio da comunicação que a biblioteca dialoga intencionalmente com a sociedade. Interna ou externamente, é a qualidade da comunicação que irá mobilizar mais ou menos recursos.



A comunicação interna tem a função de mobilizar a equipe, os funcionários, para promover sinergias. Da mesma forma, a comunicação externa, para a mobilização comunitária, de parceiros, os voluntários, empresas, governos locais, mídia, redes sociais.

A comunicação, portanto, deve ser planejada para estrategicamente dar visibilidade às ações da biblioteca, fortalecer a credibilidade e mobilizar recursos.

Tornar-se visível, dar a conhecer as conquistas sociais do trabalho realizado e posicionar-se publicamente são condições fundamentais para que uma organização estabeleça interlocução e ganhe credibilidade perante diferentes setores sociais. Ao fazê-lo, ela descobre as virtudes políticas do maior envolvimento e da sinergia com a sociedade. A comunicação que favorece a mobilização de recursos passa pela construção de uma imagem pública alinhada com a identidade institucional. (ARMANI, 2006)



Pensada dessa forma, a comunicação pode ser uma poderosa ferramenta para o desenvolvimento e sustentabilidade das bibliotecas públicas.

POR ONDE COMEÇAR UM PLANO DE COMUNICAÇÃO?

Pela ótica da mobilização de recursos, a comunicação almeja também a sensibilização, interpelação e o engajamento político de setores sociais determinados. Estratégias de comunicação assumem assim o papel de instrumentos de mobilização política de uma base social de apoio a causas sociais específicas e, por conseguinte, às próprias organizações e movimentos. (ARMANI, 2006)

Para desenvolver uma comunicação como estratégia de mobilização política de uma base social, a biblioteca precisa construir um diálogo convincente, que demonstre a importância e a qualidade de suas atividades, sua capacidade de renovação, de reinvenção e sua pertinência na comunidade.

Para demonstrar todas essas características em sua comunicação, a biblioteca deve manter uma equipe que tenha, de fato, o sentimento de pertencimento com as causas e o fazer da biblioteca.

Por isso, pensar a comunicação para a mobilização de recursos deve começar por envolver a equipe. Construir um roteiro de perguntas que provoque reflexões e possibilite identificar pessoas engajadas com as causas da biblioteca contribui para o fortalecimento da coerência entre os discursos e as práticas. Se a equipe se enxergar unida em torno dessas causas, consequentemente essa atitude se refletirá na imagem pública que a biblioteca irá projetar.

Sugerimos abaixo algumas questões que podem ser ampliadas ou modificadas para contribuir com esse momento de aprofundamento dos olhares da equipe para com o fazer da biblioteca.

- » Como a equipe enxerga o fazer da biblioteca na sociedade?
- » Como a equipe entende e interpreta a missão da biblioteca?
- » Que atividades/ ações concretizam missão da biblioteca na sociedade?
- » Como cada membro da equipe se enxerga nessa missão? Qual o seu papel?

Se a equipe não tiver bastante clareza do projeto, da missão da biblioteca, das exigências impostas no cotidiano e de como pode se envolver intimamente, provavelmente a capacidade de mobilizar e convencer outras pessoas a aderirem às causas será afetada.

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Para construir essa postura de equipe, de identificação com a causa, o "vestir a camisa", é essencial também ter uma boa comunicação interna, que promova a interação dos profissionais entre si e destes com as causas e o fazer da biblioteca em que trabalham.

A comunicação interna é aquela que torna viável toda a interação possível entre a organização e seus profissionais ou pessoas que fazem acontecer o seu dia a dia. A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para conciliar os interesses individuais das pessoas com os interesses da organização como um todo, por meio do diálogo, da troca de informações e de experiências e da participação de todos. (INSTITUTO FONTE, 2012*)

- » Em termos de dimensão, quantidade de pessoas, tipos de ações, o ambiente interno é pequeno e relativamente homogêneo ou grande e diversificado?
- » Como está organizado esse ambiente?
- » Que tipo de mensagem precisa circular? Quais são os assuntos? Com que periodicidade?
- » Quem são os emissores e receptores potenciais das mensagens?
- » Quais são os temas mais importantes?
- » Quais as possíveis formas de comunicação nesse ambiente? Quais as ferramentas mais adequadas?
- » Qual o nível/capital cultural da equipe?
- » Qual é a melhor linguagem ou meio de comunicação para que as informações circulem e façam sentido para todos os segmentos da equipe?

Essas questões, além de ajudar a organizar a comunicação interna e seus fluxos, contribui para estimar o quanto é necessário de investimento em formação para o desenvolvimento da equipe e, ainda, quais os potenciais que existem na equipe para promover uma comunicação eficiente.

APRENDA COM QUEM FAZ

SISTEMA ESTADUAL DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS MUNICIPAIS (SEBP) DE MINAS GERAIS

Boletim de Notícias

Projeto de disseminação seletiva de informações, concebido para otimizar a comunicação entre o SEBP, responsável pela articulação inter-regional dos serviços bibliotecários em Minas Gerais, e as bibliotecas públicas municipais; e dar mais visibilidade às ações realizadas.

O projeto nasceu da percepção de que, por diferentes razões, a utilização apenas de e-mails como meio de comunicação não estava sendo suficiente para estabelecer a interface entre as bibliotecas e o Sistema Estadual e, conseqüentemente, dificultando

dar visibilidade sobre o fazer dessas bibliotecas, dentro da própria rede. Como alternativa para solucionar esse problema, foi criado o Boletim de Notícias, que reúne tópicos de interesse e informações sobre suas atividades.

Esse meio de comunicação contribuiu substancialmente para ampliar a interface com o sistema e para aprimorar a articulação entre as bibliotecas e os seus usuários e parceiros.

Cleide Fernandes, diretora do Sistema Estadual de Bibliotecas Públicas Municipais de Minas Gerais

A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

A comunicação institucional é o conjunto de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre a filosofia, as políticas, a prática e os objetivos da organização, de modo a tornar essas propostas compreensíveis para a sociedade.

(INSTITUTO FONTE, 2012*)

O que a biblioteca comunica à sociedade está ligado às práticas internas e à coerência entre profissionais e causas. Por isso, a construção de uma comunicação institucional eficiente está intimamente ligada ao fortalecimento do sentimento de pertencimento entre a equipe e a causa.

Construir a identidade de uma organização significa voltar os olhos para o mundo e perceber quais ideias sustentam os próprios interesses e qual o compromisso social que se carrega dentro da própria história, que é feita de passado, presente e futuro. As ideias desses interesses são norteadas por um conjunto de princípios e valores que são colocados em prática no cotidiano da organização. (INSTITUTO FONTE, 2012*)

Para que essa relação seja aclarada e fortalecida, continuamos agregando questões ao roteiro de perguntas que ajudam refletir e a mobilizar as equipes e parte do público usuário para construir coletivamente o sentido das respostas.

- » Para que esta biblioteca existe? Qual o seu sentido de ser?
- » O que sabemos de sua história?
- » Qual sua imagem perante a sociedade?
- » Como se relaciona com a sociedade?
- » Qual é seu diferencial?
- » Quais são os seus compromissos? Quais são os seus valores?
- » Por que é imprescindível para a sociedade?
- » Como recebe seu público, seus usuários?

Comunicação é relacionamento e relacionamento envolve conhecimento de si e do outro; envolve generosidade e troca de olhares.

É preciso que o público em geral – comunidade, empresas, órgãos de governos, organizações sociais, meios de comunicação – tomem conhecimento da biblioteca, de sua missão, de suas causas, de seus princípios e valores, de sua forma de estar e agir no mundo, e de sua identidade de forma objetiva e direta.

É a identidade institucional que confere personalidade à biblioteca. E, como tal, deve estar expressa claramente em todos os momentos de comunicação, desde a porta de entrada até a capa de página no Facebook, por exemplo.

É importante lembrar que as bibliotecas públicas devem respeitar as diretrizes de comunicação estabelecidas pelo órgão público ao qual estão vinculadas. Em muitos casos, limitam a possibilidade de manutenção de um site independente, por exemplo. Assim blogs e redes sociais têm sido uma alternativa cada vez mais recorrente, entre elas as fanpages, um dos canais mais rápidos e eficientes de relacionamento com a sociedade. Atualmente, praticamente todas as bibliotecas públicas têm sua página.

Há algumas informações que não se pode esquecer na comunicação da identidade da biblioteca, seja na porta de entrada, seja em sites e redes sociais:

- » pequeno histórico da biblioteca – quando e por que foi criada, qual sua missão, seus princípios e valores;
- » composição da equipe;
- » informações sobre atividades e serviços oferecidos;
- » forma como o público pode usufruir das atividades e serviços;
- » horários de funcionamento;
- » endereço e telefone.

Veja dois bons exemplos de comunicação institucional em redes sociais.

APRENDA COM QUEM FAZ

BIBLIOTECA PÚBLICA POETA PAULO BONFIM – ITANHAÉM (SP)

No blog, é possível encontrar informações detalhadas sobre a biblioteca, sua equipe, serviços, dicas, entre outras informações relevantes para os diferentes públicos (bibliotecaitanhaem.blogspot.com.br).



BIBLIOTECA PÚBLICA MUNICIPAL DR. NILO PEÇANHA – BIRIGUI (SP)

A biblioteca, hospedada no site da Prefeitura Municipal, também mantém uma página no Facebook, na qual há informações sobre a biblioteca e atividades culturais (www.facebook.com/bibliotecamunicipaldebirigui).



COMO A COMUNICAÇÃO PODE SE TORNAR UMA ESTRATÉGIA PARA A MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS?

Voltada à sustentabilidade, a comunicação deve desenvolver um processo eficiente para o enraizamento comunitário e o fortalecimento de sua base social, mobilizando parceiros e voluntários locais, em diferentes setores: comunitário, privado, governamental e organizações sociais.

A biblioteca deve elaborar um material de comunicação tipo portfólio para dar visibilidade à instituição e às suas causas. Esse material deve ser dinâmico e motivador a ponto de provocar o interesse do parceiro, da comunidade e das organizações de se aproximar da biblioteca e fazer parte dessa história.

Pensar a sustentabilidade pressupõe elaborar uma comunicação eficiente para diferentes públicos e com objetivos específicos, como enraizamento comunitário (base social), mobilização de recursos financeiros, de parcerias e de voluntariado, e influência sobre a opinião pública e os governos.

Cada uma dessas ações de comunicação deve considerar cuidadosamente os aspectos abaixo.

- » A biblioteca conhece suficientemente os destinatários da comunicação? Se não, precisa implementar ações que permitam aprofundar esse conhecimento. Pesquisar sobre o destinatário é uma etapa fundamental do processo de formulação do plano.
- » Quais os meios ou formas de comunicação mais eficazes e passíveis de serem utilizados para cada destinatário? Em quais deles a biblioteca tem autonomia? Fazer uma lista dos meios e formas existentes pode agilizar o processo de formulação do plano.
- » Como organizar o conteúdo de forma que seja objetivo, direto e claro para mobilizar cada segmento?
- » Como estabelecer uma comunicação dinâmica com a comunidade como um todo?
- » Como identificar as necessidades da comunidade, estabelecer as prioridades e transformá-las em oportunidades de comunicação e mobilização?
- » Quais ações compõem o planejamento de atividades?
- » Para quais delas há os recursos necessários e para quais ainda é necessário mobilizar recursos?
- » Quais os tipos de parcerias mais adequados para mobilizar os recursos necessários?
- » Quem são os potenciais parceiros e qual a melhor linguagem e meios de comunicação para sensibilizá-los?

Três objetivos e públicos da comunicação requerem maiores especificidades: a comunicação para influenciar os governos, para influenciar a sociedade e para mobilizar recursos financeiros.



Comunicação para incidência nas políticas públicas – Esse tipo de ação agrega duas iniciativas: incidir sobre o ciclo de formulação da política até a fase de execução, para o qual a equipe da biblioteca deve estar preparada; e desenvolvimento, além da postura profissional, de uma postura cidadã, para poder se apropriar dos conhecimentos e dialogar nos espaços de participação social.

Comunicação para a formação da opinião pública e incidência sobre as ações dos governos – Essa ação é reconhecida como advocacy – defesa ou engajamento ativo em relação a uma causa ou proposta; isto é, “não se trata simplesmente de ser ou mostrar-se favorável a uma ideia ou causa, mas sim de atuar de modo planejado e estratégico para alcançar os resultados almejados”, conforme apresentado no Manual das Pessoas que Advogam pelas Bibliotecas (www.siseb.sp.gov.br/publicacoes). Esse tipo de ação incide na formação da opinião pública e na pressão sobre os governos de modo planejado e estratégico para melhorar os investimentos nas políticas públicas. Fazem parte desses instrumentos: campanhas midiáticas, abaixo-assinados, petições públicas, atos públicos, entre outros. Participar de fóruns e redes também é uma atitude de engajamento. Para saber mais, recomendamos também a leitura do Notas de Bibliotecas 7, p. 43-50, que traz informações e exemplos de iniciativas de advocacy (<http://spleituras.org.br>).

Comunicação para mobilizar recursos – Nesse tipo de comunicação, o objetivo é convidar, convocar, encantar pessoas e organizações para se juntar à causa e ao trabalho da instituição. A utilização de imagens, fotos, vídeos e filmes é um dos elementos que atraem os potenciais apoiadores. A mensagem deve ser clara, objetiva, alegre e leve. Deve indicar como a pessoa ou organização pode participar ou contribuir. Os dados de contato precisam estar bem destacados; não devem ser tímidos ou discretos. As pessoas da equipe precisam estar preparadas para responder às perguntas que surgirão nesses contatos, inclusive saber explicar como se pode apoiar. A resposta rápida é o segredo para manter aquecida a relação, pois muitos contatos acontecem no impulso do encantamento e, se não alimentados, podem fenecer.

COMUNICAÇÃO: UMA VIA DE MÃO DUPLA

O fato é que um dos componentes importantes do êxito numa atividade não é o que a gente sabe, mas sim a capacidade de aprender. A capacidade de buscar informações e aprender é que faz a diferença.

Amyr Klink, em Cem dias entre o céu e o mar¹¹

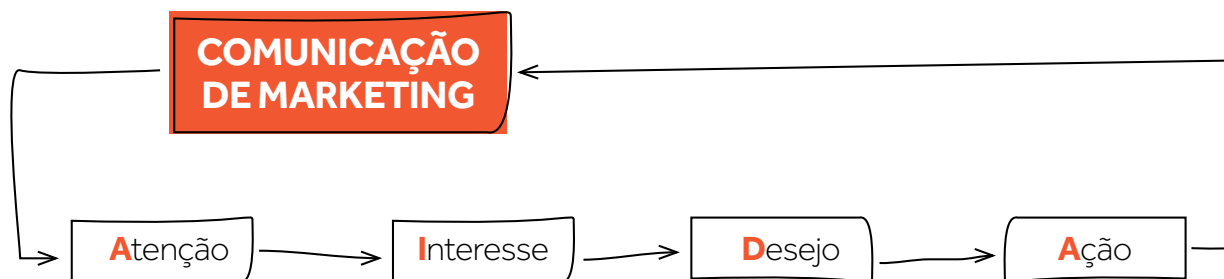
Para desenvolver e implementar um plano de comunicação eficaz, a biblioteca deve contar com a ajuda de profissionais da área, que podem ser mobilizados nos departamentos de comunicação das escolas de ensino superior, dos órgãos públicos ou de empresas privadas.

¹¹ São Paulo: Companhia de Bolso, 2005.

Após mobilizar um parceiro, a biblioteca precisa preparar um briefing, uma espécie de resumo, que transmita claramente qual é o objetivo específico da comunicação e o que se espera alcançar com a estratégia.

O briefing deve necessariamente conter: descrição dos objetivos da comunicação, indicação do público-alvo e descrição de características da comunicação, como período e fases de divulgação, prazos.

O modelo AIDA¹² é um bom instrumento para alcançar uma comunicação eficiente.



É muito importante que, ao pensar o plano de comunicação, sejam identificados todos os veículos possíveis e disponíveis para o uso da biblioteca, para além das redes sociais.

COMO CULTIVAR RELACIONAMENTO COM OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO?

Conhecer os canais de comunicação, como a mídia e imprensa local (jornal, rádio e TV), pode ser uma das estratégias para divulgar as atividades da biblioteca. Envie pautas, estabeleça um relacionamento mais próximo com os profissionais responsáveis pelos cadernos de cultura, educação e política, especialmente. Comente as matérias que escrevem, sugira temas. Convide os profissionais para conversarem sobre a comunicação com os usuários e a equipe da biblioteca; enfim estabeleça vínculos, fornecendo informações qualificadas para que possam abraçar as pautas propostas.

12 AIDA – Abreviação de Atenção, Interesse, Desejo e Ação. Refere-se a um modelo que procura descrever os estados mentais pelos quais os consumidores passam no processo da adquirir produtos ou serviços. Disponível em <http://marketingfuturo.com>.

APRENDA COM QUEM FAZ

BIBLIOTECA PÚBLICA MUNICIPAL CÔNEGO ITAMAR LUIZ DA COSTA – IMBITUBA (SC)

Esta biblioteca mantém diferentes estratégias de comunicação que podem exemplificar alguns aspectos apresentados neste capítulo.

Comunicação com os leitores – Canal na rede social: pelo Facebook, divulgamos estrategicamente todas as ações da biblioteca, criamos eventos para promovê-las. Mobilizamos e fazemos a biblioteca acontecer de fato. Em 2016, divulgamos uma Carta aos Leitores (<http://bit.ly/2jvBNjd>), um resumo desse movimento desde 2012.

Banco de dados para manter o relacionamento com diferentes públicos – leitores, parceiros, apoiadores: além do Facebook, a equipe da biblioteca construiu uma mala direta independente para conseguir alcançar potenciais leitores, mobilizar o público para

eventos e criar na comunidade “o desejo de quero mais”. O mailing já tem mais de quatro mil contatos, para uma cidade com cerca de 40 mil habitantes, esse é um número significativo (bibliotecaimbituba@googlegroups.com).

Comunicação incidindo na política pública e na mobilização de recursos financeiros: não tínhamos no início um diálogo tão intenso com a Imprensa da Prefeitura. Porém, em 2014 uma jornalista com muita sensibilidade entrou para a equipe do Governo de Imbituba (SC) e fez toda a diferença. A partir disso, passamos a focar mais nas redes sociais, sempre elaborando e revisando os releases junto com a jornalista. O prefeito da cidade percebeu e começou a valorizar os resultados da biblioteca, mais intensamente em 2015, com o

projeto Tenda Literária. Isso fez que nosso orçamento em 2012, de 10 mil reais, fosse para 25 mil em 2017. Isso, para nós, é muito.

Criamos mailing, redes sociais, divulgação em rádios, jornais, TV. Fizemos uso de todas as oportunidades possíveis gratuitas para ter um diálogo com a comunidade.

Articulação e comunicação com o poder público: desde 2014, passamos a colocar no calendário quais seriam nossas ações e projetos, e começamos a participar da vida cultural da cidade. Tudo de forma simples e usando ferramentas gratuitas como o Google Documentos e o Google Planilhas. E tentamos integrar sempre nosso calendário com a Secult e Setec.

Gláucia Maindra da Silva,
gestora da biblioteca

ROTEIRO PARA ORGANIZAR IDEIAS E ELABORAR UM PLANO DE COMUNICAÇÃO

Uma vez traçado o caminho, só há uma coisa a fazer, segui-lo. Antoine de Saint-Exupéry¹³

Um plano de comunicação bem planejado também contribui para criar consciência, identificar possíveis usuários/apoiadores, desenvolver relacionamentos e fidelizar usuários, voluntários e apoiadores.

Preparamos um roteiro como instrumento para ajudar a organizar ideias e elaborar um plano de comunicação.

PROPÓSITO / PASSOS	PERGUNTA SUGERIDA
1. Elaborar um diagnóstico da situação atual da comunicação da biblioteca.	Como está a nossa comunicação interna e externa?
2. Definir como gostariam que a biblioteca fosse percebida pela comunidade.	Como a comunidade, com o município, percebe o nosso trabalho?
3. Descrever os objetivos da comunicação.	Aonde queremos chegar?
4. Definir o público-alvo (interno: funcionários; externo: possíveis apoiadores etc.)	Com quem queremos falar?
5. Definir o conteúdo da mensagem para cada público escolhido.	O que queremos transmitir com a nossa mensagem?
6. Eleger os tipos de mídia em se deseja veicular a mensagem.	Que mídias queremos usar?
7. Preparar um cronograma de atividades.	O que vamos fazer e em que data ou período do ano?
8. Fazer um orçamento do investimento em comunicação.	O que temos? Quanto vamos gastar? Quanto precisamos mobilizar?
9. Acompanhar e avaliar constantemente o resultado das ações de comunicação.	Como vamos saber se atingimos nossos objetivos? Como vamos monitorar nossas ações de comunicação?

¹³ Pequeno Príncipe. Editora Agir, 2006.



COMO ELABORAR BONS PROJETOS E PROPOSTAS PARA DIFERENTES PÚBLICOS?

O QUE SIGNIFICA PROJETO?

Projetar é como remar.

Remar de costas: olhando para trás, pensando na frente.

Amyr Klink, em Paratii¹⁴

Neste capítulo, trazemos algumas reflexões e um roteiro de questões para a elaboração de projetos e propostas que podem ajudar a concretizar ações e contribuir com a sustentabilidade das bibliotecas públicas.

Projeto. [Do latim *projectu*, lançado para diante] 1. Ideia que se forma de executar ou realizar algo, no futuro; plano, intento, desígnio. 2. Empreendimento a ser realizado dentro de determinado esquema e determinado prazo.

(Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa)

¹⁴ São Paulo: Companhia das Letras, 1992.

Trazendo para o nosso contexto, podemos dizer que um projeto é a intenção de transformar alguma realidade com a qual não estamos satisfeitos projetando as alternativas para a sua solução no tempo e no espaço.

Um projeto surge em resposta a um problema ou um desejo concreto. Ele nasce do desejo de transformar determinada realidade ou situação. (RONDON; MAGON, 2013)

COMO PROJETOS PODEM CONTRIBUIR PARA A SUSTENTABILIDADE DAS BIBLIOTECAS?

Considerando que um projeto é elaborado como uma alternativa para solucionar um problema, para materializar uma ideia, ele não poderá responder pela sustentabilidade total de uma biblioteca pública, mas sim focar em algumas ações específicas que podem contribuir para o fortalecimento das ações como um todo.

Para que um projeto tenha essa pertinência, precisa ser muito bem elaborado. Deve responder a algumas questões, de forma a tornar claras as ações necessárias à solução do desafio que se quer enfrentar. Talvez, o primeiro seja difícil e não fique assim tão bom, mas com as informações abaixo e, com muito treino, a qualidade e a eficiência dos projetos vão se aperfeiçoando.

Importante entender que existem diferenças básicas entre projeto, proposta e programa.

Projeto: é um conjunto de ações voltadas a solucionar ou minimizar um problema.

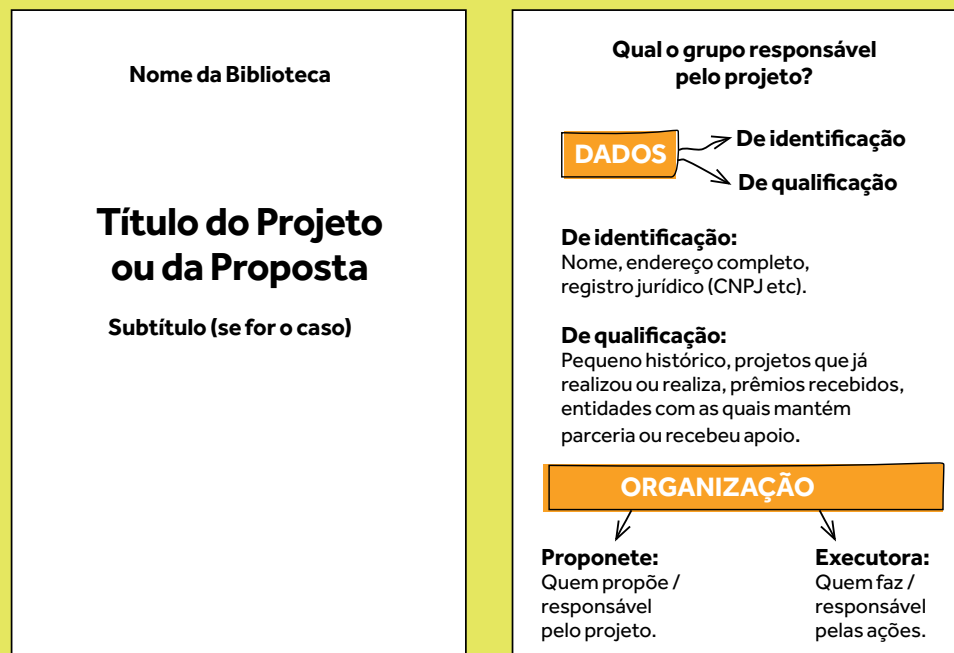
Proposta: é o documento de apresentação do projeto a um potencial financiador, ou pode ser simplesmente um documento que apresente uma ideia de alguma ação ou atividade de forma simplificada.

Programa: é um conjunto de projetos.

Então, vamos entender um pouco mais sobre esses formatos.

É importante que tanto as propostas como os projetos tenham duas páginas iniciais contendo os elementos destacados no modelo a seguir.

MODELO DE CAPA



QUANDO OPTAR POR ENVIAR APENAS UMA PROPOSTA?

Qualquer que seja o apoio solicitado (dinheiro, materiais, assistência técnica etc.) deve-se comunicar à fonte dos recursos exatamente o que se quer, para quê e quando. (KISIL, 2001)

A resposta depende dos objetivos e da duração da ação que será realizada. Por exemplo: para uma oficina de férias, pode-se fazer uma ou diversas propostas direcionadas a destinatários diferentes solicitando apoio para material, lanche, locação de equipamento etc.

Essas propostas simples substituem o ofício, documento que deve ser enviado a órgão públicos que já conhecem o trabalho da biblioteca e necessitam dessa formalidade.

E lembre-se! Existem maneiras criativas e mais convidativas para apresentar propostas. Podem ser folders impresso, PowerPoint, vídeos ou e-mails convidando para entrar em hotspots. A escolha do formato vai depender da análise do público-alvo, do grau de relação e conhecimento, da oportunidade

para apresentar a proposta, se é presencial ou virtualmente. Só não esqueça que empresas fazem investimento social e querem resultados, por isso deve-se colocar o retorno esperado.

Uma proposta deve contemplar os aspectos abaixo.

- » Breve apresentação da biblioteca e do trabalho que realiza.
- » Descrição objetiva da atividade (é interessante incluir fotos de ações realizada em anos anteriores).
- » Solicitação do apoio que se pretende.
- » Contrapartidas: o que a biblioteca pode oferecer ao apoiador como retorno do investimento, incluindo aqui os impactos da ação, os benefícios e os resultados esperados; e como pretende prestar contas do que foi realizado.

Há muitas empresas participando e apoiando trabalhos sociais. Algumas mantêm um instituto ou fundação, muitas colocam essa área de investimento e responsabilidade social no departamento de comunicação corporativa ou marketing. Ainda existem aquelas que têm uma área de relacionamento com a comunidade. Antes de enviar sua proposta ou projeto, procure saber como a empresa funciona para direcionar corretamente a sua solicitação. E lembre-se: empresas de pequeno e médio porte são mais fáceis de serem abordadas e de se juntarem a causas que consideram importantes para comunidade.

QUANDO OPTAR POR ENVIAR UM PROJETO?

Elaborar um projeto significa sonhar alto, idealizar, arriscar. (KISIL, 2001)

Quando a equipe da biblioteca já tiver elaborado seu plano de sustentabilidade e identificado as necessidades da comunidade e usuários e os desafios de conquistar novos públicos, pensando em como pode contribuir para seu desenvolvimento, esse é o momento de selecionar as melhores oportunidades e as informações que dão contexto aos serviços que a biblioteca pode prestar à comunidade/ sociedade e de também definir qual projeto deve desenvolver.

Para elaborar um bom projeto, é importantíssimo que a equipe da biblioteca eleja com clareza qual objetivo quer alcançar. É essencial que esteja articulado com ações institucionais mais amplas e com equipes qualificadas para a sua realização.

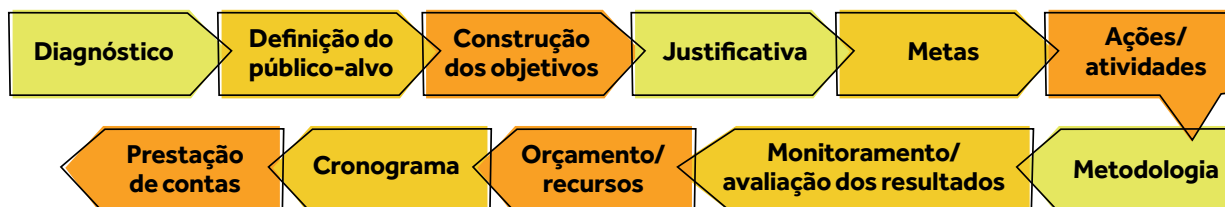
Identificar as necessidades pode facilitar a organizar o objetivo principal do projeto:



- » Quais as necessidades da comunidade?
- » Quais dessas necessidades se traduzem em demandas? Quais as prioridades?
- » Como a biblioteca pode contribuir para atender a essas necessidades?
- » Como podem ser organizadas as reivindicações?
- » Quais são os potenciais apoiadores do projeto?

ETAPAS DE ELABORAÇÃO DE UM PROJETO

Um projeto surge em resposta a problemas concretos, identificados por aquelas pessoas que se incomodaram com ele. (KISIL, 2001)



1 DIAGNÓSTICO

O diagnóstico tem a função de levantar informações para uma reflexão mais aprofundada sobre o cenário, considerando o que aconteceu ou está acontecendo, o que torna o projeto necessário e o que pode ser feito para solucionar o problema. Algumas perguntas ajudam a realizar essa análise:

- » Qual é a situação atual?
- » Que problema precisa ser enfrentado?
- » Quem está sendo impactado com a atual situação? Qual a extensão do impacto?
- » O que se pretende fazer no curto ou médio prazo para solucionar o problema?

2 DEFINIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO (para quem o projeto será destinado)

- » Quem serão os beneficiários do projeto?
- » Onde estão? Qual a sua situação?
- » Quantas pessoas? Quais os segmentos (crianças, adultos, idosos, estudantes etc.)?
- » Quem constitui o público direto (pessoas para as quais o projeto está diretamente relacionado)?
- » Quem constitui o público indireto (pessoas para as quais os benefícios vão chegar indiretamente)?
- » Quem constitui o público interno (a própria equipe ou os usuários cadastrados etc.)?
- » Quem constitui o público externo (familiares dos usuários em geral, comunidade etc.)?

3 CONSTRUÇÃO DOS OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral – expressa a intenção de atingir determinado fim, em determinado prazo.

- » O que se pretende fazer para solucionar o problema?
- » Qual o prazo de duração do projeto?

3.2 Objetivos específicos – expressam objetivos menores que ajudam a alcançar a finalidade para a qual o projeto foi elaborado.

- » Que pequenas conquistas são necessárias para alcançar o objetivo maior?
Que ações precisam ser desenvolvidas?

4 JUSTIFICATIVA

Aqui, é preciso indicar o que justifica a realização do projeto, o que pode convencer o apoiador a investir recursos na iniciativa. Algumas perguntas ajudam a elaborar a resposta:

- » Por que realizar o projeto? Qual sua finalidade?
- » Qual o cenário que precisa ser mudado?
- » Quais medidas/ações são necessárias para a mudança?
- » Quais impactos o projeto pode promover?
- » Quais resultados esperados para esse projeto?

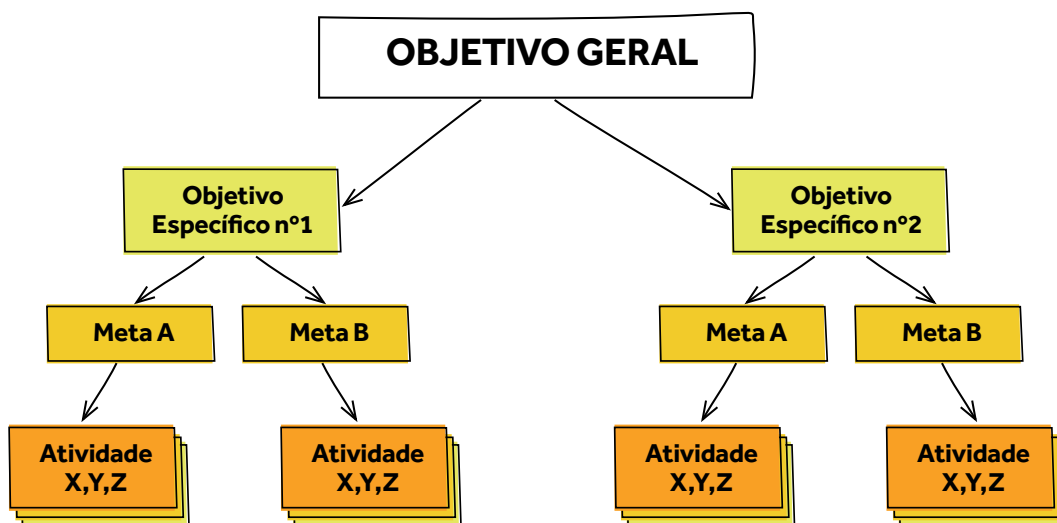
5 METAS

Metas são constituídas por etapas que sinalizam o caminho para alcançar o objetivo principal do projeto. Para que possam ser facilmente acompanhadas e avaliadas, as metas precisam ser:

- » mensuráveis (possíveis de serem medidas quantitativamente);
- » específicas (pontuais, não genéricas);
- » temporais (dentro de prazos específicos de realização – curto, médio, longo);
- » alcançáveis (possíveis de serem realizadas);
- » significativas (estar diretamente relacionadas aos resultados a serem alcançados).

6 AÇÕES/ATIVIDADES

- » O que precisa ser feito para darmos conta dessas metas?
- » Quais as soluções que estamos propondo?
- » Quais ações serão empreendidas? Como se articulam ou dialogam entre si?



Veja abaixo um exemplo de como organizar/relacionar objetivos e metas a atividades.

OBJETIVO GERAL Contribuir para a formação de leitores autônomos na comunidade		
PROPÓSITO / PASSOS	METAS	ATIVIDADES/AÇÕES
1. Promover a democratização e valorização da leitura na comunidade	1. Aumentar em 20% o número e a diversidade de títulos emprestados para comunidade	Realizar um sarau literário mensal com a participação ampliada da comunidade Estimular a criação de um clube do livro entre os participantes com premiação do leitor do mês
2. Ampliar a participação de público jovem e adulto nas atividades da biblioteca	2. Ampliar em 30% o número de jovens e adultos participantes das ações da comunidade	Realizar 10 oficinas de mediação de leitura para 25 jovens Realizar três encontros articulando literatura, música, teatro e dança mobilizando diferentes atores da comunidade
3. Sensibilizar a equipe institucional quanto à proposta do projeto	3. Ter 80% da equipe envolvida nas atividades do projeto propondo ações e fazendo mobilização de diversos atores sociais da comunidade	Articular as atividades culturais do projeto com outras ações realizadas na biblioteca, por exemplo: dicas de leitura propostas pelos integrantes do projeto; recitais poéticos a partir da produção de oficinas diversas, entre outras

7 METODOLOGIA

Trata do referencial técnico e teórico do projeto. Deve apresentar rigorosa coerência e consistência com os objetivos específicos e indicar autores ou métodos que inspiraram essa forma de elaboração.

- » Qual ou quais métodos serão empregados para a realização do projeto?
- » De onde vieram as inspirações/referências?

8 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO/RESULTADOS

Para medir resultados, é preciso estabelecer, para cada objetivo/meta, um ou mais indicadores que sinalize se o objetivo foi total ou parcialmente atingido. São sinais que mostram se houve sucesso ou fracasso na ação planejada.

O fato de ter um planejamento não é garantia de bons resultados. Cada passo precisa ser acompanhado de perto o tempo todo, além do desenvolvimento do projeto no geral. É necessário observar se os objetivos/metasp estão sendo alcançados no decorrer do processo e tentar solucionar eventuais problemas, antes que se tornem obstáculos.

Na tabela abaixo, sugerimos um exemplo de como organizar os resultados e indicadores a partir das metas estabelecidas.

METAS	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	MEIOS DE VERIFICAÇÃO
1. Aumentar em 20% o número e a diversidade de títulos emprestados para comunidade	<ul style="list-style-type: none">• Maior interesse da comunidade por livros de literatura• Maior quantidade de livros circulando na comunidade• Aumento da procura por diferentes autores e títulos por parte da comunidade• Aumento do número de livros e diversificação dos títulos lidos	<ul style="list-style-type: none">• Aumento da demanda por empréstimos• Diversificação da demanda por títulos e autores	<ul style="list-style-type: none">• Registro de empréstimos de livros• Controle de empréstimos de livros por usuários
2. Ampliar em 30% o número de jovens e adultos participantes das ações da comunidade	<ul style="list-style-type: none">• Maior motivação e participação de jovens e adultos nas atividades realizadas pela da biblioteca	<ul style="list-style-type: none">• Aumento da procura pelas atividades	<ul style="list-style-type: none">• Lista de presença das atividades do projeto• Registro fotográfico das atividades
3. Ter 80% da equipe envolvida nas atividades do projeto propondo ações e fazendo mobilização diversos setores da comunidade.	<ul style="list-style-type: none">• Equipe sensibilizada e motivada, muito mais envolvida com a comunidade, de forma mais próxima	<ul style="list-style-type: none">• Aumento da sinergia entre diferentes atores sociais e equipes, com atividades sendo realizadas articuladamente	<ul style="list-style-type: none">• Registro das atividades realizadas• Lista de participantes• Registro fotográfico

9 ORÇAMENTO/RECURSOS

O orçamento é uma peça decisiva para a aprovação ou não do projeto, porque materializa, de fato, o que o se propõe a realizar.

Um bom orçamento deve ser claro, objetivo e suficientemente detalhado, indicando os itens e subitens de despesa dentro de um cronograma de desembolsos ao longo do tempo de duração da proposta. (STEPHANOU; MÜLLER; CARVALHO, 2003)

No orçamento, devem estar detalhadas todas as despesas necessárias para a realização de cada ação, bem como a contrapartida que será oferecida ao patrocinador/apoiador, seja ele do terceiro setor (ONGs, associações de cooperação social) ou do setor privado.

Toda contrapartida deve ser valorada e quantificada, evidenciando que o apoio complementa recursos para ampliar ações que irão beneficiar um maior número de pessoas da comunidade.

Uma das formas de contrapartida oferecida como retribuição ao investimento financeiro é a institucional, que amplia o prestígio social do patrocinador/apoiador por meio da divulgação das ações na comunidade ou algo mais concreto como nomear um espaço, exibir uma placa, veicular a marca corporativas em impressos, sites etc.

Alguns investidores, principalmente do setor privado, precisam saber se terão exclusividade, se existirão outros patrocinadores, se existem cotas de apoio, quais as respectivas contrapartidas para cada cota. Geralmente, utilizam verbas de marketing e comunicação da empresa para apoiar projetos culturais.

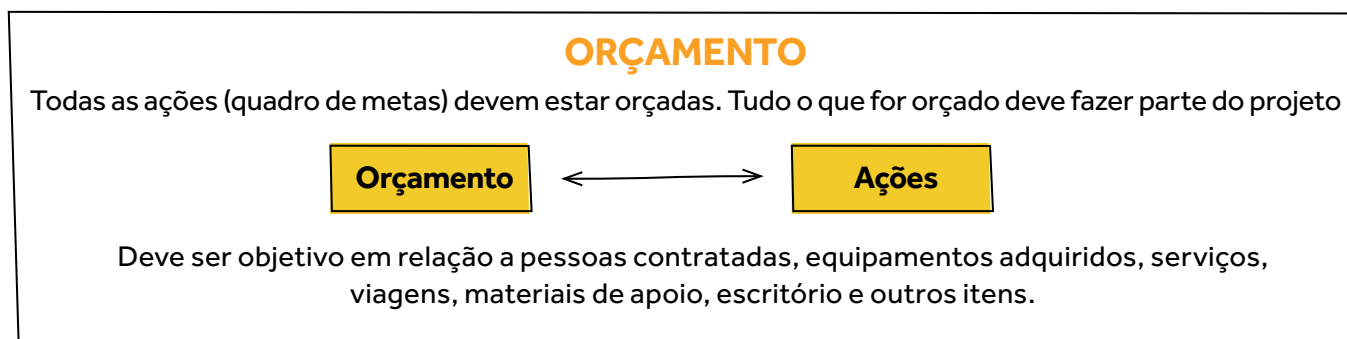
Caso o projeto esteja beneficiado por leis de incentivo, permitindo deduções fiscais (Lei Rouanet, ProAC), este deve ser um dos principais argumentos na busca de financiadores/ patrocinadores.



Recomenda-se indicar se o projeto tem também outras fontes de recursos, tais como parcerias para disponibilização de serviços ou bens necessários à realização da ação.

Finalmente, deve-se destacar como o projeto vai se autossustentar após o término do investimento do financiador/ patrocinador. Ou se a ação tem prazo determinado para acontecer e não requer recursos pós-término do patrocínio.

Devemos sempre lembrar que as propostas são escritas para viabilizarem recursos para o projeto. Portanto, o orçamento assume um papel decisivo, pois é a materialização do projeto em seus aspectos econômicos. (STEPHANOU; MÜLLER; CARVALHO, 2003)



10 CRONOGRAMA

O cronograma é uma ferramenta para acompanhar o desenvolvimento do projeto e visualizar seus avanços ou suas necessidades de ajustamento. Em geral, apresenta-se em tabelas, em que são indicados as atividades e os prazos para sua realização.

As atividades podem estar distribuídas em meses, bimestres, semanas, dependendo da complexidade da realização do projeto.

No exemplo a seguir, estão indicados os prazos para cada atividade e os meses em que deverão ser realizadas. Por exemplo, a Atividade 1 tem um prazo de realização de cinco meses – é nesse período que deverá ser realizada. Já quanto à manutenção, deve receber atenção durante todo o ano.

Um bom orçamento deve ser claro, objetivo e suficientemente detalhado, indicando os itens e subitens de despesa dentro de um cronograma de desembolsos ao longo do tempo de duração da proposta. (STEPHANOU; MÜLLER; CARVALHO, 2003)

OBJETIVO		PRAZO (DIA/MÊS/ANO)		CRONOGRAMA											
ATIVIDADE/AÇÕES		INICIAL	FINAL	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
1	10 oficinas de mediação de leitura para 25 jovens	jan	maio	█	█	█	█	█							
2	Realizar empréstimos monitorados a partir das oficinas, mas ampliado para familiares e amigos	jan	dez	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
3	Estimular a criação de um clube do livro entre os participantes	mar	dez			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
4	Realizar um sarau literário mensal com a participação ampliada da comunidade	abr	dez				█	█	█	█	█	█	█	█	█
5	Realizar 3 encontros articulando literatura, música, teatro e dança mobilizando diferentes atores da comunidade	maio	dez					█	█	█	█	█	█	█	█
6	Articular as atividades culturais do projeto com outras ações realizadas na biblioteca, por exemplo: dicas de leitura propostas pelos integrantes do projeto; recitais poéticos a partir da produção das oficinas, entre outras.	maio	dez					█	█	█	█	█	█	█	█

Além de ser uma ferramenta extremamente útil para o acompanhamento do desenvolvimento do projeto, o cronograma também permite:

[...] ao grupo uma disposição espacial do tempo em que cada ação será desenvolvida. Assim, é possível saber se um período está muito ocupado e outro pouco preenchido. Também fica claro quais ações devem ser executadas antes de outras para permitir o correto andamento do projeto. (STEPHANOU; MÜLLER; CARVALHO, 2003)

11 PRESTAÇÃO DE CONTAS

Essa fase é muito importante. Transparência é fundamental em um projeto, principalmente na fidelização dos parceiros. Por isso, é necessário fazer um relatório objetivo e, ao mesmo tempo, rico de detalhes dos objetivos alcançados e dos resultados do projeto. Destaque algumas histórias, divulgue imagens nas mídias sociais e envie aos parceiros. Se algo não deu certo comunique, compartilhe as informações internamente e externamente, explique o porquê daquele resultado. Lembre-se de falar dos resultados qualitativos e dos resultados que não estavam previstos, mas aconteceram.

Esse tipo de relatório é tão importante quanto à prestação de contas pública, cujo objetivo principal é o relacionamento com o público interno, com financiadores e com a comunidade em geral.

A prestação de contas deve ser feita, independentemente daquela obrigatória, que tem modelos, prazos e formulários prontos, exigida pelos órgãos que oferecem o benefício fiscal ou a verba, pois quem não presta conta se torna inabilitado para projetos futuros.

Algumas organizações realizam um evento anual de prestação de contas pública dos projetos e das ações realizadas no ano. Montam painéis com fotos, apresentações, fazem uma reunião, uma palestra, uma feira e até coquetéis para receber as pessoas. Esse evento pode virar um projeto. É com certeza um momento de integração comunitária.

Todo projeto pode e deve vir acompanhado de uma carta proposta de apresentação ou abertura, que geralmente é enviada na marcação da reunião ou nos primeiros contatos. A diferença desta proposta é que deve trazer um resumo do projeto (por volta de dez linhas).

COMO IDENTIFICAR POTENCIAIS PARCEIROS?

Quem coloca recursos em determinado projeto social é um interessado no alcance de resultados com impacto social. (KISIL, 2001)

Uma vez definido o projeto, é hora de prospectar/buscar possíveis parceiros/doadores. Apresentamos, a seguir, exemplos de como as bibliotecas estão fazendo essa busca.

APRENDA COM QUEM FAZ

BIBLIOTECA MUNICIPAL DR. NILO PEÇANHA – BIRIGUI (SP)

FLIBI – Festival Literário de

Birigui: tem o objetivo de fomentar o livro, a leitura e a literatura, a partir das diversas expressões artísticas e culturais. Envolve diversos parceiros e apoiadores do poder público e da iniciativa privada.

No festival, são realizadas oficinas, cursos e palestras. Nós elaboramos um projeto para buscar recursos com o Sesc e o Sesi, que contrataram as atividades diretamente, uma vez que não podemos receber recursos na conta

da biblioteca, e com empresas próximas. Também preparamos um ofício e enviamos à Secretaria do Estado de São Paulo, que tem um setor chamado Atendimento Técnico do Município (ATM). São recursos pequenos (até aproximadamente R\$ 1.500), fáceis de acessar e podem ser solicitados a cada seis meses. Em nosso projeto, procuramos deixar claro quais seriam os ganhos e retornos para os patrocinadores.

Outra ação foi a reforma da biblioteca: pintamos, arrumamos e criamos um espaço lúdico com o apoio da associação de artesãs da cidade. Escrevemos uma proposta para conseguir o mobiliário necessário e fomos atrás do comércio local e das indústrias. Os potenciais parceiros só atendem se você souber o que quer, qual é o retorno e qual é o ganho para a imagem institucional.

Paulo Bernardes,
gestor da biblioteca

BIBLIOTECA MUNICIPAL ORÍGENES LESSA – LENÇÓIS PAULISTA (SP)

Festival do Livro de Lençóis Paulista: promove o contato da população do município e região com escritores e a produção literária brasileira. As atividades são gratuitas e incluem bate-papo com autores de livros, contação de história e apresentações de teatro, música e dança. O festival é realizado por meio de um projeto enviado ao ProAC, da Secretaria de Cultura do Estado de São Paulo.

Marina Roque, gestora da biblioteca

EDITAIS, CONCURSOS E PRÊMIOS

Existem vários editais que são lançados anualmente em forma de concursos ou premiações com o objetivo de mobilizar a sociedade em torno de causas específicas, estimulando pessoas e organizações a concorrerem com suas ideias e iniciativas entre si, a partir de um formulário de participação com o modelo específico para cada prêmio ou concurso e seus regulamentos. Sugerimos também consultar periodicamente as páginas de internet das instituições do terceiro setor que promovem essas ações, como GIFE, Iberbibliotecas e PonteApPonte (veja os sites dessas instituições em **Dicas**).

VAMOS FAZER UMA VAQUINHA?

Uma modalidade relativamente nova de captação de recursos é o “crowdfunding”, cuja ideia é apresentar uma proposta que geralmente demanda recursos menores ou de forma pontual. É feita uma campanha e/ou um vídeo para ser divulgada em sites próprios ou em redes sociais visando mobilizar pessoas a doarem recursos para que sua ideia seja concretizada. Portanto, podemos dizer que é essa é uma mobilização do tipo “vaquinha”: aqueles que acreditam na sua ideia se juntam para apoiá-la.

Confira um exemplo de uma proposta de criação de uma biblioteca comunitária no site: www.juntos.com.vc/pt/bibliotecatrancoso.



QUAL A IMPORTÂNCIA E COMO ATUAM AS ASSOCIAÇÕES DE AMIGOS DAS BIBLIOTECAS?

AMIGOS DA BIBLIOTECA: MELHOR TER

Nem sempre as bibliotecas públicas têm autonomia para todas as ações que a comunidade precisa. Além das dotações orçamentárias do município que servem para assegurar seu funcionamento, existem outras oportunidades para captação de recursos que podem melhorar a sustentabilidade e dinamizar suas atividades, ampliando a oferta e a qualidade dos serviços prestados.

Buscar apoio na comunidade é um passo importante e desejável. Ter um grupo de cidadãos de diferentes áreas da sociedade civil, voluntariamente engajados à causa da biblioteca, pode proporcionar resultados surpreendentes. Melhor ainda quando isso acontece com objetivos definidos, claros e transparentes.

Algumas bibliotecas criaram associações regidas por estatutos próprios para atuar de forma legítima na promoção do entrosamento entre a administração municipal, a biblioteca e seus usuários. Essa representatividade se estende a outras instâncias da vida comunitária, como entidades de classe, organizações sociais e demais setores da economia regional.

Além do caráter institucional, as associações exercem funções complementares às atividades da biblioteca, promovendo ações que contribuem efetivamente para seu fortalecimento operacional, aumentando sua flexibilidade gerencial e reduzindo sua dependência do poder público.

Ao realizar campanhas para captação de livros, donativos, apoios,

parcerias e patrocínios, as associações constituem fundos que geram receitas financeiras e operacionais extraordinárias. Esses recursos são integralmente investidos na dinamização e divulgação da programação cultural, na aquisição de suprimentos, na contratação de especialistas multiculturais e mediadores de leitura, por exemplo.

Com menos burocracia e mais liberdade para tomar decisões, a biblioteca pública é beneficiária da dedicação espontânea de seus amigos, transferindo melhores serviços a toda comunidade local.

Faça como a Biblioteca de Sumaré (SP), que tem como principal base de apoio uma associação de amigos. Saiba mais em www.amigosdabiblioteca.org.br.

APRENDA COM QUEM FAZ

SABMS – SOCIEDADE AMIGOS DA BIBLIOTECA MUNICIPAL DE SUMARÉ (SP):

ONG que atua há 30 anos em parceria com a biblioteca. Os seus gestores são todos bibliotecários, conforme rege seu estatuto. Mantém-se de recursos captados por ações diversas como Amigos da Reciclagem (venda de material reciclado). Desenvolve o projeto Tenda da Leitura (armação de tendas em praças) e outros eventos em parceria com a biblioteca. Atualmente, a SABMS ocupa uma sala na biblioteca e outra na estação ferroviária da cidade.

Sueli Maria de Avelar Soares, bibliotecária / Wellington C. Oliveira, tesoureiro da Associação

COMO IDENTIFICAR OPORTUNIDADES PARA APRESENTAR PROJETOS?

As bibliotecas podem apresentar propostas tanto para apoiadores governamentais quanto para privados, além das mobilizações coletivas que citamos. O importante é saber como viabilizá-las e buscar parcerias fortes com organizações sociais para, juntos, construírem e apresentarem seus projetos de acordo com as oportunidades.

Paralelamente, é necessário o engajamento na luta por recursos e políticas públicas, de modo que, no médio e longo prazos, a estrutura e a manutenção das bibliotecas possam estar garantidas nos orçamentos públicos.

Afinal, as bibliotecas públicas são equipamentos das políticas de educação e de cultura e devem estar previstas em seus orçamentos.

Fique atento!

- » Existem sites que reúnem e divulgam sempre oportunidades de projetos e propostas. Os editais (governamentais ou privados) geralmente obedecem a um formato específico. Se você tem um projeto bem elaborado, pode adequá-lo a qualquer formato necessário.
- » Deixe pronto um projeto para poder aproveitar as oportunidades que irão surgir na identificação de parceiros/apoiadores/financiadores.
- » Cadastre-se em sites informativos sobre oportunidades de projetos sociais.
- » Crie uma sistemática de pesquisa a editais. O ideal é visitar, pelo menos quinzenalmente, os sites que não têm alerta.

Então, mãos à obra! Crie laços, estabeleça e estreite relações com organizações sociais do entorno, com produtores culturais, crie vínculos de confiança e construa projetos viáveis juntos.



PROAC: UM CAMINHØ PARA SEU PROJETO

Entre as iniciativas que integram a política cultural da Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo, o Programa de Ação Cultural (ProAC) tem destaque especial desde 2006.

O ProAC tem, entre seus objetivos: apoiar e patrocinar a renovação, o intercâmbio, a divulgação e a produção artística e cultural no Estado; preservar e difundir o patrimônio cultural material e imaterial do Estado; apoiar pesquisas e projetos de formação cultural, bem como a diversidade cultural; apoiar e patrocinar a preservação e a expansão dos espaços de circulação da produção cultural.

Anualmente, dezenas de projetos vindos de diferentes regiões do Estado são contemplados em duas modalidades do programa: ProAC Editais e ProAC ICMS. Ambas são destinadas a manifestações culturais como teatro, dança, música, literatura, circo, artes cênicas para crianças, festivais de arte, audiovisual museus, diversidade e artes visuais.

Os valores variam e os proponentes que tem projetos aprovados recebem recursos financeiros para sua execução,

mediante algumas contrapartidas sociais pactuadas com a Secretaria da Cultura.

Podem ser proponentes pessoas físicas (o próprio artista ou detentor dos direitos sobre o conteúdo do projeto) e pessoas jurídicas com ou sem fins lucrativos, desde que tenham natureza cultural registrada em seu contrato social. Em qualquer caso, o proponente deve residir ou estar sediado no Estado de São Paulo há pelo menos dois anos.

No ProAC Editais, há prêmios a partir de R\$ 10 mil para algumas linguagens, enquanto no ProAC ICMS, os valores aprovados para captação podem chegar a R\$ 1,5 milhão, caso dos projetos referentes a Planos Anuais de Atividades de Bibliotecas, Arquivos, Centros Culturais e Museus públicos ou privados sem fins lucrativos.

Fique atento aos editais do ProAC, publicados anualmente. A solução para implantar um novo programa ou melhorar sua biblioteca pública pode vir por este caminho.

Para saber mais, acesse: www.cultura.sp.gov.br.

Finalizamos esta publicação com indicação de sites, vídeos e livros, e referências bibliográficas que auxiliam a percorrer esse caminho em busca da sustentabilidade nas bibliotecas públicas.

Esperamos ter contribuído para aprofundar o conhecimento de gestores e suas equipes sobre o tema e buscar novas oportunidades, que assegurem não somente a existência das bibliotecas públicas, como também reafirmem sua importância no desenvolvimento das comunidades nas quais estão inseridas.



DICAS DE ONDE ENCONTRAR:

INFORMAÇÕES SOBRE FINANCIAMENTO PRIVADO E/OU TERCEIRO SETOR

Associação Brasileira de Captadores de Recursos – <http://captadores.org.br>

É uma organização sem fins lucrativos composta por captadores e mobilizadores de recursos e que tem como principal objetivo estabelecer uma ampla rede nacional, fortalecendo os laços entre os profissionais que atuam na área e propiciando condições para o intercâmbio técnico, a troca de experiências e o desenvolvimento comum da profissão.

Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social – www.institutofonte.org.br

Trabalha pelo desenvolvimento social e humano, por meio de consultoria, da produção de publicações e pesquisas e da formação de gestores e profissionais de desenvolvimento. Neste site, está disponível download a coleção "Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil", que busca ajudar os envolvidos em iniciativas sociais a refletirem sobre essas questões e incorporar resultados práticos e transformadores. Oferece textos, ferramentas e estudos de caso sobre os diversos temas do desenvolvimento organizacional.

Instituto Filantropia – www.institutofilantropia.org.br

A Rede Filantropia atua para levar informações técnicas de gestão para organizações do terceiro setor, e faz isso por meio de publicações, eventos, treinamentos, consultorias coletivas e conteúdo on-line e impresso. Recomendamos inscrever-se para receber o informativo.

Diálogo Social – www.dialogosocial.com.br/index.asp

Faz parte da rede Filantropia, e oferece muitos cursos sobre mobilização de recursos, alguns são gratuitos.

Revista Filantropia – www.institutofilantropia.org.br/edicoes-revista

Publicação mensal com muitas dicas de fontes bibliográficas.

GIFE – Grupo de Institutos e Fundações Empresariais – <http://gife.org.br>

Associação dos investidores sociais do Brasil, sejam eles institutos, fundações ou empresas. É marcada pela diversidade de seus associados, tanto na origem – podendo ser empresarial, familiar, independente ou uma organização comunitária – quanto em seus temas e formas de atuação.

PonteApPonte – <http://ponteponte.com.br>

Uma empresa focada no desenvolvimento e na implantação de projetos intra e interssetoriais colaborativos, que potencializam o impacto socioambiental dos seus parceiros (OS, OSCs, empresas privadas e órgãos governamentais).

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – www.fiesp.com.br.

No site, há uma lista de indústrias próximas ao seu município. Há um departamento específico para médias e pequenas empresas. Possui o Comitê de Ação Cultural da Fiesp (Comcultura), que se dedica à expansão das ações culturais, envolvendo todas as manifestações artísticas; e o Comitê de Responsabilidade Social da Fiesp (Cores).

Fecomércio SP – www.fecomercio.com.br

A missão da Fecomércio é representar e promover o desenvolvimento pleno e sustentável do setor de comércio de bens, serviços e turismo no Estado de São Paulo. É possível solicitar a lista do comércio e do turismo da sua cidade e fazer um mapeamento conforme suas necessidades e intenções.

Sescoop/SP – www.sescoosp.org.br

Tem como objetivo contribuir para a revitalização das cooperativas paulistas, funcionando como um grande aliado cultural, econômico e social.

Sesc (www.sesc.com.br); Senac (www.sp.senac.br)

Indicamos que procure as unidades em seu município; tradicionalmente são conhecidos como bons parceiros.

Instituto Tellus (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público)

<http://www.tellus.org.br>

Promove a inovação de serviços públicos no Brasil.



LEIS E EDITAIS DE INCENTIVO A PROJETOS

www.cultura.sp.gov.br/portal/site – No portal da Cultura do Estado de São Paulo, você acessa informações sobre o funcionamento das leis de incentivo e também a editais do estado de São Paulo.

www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/cultura/lei_de_incentivo – Informações referentes ao funcionamento das leis de incentivo no município de São Paulo e seus editais.

www.brasil.gov.br – Informações sobre as leis federais de incentivo à cultura; e editais do governo federal voltados para o apoio a projetos, tais como feiras literárias.

www.cultura.gov.br/editais – Reúne todos os editais públicos da área da cultura publicados pelo governo federal.

www.iberbibliotecas.org/convocatorias/Iberbibliotecas – Programa Ibero-americano de Bibliotecas Públicas, lança anualmente uma convocatória para apoio a bibliotecas públicas.

RECURSOS GOVERNAMENTAIS EM SÃO PAULO

ATM – Divisão de Atendimento Técnico aos Municípios

A Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo possui a divisão de Atendimento Técnico aos Municípios (ATM) com o objetivo de oferecer apoio do governo estadual aos festivais e demais eventos paulistas de música, dança, cinema, literatura e teatro realizados em 645 municípios. Ligada à Unidade de Fomento e Difusão da Produção Cultural da Secretaria da Cultura, a ATM oferece apoio à logística e à programação artística dos eventos e contribui para atividades pontuais de difusão da cultura no Estado e mantém diversos projetos e programas em parceria com prefeituras municipais (www.cultura.sp.gov.br).

ProAC SP – Programa de Ação Cultural da Secretaria da Cultura do Governo do Estado de São Paulo, promove a ampliação e a diversificação da produção artística, cria novos espaços, preserva o patrimônio histórico e aumenta as formas de circulação de bens culturais em todo o Estado (www.cultura.sp.gov.br).

INICIATIVAS DE CROWDFUNDING

Existem diferentes sites de iniciativas coletivas de financiamento de projetos. Indicamos dois portais que reúnem vários deles, inclusive detalhando características, como tipos de campanha e taxas administrativas (<https://crowdfundingnobrasil.com.br> e <https://www.napratica.org.br/crowdfunding-no-brasil>).

INFORMAÇÕES SOBRE ELABORAÇÃO DE PROJETOS

Programa VAI – Guia de Elaboração de Projetos –

<http://programavai.blogspot.com.br>

Como fazer propostas – www2.unifap.br/mariomendonca

LIVROS SOBRE O TEMA PARCERIAS

Avaliação econômica de projetos.

Cristovam Buarque. Rio de Janeiro: Campus, 1984.

Manual de avaliação de projetos sociais: uma ferramenta para a aprendizagem e desenvolvimento de sua organização.

Eduardo Marino. São Paulo: Instituto Ayrton Senna, 1998.

Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática.

Marlova Noletto. São Paulo: Editora Global, 2001.

Gestão social, estratégias e parcerias.

Marly Cavalcanti. São Paulo: Saraiva, 2006.

Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos.

Célia Cruz e Marcelo Estraviz. Coleção Gestão e Sustentabilidade.
São Paulo: Instituto Fonte, 2000.

Captação de recursos. Conhecendo melhor porque as pessoas contribuem.

Custódio Pereira. São Paulo: Editora Mackenzie, 2001.

Manual de Fundos Públicos. ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais.

São Paulo: Editora Peirópolis, 2004. Disponível em <http://pad.org.br>.

Mobilização de Recursos para o Terceiro Setor.

João Meirelles Filho e Ricardo Maluf. Belém: Instituto Peabiru, 2005.
Disponível em <https://peabiru.org.br/publicacoes>.

Construir um Mapa de Contexto.

Instituto Fonte. Disponível em www.institutofonte.org.br.

VÍDEOS SOBRE PARCERIAS – WWW.YOUTUBE.COM

» **A Arte de Pedir.** Amanda Palmer.

» **A maneira como pensamos em caridade está totalmente errada.** Dan Pallotta.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARMANI, Domingos. **Mobilizar para transformar: a mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil.** São Paulo: Peirópolis. Recife: Oxfam, 2006. p. 5, p. 17, p. 49, p. 50.

ARMANI, Domingos. **Como elaborar projetos? Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais.** Porto Alegre: Tomo Editorial, 2002.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE. **Nosso futuro comum.** Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getulio Vargas, 1991. p. 46.

FERNANDEZ, Maria Aparecida Arias; MACHADO, Elisa. **Bibliotecas públicas: um equipamento cultural para o desenvolvimento local.** Recife: Centro de Desenvolvimento e Cidadania, 2016. p. 14, p. 16. Disponível em <http://culturadigital.br/gbbp/guia-mais-bibliotecas-publicas>.

IFLA/UNESCO. **Manifesto Ifla/Unesco sobre Bibliotecas Públicas,** 1994. Disponível em www.ifla.org.

INSTITUTO FONTE DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL. **Repensar a comunicação que sempre acontece.** Coleção Caminhos para o Desenvolvimento da Sociedade Civil. São Paulo: Instituto Fonte, 2012. p. 3.

INSTITUTO FONTE DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL. **3. Alinhar e alinhar comunicação e mobilização de recursos. 3. Mobilizar recursos e capacidades em favor da causa.** São Paulo: 2012*. p. 2, p. 3.

KISIL, Rosana. **Elaboração de projetos e propostas para organizações da sociedade civil.** São Paulo: Editora Global, 2001.

RODRIGUES SANTA MARÍA, Glória María. **As bibliotecas públicas que queremos.** Traduzido e adaptado por Célia Ribeiro Zaher e May Brooking Negrão para a publicação Notas de Biblioteca 6. São Paulo: SP Leituras, Secretaria de Cultura do Governo do Estado de São Paulo, 2013.

STEPHANOU, Luis; MÜLLER, Helena; CARVALHO, Isabel Cristina de Moura. **Guia para a Elaboração de Projetos Sociais.** São Leopoldo: Sinodal – Fundação Luterana de Diaconia, 2003. p. 73

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

Geraldo Alckmin

Governador do Estado

José Roberto Sadek

Secretário de Estado da Cultura

Silvia Antibas

Coordenadora da Unidade de Difusão Cultural, Bibliotecas e Leitura

SP LEITURAS

ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE BIBLIOTECAS E LEITURA

Conselho de administração

Maria Eugenia Malagodi
(Presidente)

Arnaldo Spindel (Vice-presidente)

Genésio Manoel e Silva
(Representante dos funcionários)

Carlos Wendel Magalhães

Dennis Aurélio Giacometti

Flávio Mendes Bitelman

Marisa Barros de Moura

Pedro Bandeira de Luna Filho

Conselho fiscal

Marino Lobello

Ricardo Natal da Silva

Diretor Executivo

Pierre André Ruprecht

Diretor Administrativo-financeiro

Armando Antongini

Gerente Administrativo-financeiro

Silmara Novo

Gerente de Programas e Projetos

Marcos Kirst

Gerente de TI

Marcos Coelho

Diretora de Biblioteca

Sueli Marcondes Motta

Gerentes de Programação e Produção

Genésio Manoel e Silva

Priscila Ynoue

Gerente Operacional/Bibliotecas

João Conde

