



Conhecer o nosso meio: teste do modelo de relação biblioteca-comunidade na Biblioteca Pública de Salamanca

João de Sousa Guerreiro

Universidade de Salamanca, Espanha, jsousaguerreiro@gmail.com

Resumo

O presente artigo tem como objetivo apresentar os resultados do teste do modelo de relação da biblioteca com a sua comunidade, aplicado entre Outubro e Dezembro de 2014 na Biblioteca Pública de Salamanca. O modelo baseia-se na Teoria dos stakeholders e tem como objetivo ser uma forma prática de conhecer e relacionar-se com os grupos sociais (stakeholders) que compõem o contexto da biblioteca. O dito modelo compõe-se por três etapas: identificar, priorizar e relacionar-se com os stakeholders. Apresenta-se de forma breve cada etapa do modelo e os seus resultados. Posteriormente procede-se a uma discussão dos mesmos, onde se denota a implicação do modelo tanto na relação com a comunidade como no melhor funcionamento da instituição devido as sinergias que o modelo promove. O artigo pretende ser um exemplo prático de como uma biblioteca pública pode iniciar, de forma participativa, um processo de relação com a sociedade a que serve. Uma via que permita alcançar o almejado desejo de uma biblioteca feita pela e para a comunidade.

Palavras-chave: Teoria dos stakeholders, Modelo de relação, Bibliotecas Públicas, Participação cidadã, Gestão de serviços públicos.

Introdução

O presente artigo é uma breve descrição do teste do “Modelo de relação biblioteca-comunidade” realizado entre Outubro e Dezembro de 2014 na Biblioteca Pública de Salamanca, “Casa de las Conchas”. O modelo foi criado pelo autor no âmbito da sua tese de Doutoramento em Informação e Documentação na Universidade de Salamanca.

Em 1984, quando Edward Freeman introduziu a Teoria dos stakeholders no contexto das ciências empresariais esta constituiu uma verdadeira mudança de paradigma, pois pela primeira vez se propunha ter em consideração a opinião dos diferentes grupos que se relacionam com a empresa e não somente a dos seus gestores ou sócios. Procurava-se minimizar o impacto negativo das ações da organização e que as decisões da mesma fossem vantajosas para toda a comunidade. Correntes como a responsabilidade social, a sustentabilidade institucional e a participação cidadã têm forte influência da Teoria de Freeman.

O termo stakeholders, em primeiro lugar, foi definido pela sua oposição ao termo shareholders (acionistas), englobando todos os outros grupos que não pertenciam aos altos cargos das organizações. Posteriormente o termo passou a representar um conceito mais amplo, incluindo “qualquer grupo ou indivíduo que possa influenciar ou ser influenciado pelos objetivos ou serviços da organização” (Freeman, 1984). Ainda que não exista uma lista pré-definida dos stakeholders de uma instituição de uma determinada área é possível enumerar, a modo de exemplo, um conjunto de grupos que podem ser

possíveis stakeholders de uma biblioteca pública.



Figura 1- Possíveis stakeholders de uma biblioteca.

O termo stakeholders ganha outra dimensão no contexto do marketing relacional, contrapondo-se ao conceito de utilizador/cliente tradicional. Deste modo podem-se considerar como stakeholders de uma biblioteca, além das pessoas que utilizam os seus espaços e serviços, outros grupos que por diferentes motivos se relacionam com a instituição.

O impacto da crise económica, os cortes orçamentais e uma certa crença que os utilizadores podem satisfazer as suas necessidades informacionais através da internet, afetam as bibliotecas tanto no desempenho do seu trabalho diário como na imagem que os cidadãos têm das mesmas, colocando-as numa situação de perigo e levando a equacionar a sua função no século XXI. Apesar de que as bibliotecas sempre se relacionaram com as comunidades que servem, hoje é de vital importância que se apoiem nas suas relações para criar uma biblioteca que satisfaça as necessidades e expectativas de todos os grupos sociais, tentando cumprir o almejado propósito de uma instituição feita pela e para a comunidade.

Método

Propõe-se criar um modelo de relação biblioteca-comunidade – de modo a estruturar as relações que a biblioteca mantém com os diversos atores sociais como utilizadores, trabalhadores, grupos culturais, ONG entre outros - que cumprisse o triplo objetivo:

1. Reunir informação que ajude a tomar decisões: ao recolher a opinião diretamente dos stakeholders é mais provável que esta corresponda ao que a comunidade espera da instituição.
2. Criar uma dinâmica participativa: a relação direta com os stakeholders contribui para que estes se sintam parte da instituição o que permite melhorar a reputação da mesma.
3. Desenvolver o nível de relação: propicia que os elementos da comunidade passem de uma

postura passiva, onde apenas disfrutaram dos serviços oferecidos pela instituição a uma implicação nos trabalhos da mesma, participando na proposta de/os serviços, colaborando em tarefas suplementares ou até realizando atividades.

O presente modelo tem por base a Teoria dos stakeholders, que promove conhecer os grupos sociais mais relevantes da comunidade e relacionar-se com eles de uma forma direta e normalizada, através de diversas técnicas participativas.

Apoiando-se nas três fases da Teoria dos stakeholders e adaptando-as às características específicas do âmbito bibliotecário, o presente modelo compõem-se de três etapas:

1 – Identificar os stakeholders: criar uma lista o mais exaustiva possível com todos os grupos sociais que se relacionam com a biblioteca e posteriormente agrupa-los em categorias. Na pratica consiste em reunir os trabalhadores da biblioteca e que estes identifiquem grupos e/ou pessoas que se relacionam de alguma forma com a instituição.

2 – Priorizar os stakeholders: selecionar um conjunto reduzido de stakeholders – um máximo de quatro ou cinco - com os quais nos iremos reunir na terceira etapa. Todas as bibliotecas possuem uns recursos limitados, por isso é da maior importância selecionar os grupos com quem vamos relacionar-nos diretamente. A priorização segue os seguintes critérios:

- a) Influência – quem tem maior impacto na definição e logro dos objetivos da biblioteca;
- b) Dependência – quem é mais afetado positivamente ou negativamente pela atividade da biblioteca.

Nesta etapa volta-se a reunir os trabalhadores da biblioteca e com os critérios anteriormente enunciados cria-se um quadro que representa graficamente o lugar que cada categoria ocupa nas relações organizacionais.

3- Relacionar-se com os stakeholders: criar uma dinâmica participativa e recolher a opinião dos stakeholders sobre um tema específico. Para isso realiza-se uma reunião com cada categoria de stakeholders relevante e um moderador faz um conjunto de perguntas seguindo um guião elaborado anteriormente. Em seguida proceder-se-á a análise dos dados obtidos nas reuniões e à elaboração do relatório final.

Resultados

Na presente secção vamos apresentar os resultados referentes às três etapas do modelo.

Identificação dos stakeholders

Os trabalhadores da biblioteca identificaram 64 stakeholders, que posteriormente foram agrupados em 10 categorias. Na tabela 1, apenas apresentamos alguns casos como exemplo dos stakeholders individuais identificados. Por motivos de confidencialidade deixaremos em branco a última coluna.

Categoria de stakeholders	Stakeholders individual	Como se relaciona com a biblioteca	Possível representante / Contato
Trabalhadores	Trabalhadores	Trabalham na biblioteca	
Grupos locais de educação	Associação de Pais	Ajudam a fazer formação de utilizadores Visitas periódicas a biblioteca	
Associações sociais	Cruz Vermelha	Formação de leitura aos voluntários da C.V.	

		Empréstimo de lotes de livros	
	Centro de recuperação de descapacitados	Organização de 3 clubes de leitura especial. Todas as sextas-feiras vão à biblioteca buscar documentos, acompanhados de um trabalhador.	
Associações culturais	Pentadrama – grupo de poetas	Fizeram várias leituras poéticas na biblioteca.	
	Malhablada – espaço de micro teatro	Participam e divulgam as atividades da biblioteca.	
Associações de vizinhos	Associação do Bairro Histórico	Divulgam as atividades da biblioteca.	
Meios de comunicação	Gazeta de Salamanca	Divulgam as atividades da biblioteca.	
	Radio Ser	Divulgam as atividades da biblioteca.	
Organismos públicos	Direção de serviços culturais de Castilla e León	Ajudam no financiamento de algumas atividades da biblioteca.	
	Departamento de cultura da C.M de Salamanca	Patrocinam e apoiam a divulgação das atividades da biblioteca.	
Outras bibliotecas	Biblioteca de topas	Recebem o material expurgado da biblioteca.	
Provedores	Livraria Vitor Jarra	Compras e consulta de material.	
	Libreria Nueva Plaza	Compras e consulta de material.	
	Gregório Irmãos Eletricista	Contratação de serviços	
Utilizadores	Clubes de leitura	Tem uma reunião semanal na biblioteca. Participam nas leituras publicas	Maioria mulheres de 45-60 anos.
	Utilizadores habituais	Uso de espaço da biblioteca. Empréstimo de material	Homens de 50-70 anos

Tabela 1 – Exemplo de categorias de stakeholders

Priorização dos stakeholders

Posteriormente os trabalhadores da biblioteca identificaram as categorias de stakeholders mais relevantes através de um debate que concluiu com a ubiquação das categorias identificadas no quadro de priorização

D E P E N D Ê N C I A	INFLUÊNCIA	
	Baixa	Alta
	A l t a	*Outras bibliotecas
B a i x a	* Associações de vizinhos * Associações sociais * Grupos locais de educação	*Organismos Públicos * Meios de comunicação

Quadro 1 – Priorização da categoria de stakeholders da B.P de Salamanca

Reunimo-nos posteriormente com as categorias mais relevantes, aquelas que possuíam alta influencia e alta dependência.

Relação com os stakeholders

A direção da biblioteca decidiu que nesta primeira aproximação, se estudaria a opinião dos stakeholders sobre o trabalho diário da instituição, centrando-se nos seguintes aspectos: Coleção (quantidade, qualidade e organização), Pessoal, Atividades, Espaço e Horário.

Foram realizadas quatro reuniões com as categorias de stakeholders mais relevantes: Utilizadores, Grupos culturais, Provedores e Trabalhadores. Os resultados dessas reuniões, apresentam-se na tabela 2 de forma resumida, tratando apenas as questões mais importantes e algumas reflexões sugeridas sobre as mesmas.

Informação objetiva	Reflexões
Coleção	
- Pouco atualizada ou falta de documentos: filmes, idiomas, música, informáticas e tecnologias. - Organização contra intuitiva principalmente nos centros de interesse.	- Não conhecem o serviços de sugestão de compras, nem o empréstimo inter-bibliotecário. - Falta de consciência que a biblioteca é um serviço generalista.
Pessoal	
Profissionais. Sempre procuram solucionar os problemas que lhe são colocados.	Cria uma sensação de conforto em quem utiliza a biblioteca.
Falta de poder de decisão	- Impacto negativo tanto a nível interno como externo - O trabalho demora mais - Imagem negativa da biblioteca.
Falta de formação	- O pessoal pede mais formação - Não sabe utilizar o material da biblioteca
Horário	
O horário é adequado	
Instalações	
O espaço é agradável	Gostariam de ter um espaço informal e confortável para ler.
O equipamento não funciona da forma adequada (computadores, impressoras e internet)	
Atividades	
Muitas atividades e variadas	- As atividades são consideradas como um ponto forte da biblioteca. - Reforçam a imagem positiva da biblioteca, como espaço inovador. - Ainda que se considerem como algo importante, não significa que assistam as mesmas.
Falta de difusão	- Muitas vezes o público só conhece as atividades depois de sucederem.

Tabela 2: Exemplo dos resultados da relação com os stakeholders da B.P de Salamanca

Discussão

Em primeiro lugar é importante evidenciar o caráter dinâmico do modelo. As reuniões com os stakeholders criam sinergias que permitem melhorar a reputação da instituição.

As etapas 1 e 2 – identificação e priorização dos stakeholders – permitem aos trabalhadores ter uma visão global do trabalho realizado pela biblioteca e refletir sobre o mesmo. Após a primeira etapa os trabalhadores mostravam-se mais motivados, devido à consciencialização do amplo trabalho realizado pela biblioteca. A segunda etapa permitiu aos trabalhadores refletir sobre a relação da biblioteca com os seus stakeholders. Através do quadro de priorização evidencia-se quais são stakeholders mais relevantes, quer dizer, aqueles com quem a relação é mais forte. No processo de priorização os responsáveis pela relação com as associações sociais eram da opinião que as ditas associações deveriam ser consideradas como stakeholders relevantes. Ao analisar a relação destas com a biblioteca, constataram que não dependiam do trabalho da biblioteca, nem tinham qualquer influência

nas decisões da instituição, como poderia parecer à primeira vista.

Todos os stakeholders comentaram a honra de participar nas reuniões da terceira etapa, além disso insistiram na importância da biblioteca ter em conta a sua opinião na gestão dos serviços.

Sobre a informação recolhida nas quatro reuniões é importante indicar que grande parte dessa informação não era possível obter de outra forma - como os inquéritos de satisfação, a análise das necessidades de informação, estudos dos movimentos dos empréstimos, frequência do espaço e participação nas atividades – devido a ser uma metodologia oriunda da perspectiva qualitativa, mas orientada à prática. Quer dizer, não se procura uma análise descritiva do meio em que se insere a biblioteca; senão conhecer a opinião dos cidadãos sobre questões concretas com o intuito identificar os pontos fortes e fracos da instituição, criar linhas de atuação e promover a mudança institucional. Assim, as reuniões permitiram saber como os stakeholders avaliam os diferentes aspectos analisados, compreendendo se estes constituem uma vantagem ou desvantagem para a biblioteca.

A informação obtida através da aplicação do modelo de relação biblioteca-comunidade, além de permitir conhecer o que opinam sobre o seu trabalho, promoveu um intenso debate sobre a função da mesma, durante a reunião em que se apresentaram os resultados finais deste estudo. Na dita reunião debateu-se sobre os aspectos melhor e pior “pontuados” pelos diferentes grupos no âmbito deste estudo. Os dois pontos fortes, segundo os stakeholders são: as atividades e os funcionários da biblioteca. Desde modo a Biblioteca Pública de Salamanca define-se atualmente como um espaço de reunião e encontro da comunidade, centrado-se nas atividades culturais. As múltiplas atividades que desenvolve a biblioteca, tanto as permanentes (10 grupos de leitura, os grupos de conversação em sete línguas diferentes, os dois grupos de escrita criativa e o workshop de desenho), como as temporárias (exposições, apresentações de livros, concertos, encontros com autores, performance, entre outras); fazem da biblioteca um espaço de inovação e ponto privilegiado de acesso à cultura, nas palavras dos próprios stakeholders. A transformação da função da biblioteca não se refere apenas às atividades, mas também afeta serviços mais tradicionais como o empréstimo. Assim os stakeholders requerem dos funcionários um serviço mais personalizado tanto no aconselhamento, como na localização de recursos que se encontrem na biblioteca, noutros centros ou na Internet. No presente estudo, os trabalhadores são considerados como um ponto forte da instituição, tanto pelo trato próximo e amável como por procurarem sempre resolver os problemas que lhes são colocados. Na reunião final também se referiu o ponto fraco da biblioteca: a divulgação das atividades e serviços da biblioteca. Este aspecto iniciou um extenso debate sobre a divulgação das instituições públicas. Os trabalhadores foram unânimes em que eram necessárias diferentes vias para chegar aos diferentes públicos da biblioteca, assim concluiu-se que este deveria ser um tema de reflexão e que no próximo plano estratégico da biblioteca deveria constar o seguinte objetivo: melhorar a divulgação das atividades e serviços da biblioteca.

Nessa reunião também se debateu sobre a formação que os trabalhadores requeriam, principalmente em áreas como tecnologias da informação, gestão de redes sociais e ferramentas de designer gráfico para temas relacionados com cartazes e folhetos informativos da biblioteca. Devidos aos recortes orçamentais, juntamente com a grande evolução das ditas áreas os funcionários sentem que os seus conhecimentos não são os suficientes para tirar o melhor partido das novas ferramentas tecnológicas. A falta de conhecimentos dificulta o trabalho interno da biblioteca e em alguns casos faz-se notar no atendimento às novas demandas da população. A questão prendia-se que a biblioteca não pode assumir o gasto de formar todos os trabalhadores, então como resposta a este problema propôs-se a criação de um plano de formação colaborativa onde em primeiro lugar se identificassem as áreas em que cada trabalhador possui maior conhecimento para posteriormente poder formar os seus colegas de trabalho. Além disso procurar-se-ia conseguir formação externa, através das vias formais (Ministério da Cultura

e Junta de Castilla y León) e propondo aos alunos de diferentes cursos (Sociologia, Informática, Designer, Biblioteconomia, etc.) que desenvolvem o seu estágio curricular na biblioteca a criação de uma formação intensiva e prática em áreas requeridas pelos trabalhadores.

Na reunião final, tratou-se também o tema do trabalho em equipa. Considerou-se que a falta de comunicação entre trabalhadores, a falta de uma visão global do trabalho da biblioteca e a necessidade de aprovação de cada tarefa por parte da direção da instituição eram os motivos desse problema. Assim os próprios funcionários de forma indireta consideraram que se deveria promover o trabalho em equipa, de modo que todos tivessem consciência do trabalho desenvolvido pelos companheiros e a melhorar o ambiente de trabalho. Ao final propôs-se que o próximo plano estratégico da biblioteca tivesse em consideração os pontos debatidos na reunião final: 1) melhorar a divulgação das atividades e serviços da biblioteca e 2) promover o trabalho em equipa, onde se incluiria o plano de formação colaborativa.

Conclusão

Nos últimos anos, provavelmente devido ao contexto socioeconômico, houve uma crescente aplicação da Teoria dos stakeholders em áreas fora do âmbito comercial, estando normalmente associadas a políticas de responsabilidade social, sustentabilidade das instituições, e a projetos que promovem a participação cidadã na gestão dos serviços públicos.

O presente modelo de relação biblioteca-comunidade como outras metodologias participativas, constituem uma nova forma de gerir os serviços públicos, onde a participação cidadã se apresenta como um elemento básico das mesmas. Segundo Edgar Morin “ a participação cidadã só se alcança, permitindo e promovendo que os cidadãos participem” (2011), quer dizer, é um processo, cujo objetivo final é o próprio método. Estas novas formas de gestão inserem-se no âmbito da Investigação-Ação, corrente iniciada pela escola de Frankfurt por autores como Habermas, Horkheimer e Adorno, cujo o intuito não é apenas conhecer o meio social de determinada comunidade, mas também identificar problemas e propor soluções que promovam uma mudança real do mesmo. Desde modo projetos como o presente modelo devem apoiar-se na investigação científica desde uma perspectiva orientada à prática profissional, caso contrário existe o risco de se converter numa lista de boas intenções ou num compendio teórico sem possibilidade de aplicação.

As bibliotecas públicas devem ter em conta a informação que resulta do contato direto com os stakeholders, pois “não contar com estes dados produz um vazio entre a oferta de um serviço da biblioteca e o que o utilizador realmente necessita” (González Fernández Villavicencio, 2012). Só a relação direta permite criar novos serviços que satisfaçam realmente as necessidades da comunidade que a biblioteca serve. O modelo de relação biblioteca-comunidade pode também servir para identificar as questões mais prementes demandadas pela comunidade e que estas sirvam de base para criar os planos estratégicos da instituição como demonstra o presente artigo e outras práticas semelhantes no âmbito bibliotecário desenvolvidas em bibliotecas públicas como a de Bellingham (Washington) e Toronto. Além disso as instituições públicas devem promover a integração dos cidadãos na gestão pública, constituindo-se como pilares da democracia e da renovação política tão necessária no atual contexto social.

Referências bibliográficas

ACCOUNTABILITY (2006) - *El compromiso con los stakeholders: Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés* [Em linha]. Madrid: Stakeholder Research Associates, Instituto

Nóos. [Consult. 15 Jun. 2015]. Disponível na Internet: <URL:<http://www.accountability.org/images/content/2/0/204.pdf> <http://www.accountability.org.uk>>

BELIO GALINDO, José-Luis; SAINZ ANDRÉS, Ana (2007) - *Conozca el nuevo marketing: el valor de la información*. Madrid: Especial directivos. ISBN: 974 84 935902 1 5

Bellingham Public Library (2013) - *Connecting our community with each other and the world: read, learn, meet, discover (Strategic plan 2013-2017)* [Em linha]. Washigton: BPL. [Consult. 25 Jun. 2015]. Disponível na Internet:<URL:<http://www.bellinghampubliclibrary.org/about/strategicplan2013-2017.pdf>>

MORIN, Edgar (2011) – *La via para el futuro de la humanidad*. Madrid:Paidós. ISBN: 9788449325939

FREEMAN, Edward (1984) - *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman. ISBN: 0273019139

GONZÁLEZ-FERNÁNDEZ VILLAVICENCIO, Nieves (2012) - *Servicios de referencia en bibliotecas universitarias: tendencias y plan de marketing* [Em linha]. El profesional de la información, v. 21, n. 6, noviembre-diciembre, pp. 567-576. [Consult. 23 Jun. 2015]. Disponível na Internet: <URL:<http://eprints.rclis.org/18133/1/03-Gonza%CC%81lez-Ferna%CC%81ndez-Villavicencio.pdf>>

GRANDA REVILLA, Germán; TRUJILLO FERNÁNDEZ, Ricardo (2011) - *La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones* [Em linha]. Economía industrial, n. 381, pp. 71-76. [Consult. 11 Jun. 2015]. Disponível na Internet: <URL: <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/381/Germ%C3%A1n%20Granda%20Revilla.pdf>>

Toronto Public Library (2012) - *Read, learn, create, deliver: Strategic plan 2012-2015* [Em linha]. Toronto: TPL. [Consult. 25 Jun. 2015]. Disponível na Internet: <URL: <http://www.torontopubliclibrary.ca/content/about-thelibrary/strategic-plan/pdfs/read-learn-create-deliver-stratplan-2012-2015.pdf>>