

Linhas de Orientação para a Rede Municipal de Bibliotecas de Almada 2025-2028: da conceção à avaliação

Vera Correia^a, Tânia Fernandes^b, Rute Moura^c

^a*Câmara Municipal de Almada, Portugal, vcorreia@cma.m-almada.pt*

^b*Rede Municipal de Bibliotecas de Almada, Portugal, taafernandes@cma.m-almada.pt*

^c*Câmara Municipal de Almada, Portugal, rmoura@cma.m-almada.pt*

Resumo

Esta comunicação apresenta o modelo utilizado na definição das Linhas de Orientação para a Rede Municipal de Bibliotecas de Almada 2025-2028. Reconhecendo a necessidade de adaptação das bibliotecas às transformações sociais, recorreu-se ao modelo de relação com a comunidade baseado na Teoria dos *Stakeholders* e em metodologias participativas, garantindo assim o envolvimento dos cidadãos na definição dos objetivos estratégicos. Da análise dos contributos recolhidos e de políticas municipais e globais, resultou a missão, a visão e os valores da Rede Municipal de Bibliotecas de Almada, quatro eixos estratégicos: Ler, Aprender, Estar e Conectar, e respetivos objetivos específicos. Foi também construído um Plano de Ação anual alinhado com os objetivos definidos. De modo a garantir a monitorização e a melhoria contínua dos serviços, estabeleceram-se indicadores e medidas de avaliação. A comunicação analisa ainda as limitações na recolha de contributos, destacando-se a necessidade de estratégias de divulgação robustas e de uma maior representatividade de grupos socialmente vulneráveis. Por fim, discutem-se os desafios enfrentados na operacionalização da avaliação de impacto e na comunicação dos resultados.

Palavras-chave: Bibliotecas Públicas, Linhas de Orientação, Planeamento Estratégico, Teoria dos *Stakeholders*, Metodologias Participativas.

Introdução

O planeamento estratégico é um instrumento de gestão que permite a adaptação do modelo de atuação das bibliotecas públicas, de modo a dar resposta aos desafios emergentes e a maximizar o seu impacto na comunidade.

Com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos cidadãos e de potenciar a sua relevância num contexto caracterizado pela rápida mudança, a Rede Municipal de Bibliotecas de Almada (RMBA) tomou a decisão de desenvolver e implementar o documento estratégico Linhas de Orientação para a RMBA 2025-2028.

Segundo a IFLA (2013, p. 72), o planeamento garante a prestação de um serviço equitativo, eficaz e eficiente a todos os membros da comunidade, devendo ser construído de forma articulada entre os organismos responsáveis pela tutela e pelo financiamento, os trabalhadores da biblioteca e os utilizadores. Miettinen (2018, p. 9) reforça a participação ativa da comunidade neste processo referindo-

a como “fundamental para a criação de serviços atuais, que sejam adaptáveis e flexíveis o suficiente para enfrentar o futuro”.

O desenvolvimento de um planeamento estratégico não se esgota na definição de objetivos que refletem as necessidades e as expectativas da comunidade e no estabelecimento de um Plano de Ação. Envolve também a implementação de um sistema de avaliação dos resultados que permite apoiar a tomada de decisão para a melhoria contínua dos serviços, e apoiar a *advocacy* (Bill & Melinda Gates Foundation (2015, p. 6).

Metodologia

O processo participativo desenhado tendo em vista a elaboração das Linhas de Orientação para a RMBA 2025-2028, baseou-se no modelo de Guerreiro (2016) desenvolvido na Biblioteca Pública de Salamanca, cuja relação da biblioteca com a comunidade assenta na Teoria dos *Stakeholders* e em metodologias participativas. A Teoria em análise, é um modelo prático para identificar e estabelecer uma relação com as partes interessadas que compõem o contexto da biblioteca. É constituído por 3 etapas: identificar, priorizar e relacionar-se.

Os instrumentos de relação utilizados foram os grupos de discussão, o questionário e a recolha de sugestões através de *Árvores dos desejos* colocadas em cada uma das bibliotecas da Rede. Posteriormente, toda a informação foi categorizada manualmente visando a identificação de linhas comuns de necessidades e interesses.

A figura 1 representa esquematicamente a metodologia utilizada no processo de elaboração das Linhas de Orientação de Orientação:

- Definição dos eixos de atuação e dos objetivos estratégicos com base no modelo de relação com os *stakeholders* e o alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 2030, o Plano Municipal para a Igualdade e Não Discriminação, o Plano Municipal para a Juventude e a Estratégia Municipal de Saúde de Almada;
- Estabelecimento de indicadores e medidas de avaliação de impacto para apoio à tomada de decisão, tendo por base a ISO 16439 (2023) sobre métodos e procedimentos para avaliar o impacto das bibliotecas, e a ISO 11620 (2008) referente a indicadores de desempenho para bibliotecas;
- Construção de um Plano de Ação anual, sujeito a adaptações decorrentes dos resultados de avaliação.

Relativamente aos resultados alcançados, prevê-se a divulgação anual dos mesmos através de um *dashboard* disponibilizado online e fisicamente.

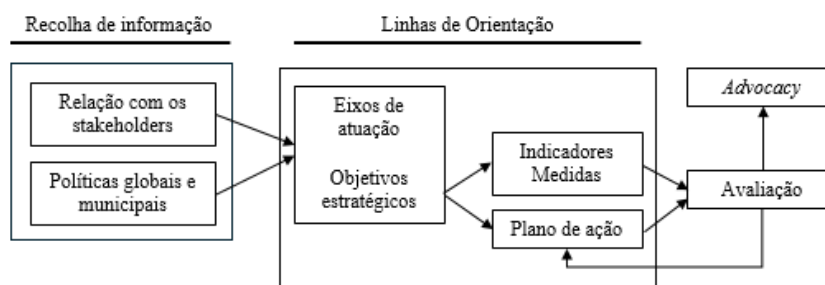


Figura 1: Metodologia utilizada na elaboração das Linhas de Orientação para RMBA 2025-2028.

Resultados e Discussão

Visando a obtenção de uma amostra que refletisse a diversidade de necessidades da comunidade, priorizaram-se *stakeholders* operacionais e beneficiários diretos, assumindo-se que o nível político está representado nos documentos estruturantes consultados. A tabela 1 apresenta as partes interessadas identificadas e os respetivos instrumentos de relação utilizados.

	<u>Stakeholders</u>	Instrumentos de relação
I	Funcionários da biblioteca	Questionário online e grupos de discussão
	Dirigentes da Câmara Municipal de Almada	Questionário online
E	Utilizadores	Questionário online e recolha de presencial de ideias
	Não utilizadores	Grupo de discussão
	Professores bibliotecários	Questionário
	Bibliotecas do concelho	Grupo de discussão

Tabela 1: *Stakeholders* internos (I) e externos (E) identificados como prioritários e respetivos instrumentos de relação aplicados.

Através da *Árvore dos desejos* foram recolhidos 121 contributos de utilizadores. Nos grupos de discussão estiveram envolvidos 43 trabalhadores da RMBA, 6 representantes de outras bibliotecas do concelho e 6 não-utilizadores da Rede. Relativamente aos questionários, estes foram aplicados a 12 professores bibliotecários. A participação através dos questionários online foi residual, tendo-se obtido apenas 4 respostas de utilizadores. Os resultados acima descritos evidenciam uma fraca participação online relacionada com uma divulgação ineficiente e com a necessidade de sensibilizar os intervenientes para a importância do seu envolvimento na construção do planeamento. De salientar, que o questionário enviado por email aos dirigentes (Chefes de Divisão), não obteve qualquer resposta.

A partir da análise dos contributos e de políticas globais e locais, definiram-se as Linhas de Orientação que integram a missão, visão e valores da RMBA, e os objetivos estratégicos agrupados em 4 eixos de atuação:

- LER - Promover a leitura, a curiosidade e a descoberta desde a infância até à idade adulta;
- APRENDER - Incentivar a aprendizagem ao longo da vida;
- ESTAR - Criar espaços convidativos e acolhedores onde as pessoas se encontram, conversam e acedem aos recursos da biblioteca;
- CONECTAR - Criar parcerias e ligar as pessoas da comunidade umas às outras e ao mundo.

A definição dos objetivos estratégicos seguiu uma lógica de complementaridade em que algumas medidas derivam das políticas (ODS e Planos Municipais), e outras das necessidades expressas pelos *stakeholders* (p. e. melhorias em espaços). Nos pontos de convergência, os contributos validaram as diretrizes políticas existentes. A análise de dados consistiu, assim, num cruzamento de fontes onde se priorizou a relevância e o impacto potencial na qualidade de vida dos cidadãos, independentemente da origem do contributo. O documento, redigido em linguagem simples e acessível, encontra-se disponível online¹ e foi divulgado através de cartazes colocados nas diferentes bibliotecas que integram a Rede.

Paralelamente, foi elaborado um Plano de Ação anual, no qual se identificam os projetos e iniciativas a desenvolver com vista à consecução dos objetivos definidos.

Embora os indicadores de monitorização de impacto estejam definidos, a sua plena operacionalização enfrenta desafios ao nível da capacidade de análise sistemática. A ausência de processos consolidados de interpretação de dados para apoio à tomada de decisão constitui, atualmente, uma limitação que a RMBA procura ultrapassar de modo a garantir que a monitorização resulte em ajustes efetivos ao Plano de Ação.

Conclusões

A definição das Linhas de Orientação para a RMBA 2025-2028 apresenta uma metodologia diferenciadora, ao deslocar os cidadãos do papel passivo de consumidor, para o papel ativo de criador.

Identificam-se, contudo, algumas limitações:

1. Divulgação: a implementação de uma metodologia participativa deve ser acompanhada de uma forte componente de divulgação, de modo a sensibilizar a comunidade para importância do seu envolvimento. Esta divulgação é tanto mais pertinente, quando a auscultação é efetuada através de questionários online;
2. Abrangência: de modo a incluir segmentos populacionais muitas vezes marginalizados, um processo de auscultação deve dar voz a minorias, pessoas com necessidades especiais e pessoas em situação económica desfavorável.

Enfrentam-se ainda constrangimentos relativamente à avaliação de impacto das Linhas de Orientação e à divulgação dos respetivos resultados junto da comunidade.

Para um futuro sustentável, em que as bibliotecas se assumem como centros comunitários, pretende-se evoluir para dinâmicas participativas em que os *stakeholders* não sejam apenas ouvidos, mas que sejam envolvidos em processos de cocriação e de codecisão, seja através da realização de sessões de *design thinking* ou de orçamentos participativos.

Considera-se assim, que uma biblioteca que convida a comunidade a participar ativamente na definição e no desenvolvimento dos serviços, aplica uma metodologia que amplia o conceito democrático de biblioteca ligado ao acesso aos serviços (IFLA/UNESCO, 2022).

Referências bibliográficas

Bill & Melinda Gates Foundation. (2015). *Global libraries impact planning and assessment guide*. <https://www.publiclibraryadvocacy.org/wp-content/uploads/2015/06/IPA-Guide-2015.pdf>

Guerreiro, J. (2016). *Espacio compartido: Modelo de relación biblioteca-comunidad basado en la participación ciudadana y la teoría de los stakeholders* [Tese de doutoramento, Universidad de Salamanca]. Gredos Repository. <https://hdl.handle.net/10366/133019>

IFLA. (2013). *Directrizes da IFLA sobre os serviços da biblioteca pública* (2.ª ed.). Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas. http://bibliotecas.dglab.gov.pt/pt/ServProf/Documentacao/Documents/DiretrizesIFLA_2ed_rev.pdf

IFLA/UNESCO. (2022). *Manifesto da IFLA/UNESCO para as Bibliotecas Públicas*. http://bibliotecas.dglab.gov.pt/pt/ServProf/Documentacao/Documents/Manifesto_IFLA_PT_2022.pdf

ISO 11620. (2008). *Information and documentation: Library performance indicators*. ISO.

ISO 16439. (2023). *Informação e documentação: Métodos e procedimentos para avaliar o impacto das bibliotecas*. IPQ.

Miettinen, V. (2018). Redefining the library: Co-designing for our future selves and cities. *Public Library Quarterly*, 37(1), 8-20. <https://doi.org/10.1080/01616846.2017.1379348>

ⁱ O documento integral das *Linhas de Orientação para a Rede Municipal de Bibliotecas de Almada 2025-2028* pode ser consultado em: https://www.cm-almada.pt/sites/default/files/2025-03/Linhas%20de%20orientacao%202025_2028%20RMB.A.pdf