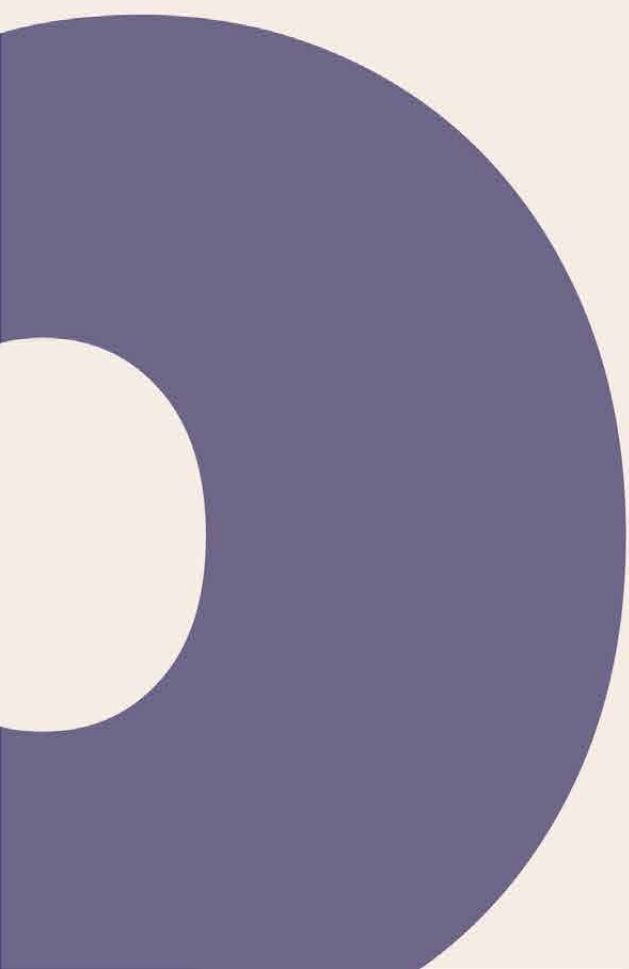


Guia para a criação de
**estratégias de gestão
para o desenvolvimento
de alianças em bibliotecas**
públicas e comunitárias



Paula Larraín Larraín

Diretora do Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas
Presidenta do Conselho Intergovernamental do Iberbibliotecas

Sandra Patricia Suescún Barrera

Coordenadora do Grupo de Bibliotecas Públicas da Biblioteca Nacional da Colômbia
Vice-presidenta do Conselho Intergovernamental do Iberbibliotecas

Enrique Vargas Flores

Coordenador do Espaço Cultural Ibero-Americano da Secretaria-Geral Ibero-Americana, Segib

Margarita Cuéllar Barona

Diretora do Centro Regional de Promoção do Livro na América Latina e o Caribe, Cerlalc-Unesco
Unidade Técnica

Francisco Thaine

Subdiretor do Centro Regional de Promoção do Livro na América Latina e o Caribe, Cerlalc-Unesco e secretário técnico do IBERBIBLITOECA
Unidade Técnica

**Representantes
do Conselho
Intergovernamental****Brasil****Nadja Cezar Lanzer**

Rodrigues. Coordenadora-Geral de Leitura e Bibliotecas. Ministério da Cultura.

Chile**Paula Larraín Larraín.**

Diretora do Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas. Serviço do Patrimônio Cultural Nacional. Ministério das Culturas, Artes e Patrimônio.

Colômbia**Sandra Patricia Suescún Barrera.**

Coordenadora do Grupo de Bibliotecas Públicas da Biblioteca Nacional da Colômbia. Ministério da Cultura.

Costa Rica**Gilberto Méndez Rodríguez.**

Diretor do Sistema Nacional de Bibliotecas, Sinabi. Ministério da Cultura e Juventude.

Equador

Alfonso Espinoza. Diretor da Biblioteca Nacional Eugenio Espejo. Ministério da Cultura e Patrimônio.

David Linares. Diretor da Biblioteca Nacional. Ministério da Cultura.

Espanha

Ignacio Castillo Grau. Vice-Diretor Geral da Coordenação de Bibliotecas. Direção-Geral do Livro e da Promoção da Leitura. Ministério da Cultura e do Esporte.

Medellín

Herman Montoya Gil. Líder de Programa. Sistema de Bibliotecas Públicas. Secretaria de Cultura.

México**Guillermina Pérez Suárez.**

Diretora Geral de Bibliotecas. Secretaria da Cultura.

Panamá

Guadalupe G. de Rivera. Diretora Técnica da Biblioteca Nacional Ernesto J. Castillero. Ministério da Cultura.

Peru

Juan Yangali Quintanilla. Chefe Institucional da Biblioteca Nacional do Peru. Ministério da Cultura.

Quito**Santiago Vizcaino Armijos.**

Coordenador da Rede Metropolitana de Bibliotecas. Ministério da Cultura.

Unidade Técnica do Iberbibliotecas
Centro Regional de Promoção do Livro na América Latina e o Caribe, Cerlalc-Unesco

Paulina Castañeda**Yined Rodríguez****Oscar Tejada****Juan de Frón****Ana Milena Carreño**

Publicado pelo Programa Ibero-Americano de Bibliotecas Públicas-Iberbibliotecas
iberbibliotecas@cerlalc.org
www.iberbibliotecas.org
Julho de 2026

Este documento foi produzido no âmbito das ações do Iberbibliotecas para a promoção do desenvolvimento bibliotecário na região. O documento pode ser redistribuído e impresso sob os termos e condições da licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 3.0 (CC BY-NC-ND).

Autores do guia

Pablo Andrade Blanco**Fabiana Souza Ferreira**

Design editorial

Victor Aristizábal Giraldo

Tradução para o português

Thais Goularte

Revisão textual em português

Pollianna de Fátima Santos Freire**Fotografias**

As fotografias gerais que aparecem no conteúdo dos capítulos fazem parte do banco de imagens do Iberbibliotecas ou dos registros fornecidos pelos países e cidades membros do programa, sendo meramente ilustrativas.

ISBN 978-958-671-305-4



A Ricardo López, impulsor dos mecanismos de Gestão Participativa
em Bibliotecas Públicas.

Autor principal:

Pablo Andrade Blanco

Antropólogo social com doutorado em Arquitetura e especialização em Patrimônio Cultural e Ambiental pela Universidade de Sevilha, sua experiência abrange o planejamento e a avaliação de políticas públicas na área da cultura. Isso o levou a trabalhar em espaços culturais como arquivos, bibliotecas e museus. Sua carreira se destaca pela avaliação do impacto e da sustentabilidade social de programas e projetos culturais em seus respectivos territórios. Combina a pesquisa, a administração pública de alto nível e o ensino universitário para transformar espaços culturais (bibliotecas, arquivos, museus e centros culturais) em locais de debate democrático sobre a memória e o patrimônio locais. Ao longo de sua trajetória profissional, trabalhou com o Sistema Nacional de Bibliotecas, o Cerlalc e a Universidade de Valência, além de ter integrado o grupo de mentores de impacto do programa Bibliotecas Globais da Fundação Bill and Melinda Gates.

Autora e apoio com a pesquisa:

Fabiana Souza Ferreira

Geógrafa, doutora em Geografia pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e pesquisadora das relações entre território, cartografia participativa e bibliotecas comunitárias. Atua na Rede Beija-Flor de Pequenas Bibliotecas Vivas de Santo André, onde desenvolve projetos voltados à mediação cultural, ao fortalecimento comunitário e à gestão territorial. Seu trabalho articula pesquisa, extensão e práticas colaborativas, com foco na construção de alianças entre bibliotecas, comunidades e instituições.

Sumário

10	Antecedentes gerais
14	Diferentes olhares sobre o tema
20	PASSO 1: MISSÃO
32	PASSO 2 DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO
54	PASSO 3: GESTÃO TERRITORIAL
68	PASSO 4: NOVOS SERVIÇOS BIBLIOTECÁRIOS
74	PASSO 5: EFEITOS E IMPACTOS
86	RESUMO
92	ANEXOS

Prólogo

O Programa Ibero-Americano de Bibliotecas Públicas (Iberbibliotecas) é um programa de cooperação que faz parte do Espaço Cultural Ibero-Americano da Secretaria-Geral Ibero-Americana (SEGIB). Com doze membros — dez países e duas cidades —, o programa concentra seu trabalho em três objetivos estratégicos e diversas linhas de atuação, como editais, bolsas de estudo, incentivos, estágios, publicações, cursos e outros. O objetivo fundamental do programa é fortalecer e desenvolver as bibliotecas públicas e comunitárias da região, bem como apoiar o trabalho individual de quem atua nesses espaços culturais em diferentes níveis.

O Selo Editorial do programa enquadra-se no primeiro objetivo, Políticas Públicas, e foi criado pelo Conselho Intergovernamental — o órgão máximo de governo — para fornecer ferramentas práticas às bibliotecas ibero-americanas e aos seus colaboradores. Assim, até o momento, existe uma única coleção, Guias Práticos, baseada na pesquisa, nas reflexões e na experiência de diversas equipes profissionais do mundo das bibliotecas e da cultura.

Cada publicação responde ao forte compromisso do Iberbibliotecas em compreender e desenvolver ferramentas para atender às demandas contemporâneas do campo, com base nas necessidades atuais e nos temas de interesse, com o objetivo de oferecer às equipes de bibliotecas e ao público em geral interessado produtos editoriais relevantes e gratuitos que promovam sua apropriação em toda a Iberoamérica.

Apresentamos a sexta publicação: *Guia para a criação de estratégias de gestão para o desenvolvimento de alianças em bibliotecas públicas e comunitárias*, elaborado pelo autor chileno Pablo Andrade Blanco e pela autora brasileira Fabiana Souza Ferreira. Assim como nos guias anteriores, a sua elaboração baseou-se fundamentalmente na realização de mesas de experiências, nas quais foram compartilhados relatos de diferentes equipes de bibliotecas da Ibero-América sobre o trabalho com outros atores-chave e o desenvolvimento de parcerias.

O Guia divide-se em cinco passos fundamentais para compreender o trabalho bibliotecário e construir parcerias eficazes: 1) a missão, 2) o diagnóstico participativo, 3) a gestão territorial, 4) os novos serviços bibliotecários e 5) os efeitos e impactos. Cada um desses capítulos é acompanhado por exemplos de casos e ferramentas práticas, permitindo que cada biblioteca desenvolva o processo de acordo com o seu próprio contexto.

Este será um documento de grande utilidade e importância para a prática das bibliotecas na região, bem como para outros espaços culturais. Com esta publicação, continuamos promovendo e incentivando a reflexão sobre a realidade da nossa região e o papel das bibliotecas no presente: lugares de exploração comunitária, criação de conhecimento, defesa e proteção de direitos, unificação do conhecimento e promoção de liberdades e opiniões.

Paula Larraín Larraín

Presidenta do IBERBIBLIOTECAS

Diretora do Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas do Chile



Antecedentes **gerais**



O presente guia tem como objetivo fornecer às bibliotecas públicas e comunitárias mecanismos que lhes permitam identificar atores-chave para a criação de alianças estratégicas. Essas alianças, por sua vez, têm como propósito fortalecer a gestão da biblioteca pública ou comunitária por meio da oferta de novos serviços bibliotecários que contribuam para o desenvolvimento local. É importante reforçar que, no contexto atual, os projetos colaborativos e as parcerias têm se consolidado como uma via fundamental para a gestão bibliotecária, o que oferece novas oportunidades de crescimento e cooperação.

O desenvolvimento de alianças estratégicas em bibliotecas públicas e comunitárias apresenta tanto desafios globais quanto locais. Isso nos leva a considerar que, embora essas iniciativas possam parecer padronizadas em nível global ou excessivamente específicas segundo o contexto de cada biblioteca, é possível encontrar um equilíbrio que maximize o seu impacto em diferentes realidades. Por essa razão, a partir de uma revisão preliminar sobre alianças estratégicas em bibliotecas públicas, decidiu-se concentrar esta análise nos lineamentos e nas recomendações internacionais, observando como esses princípios se refletem e se adaptam às características e às necessidades de cada território.

Nesse contexto, serão abordados mecanismos voltados a otimizar o tempo de sistematização e o uso das informações relativas às alianças estratégicas das bibliotecas com as suas comunidades, sem perder de vista a missão fundamental de nossas instituições, que, em alguns casos, pode apresentar ampla diversidade. Assim, este guia tem a intenção de oferecer as ferramentas necessárias para fortalecer a capacidade de gestão e, ao mesmo tempo, promover o trabalho com alianças sólidas que potencializem seu papel no território e contribuam para a melhoria dos serviços bibliotecários.

A proposta contempla a gestão de bibliotecas como um mecanismo capaz de abranger diversas tipologias, desde bibliotecas públicas e comunitárias¹ até bibliotecas categorizadas por tamanho, recursos e particularidades territoriais, como

.....
¹ As bibliotecas comunitárias constituem um tipo de equipamento cultural amplamente presente em todo o território brasileiro e em outras regiões da Ibero-América, atuando como espaços essenciais para as comunidades. Essas bibliotecas caracterizam-se por sua profunda vinculação e adaptação aos contextos específicos dos territórios onde se inserem, o que lhes permite ir muito além da oferta de livros e dos serviços tradicionais de leitura.

aquelas localizadas em zonas industriais, rurais ou isoladas.² Além disso, consideram-se bibliotecas que atendam a diferentes tipos de usuários(as) e comunidades. Essa diversidade apresenta o desafio de dispor de ferramentas que apoiem os processos de gestão independentemente das suas características. Por essa razão, esta proposta aborda o conceito de “espaços bibliotecários”³, a partir de uma perspectiva que contempla a diversidade espacial, de infraestrutura, de missão institucional e cultural de cada uma. A amplitude do termo busca incorporar casos e exemplos concretos dessas tipologias ao longo do desenvolvimento do guia.

Nesse sentido, o guia terá uma orientação prática, incluindo estudos de caso e o uso de ferramentas que permitirão aos(as) leitores(as) desenvolver seus próprios processos. Optou-se por elaborar uma série de perguntas frequentes que orientarão a narrativa de cada capítulo, facilitando, assim, a compreensão das diretrizes abordadas no documento.

Outro aspecto fundamental é a construção de uma orientação geral sobre os espaços bibliotecários vinculados aos contextos territoriais, ou seja, os processos de planejamento, em suas diferentes abordagens, devem contar com diretrizes comuns. Caso não exista um planejamento prévio, este guia servirá como incentivo para sua elaboração. Nosso enfoque busca estabelecer um marco de gestão flexível — aplicável independentemente do país, da região, do estado ou da localidade —, que incorpore uma série de elementos-chave para conduzir esses processos a partir de uma perspectiva territorial e participativa.

Os textos baseiam-se em experiências que tratam da gestão e do impacto das bibliotecas comunitárias e públicas na Ibero-América, destacando seu papel para além da leitura. Explora-se como essas bibliotecas, que enfrentam problemáticas sociais, como violências, saúde mental e migração, atuam fundamentalmente como espaços de apoio e mediação para as suas comunidades. Um enfoque relevante é a importância das alianças com diversas instituições e organizações para sustentar os seus projetos, especialmente em contextos de recursos limitados. Além

.....
² Nesse sentido, na região, existem diversos casos de bibliotecas unipessoais, nas quais uma única pessoa realiza todas as tarefas associadas ao funcionamento, à manutenção e à gestão da biblioteca. Infelizmente, as informações sobre o percentual exato de bibliotecas unipessoais na Ibero-América são insuficientes e fragmentadas, pois não há estudos recentes que abranjam toda a região de maneira integral. Contudo, diversos relatórios sugerem que esse modelo é predominante, especialmente em municípios pequenos e em áreas rurais.

Para contrastar essa realidade, podemos citar, por um lado, casos como o dos Estados Unidos, onde apenas 6% das bibliotecas públicas operavam com um único funcionário em 2021, segundo dados do Instituto de Serviços de Museus e Bibliotecas (IMLS). Isso demonstra que as bibliotecas unipessoais são exceção naquele país. Por outro lado, na Espanha, o modelo é mais diverso; embora a média nacional de pessoal por biblioteca seja de 2, 3 pessoas, comunidades como Extremadura apresentam uma média de apenas uma pessoa, indicando que o modelo unipessoal é comum em determinadas áreas, de modo semelhante ao que ocorre na Ibero-América.

³ Embora seja verdade que o termo “espaços bibliotecários” seja utilizado para definir aspectos vinculados ao âmbito da biblioteca e dos seus serviços, é igualmente relevante considerar que tanto as bibliotecas públicas quanto as populares compartilham a mesma intencionalidade.

disso, enfatiza-se a necessidade de estratégias adaptadas às realidades territoriais, a fim de promover uma abordagem participativa e, em algumas ocasiões, utilizando chaves decoloniais, ao incorporar outros saberes na relação com a comunidade — como a língua ou o ideograma têxtil, entre outros elementos — em atenção às necessidades da população.





Diferentes olhares sobre o tema



A partir do exposto, este capítulo se nutre das ricas experiências das bibliotecas ibero-americanas. Por meio de um processo de entrevistas (grupais e individuais), essas bibliotecas nos ofereceram uma visão profunda de sua perspectiva territorial, de suas orientações missionais e de sua eficaz gestão de alianças. Ao sistematizar essas informações valiosas, identificamos 5 passos fundamentais que emergiram de forma consistente nas conversas. Registramos esses achados no diagrama a seguir, que representa visualmente essas etapas como um processo dinâmico de retroalimentação contínua e de incorporação de novos insumos.



A missão de uma biblioteca refere-se ao seu propósito fundamental e aos objetivos que orientam a sua existência e a sua operação. No caso das bibliotecas públicas, essa missão costuma estar vinculada à sua organização estrutural e à normativa da entidade que lhes respalda (nível estadual, municipal ou nacional). Para as bibliotecas comunitárias, a missão frequentemente emana diretamente do objetivo fundador e da visão da comunidade ou dos indivíduos que lhes deram origem. Em alguns casos, reiteram-se as orientações da IFLA (*International Federation of Library Associations and Institutions*).

É crucial compreender que essa missão não é rígida nem estática. Pelo contrário, trata-se de um aspecto dinâmico, que se modifica e se adequa significativamente quando as bibliotecas vinculam-se estreitamente ao seu território e respondem às problemáticas identificadas por meio de diagnósticos participativos. Essa adaptação permite que a biblioteca seja mais relevante e eficaz diante das necessidades cambiantes de sua comunidade.

O diagnóstico participativo, no âmbito bibliotecário, é um processo dinâmico por meio do qual as bibliotecas, tanto públicas quanto comunitárias, articulam-se ativamente com seu território e seus usuários para compreender suas realidades, suas necessidades e seus desafios. Esse processo nutre-se de diversas abordagens, conforme exposto a seguir.

- Ferramentas intuitivas e experiência cotidiana: frequentemente, as bibliotecas se apoiam na relação direta e cotidiana com os seus usuários, os quais lhes oferecem retroalimentação a partir das suas experiências e das suas percepções territoriais nos bairros. Isso permite desenvolver uma compreensão orgânica e contínua da comunidade.
- Ferramentas formais e fontes secundárias: em outros casos, o diagnóstico é fortalecido pelo uso de ferramentas mais estruturadas e pela consulta a fontes secundárias, como relatórios, estudos governamentais ou dados estatísticos, que oferecem um panorama mais amplo e fundamentado da situação.
- Geração de espaços comunitários: um nível mais profundo envolve a criação de espaços comunitários permanentes, nos quais se estabelece um trabalho constante e contínuo com os diversos grupos familiares que compõem determinado território. Exemplos como o atendimento à migração Wayú da Venezuela para Barranquilla ilustram como as bibliotecas podem se tornar pontos focais para abordar necessidades específicas e complexas da população por meio da participação comunitária.

A gestão territorial será compreendida como o processo dinâmico e estratégico por meio do qual as bibliotecas — públicas ou comunitárias — articulam sua missão institucional às realidades e às necessidades específicas de um espaço geográfico e social determinado.

Esse processo fundamenta-se em um diagnóstico participativo que não é estático, mas construído a partir de uma compreensão profunda e contínua do território. Tal compreensão é alcançada por meio da:

- escuta ativa das experiências cotidianas dos(as) usuários(as) e das comunidades.
- análise de fontes secundárias formais, como relatórios e estudos.
- criação de espaços comunitários, que facilitem o diálogo e a colaboração contínua entre os diversos grupos que habitam o território.

Dessa forma, a gestão territorial permite que a missão da biblioteca adapte-se e torne-se mais relevante, transformando-se para responder, de maneira eficaz, aos desafios e às oportunidades do local. Isso fortalece seu papel no desenvolvimento comunitário, ampliando seu impacto para além da provisão tradicional de serviços de leitura, ao abordar problemas sociais complexos, como, por exemplo, violências, saúde mental e migração. Como espaços vitais de apoio e mediação profundamente vinculados às suas comunidades, é que, nesse contexto, se desenvolvem ou se consolidam alianças com outras instituições e organizações — aspecto essencial, sobretudo, em cenários de recursos limitados. Essa forma de gestão impulsiona estratégias adaptadas às realidades territoriais, promovendo enfoques participativos e, em alguns casos, decoloniais, para atender às necessidades da população.

Os novos serviços bibliotecários representam uma evolução e adaptação da oferta tradicional das bibliotecas, públicas ou comunitárias. Esses serviços estão intrinsecamente relacionados às etapas de diagnóstico participativo e gestão territorial.

Caracterizam-se por estar focados em uma problematização específica do território, o que implica uma compreensão profunda das necessidades e dos desafios locais. Para a sua elaboração e implementação, é fundamental construir novas alianças estratégicas com diferentes atores da comunidade e do ecossistema social. Além disso, tais serviços buscam ativamente alcançar novos públicos, para ampliar o alcance e a relevância da biblioteca.

Em essência, os novos serviços bibliotecários funcionam como uma “atualização” ou renovação dos aspectos tradicionais das bibliotecas, permitindo-lhes responder, de forma mais pertinente e dinâmica, às realidades contemporâneas das suas comunidades.

O *advocacy*⁴ e os impactos no âmbito bibliotecário referem-se às transformações e aos resultados desejados e mensuráveis que as ações e os serviços de uma biblioteca geram em suas comunidades e em seus territórios.

.....

⁴ *Advocacy* é um termo anglo-saxão amplamente utilizado neste século e, em alguns casos, tem sido traduzido como advogar, apoiar, defender ou interceder em favor de uma causa ou ideia política. Por exemplo, falar em voz alta e atuar para alcançar uma mudança positiva na sociedade. Considerando seus diversos significados e o contexto em que é utilizado, o termo *advocacy*, em língua portuguesa, pode ser traduzido de diferentes maneiras. Não existe uma única palavra que abarque todas as suas dimensões, razão pela qual a escolha dependerá do matiz que se deseja enfatizar.

A palavra “*advocacy*” não possui uma tradução única e perfeita para o português, sendo adaptada conforme o matiz da ação que descreve. Defesa, por exemplo, é, por um lado, uma das traduções mais diretas, referindo-se à defesa ativa e ao respaldo público de uma causa, ideia ou grupo de pessoas. Isso implica falar em nome de outros ou em favor de um princípio, sendo um termo comum em áreas como direitos humanos, saúde ou meio ambiente — como quando se realiza defesa dos direitos de crianças migrantes.

Por outro lado, quando o foco está na influência direta sobre tomadores de decisão, nas políticas públicas ou na legislação, com o objetivo de alcançar uma mudança estrutural ou institucional, o termo mais adequado é incidência ou incidência política. Um exemplo é quando uma organização realiza incidência política para que seja aprovada uma lei de proteção a comunidades vulneráveis.

Quando a ação de *advocacy* envolve sensibilização, difusão ou promoção de uma ideia, direito ou prática para que seja aceita ou implementada na sociedade, utiliza-se o termo promoção ou promoção de causas/direitos. Esse uso possui um componente mais comunicativo e de mobilização — como no caso de uma biblioteca que lança uma campanha de promoção da leitura em um bairro.

Por fim, defesa de interesses enfatiza a ação de proteger e defender ativamente os interesses de um grupo específico (por exemplo, “defesa do consumidor”) ou de uma causa, como quando uma equipe jurídica encarrega-se da defesa dos interesses dos povos indígenas.

A escolha da tradução mais precisa dependerá sempre do contexto e da intenção da ação de *advocacy* que se deseja comunicar.

A relevância dessas diversas formas de *advocacy* — defesa, incidência ou promoção — multiplica-se significativamente quando se fundamenta em dados sólidos de monitoramento e avaliação de impacto. Não basta desejar gerar uma mudança; é fundamental demonstrar, com evidências, que as ações da biblioteca são eficazes e geram transformações reais em suas comunidades.

Esses dados fornecem a credibilidade e a justificativa necessárias para nossas chamadas à ação, permitindo argumentar, de maneira mais persuasiva, aos(as) tomadores(as) de decisão, aliados(as) e da própria comunidade, alcançando, assim, objetivos mais ambiciosos. A informação sobre os resultados e as mudanças obtidas não apenas valida o trabalho da biblioteca, mas também se converte no alicerce estratégico para futuras e mais robustas iniciativas de *advocacy*.

Esses impactos estão diretamente vinculados ao caráter missional dinâmico das bibliotecas, que se adapta continuamente às realidades locais e aos diagnósticos participativos. Nesse sentido, declara-se explicitamente onde se deseja incidir e o que se busca transformar nas comunidades e nos territórios.

Por exemplo, a partir das problemáticas identificadas — como migração, violência ou segregação linguística — o impacto desejado se traduz na busca de objetivos concretos. Isso pode envolver a promoção de uma cultura de paz e equidade

nas comunidades, o fortalecimento da coesão social ou a facilitação da integração de diferentes grupos populacionais.

Em essência, o impacto mede a relevância e a efetividade da biblioteca na construção de um ambiente mais justo e desenvolvido para pessoas usuárias do espaço.





PASSO 1:

MISSÃO



A missão não é um destino fixo, mas uma conversa contínua com a sua comunidade. Ao escutar, observar e atuar em um território, a missão é enriquecida constantemente, garantindo que a biblioteca seja sempre um eco vibrante das vozes e das necessidades que a constituem.

Compreender a missão de uma biblioteca é fundamental, pois é a partir dessa perspectiva que observamos a realidade, definimos nossas intenções e orientamos o rumo de nossas ações. A missão articula quem somos e aquilo que pretendemos alcançar. Para iniciar essa reflexão, convidamos você a considerar as seguintes perguntas-chave:

- Conhecemos qual é a missão da sua biblioteca pública ou comunitária? Sabemos de onde ela provém ou por que traçamos esse propósito?
- De que maneira nossa missão responde às necessidades e às realidades específicas do território e da comunidade que atendemos?
- Quais elementos de nossa missão atual podem potencializar ou limitar o desenvolvimento de novas alianças estratégicas?
- Se nossa missão não é estática, quais mecanismos utilizamos para revisá-la e ajustá-la periodicamente em diálogo com nossa comunidade?

Este capítulo dedicado à “Missão” da biblioteca é crucial para compreender seu propósito e sua constante evolução, especialmente em relação ao território e às suas comunidades. Para explorar essas questões centrais, recorreremos às experiências e reflexões de diversas bibliotecas, que nos oferecem exemplos valiosos de como a missão adapta-se e expande-se na prática.

A missão de uma biblioteca, longe de ser uma ideia estática, revela-se como um propósito dinâmico e transformador, estreitamente ligado à realidade de seu entorno. Isso implica um esforço permanente das bibliotecas para ir além dos serviços tradicionais de leitura e mediação — ou, ainda, para considerar estes últimos como um meio, e não como um fim.

“Então, a gente faz todo um esforço para que a biblioteca seja um lugar de acolher todos da comunidade e as temáticas que aparecem na comunidade para

além da questão do livro, da leitura e da mediação. Então, não é um exercício simples, de jeito nenhum, mas eu diria que a gente acaba percorrendo todos esses caminhos, todos, todos.” (Rede Beija-Flor de Pequenas Bibliotecas Vivas de Santo André - SP, Brasil)⁵

Esse compromisso com as temáticas comunitárias traduz-se em uma adaptação tangível da estrutura e da presença da biblioteca no território. A missão se molda para responder às particularidades geográficas e de acessibilidade.

“No formato... Por exemplo, nós estamos agora numa fase no meio da Mata Atlântica definindo como é que a biblioteca vai se estruturar. Nós vamos instalar pontos de leitura espalhados pela mata porque não dá para pedir para os moradores andarem 20 quilômetros para chegar na biblioteca matriz.” (Rede Beija-Flor de Pequenas Bibliotecas Vivas de Santo André - SP, Brasil)⁶

Mesmo no âmbito digital, a missão territorial persiste. A Biblioteca Pública Digital de Santiago do Chile demonstra que, embora seu “território seja digital”, seu desafio continua sendo o de facilitar o acesso universal — inclusive para pessoas com deficiência, por meio de multiformatos — o que redefine sua estratégia de vinculação:

“Sou da biblioteca pública digital, de Santiago do Chile, e, bom, nós somos digitais, então o funcionamento é bem particular com relação ao de vocês. O território é digital, mas nós igualmente temos um grande desafio, que não é fácil, já que facilitamos o acesso a pessoas com deficiência, tanto pelo multiformato que a plataforma possui. Porém, o principal problema é que nós não desenvolvemos nossa plataforma; infelizmente utilizamos uma plataforma de uma empresa espanhola, o que nos deixa à mercê das atualizações que a empresa faz, prejudicando o trabalho de inclusão que realizamos com pessoas com deficiência.” (Biblioteca Pública Digital, Santiago do Chile)

Essa adaptação da missão permite que as bibliotecas se posicionem como verdadeiros agentes de mudança, abordando problemáticas sociais complexas e buscando gerar impactos significativos. Uma entrevista grupal revela como as bibliotecas utilizam sua plataforma para prevenir situações de risco e promover o bem-estar social:

“Como as bibliotecas podem ser agentes de mudança e podem prevenir esse tipo de situação. Neste mês de maio, estamos trabalhando o tema da maternidade, mas também destacando uma escritora mexicana...” (Biblioteca Pública de Cuernavaca, Morelos, México)

A efetividade dessa missão ampliada manifesta-se na capacidade das biblio-

.....

⁵ “Assim, nos esforçamos ao máximo para que a biblioteca seja um lugar acolhedor para todos na comunidade e para as temáticas que surgem nela, para além dos livros, da leitura e da mediação. Não é um exercício simples, de modo algum, mas eu diria que acabamos percorrendo todos esses caminhos, todos, todos.” (Rede Beija-Flor de Pequenas Bibliotecas Vivas de Santo André - SP, Brasil). Trad. Pablo Andrade

⁶ “Quanto ao formato... Por exemplo, atualmente estamos em plena Mata Atlântica definindo como a biblioteca será estruturada. Instalaremos pontos de leitura espalhados pela mata, pois não podemos pedir aos moradores que caminhem 20 quilômetros para chegar à biblioteca principal.” (Rede Beija-Flor de Pequenas Bibliotecas Vivas de Santo André - SP, Brasil). Trad. Pablo Andrade

tecas de beneficiar um número crescente de pessoas e de enfrentar desafios críticos como o microtráfico ou a criminalidade. Isso é alcançado não apenas por meio de programas internos, mas mediante a construção de alianças estratégicas sólidas, como se destaca em outra entrevista:

“Começamos com um aluno, depois 3 alunos e agora podemos dizer que, às vezes, encerramos o ano com 2.000, 2.500 pessoas beneficiadas. Para nós, alcançar esses números... essas crianças, esses jovens, e agora que estamos abrindo oficinas para adultos em outras áreas, é maravilhoso ver como a cada dia mais pessoas são beneficiadas.

O que pensamos e planejamos dentro da instituição é que crianças, jovens e adultos não se envolvam com microtráfico, narcotráfico ou gangues criminosas, mas que venham diretamente à nossa instituição para realizar atividades extracurriculares e tenham tempo disponível para que possamos trabalhar com eles, evitando que se envolvam nesses atos delituosos.

Trabalhamos constantemente com as escolas, e de uma forma ou de outra vamos até elas para trabalhar diretamente com os pais; assim, criamos um circuito, não apenas a partir da instituição, mas convertendo essas pessoas em nossos aliados estratégicos, de modo que possamos alcançar um propósito e um objetivo como entidade, como um trabalho social que realizamos constantemente. Para isso, também trabalhamos com diferentes universidades, de forma que fortaleçam nossos projetos.” (Biblioteca Popular e Comunitária La Faroleta, Guayaquil, Equador)

Para consolidar essas alianças, é crucial adotar uma abordagem sistemática na gestão territorial, que permita identificar e estabelecer relações permanentes com atores-chave. A criação de uma matriz de atores é uma estratégia valiosa nesse sentido, buscando a apropriação comunitária da biblioteca como um espaço de construção coletiva:

“[...] uma dimensão territorial tem a ver com o desenho de uma matriz de atores acadêmicos, sociais e culturais, por meio da qual podemos identificar esses aliados, esses líderes do setor educativo e sociocultural. Começar a estabelecer uma série de relações e alianças permanentes com esses líderes, buscando que compreendam o sentido do que fazemos, do que queremos fazer, e que pouco a pouco se vinculem aos projetos de desenvolvimento bibliotecário e a essa articulação com o portfólio. Outra estratégia não é apenas por meio dos líderes, mas também a partir da própria comunidade: gerar apropriação da biblioteca pública como um espaço para criar, construir, propor e desenvolver processos conjuntos com a comunidade. Tem sido um... um exercício de pedagogia, de pedagogia.” (Rede de Bibliotecas Públicas, Chía, Cundinamarca, Colômbia)

Em síntese, a missão das bibliotecas contemporâneas redefine-se e fortalece-se por meio de uma interação constante e adaptativa com o seu entorno. Essa

abordagem permite não apenas oferecer novos serviços bibliotecários focados nas problemáticas territoriais, mas também medir impactos significativos e construir uma rede de alianças que as consolida como centros vitais para o desenvolvimento e o bem-estar comunitário.

Portanto, ao considerar essas experiências das bibliotecas — neste caso, aquelas que emergiram do processo conversacional das entrevistas grupais — e transformá-las em um aspecto missional das bibliotecas, podemos compreendê-las da seguinte forma:⁷

EIXO ESTRATÉGICO DA MISSÃO	DESCRIÇÃO OPERACIONAL
Espaço de Acolhimento e Inclusão Total	Garantir que a biblioteca seja um espaço aberto a todas as pessoas da comunidade, sem restrições, ou seja, um ambiente inclusivo e acolhedor.
Temáticas e Problemáticas do Território	Engajar-se com as realidades e necessidades locais, abordando problemáticas sociais para além do âmbito literário.
Transcender a Leitura Tradicional	Superar o enfoque exclusivamente centrado no livro, ampliando a atuação bibliotecária para a mediação cultural e a ação social.
Agente de Mudança e Prevenção Social	Posicionar-se como uma instituição capaz de prevenir riscos sociais e gerar oportunidades de bem-estar e desenvolvimento comunitário.
Compromisso com o Impacto Transformador	Aspirar a produzir uma mudança real na vida das pessoas, especialmente crianças, jovens e adultos em situação de vulnerabilidade social.
Adaptação e Descentralização Territorial	Flexibilizar o acesso aos serviços bibliotecários de acordo com o contexto geográfico (rural, urbano, digital), a fim de promover equidade territorial.
Alianças Estratégicas e Trabalho Colaborativo	Impulsionar o trabalho conjunto com instituições educacionais, sociais e comunitárias, para maximizar o impacto da atuação.
Apropriação e Cocriação Comunitária	Fomentar a participação da comunidade como criadora e protagonista na construção de processos culturais e educativos na biblioteca.

Fonte: Elaboração própria

Se quisermos transformar esse mesmo processo conversacional desenvolvido em uma entrevista em uma ferramenta visual e comunicacional, ele poderia ser expresso da seguinte forma:

Missão da Biblioteca Pública ou Comunitária

⁷ O conceito de uma missão e de processos de planejamento flexíveis parte da ideia de Developmental Evaluation, de M. Q. Patton (2011). Nessa abordagem, propõe-se uma metodologia com enfoques dinâmicos para contextos complexos e incertos, baseada em retroalimentação constante, com o avaliador integrado à equipe e com a avaliação orientada ao uso, ao usuário e à utilidade.

Um espaço transformador, inclusivo e territorialmente comprometido.

-  **Inclusão total:** todos são bem-vindos.
-  **Conexão territorial:** responde às realidades do entorno.
-  **Para além do livro:** mediação, cultura e ação social.
-  **Agente de mudança:** prevenção e bem-estar social.
-  **Impacto real:** alternativas positivas para crianças, jovens e adultos.
-  **Acessibilidade territorial:** chega a todos os locais das comunidades.
-  **Alianças estratégicas:** trabalho colaborativo com atores-chave.
-  **Cocriação comunitária:** a biblioteca se constrói com as pessoas.

Para a realização deste exercício, propomos que sejam seguidas as etapas a seguir: “Etapas para reformular uma missão a partir de conversas”.

Para a versão Relatório (formal e descritivo)

Objetivo: produzir um texto claro, rigoroso e profissional, orientado para tomadores de decisão, pesquisadores ou equipes técnicas.

Etapas

a. Identificação de categorias temáticas

- Revise seu texto de ideias e conversas. Realize uma síntese em forma de um “Eixo estratégico da missão”.

b. Reformulação da linguagem

- Transforme expressões coloquiais ou testemunhais em linguagem institucional e formal.
- Exemplo: “*que venham diretamente à nossa instituição...*” → “produzir uma mudança real na vida das pessoas”.

c. Clareza e precisão conceitual

- Evite repetições e simplifique estruturas para facilitar a leitura linear.
- Exemplo: “*não apenas com temas literários*” → “*para além do âmbito literário*”.

d. Formato tabular

- Use tabelas. A tabela deve ter duas colunas: uma para o eixo estratégico e a outra para a descrição operacional.
- Funcionalidade: esse recurso oferece estrutura, facilita a comparação entre eixos e permite utilizá-la como matriz de avaliação futura.

e. Tom adequado

- Utilize um tom descritivo, neutro e técnico, orientado a políticas públicas, planejamento bibliotecário ou relatórios de gestão.

Para a versão Cartaz (conciso e visual)

Objetivo: comunicar ideias de forma rápida, atraente e compreensível para o público geral ou para a comunidade usuária da biblioteca.

Etapas

a. Síntese do conteúdo

- Reduza cada eixo a uma frase-chave de 5 a 8 palavras.
- Exemplo: “compromisso com mudanças efetivas” → “💡 Impacto real: alterações positivas...”.

b. Adaptação da linguagem ao público geral

- Utilize linguagem mais emocional e direta, próxima do(a) leitor(a) comum.
- Evite termos técnicos ou frases longas.

c. Utilização de ícones e elementos visuais

- Incorpore ícones ou emojis para reforçar visualmente cada eixo (📖, 🚗, 🤝 etc.).
- Utilize esses recursos que ajudam na memorização, colaborando para a criação de uma hierarquia visual imediata.

d. Organização hierárquica do conteúdo

- Escolha um título motivador e sintético: “Missão da biblioteca comunitária”.
- Apresente, em seguida, os pontos-chave, como lemas ou promessas de valor.

e. Tom adequado

- Recorra a um tom inspirador, positivo e mobilizador, orientado a fortalecer a identificação da comunidade com a missão da biblioteca.

Como podemos transmitir de maneira mais eficaz nossa missão e(ou) propósito para as comunidades e organizações do nosso território?

Etapas para comunicar a missão da biblioteca usando o método “*power pitch*”⁸

A missão de uma biblioteca atualmente não se restringe a ser um mero repositório de livros; ela se configura como um motor de desenvolvimento comunitário. Divulgar essa missão de maneira eficaz, memorável e persuasiva é fundamental para conquistar apoio, parcerias e engajamento da comunidade. O método *power pitch* oferece um marco sistemático para alcançar esse objetivo.

.....

⁸ Assim como ocorre com o anglicismo *advocacy*, o termo *Pitch* não possui uma tradução única e precisa. No entanto, está associado à construção de um discurso destinado a influenciar ou captar a atenção de alguém que não faz parte da sua organização. Isso pode envolver outras instituições, gestores municipais, a própria comunidade, mas, sobretudo, esse método de trabalho é orientado para tomadores de decisão.

a. Por que um *pitch* é fundamental para sua biblioteca?

Em um mundo saturado de informação e com tempo reduzido, sua biblioteca precisa se destacar. Um *pitch* não significa apenas informar, mas influenciar, mobilizar e transformar ouvintes em aliados da missão. Quando bem preparado, um *power pitch* permite (Sepúlveda, 2013):

- aumentar a confiança da equipe ao comunicar com clareza o valor oferecido;
- orientar a comunidade e os parceiros sobre como podem participar e se beneficiar da parceria;
- potencializar habilidades, como a da narrativa, a da empatia e a da transmissão de valor;
- abrir portas para novas conversas, alianças estratégicas ou financiamentos; e
- facilitar o trabalho associativo, transformando a biblioteca em um parceiro confiável e recomendado.

b. Prepare o terreno: as três bases do *pitch* da biblioteca (análise pré-roteiro) (Sepúlveda, 2013)

Antes de construir sua mensagem, você precisa compreender para quem fala e o que deseja alcançar.

- **Análise o seu interlocutor ou público:** investigue profundamente quem receberá sua mensagem. Autoridades municipais? Possíveis financiadores? Líderes comunitários? Escolas? Empresas privadas? Quais interesses, prioridades ou metas possuem (políticas, sociais, econômicas)? Quais preconceitos têm sobre bibliotecas? O *pitch* deve sempre ressoar com as necessidades do usuário final: a comunidade.
- **Defina metas concretas e emocionais:** o que você deseja que aconteça imediatamente após seu *pitch*? Exemplos: agendar uma nova reunião, garantir uma visita à biblioteca, obter apoio financeiro, conseguir respaldo para uma política pública. Além disso, qual sentimento deseja provocar? Confiança? Entusiasmo? Credibilidade? Urgência?
- **Considere o contexto da apresentação:** onde e como você apresentará? Reunião formal? Evento comunitário? Encontro informal? Reunião virtual? O local, o tempo disponível e o ambiente modificam o modo de estruturar sua fala.

c. Construa a narrativa: as seis cenas básicas do roteiro da biblioteca (Sepúlveda, 2013).

Seu *pitch* não é uma lista de serviços; é uma história que convida o interlocutor a conectar-se emocionalmente e agir.

- **Cena 1: A dor (o problema da comunidade).** Identifique e descreva um problema real e concreto que sua comunidade, ou os seus potenciais usuários(as), vivenciam e reconhecem. Essa dor deve ser relevante e, sempre que possível, quantificável. Não se trata da “falta de uma biblioteca” ou de “livros”, mas, sim, da emoção, do sofrimento ou da carência que essa ausência produz. Exemplos: a solidão e o isolamento dos idosos do bairro; a desigualdade digital que impede os jovens de acessar oportunidades educacionais; a inexistência de espaços seguros para as crianças após o horário escolar.
- **Cena 2: O analgésico (esforços incompletos).** Reconheça as tentativas anteriores — realizadas pela comunidade, por outras instituições ou até pela própria biblioteca antes de sua transformação — destinadas a mitigar essa dor, mas que não ofereceram uma solução plena. Essa etapa valoriza os esforços existentes e cria senso de urgência por uma resposta mais eficaz. Exemplos: centros comunitários já sobrecarregados; escolas sem recursos para oferecer tutorias extracurriculares; soluções individuais de conectividade inacessíveis à população.
- **Cena 3: A solução (a contribuição singular da biblioteca).** Descreva como a sua biblioteca enfrenta essa dor de maneira inovadora e efetiva. Concentre-se nos resultados concretos e no valor gerado ao comparar o “antes e depois”. Evite tecnicismos; explique de forma clara o que a biblioteca proporciona e como sua atuação transforma a vida das pessoas. Exemplos: “nossa biblioteca converte o isolamento em conexão intergeracional por meio de programas de leitura compartilhada”; “oferecemos acesso digital gratuito e capacitações personalizadas que reduzem a desigualdade digital e abrem novas oportunidades”.
- **Cena 4: A ambição (a visão de futuro).** Desenhe um cenário aspiracional sobre o futuro que sua solução pode construir para a comunidade ou para o interlocutor. Convide-o a imaginar um conjunto ampliado de possibilidades — uma mudança de perspectiva que transcende a solução imediata. Exemplos: “imagine um bairro no qual toda criança tem acesso às ferramentas digitais necessárias para seu futuro”; “um espaço onde as famílias encontrem tranquilidade e apoio contínuo”.



- **Cena 5: Como se executa (facilidade de adoção/implementação).** Reassegure o interlocutor quanto à viabilidade e à facilidade de implementação ou adoção da proposta. Aborde possíveis objeções práticas: os serviços são simples de utilizar? Como se integram a outras iniciativas? Que tipo de suporte é oferecido? Exemplos: “nossos programas foram concebidos para serem replicados facilmente com o apoio de voluntários⁹ locais e parceiros institucionais”; “a adoção de nossa plataforma digital é intuitiva e acompanhada de sessões de orientação”.
- **Cena 6: O fechamento (o chamado à ação).** Facilite a tomada de decisão, oferecendo sempre duas alternativas — ambas favoráveis à proposta —, por meio do uso da técnica da “dupla alternativa”. O objetivo é conduzir a um “sim ou sim”, e não a um “sim ou não”. Exemplo: “Preferiria agendarmos uma visita à nossa biblioteca na próxima semana para observar o impacto presencialmente, ou prefere que enviemos uma proposta detalhada para sua organização?”

d. Domine a apresentação (a performance) (Sepúlveda, 2013).

A forma de apresentar é tão importante quanto o conteúdo.

- **Subtexto e coerência:** o que você comunica com gestos e voz deve reforçar sua fala.
- **Consciência corporal e prazer ao apresentar:** desfrutar da apresentação aumenta sua força comunicativa.
- **Energia e estado emocional:** prepare-se fisicamente e emocionalmente.
- **Uso do espaço e de objetos:** o ambiente pode ajudar sua narrativa.
- **Uso estratégico do PPT:** apoio visual, não leitura de slides.
- **Ritmo e manejo de imprevistos:** varie a entonação e esteja preparado para interrupções.
- **Prática e repetição:** a naturalidade vem com treino.

.....

⁹ O trabalho voluntário é uma atividade livre, altruísta e sem fins lucrativos, na qual uma pessoa dedica seu tempo, conhecimento e esforço a uma causa de interesse social ou comunitário. Diferentemente de um emprego, não implica remuneração econômica, embora seja possível reembolsar possíveis gastos. Essa ação se insere no âmbito de uma organização, que oferece um contexto, apoio e as condições necessárias para o desenvolvimento da atividade, a qual deve sempre ser uma decisão pessoal, e não uma obrigação legal. Embora o conceito seja semelhante em toda a região, as diferenças são notáveis no grau de formalização: países como Brasil, Espanha e Colômbia possuem leis específicas, enquanto Argentina e México apresentam uma regulamentação menos explícita em nível federal. As semelhanças, por sua vez, concentram-se na ênfase, no impacto social e no papel fundamental das organizações não governamentais na articulação dessa ação solidária.



e. Evite erros comuns ao elaborar o *pitch* (Sepúlveda, 2013).

O método *power pitch* ajuda a evitar:

- uso de informações excessivas com pouco valor.
- uso de jargões técnicos incompreensíveis para o público geral.
- falta de empatia ou comunicação distante.
- transmissão de ideias de forma insegura ou desconfortável.
- uso de *pitch* genérico, sem adaptação ao público.



BIBLIOTECA



PASSO 2

DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO



Ao traçar mapas e cartografias, abrimos círculos de escuta profunda e desenhamos o mapa sensível do coração do bairro. A biblioteca não apenas compreende seu território: ela o sente. Assim, sua missão se entrelaça com cada voz e cada história, transformando-se em um eco vivo da realidade comunitária e em um motor de futuros compartilhados.

Como podemos compreender verdadeiramente as necessidades da comunidade atendida por uma biblioteca?

Como elaborar diagnósticos que não se limitem a indicadores estatísticos, mas considerem as experiências e expectativas do território?

Que ferramentas temos disponíveis para transformar o diagnóstico em uma oportunidade de participação e planejamento coletivo?

O diagnóstico participativo é uma prática fundamental para que bibliotecas públicas e comunitárias compreendam as comunidades com as quais se relacionam, indo além de dados concretos ou percepções institucionais. Trata-se de um processo vivo, contínuo e situado, que permite identificar demandas, potencialidades e conflitos a partir da perspectiva dos próprios habitantes.

Mais do que um estudo técnico, o diagnóstico participativo é um gesto político e emocional. Ele implica reconhecer que o conhecimento está distribuído em todo o território — nos discursos das crianças, nos silêncios das mulheres, nas ausências dos jovens, nas memórias das pessoas idosas. É nesse campo relacional que a biblioteca se reinventa como espaço de escuta e construção coletiva.

As bibliotecas comunitárias, em particular, constroem diagnósticos cotidianos por meio da escuta ativa de seus usuários, da observação constante das mudanças no entorno e do contato direto com situações de vulnerabilidade, exclusão, migração, violência ou pobreza. Aprendem a ler os códigos do território com corpo, com afeto e com improvisação. Nesse sentido, apresentam respostas muito mais imediatas às necessidades da comunidade.

“A gente escuta muito. Tem gente que vem só para conversar, e a partir dessas conversas percebemos o que está acontecendo no bairro.” (*Rede de Bibliotecas Comunitárias de Santo André - SP, Brasil*)

Esse processo pode assumir diversas formas. Algumas bibliotecas utilizam ferramentas intuitivas e relacionais, como conversas informais, rodas de chimarrão, caminhadas pelo bairro, anotações em diários de campo ou escuta espontânea durante as mediações. Outras combinam essas estratégias com metodologias mais sistematizadas, tais como:

- mapeamento sensível do território;
- análise de dados censitários e cartografia social;
- pesquisas de percepção e sondagens comunitárias; e
- entrevistas com atores-chave do território.

“...não é somente textual, mas também podemos ler nossas realidades por meio da diversidade artística e, como mencionava o grupo 1, não nos limitamos a um grupo específico; qualquer pessoa que chega aos nossos espaços é bem-vinda. Há um respeito pela diversidade cultural, entendendo também como funciona a América Latina: somos uma diversidade de culturas e saberes. Todos esses saberes e culturas são bem-vindos e também nos apoiamos neles para construir histórias — que, no fim das contas, é também para isso que serve uma biblioteca — para construir outras narrativas pensando nosso futuro e nosso desenvolvimento social. Então, acredito que essa é a reflexão que temos aqui no comparativo das nossas bibliotecas, que é La Bellecera.” (*Biblioteca Comunitária La Bellecera, Piedecuesta, Santander, Colômbia*)

Essas práticas não apenas revelam informações, mas também criam vínculos. Um diagnóstico bem elaborado fortalece o sentimento de pertencimento, valoriza o conhecimento local e estabelece as bases para futuras alianças. Quando realizado em diálogo com espaços comunitários enraizados no território — como coletivos, escolas, unidades de saúde, grupos culturais, feiras e igrejas — fortalece-se a legitimidade do processo e reconhece-se a biblioteca como parceira no planejamento local.

“...não havíamos nos detido, digamos, para refletir sobre o entorno que cercava a biblioteca e, sobretudo, sobre a magnitude dessa situação na qual o município está imerso. [...] tivemos que nos aprofundar mais, realizar mais investigação, revisar com maior cuidado e profundidade os dados estatísticos, para ver o que estava acontecendo e como, a partir de nossas próprias atividades de biblioteca, poderíamos começar a prevenir essas situações.” (*Biblioteca Pública de Morelos, México*)

Além disso, os processos participativos oferecem indícios sobre quem ainda permanece fora da biblioteca. Grupos historicamente excluídos, como pessoas em situação de rua, pessoas com deficiência, migrantes, povos indígenas e a comunidade LGBTQIAPN+, muitas vezes não aparecem nos dados nem nas reuniões, mas sua ausência é reveladora. O desafio para as bibliotecas é criar estratégias de divulgação cuidadosas, respeitosas e anticapacitistas¹⁰, para que esses grupos também possam se reconhecer como parte da construção do espaço.

“E realizamos um diagnóstico a partir de um instrumento simples que elaboramos para identificar quais são os interesses dessas instituições para gerar articulação com a biblioteca pública, sem assumir a responsabilidade que corresponde à biblioteca escolar. Portanto, a partir daí, estruturamos planos conjuntos, a partir dos quais se estabelecem linhas estratégicas e uma rota de ação para todo o ano, de acordo com os interesses que tenham e com a nossa carteira.” (Rede de Bibliotecas Públicas, Chía, Cundinamarca, Colômbia)

Como realizar um diagnóstico na rotina diária da biblioteca?

Mapeamento sensível do território

A seguir, apresentaremos uma técnica de mapeamento coletivo que identifica áreas de afeto, medo, memória, exclusão ou desejo. Pode ser realizada com papel kraft, mapas impressos, modelos coletivos ou plataformas digitais como o Google Earth. Segue o link: <https://www.youtube.com/watch?v=J2TNfGojtro>.

Como podemos realizá-lo?

O Mapeamento Sensível do Território é uma técnica de mapeamento coletivo que transforma um mapa geográfico em uma tela para as experiências e emoções de seus habitantes, criando uma representação rica e qualitativa do bairro. Pode ser realizado com materiais simples ou plataformas digitais, o que o torna muito adaptável a diferentes contextos.

Por que é uma ferramenta poderosa?

- Vai além do que é observável: não mostra apenas onde estão as ruas ou os edifícios, mas como o bairro é percebido.

.....

¹⁰ O anticapacitismo é um movimento social e uma perspectiva teórica que busca desafiar e eliminar o capacitismo, que é a discriminação e o preconceito contra pessoas com deficiência. Centra-se na valorização de diferentes expressões, experiências e vidas de pessoas com deficiência, combatendo a ideia de que certas capacidades ou corpos são superiores a outros.

- Promove a expressão: permite que as pessoas expressem emoções e experiências que talvez não verbalizassem facilmente em uma conversa.
- Revela realidades ocultas: pode trazer à luz conflitos, pontos de exclusão ou desejos coletivos que, de outra forma, passariam despercebidos.
- Gera empatia e conexão: ao compartilhar suas percepções, os participantes constroem uma compreensão mais profunda da experiência dos outros.
- Visual e participativo: é uma atividade muito atrativa que envolve ativamente a comunidade na criação de conhecimento.

Imagem 1. Mapa do território produzido pelas crianças da Biblioteca Comunitária dos Eucaliptos, Santo André- SP, Brasil.¹¹²



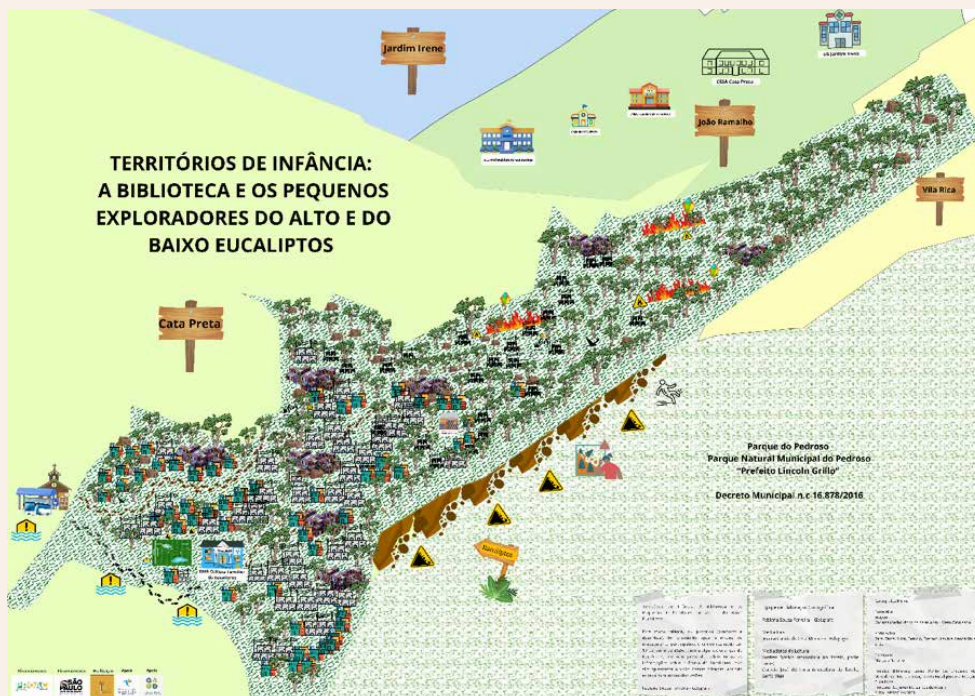
Fotografia: Fabiana Souza

Nesta cartografia realizada por crianças da biblioteca comunitária dos Eucaliptos, podemos observar a percepção e a visão do território, tanto na identificação de zonas de risco por incêndio ou por barrancos, como na representação de lugares de alta valorização, como a própria biblioteca e os espaços afetivos. Com lâ, são estabelecidos os caminhos utilizados e as áreas de moradia. Essa cartografia participativa do território foi posteriormente validada com as meninas e os meninos, geolocalizando as informações obtidas.

.....
¹¹ Mapa do território elaborado pelas crianças da Biblioteca Comunitária dos Eucaliptos, Santo André - SP, Brasil

¹² Nas atividades do projeto “Territórios da Infância”, foi realizado um workshop de mapas com as crianças, o qual pode ser visto em: <https://www.youtube.com/watch?v=B7v9pRKDcZ4>. Fonte: Coleção da Biblioteca Comunitária dos Eucaliptos, 2025.

Imagem 2. Mapa digital do território dos Eucaliptos, Santo André— SP, Brasil.^{13 14}



Cartografia: Fabiana Souza

Como desenvolver um workshop de mapeamento sensível?

Esse processo pode ser adaptado aos seus recursos e ao tamanho do grupo.

a. Preparação do workshop

- **Defina o território:** decida qual área específica do bairro será mapeada (por exemplo, as 5 ou 6 quadras ao redor da biblioteca ou todo o setor). Em geral, muitos(as) usuários(as) de bibliotecas localizam-se a uma distância média de até 30 minutos a pé da biblioteca. Isso ocorre especialmente em bairros; no entanto, em bibliotecas públicas categorizadas como piloto, modelo ou regionais, essa distância varia, pois se encontram inseridas em vias de transporte e acesso que mudam a percepção da distância, como estações de trem, metrô ou transporte público.

.....

¹³ Mapa digital do território dos Eucaliptos, Santo André - SP, Brasil.

¹⁴ Elaborado a partir de um mapa-base produzido pelas crianças da Biblioteca Comunitária, validado coletivamente, impresso em tela e exibido na biblioteca. Fonte: Coleção da Biblioteca Comunitária dos Eucaliptos, 2025.

- **Materiais básicos:**

- Opção física — obtenha um mapa grande e legível do território (você pode imprimir um do Google Maps e ampliá-lo, ou desenhar um croqui básico se não houver mapas disponíveis) ou simplesmente usar uma folha grande de papel kraft (ou similar) onde o bairro possa ser desenhado do zero.
- Opção digital — se houver acesso a computadores e projetores, é possível usar o Google Earth ou um mapa digital interativo.
- Materiais para marcação — *post-its* de diferentes cores, marcadores, adesivos, pequenos símbolos, lã, alfinetes.

- **Categorias sensíveis:** decida quais “sensibilidades” deseja explorar.

- Afeto: lugares que fazem você se sentir bem, seguro, feliz.
- Medo: lugares inseguros, perigosos ou que geram preocupação.
- Memória: lugares com história pessoal ou comunitária importante.
- Exclusão: lugares onde você se sente deslocado, invisível ou malquisto.
- Desejo: lugares que você gostaria que mudassem ou como gostaria que fossem.

- **Convenção de cores/símbolos:** atribua uma cor de *post-it* ou um símbolo diferente para cada categoria sensível (por exemplo, verde, para afeto; vermelho, para medo; azul, para memória etc.). Explique isso claramente aos(as) participantes.

- **Perguntas-guia (estímulos):** prepare perguntas para cada categoria que ajudem os(as) participantes a refletir.

- “Que lugar deste mapa faz você sentir [afeto/medo/tristeza/alegria]?”
- “Onde você gostaria que [houvesse mais áreas verdes/menos lixo/mais segurança]?”
- “Há algum lugar aqui que o(a) faça recordar um momento importante do bairro?”
- “Existe algum lugar neste mapa onde você se sinta [excluído(a)/sozinho(a)/indesejado(a)]?”

- **Convocação:** convide um grupo diverso de participantes (por exemplo, 8 a 15 pessoas por workshop; se o grupo for maior, divida-os em subgrupos com seu próprio mapa).

b. Sessão de mapeamento: guiando a exploração coletiva.

- **Boas-vindas e propósito:** explique claramente o que é o mapeamento sensível e por que é importante ouvir suas vozes por meio dessa ferramenta. Enfatize que não há respostas “certas” ou “erradas”.

- **Introdução ao mapa base:** apresente o mapa físico ou digital do território. Ajude os(as) participantes a se localizarem e a reconhecerem pontos de referência.
- **Explicação das categorias e símbolos:** revise as categorias sensíveis e a convenção de cores/símbolos.
- **Momento para a marcação:** convide os(as) participantes a pegar seus marcadores e *post-its* e começar a colocar suas marcações no mapa. Incentive-os(as) a escrever uma palavra-chave ou frase curta em cada *post-it* para explicar sua marcação.
- **Narrativa e compartilhamento:** depois que tiverem marcado alguns pontos, peça para que, um a um (ou em pequenos grupos), compartilhem o que marcaram e por quê. Este é o núcleo da escuta ativa. O(a) facilitador(a) deve perguntar: “Por que esse lugar?”, “Que sentimento isso desperta em você?”, “O que você gostaria que acontecesse ali?”.
- **Exploração de conexões:** à medida que surgem as marcações e histórias, o(a) facilitador(a) pode convidar à reflexão: “Alguém mais sente o mesmo sobre este lugar?”, “Como estes pontos de medo se relacionam com estes de exclusão?”, “Que padrões observamos?”.

c. Facilitação fundamental

- **Criar um ambiente seguro:** é essencial que os(as) participantes se sintam confortáveis compartilhando emoções, inclusive as negativas, como medo ou exclusão. Reforce o compromisso com a confidencialidade e o respeito durante a atividade.
- **Implementar a escuta ativa:** preste atenção não apenas ao que é dito, mas também às emoções e à linguagem corporal.
- **Guiar, e não dirigir:** permita que a comunidade seja protagonista do mapa. Seu papel é fazer as perguntas certas e organizar o processo.
- **Gerenciar a sensibilidade:** se surgirem temas muito difíceis, valide os sentimentos dos(as) participantes e, se necessário, faça uma pausa ou indique um recurso de apoio, caso a biblioteca possa oferecê-lo.

d. Sistematização e análise pós-workshop

- **Documentação:** tire fotografias claras do mapa finalizado. Se forem usados *post-its*, transcreva-os para um documento digital ou tabela (por exemplo, seu Excel), associando-os à categoria e, se possível, ao local específico a que ele se refere.

- **Identificação de padrões:** analise o mapa. Há concentrações de medo em determinadas zonas? Onde se localizam os pontos de afeto? Existem lugares que combinam memória e desejo de mudança?
- **Conexão com a biblioteca:** reflita sobre como a biblioteca, a partir desses achados emocionais e espaciais, pode desenvolver programas, serviços ou parcerias direcionadas a essas demandas. Que “medos” podem ser mitigados? Que “desejos” podem ser potencializados?
- **Devolutiva à comunidade:** apresente os resultados do mapeamento aos(as) participantes e à comunidade em geral. Valide o que foi encontrado e proponha como a biblioteca pode responder a essas percepções.

Círculos de escuta

O objetivo desses grupos é criar um espaço seguro e produtivo para que a comunidade expresse seus problemas e sonhos relacionados ao bairro (território) e à biblioteca, utilizando a escuta ativa e uma metodologia horizontal.

Imagem 3. Metodologia com *post-it*. Ideias, temas, valoração



Fonte: <https://paisajetransversal.com/portfolio/imagina-bulevar/>

a. Fase de preparação: desenho do grupo e da conversa

- **Definição dos grupos:**
 - o Critérios de agrupamento: confirme as categorias específicas, por exemplo:
 - por idade: adolescentes (12–17), jovens (18–29), adultos (30–60), adultos maiores (60+).

- por gênero: (se for relevante para as temáticas a serem abordadas).
 - por grupo étnico¹⁵
 - por afinidades temáticas/interesses: (por exemplo, pais e mães, empreendedores(as) locais, amantes da leitura, moradores(as) preocupados com a segurança).
- **Tamanho do grupo:** idealmente, grupos pequenos de 6 a 10 pessoas. Isso permite que todos(as) participem ativamente e se sintam ouvidos. Se forem muitos, perde-se a horizontalidade.
 - **Convocação:** como você vai convidar essas pessoas? Utilize os canais da biblioteca, lideranças comunitárias, organizações afins. Seja claro sobre o propósito do encontro: “Queremos escutar suas ideias para construir juntos(as) um bairro melhor e uma biblioteca melhor”.
- **Elaboração de perguntas-guia**
 - Prepare uma série de perguntas abertas que sirvam como eixos da conversa. Não se trata de um questionário rígido, mas de estímulos.
 - Exemplos:
 - “Pensando em nosso bairro, quais são os três principais problemas que mais o(a) preocupam?”
 - “Que sonhos ou aspirações você tem para nosso bairro nos próximos 5 anos?”
 - “Como você acredita que a biblioteca poderia ajudar a resolver esses problemas ou alcançar esses sonhos?”
 - “Quais serviços ou atividades da biblioteca parecem-lhe mais úteis ou que você gostaria que existissem?”
 - “Se a biblioteca pudesse mudar algo fundamental no bairro, o que deveria ser?”
 - o **Ordem:** comece com perguntas mais gerais sobre o bairro para gerar confiança e depois avance para a relação com a biblioteca.
 - **Logística e materiais**
 - **Local:** um espaço confortável e acolhedor na biblioteca ou em um centro comunitário.
 - o **Materiais:**

.....

¹⁵ Dependendo do país em que você se encontre, quando falamos de grupos étnicos, costumamos pensar na população indígena; esse conceito varia e, em alguns países, refere-se a povos originários, primeira nação ou outra denominação. Para as populações de afrodescendentes, encontramos frequentemente designações como tribais ou nativas. Lembre-se, entretanto, de que a concepção étnica é muito ampla e também inclui a população cigana na Ibero-América, assim como outras populações não mencionadas aqui.

- *post-its* de várias cores — pode ser utilizada uma cor para “problemas” e outra, para “sonhos”, ou uma cor para cada pergunta-eixo.
- marcadores grossos — ajuda a escrita ficar visível.
- papelões ou quadro branco — serve para colar os *post-its* e organizar as ideias.
- água, café, mate ou algo para compartilhar — cria um ambiente mais relaxado.

b. Fase de facilitação: guiando a conversa horizontal.

A chave é o papel do(a) facilitador(a) e a criação de um ambiente de confiança.

- **Papel do(a) facilitador(a) — uma ou duas pessoas:**
 - neutralidade, para não julgar, não debater, não impor ideias.
 - guia, para manter a conversa nos eixos propostos, mas sem rigidez.
 - estímulo à participação, para garantir que todos(as) tenham a oportunidade de falar.
 - escuta ativa, para prestar atenção ao que é dito (e ao que não é dito), percebendo emoções, prioridades e conexões.
 - gestão do tempo, para assegurar que os pontos principais sejam abordados dentro do tempo estabelecido.
- **Metodologia horizontal**
 - **Apresentação:** comece explicando claramente o propósito do encontro, por exemplo, “estamos aqui para escutar suas vozes e aprender com suas experiências. Não viemos dar soluções, mas entender seus problemas e sonhos para pensar em novas perspectivas juntos(as)”.
 - **Regras básicas (cocriadas):** proponha algumas regras no início, por exemplo, “devemos escutar a todos(as)”, “uma pessoa fala por vez”, “todas as ideias são válidas”, “respeito mútuo”.
 - **Ambiente de confiança:** inicie com uma breve rodada de apresentação em que cada pessoa diga algo leve (por exemplo, seu nome e algo que gosta no bairro).
 - **Inexistência de hierarquias:** permaneça no mesmo nível que os(as) participantes. Evite dar sermões ou “ensinar”.

c. Fase de execução por meio do uso dos *post-its*: ideias visíveis e organizadas.

Esta é a parte prática da proposta.

• Como integrar os *post-its* na conversa?

- Introdução da pergunta: o(a) facilitador(a) lança uma pergunta-guia (por exemplo: “Quais são os problemas que mais preocupam vocês no bairro?”).
- Momento individual de reflexão (e escrita): peça a cada participante que pense por um minuto e escreva uma ideia por *post-it*. Se tiverem três problemas, escrevem três *post-its*. Isso é fundamental para captar todas as vozes.
- Compartilhamento e colagem: depois, cada pessoa lê seus *post-its* em voz alta e os cola no papelão ou quadro destinado a essa pergunta. O(a) facilitador(a) pode agrupar *post-its* semelhantes conforme aparecem ou fazer isso ao final da rodada.
- Discussão aberta: depois que todos(as) tiverem compartilhado, abre-se um breve espaço para que o grupo discuta os problemas que surgiram, aprofundando o porquê de os considerarem importantes.
- Repetição: passe à próxima pergunta-guia e repita o processo.

• Benefícios do uso de *post-its*.

- **Inclusão:** garante que as pessoas mais tímidas também tenham suas ideias registradas.
- **Clareza:** cada *post-it* contém uma ideia concreta.
- **Priorização:** uma vez colados, é possível “pontuar” cada *post-it* (cada pessoa marca 1 a 3 pontos nos *post-its* mais importantes) para priorizar problemas ou sonhos.
- **Organização visual:** permite observar padrões, agrupar ideias semelhantes e organizar as informações de forma visual.
- **Cocriação:** os(as) participantes veem suas ideias formar parte de um todo coletivo.

d. Fase de sistematização e próximos passos

Uma vez finalizadas as sessões, siga as etapas a seguir.

- **Fotografar e transcrever:** tire fotos dos papelões com os *post-its* agrupados; depois, transcreva as ideias para um documento (por exemplo, o Excel que você planeja usar).

- **Analisar e sintetizar:**
 - identifique temas recorrentes e prioridades claras (de acordo com as votações).
 - busque conexões entre problemas e sonhos.
 - sintetize os principais achados de cada grupo (por exemplo, “grupo jovens: principal preocupação, falta de espaços de lazer seguros; sonho: um centro cultural juvenil”).
- **Vincular com a missão e os serviços:** como esses problemas e sonhos se relacionam diretamente com o que a biblioteca é ou poderia fazer? Que novos serviços ou adaptações da missão esses achados sugerem?
- **Responder à comunidade:** é fundamental devolver aos(às) participantes um resumo do que foi ouvido e as primeiras ideias de como a biblioteca pode agir. Isso gera confiança e compromisso.

Observatório comunitário

Registro diário realizado por mediadores(as) ou voluntários(as), com notas sobre situações observadas, conversas relevantes, conflitos emergentes, ausências percebidas e mudanças no entorno. Dependendo da realidade de sua biblioteca, você pode estender esse observatório aos(às) usuários(as) ou a organizações ativas.

Imagem 4. Filtro dos sonhos para a construção do observatório familiar



Fonte: Informe da Biblioteca La Manga. Barranquilla. Iberbibliotecas

Um observatório comunitário é um espaço ou plataforma — físico e(ou) virtual — em que a própria comunidade (neste caso, pessoas em contextos migratórios, incluindo suas famílias) relatam, registram e analisam sua realidade de maneira sistemática. Seu propósito é gerar conhecimento situado, tornar visíveis suas condições de vida, seus desafios, suas contribuições e seus sonhos, e servir como base para a incidência e a ação.

Imagem 5. Representação do filtro dos sonhos¹⁶



Fonte: Informe da Biblioteca La Manga. Barranquilla. Iberbibliotecas

a. Propósito e objetivos do observatório

- **Propósito geral:** criar um sistema de documentação e de visibilização das realidades vivenciadas por pessoas em contextos migratórios ou de vulnerabilidade, a partir de sua própria voz, com o objetivo de informar, sensibilizar e influenciar políticas e ações que contribuam para a melhoria de sua qualidade de vida.

.....
¹⁶ Na foto, o Filtro dos Sonhos familiar (montado de forma artesanal) mostra o Filtro dos Sonhos familiar. Bairro Medialuna Palermo. Cores dos fios e seu significado na representação simbólica: pai doente (fio rosa) e dois filhos menores sem afiliação à EPS (fio laranja). Há um sistema de controle e acompanhamento das ações de cuidado por meio da criação do Filtro dos Sonhos familiar.

- **Objetivos específicos:**

- Coletar informações: registrar experiências, desafios, necessidades, recursos e contribuições das famílias migrantes.
- Tornar as realidades visíveis: disponibilizar e tornar compreensíveis histórias e dados para a comunidade local, autoridades e outras organizações.
- Gerar conhecimento: produzir relatórios, narrativas, mapas e outros materiais que sistematizem as realidades observadas.
- Fomentar a participação: fortalecer a atuação das pessoas migrantes como “observadoras” e “narradoras” de sua própria realidade.
- Incidir e atuar: utilizar as informações produzidas para propor soluções, defender direitos e orientar a criação de serviços e programas (incluindo os da biblioteca).

b. Eixos temáticos do observatório (exemplos)

Os relatos e dados devem ser organizados em torno de eixos que reflitam a complexidade da experiência migratória. Você pode defini-los com a própria comunidade:

- **Condições de vida e habitabilidade:**

- acesso à moradia digna (condições de aluguel, superlotação, serviços básicos).
- saúde (acesso a serviços, barreiras linguísticas, saúde mental).
- educação (acesso a escolas, validação de estudos, questões relativas à evasão escolar).
- alimentação e segurança alimentar.

- **Situação laboral e econômica:**

- acesso a emprego (formal/informal, discriminação, salários).
- empreendimentos e contribuições econômicas à comunidade.
- acesso a serviços financeiros.

- **Integração social e cultural:**

- experiências de discriminação ou xenofobia.
- redes de apoio (familiares, comunitárias, institucionais).
- participação na vida comunitária e cultural do bairro.
- preservação da cultura de origem e transmissão intergeracional.
- barreiras linguísticas e acesso à informação.

- **acesso a direitos e documentação:**

- o situação migratória e processos de regularização.
- o acesso à justiça e à proteção.
- o conhecimento e exercício de direitos.

- **Bem-estar emocional e saúde mental:**
 - o impacto emocional da migração.
 - o estratégias de enfrentamento e resiliência.
 - o acesso a apoio psicológico.
- **Contribuições e potenciais:**
 - o habilidades, ofícios e conhecimentos dos(as) participantes.
 - o iniciativas comunitárias que já estão desenvolvendo.
 - o sonhos e aspirações para seu futuro e o de seus filhos no novo território.

c. Metodologia e ferramentas para o observatório

Aqui se integram as ferramentas que já foram apresentadas, adaptadas para uma coleta contínua.

- **Relato de realidades (coleta primária)**
 - “Caixas de histórias” ou “murais de experiências”: espaços na biblioteca onde as pessoas possam deixar, de forma anônima ou identificada, relatos curtos, desenhos, fotos ou frases que representem sua realidade.
- **Visibilização e análise (sistematização)**
 - Fichas de registro simplificadas: para sistematizar os dados-chave dos relatos (ex.: número de pessoas por domicílio, país de origem, situação laboral, principais barreiras etc.).
 - Histórias de vida/narrativas: transformação dos relatos coletados em histórias escritas ou audiovisuais que possam ser compartilhadas (com consentimento).
- **Gestão do conhecimento e difusão**
 - Boletins ou relatórios periódicos do observatório: resumos dos achados e relatos mais relevantes, para compartilhar com a comunidade, autoridades e organizações.
 - Eventos de devolutiva e diálogo: encontros comunitários nos quais se apresentam os resultados do observatório e se discutem os próximos passos.

d. Papel da biblioteca no observatório

A biblioteca pode ser um espaço central e facilitador para esse observatório, já que pode oferecer:

- espaço físico seguro e acolhedor para reuniões e atividades.
- recursos materiais, como mapas, *post-its*, acesso a computadores, internet.
- mediação, facilitando os círculos de escuta e os processos de mapeamento.

- sistematização, apoiando a organização e a análise das informações.
- visibilização, por meio da utilização dos seus canais (site, redes, eventos) para divulgar os achados.
- articulação, devido à potencialidade de conectar o observatório com outros atores e redes de apoio a migrantes

Triangulação com fontes secundárias

Uso de dados censitários, relatórios governamentais, diagnósticos elaborados por ONG, universidades ou conselhos setoriais. Essa triangulação ajuda a articular o conhecimento técnico com o conhecimento do território.

Depois das sessões, juntam-se todas as peças do quebra-cabeça.

- **Triangulação da informação:** compare os achados do diagnóstico participativo (o que a comunidade disse nos círculos de escuta, os *post-its* do mapeamento sensível) com a informação secundária, como censo, relatórios de ONG ou universidades, dados do município etc.
 - **Confirmação:** em que sentido ambas as fontes coincidem? Isso reforça a validade dos achados e prioridades.
 - **Complementaridade:** em que medida uma fonte acrescenta detalhes ou contexto à outra? (ex.: a comunidade diz “medo da delinquência”, e os dados policiais mostram um aumento de roubos nessa zona específica).
 - **Contradição/nova informação:** em que medida há uma lacuna ou um dado novo? Isso é um convite a explorar mais profundamente ou ajustar sua compreensão.
- **Construção de argumentos sólidos:** a combinação da voz da comunidade (o conhecimento territorial) com os dados técnicos (a evidência formal) oferece um diagnóstico muito mais robusto e argumentos mais convincentes para solicitar recursos, estabelecer alianças ou justificar novos programas e serviços da biblioteca.

Ao incorporar a informação secundária dessa forma participativa, você não apenas obtém um diagnóstico mais completo, como também fortalece a comunidade ao torná-la parte da interpretação de “seus próprios” dados e ao reconhecer que sua experiência é tão válida quanto qualquer estatística.



Como sistematizamos a informação dos(as) usuários(as) e a informação secundária?

No caminho de transformar as bibliotecas públicas em verdadeiros motores do território, a sistematização da informação se apresenta como um processo fundamental. Pense nela como a arte de ordenar e organizar a grande quantidade de dados que coletamos de nossas comunidades e de diversas fontes. Essa organização não é um mero capricho; é um exercício prévio e essencial que nos permite compreender profundamente a realidade de nossos(as) usuários(as) e territórios, estabelecendo as bases para projetar serviços e programas verdadeiramente inovadores e relevantes.

Para as bibliotecas que buscam incidir e gerar impacto, distinguimos duas áreas principais para essa sistematização: a informação que provém diretamente das pessoas por meio de entrevistas e a que obtemos da pesquisa documental (fontes secundárias).

Sistematização de entrevistas: escutando a voz da comunidade

A sistematização de entrevistas é o processo de dar estrutura às conversas com os(as) usuários(as) e às demais pessoas da comunidade. É aqui que realmente visualizamos suas necessidades, seus desejos e suas “dores”, a partir da sua perspectiva. Esse processo se divide em quatro fases-chave, conforme exposto a seguir.

a. Transcrever

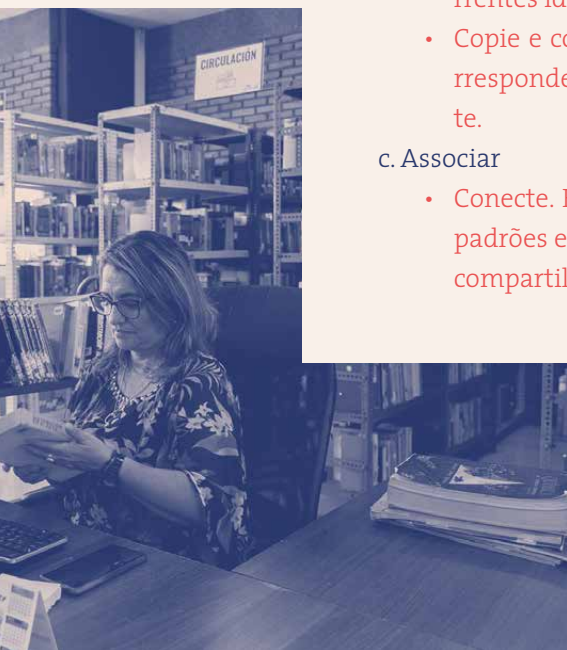
- Registre, palavra por palavra, tudo o que foi dito nas entrevistas. Não altere nada. A fidelidade é essencial.
- Enquanto transcreve, sublinhe ou destaque aquelas frases, palavras ou ideias que lhe pareçam especialmente reveladoras ou que estejam se repetindo. São as “pérolas” da informação.
- Se você trabalha em equipe, divida a tarefa para agilizar o processo.

b. Categorizar

- Agrupe a informação. Estabeleça “gavetas” ou eixos temáticos (critérios) para organizar as respostas. Esses eixos podem derivar diretamente das perguntas do seu roteiro de entrevista ou surgir de temas recorrentes identificados durante a transcrição.
- Copie e cole as citações relevantes das entrevistas sob a categoria correspondente, mantendo o destaque no que você marcou anteriormente.

c. Associar

- Conecte. Este é o momento da conexão. Busque pontos em comum e padrões entre as respostas de diferentes pessoas. Quais problemas são compartilhados por vários(as) usuários(as)? Quais desejos se repetem?



- Identifique também os pontos em que a informação das entrevistas poderia ser enriquecida ou confirmada por dados de fontes externas.

d. Sintetizar

- Resuma, depois de associar as ideias, a informação-chave de cada categoria.
- Gere, como resultado, conclusões claras e concisas que provenham diretamente do que a comunidade expressou.
- Imagine esse resultado, visualmente, como uma grande tabela: as colunas são cada pessoa entrevistada (por exemplo, USUÁRIO/A 1, USUÁRIO/A 2), as linhas são seus eixos temáticos (por exemplo, EIXO: acesso digital, EIXO: necessidades culturais) e, ao final, crie uma coluna de síntese com as conclusões.

Para apoiar esse trabalho, você pode criar uma matriz de linhas e colunas que integre os aspectos mais relevantes das conversas.

Tabela 2. Matriz de sistematização de conversas e entrevistas

	USUARI@ 1	USUARI@ 2	USUARI@ 3	USUARI@ 4	USUARI@ 5	SÍNTESE
EIXO 1 (Ex.: Necessidades do usuário)	Resposta destacada de U1 sobre Eixo 1	Resposta destacada de U2 sobre Eixo 1	Resposta destacada de U3 sobre Eixo 1	Resposta destacada de U4 sobre Eixo 1	Resposta destacada de U5 sobre Eixo 1	Conclusões comuns/tendências do Eixo 1 com base nas respostas de todos(as) os(as) usuários(as).
EIXO 2 (Ex.: Dores/Problemas)	Resposta destacada de U1 sobre Eixo 2	Resposta destacada de U2 sobre Eixo 2	Resposta destacada de U3 sobre Eixo 2	Resposta destacada de U4 sobre Eixo 2	Resposta destacada de U5 sobre Eixo 2	Pontos de dor recorrentes ou problemas comuns identificados no Eixo 2.
EIXO 3 (Ex.: Expectativas)	Resposta destacada de U1 sobre Eixo 3	Resposta destacada de U2 sobre Eixo 3	Resposta destacada de U3 sobre Eixo 3	Resposta destacada de U4 sobre Eixo 3	Resposta destacada de U5 sobre Eixo 3	Expectativas compartilhadas ou diferenças centrais nas expectativas dos(as) usuários(as) sobre o Eixo 3.
EIXO 4 (Ex.: Comportamentos)	Resposta destacada de U1 sobre Eixo 4	Resposta destacada de U2 sobre Eixo 4	Resposta destacada de U3 sobre Eixo 4	Resposta destacada de U4 sobre Eixo 4	Resposta destacada de U5 sobre Eixo 4	Padrões de comportamento ou hábitos relevantes observados no Eixo 4.
EIXO 5 (Ex.: Soluções atuais)	Resposta destacada de U1 sobre Eixo 5	Resposta destacada de U2 sobre Eixo 5	Resposta destacada de U3 sobre Eixo 5	Resposta destacada de U4 sobre Eixo 5	Resposta destacada de U5 sobre Eixo 5	Tipos de soluções utilizadas ou lacunas nas soluções atuais relacionadas ao Eixo 5.
EIXO 6 (Ex.: Frequência de uso)	Resposta destacada de U1 sobre Eixo 6	Resposta destacada de U2 sobre Eixo 6	Resposta destacada de U3 sobre Eixo 6	Resposta destacada de U4 sobre Eixo 6	Resposta destacada de U5 sobre Eixo 6	Frequência ou intensidade de uso de determinados produtos/serviços no Eixo 6.

Fonte: Elaboração própria, a partir do material docente para o curso de introdução ao design para engenharia. Universidade de Santiago.

Sistematização da busca de informação (fontes secundárias): ampliando o panorama

Esta fase refere-se ao ordenamento dos dados obtidos de documentos, relatórios, estudos, notícias ou estatísticas que complementam a voz da comunidade.

a. Buscar

- Defina conceitos-chave para ativar uma busca eficiente. Pense nos problemas que deseja resolver ou nos temas que deseja abordar.
- Utilize os canais adequados: bases de dados acadêmicos, relatórios governamentais, estudos de mercado, publicações de ONGs etc.
- Seja seletivo: filtre a documentação para garantir que seja relevante e de qualidade.
- Compartilhe as descobertas com sua equipe para que todos(as) estejam informados.

b. Ler

- Leia a documentação selecionada com olhar crítico.
- Destaque as informações mais relevantes que se relacionem com os desafios da sua biblioteca e com os(as) usuários(as) específicos que você busca impactar.
- Resuma e compartilhe os principais achados de cada documento com sua equipe.

c. Categorizar

- Crie dimensões ou categorias para ordenar as informações relevantes extraídas de cada texto. Essas categorias podem estar alinhadas com seus eixos de entrevistas ou com os elementos do seu mapa de empatia.
- Compartilhe esses achados categorizados com sua equipe para uma discussão conjunta.

d. Sintetizar

- Gere, a partir da categorização, conclusões claras sobre cada dimensão.
- É vital que esses achados documentais complementem e validem (ou contradigam) as informações encontradas nas entrevistas, criando uma visão mais holística e robusta da realidade.
- Considere que, visualmente, essa sistematização também pode ser uma tabela: colunas para cada documento (Ex.: RELATÓRIO 1, ESTUDO 2), linhas para as dimensões definidas (Ex.: DIMENSÃO: Uso de Espaços Públicos, DIMENSÃO: Barreiras de Acesso) e uma coluna final de síntese com as conclusões globais.

Assim como na tabela anterior, para o uso da informação que levantamos, recomendamos utilizar uma matriz que permita ordenar e destacar os dados mais relevantes para o seu propósito.

Tabela 3. Matriz para a sistematização de fontes secundárias

	DOCUMENTO 1 (Ex.: Artigo acadêmico)	DOCUMENTO 2 (Ex.: Relatório de mercado)	DOCUMENTO 3 (Ex.: Notícia)	DOCUMENTO 4 (Ex.: Estudo de caso)	DOCUMENTO 5 (Ex.: Site institucional)	SÍNTESE
DIM 1 (Ex.: Tendências do setor)	Achados relevantes do Doc. 1 sobre a Dim. 1	Achados relevantes do Doc. 2 sobre a Dim. 1	Achados relevantes do Doc. 3 sobre a Dim. 1	Achados relevantes do Doc. 4 sobre a Dim. 1	Achados relevantes do Doc. 5 sobre a Dim. 1	Conclusões sobre as tendências-chave identificadas a partir da documentação.
DIM 2 (Ex.: Tecnologias-chave)	Achados relevantes do Doc. 1 sobre a Dim. 2	Achados relevantes do Doc. 2 sobre a Dim. 2	Achados relevantes do Doc. 3 sobre a Dim. 2	Achados relevantes do Doc. 4 sobre a Dim. 2	Achados relevantes do Doc. 5 sobre a Dim. 2	Identificação de tecnologias proeminentes ou emergentes que impactam o desafio.
DIM 3 (Ex.: Competência)	Achados relevantes do Doc. 1 sobre a Dim. 3	Achados relevantes do Doc. 2 sobre a Dim. 3	Achados relevantes do Doc. 3 sobre a Dim. 3	Achados relevantes do Doc. 4 sobre a Dim. 3	Achados relevantes do Doc. 5 sobre a Dim. 3	Análise dos competidores existentes, suas fortalezas e fraquezas, segundo as fontes.
DIM 4 (Ex.: Marco regulatório)	Achados relevantes do Doc. 1 sobre a Dim. 4	Achados relevantes do Doc. 2 sobre a Dim. 4	Achados relevantes do Doc. 3 sobre a Dim. 4	Achados relevantes do Doc. 4 sobre a Dim. 4	Achados relevantes do Doc. 5 sobre a Dim. 4	Revisão das normativas ou dos marcos legais relevantes ao desafio.
DIM 5 (Ex.: Perfil demográfico)	Achados relevantes do Doc. 1 sobre a Dim. 5	Achados relevantes do Doc. 2 sobre a Dim. 5	Achados relevantes do Doc. 3 sobre a Dim. 5	Achados relevantes do Doc. 4 sobre a Dim. 5	Achados relevantes do Doc. 5 sobre a Dim. 5	Características demográficas do público-alvo, segundo as fontes.
DIM 6 (Ex.: Casos de êxito/fracasso)	Achados relevantes do Doc. 1 sobre a Dim. 6	Achados relevantes do Doc. 2 sobre a Dim. 6	Achados relevantes do Doc. 3 sobre a Dim. 6	Achados relevantes do Doc. 4 sobre a Dim. 6	Achados relevantes do Doc. 5 sobre a Dim. 6	Exemplos relevantes de êxito ou fracasso encontrados nas fontes e nos seus fatores associados.

Fonte: Elaboração própria, a partir do material didático para o curso de introdução ao design para engenharia. Universidade de Santiago.



PASSO 3:

GESTÃO TERRITORIAL



O mapeamento de atores é a sua bússola para navegar pelo território, revelando as mãos que podem se unir. Na gestão territorial, cada aliança definida não é apenas um acordo, mas a ponte que transforma sonhos comunitários em realidades compartilhadas.

Como a gestão territorial nos permite alinhar nossa missão bibliotecária às necessidades e realidades únicas de nossa comunidade local?

De que forma nossa participação ativa na gestão territorial amplia nosso impacto, torna-nos mais relevantes e nos posiciona como um ator-chave para o bem-estar do bairro?

Que oportunidades perdemos ou que desafios enfrentamos se não adotarmos uma gestão territorial ativa e adaptada às dinâmicas de nosso entorno?

Temos os recursos, as alianças e a capacidade interna para assumir uma gestão territorial efetiva que realmente ressoe com as expectativas e o pulso de nossa comunidade?

As bibliotecas públicas e comunitárias da Ibero-América estão demonstrando que sua relevância transcende as estantes, consolidando-se como verdadeiros epicentros da vida comunitária. Essa transformação se enraíza em uma profunda gestão territorial, que as impulsiona a estender seus serviços para além de seus muros e a compreender o pulso real dos bairros. As experiências diretas de quem lidera essas instituições nos mostram como essa visão se traduz em ações concretas e vitais.

Um exemplo eloquente desse compromisso com o território é o esforço consciente de levar a biblioteca ao espaço público, adaptando-se às necessidades emergentes e aos desafios do entorno. Uma biblioteca compartilhou sua experiência, revelando como essa intencionalidade molda seu fazer cotidiano:

“... essa tem sido a forma de trabalhar que nós realizamos, e que nos levou a gerar, por exemplo, um importante esforço de um trabalho mais territorial, ou seja, como nós levamos nossos serviços ao espaço público por meio do bibliomóvel, então tentamos levar a Ludoteca ou o trabalho da horta, inclusive como podemos cobrir ou sombrear as zonas para criar um espaço que receba a juventude e que vejam a biblioteca como um espaço de substituição das praças, porque atualmente nas praças existe essa questão das drogas.” (Biblioteca Pública de Cuernavaca, Morelos, México)

Imagem 6. Gestão Territorial



Fotografia: Pablo Andrade

Essa mudança em direção a uma gestão mais territorial não é arbitrária; é uma resposta direta a uma compreensão profunda da demanda da comunidade. As bibliotecas mais dinâmicas compreenderam que seu portfólio de serviços deve ser uma ressonância das vozes e necessidades das pessoas, e não uma oferta pre-estabelecida. Isso revitalizou sua missão e seu impacto, convertendo-as em espaços de vida ativa:

“... já não trabalhamos tanto com a oferta, mas trabalhamos com a demanda, com aquilo que as pessoas querem que façamos na biblioteca pública, e isso tem sido muito interessante porque muitos processos foram dinamizados, nosso portfólio foi muito dinamizado e a biblioteca então é um cenário vivo, vivo para a educação, vivo para a arte e para a cultura, e para atender a todos esses interesses e necessidades da comunidade.” (Rede de Bibliotecas Públicas, Chía, Cundinamarca, Colômbia)

Para materializar essa gestão territorial e responder eficazmente à demanda comunitária, a construção de alianças estratégicas emerge como um pilar indispensável. As bibliotecas não operam no vazio; elas se inserem em um ecossistema

de atores locais¹⁷ com os quais podem somar forças para gerar intervenções de maior alcance e profundidade. A colaboração interinstitucional é fundamental para enfrentar desafios complexos e maximizar o impacto dos recursos:

“Outro exercício que também realizamos é estabelecer relação com as juntas de ação comunal, sob a figura de nossa biblioteca itinerante. Então, neste momento estamos muito focados nos conjuntos residenciais porque isso faz parte de uma estratégia institucional chamada ‘Prefeitura no seu conjunto’, então tentamos nos unir ali, todas as secretarias, todas as diretorias, e com nossos programas vamos e realizamos jornadas de um dia inteiro, ou de toda uma manhã, nas quais estão a secretaria de saúde, desenvolvimento social, cultura, a biblioteca, e fazemos uma intervenção conjunta nesses setores, não somente nos conjuntos residenciais, mas essa é uma iniciativa do município.” (Rede de Bibliotecas Públicas, Chía, Cundinamarca, Colômbia)

Em suma, essas experiências nos revelam que a relevância das bibliotecas públicas e comunitárias hoje reside em sua capacidade de mergulhar no território. Isso implica uma gestão territorial ativa, que adapta seus serviços à demanda real da comunidade e se fortalece por meio da construção de alianças estratégicas com outros atores locais. Somente assim a biblioteca se consolida como um cenário vivo, dinâmico e essencial para o desenvolvimento integral de suas comunidades.

Mapeamento de atores

Um mapa de atores (também conhecido como mapa de stakeholders ou partes interessadas) é uma ferramenta visual de análise que permite identificar, classificar e representar pessoas, grupos, organizações ou instituições que possuem algum tipo de relação, interesse, influência ou impacto em um projeto, uma situação ou um território específico.

Não se trata apenas de uma lista, mas de um diagrama que busca mostrar as dinâmicas e conexões entre esses diferentes atores.

Guia para a criação de um mapa de atores: bases conceituais e metodológicas (Ortiz, Matamoro e Psathakis, Fundación Cambio Democrático, 2016)

“O mapeamento de atores possui um olhar sistêmico, que aborda componentes e dimensões em contínua interação e interdependência. Nesse sentido, analisar a realidade como complexidade e identificar as partes relevantes de um tema, si-

.....

¹⁷ Um ecossistema de atores refere-se à rede interconectada e dinâmica de indivíduos, grupos, organizações e instituições que influenciam ou são afetados por um projeto, um problema, uma iniciativa ou um território específico.

tuação ou conflito em particular torna-se um desafio em si mesmo.”¹⁸

O mapeamento de atores-chave é amplamente utilizado em projetos de desenvolvimento porque permite representar gráfica e sistemicamente a realidade social na qual estamos imersos, identificando pontos de tensão, possíveis alianças e estratégias para a transformação territorial (Ortiz, Matamoro & Psathakis, 2016).

Quem pressiona e por quê? Quem não é ouvido? Quem são os iguais e quem são os opostos? Que capacidade têm certos atores de influenciar as ações de outros? Quem são os mais vulneráveis?

Esse tipo de ferramenta requer atenção ao contexto e às dinâmicas territoriais, reconhecendo que o mapeamento é uma fotografia de um momento específico e que a realidade social está em constante mudança. Portanto, deve ser complementado com outras metodologias e fontes.

a. Identificação do ator: o nome da pessoa, grupo ou organização (ex.: “junta de vizinhos”, “líder comunitária ‘Maria’”, “escola básica n.º 5”, “prefeitura”, “grupo juvenil da praça”). Ver Anexo 1. Mapa de atores.

b. Classificação ou papel: indicar se é um usuário direto, um ator interno (equipe da biblioteca), externo (outras instituições, ONGs, empresas), um beneficiário, um fornecedor etc. Com frequência, utilizam-se categorias como (Tabela 4):

- núcleo/central — aqueles diretamente afetados ou o foco principal (ex.: os usuários da biblioteca).
- diretos — aqueles que interagem de forma mais próxima e frequente.
- indiretos — aqueles com relação mais distante, mas que ainda podem influenciar.

c. Interesses e expectativas: o que importa para esse ator? O que ganha ou perde com o projeto? O que espera da biblioteca?

d. Influência e poder: que capacidade esse ator possui para impactar o projeto? É um tomador de decisões, um mobilizador, um dificultador? Pode ser classificado como alto, médio ou baixo (Diagrama 3).

.....

¹⁸ É importante destacar que, quando falamos de Mapeamento de Atores, referimo-nos a atores-chave. Entendemos por atores-chave aquelas pessoas, grupos ou instituições cuja participação é indispensável e obrigatória para o alcance do propósito, dos objetivos e das metas da iniciativa a ser desenvolvida. De formas diversas, os atores-chave têm o poder, a capacidade e os meios para decidir e influir em campos vitais que permitem ou não o desenvolvimento de uma proposta. Assim, algumas das características que os atores-chave apresentam são: 1) fazem parte da comunidade onde a situação é analisada e representam interesses legítimos de um grupo; 2) possuem funções e atribuições em relação direta com os objetivos do projeto; 3) dispõem de capacidades, habilidades, conhecimento, infraestrutura e recursos para propor, atender e solucionar problemas científico-técnicos; 4) contam com mecanismos de financiamento ou doação de recursos; 5) têm capacidade de gestão e negociação com os diversos agentes e/ou níveis governamentais, permitindo construir consensos e acordos. MARVIN MELGAR CEBALLO. Manual para o desenvolvimento de mapeamento de atores-chave (MAC). Projeto Municípios e Desenvolvimento Sustentável. México, 2012.

f. Nível de interesse: quanto interessado está esse ator no projeto ou problema? (alto, médio, baixo).

g. Relações: representadas com linhas ou setas que conectam os atores, indicando:

- alianças — relações de colaboração e apoio.
- Conflitos — tensões ou desacordos.
- fluxos de informação — quem se comunica com quem.
- Dependência — quem depende de quem.

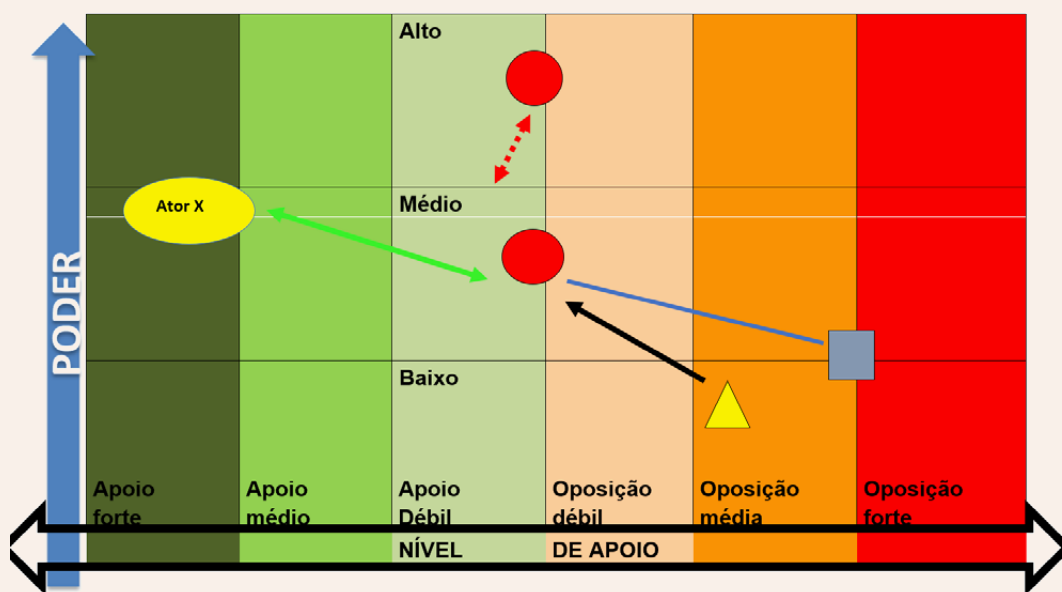
Tabela 4. Simbologia das relações

SETORES	Público	
	Privado	
	Acadêmico	
	Social	
	Mídias	
PODER	N1: Atores com capacidades de decisão	Localizados no primeiro círculo concêntrico do gráfico
	N2: Atores com influência, mas sem capacidades de decisão	Localizados no segundo círculo concêntrico do gráfico
	N3: Atores com poder de veto	Localizados no terceiro círculo concêntrico do gráfico
RELAÇÕES	Colaboração/Aliança	
	Tensão/Conflito	
	Intermitência	
	Ausência de relação	(sem flechas)
	Influência sobre	

Fonte: Em Ortiz, et al., 2016

Como podemos observar no Diagrama 2, o Mapeamento de Atores (MA) ajuda a visualizar as relações existentes entre diversos atores (pessoas, organizações e instituições) em nossos territórios. Essa visualização nos permite identificar aqueles que apresentarão menor resistência às nossas ideias, assim como os níveis de apoio e resistência que podem surgir em nossas propostas associadas ao nosso propósito inicial.

Diagrama 2. Mapeamento de Atores (MA)



Uma vez que o Mapeamento de Atores (MA) tenha sido representado visualmente, o passo seguinte e crucial consiste em analisar em profundidade as informações coletadas. Essa análise é fundamental para elaborar uma estratégia de vinculação eficaz com cada ator envolvido. Para isso, consideram-se diversos critérios centrais, conforme exposto a seguir.

- Determinar a viabilidade¹⁹ de um projeto de acordo com o nível de apoio ou rejeição que recebe dos atores.
- Tornar visível a tendência e o grau de polarização de qualquer conflito existente no território.
- Identificar as relações mais influentes que operam em cada âmbito específico.
- Esclarecer onde se localizam os principais pontos de conflito ou as interrupções na rede de relações.
- Diferenciar entre os atores mais inclinados ao diálogo e à negociação e aqueles

.....
¹⁹ Quando falamos de viabilidade, referimo-nos aos componentes financeiros do projeto; por factibilidade, aos aspectos técnicos ou tecnológicos; e por desejabilidade, às demandas que as comunidades e os grupos de usuários apresentam.

que mantêm posições mais arraigadas ou radicalizadas.

- Reconhecer os atores com maior vulnerabilidade ou menor capacidade de influência.
- Explorar as possibilidades de construir coalizões e alianças que possam facilitar estratégias de negociação ou contribuir para escalar ou desescalar um conflito.

Um método valioso para essa análise gráfica e relacional é cruzar a informação, examinando o posicionamento dos atores no nível local junto a suas redes de relações em diferentes jurisdições. (Ortíz, Matamoro e Psathakis, 2016)

Chaves para uma estratégia de vinculação com atores

Ao definir como nos vincularemos com os atores, é importante considerar os seguintes elementos elencados a seguir.

- Se já foi possível identificar a fase de evolução de um conflito, seu nível de escalada e a polarização das posições, será necessário implementar ferramentas específicas e assumir papéis diferenciados para o diálogo. Isso pode incluir promover ações que busquem equilibrar as situações de poder entre os atores ou implementar estratégias de negociação ajustadas a cada contexto.
- O estudo das relações pode revelar a existência de atores que atuam como pontes ou nexos fundamentais entre outros com posicionamentos diversos.
- Em algumas ocasiões, vários atores que compartilham uma postura similar podem encontrar-se desorganizados, o que reduz sua capacidade de incidência. Nesse sentido, favorecer a criação de condições para sua articulação pode se converter em uma estratégia essencial. (Ortíz, Matamoro e Psathakis, 2016)

Determinando os atores-chave para o mapeamento

Uma pergunta recorrente é como discernir quais atores são essenciais e devem ser incluídos no mapeamento gráfico. Em geral, cada ator identificado em uma fase inicial é incorporado a uma lista preliminar, a qual é enriquecida com informações variadas sobre cada um. Esse processo é realizado antes da elaboração do mapa gráfico.

Nem todos os dados coletados sobre um ator serão transferidos diretamente para o mapeamento visual; na verdade, essa informação funciona como um insumo valioso para dois momentos-chave: 1) antes da representação gráfica, ajudando a esclarecer quando um ator é um referente indispensável e deve ser mapeado; 2) e, uma vez elaborado o mapa, fornecendo elementos para projetar uma estratégia de intervenção específica para esse ator. Por exemplo: ao listar os meios de comunicação em uma região, pode-se avaliar seu alcance de audiência (como o índice de audiência de uma rádio ou a tiragem de um jornal). Assim, pode-se estabelecer

como critério que aqueles meios com menor alcance da população não façam parte do mapeamento gráfico em uma primeira instância.

Outro aspecto importante é decidir se devem ser mapeados indivíduos ou instituições. É essencial considerar ambas as dimensões, pois, dependendo do caso, ambas podem adquirir grande relevância. Às vezes, os papéis institucionais têm um peso significativo devido à sua “capacidade de tomada de decisão”, independentemente de quem ocupa o cargo. Em outras situações, são as pessoas, para além de suas funções institucionais, que possuem a habilidade de mobilizar um tema ou recursos dentro de uma organização. Nesses casos, a capacidade pessoal do indivíduo é mais determinante do que seu cargo formal. (Ortíz, Matamoro, & Psathakis, 2016)

Depois de ter realizado uma análise tão aprofundada do Mapeamento de Atores (MA), entendendo seus posicionamentos, a dinâmica dos conflitos e as possíveis vulnerabilidades, você se encontra em um ponto crucial. Agora você não apenas conhece o “quem é quem” e “o que cada um pensa” no território, mas também começou a vislumbrar tendências e pontos de tensão.

Esse nível de compreensão é inestimável, mas é fundamental reconhecer que os desafios da gestão territorial raramente podem ser enfrentados por uma única instituição ou ator. A complexidade dos problemas e a diversidade de interesses em jogo exigem uma capacidade de incidência e recursos que transcendem as capacidades individuais.

É aqui que o passo em direção às alianças estratégicas torna-se não apenas lógico, mas indispensável.

Como transitar dessa análise para a fase de alianças?

O próprio mapeamento e análise forneceram o roteiro para isso, conforme apresentado a seguir.

- i. Identifique os “pontos de conexão” e nós-chave: sua análise permitiu reconhecer quais atores podem atuar como “pontes ou nexos entre outros de posicionamentos distintos”. Estes são seus primeiros candidatos naturais para estabelecer alianças, pois facilitarão a comunicação e o entendimento entre grupos diversos. (Ortíz, Matamoro, & Psathakis, 2016)
- ii. Busque os “propensos ao diálogo”: você detectou os “atores mais inclinados ao diálogo e à negociação”. Eles provavelmente estarão mais abertos a sentar-se à mesa, compartilhar objetivos e construir consensos, estabelecendo as bases para uma colaboração efetiva. (Ortíz, Matamoro, & Psathakis, 2016)
- iii. Visualize coalizões com atores desarticulados: sua análise também mostrou se há “vários atores que compartilham um mesmo posicionamento, mas se encontram desarticulados”. Aqui há uma grande oportunidade: você pode tomar a iniciativa de “promover a construção de coalizões/alianças” entre eles,

unindo forças e ampliando sua capacidade de incidência. (Ortíz, Matamoro, & Psathakis, 2016)

- iv. Direcione a intervenção onde ela é mais necessária: ao identificar os “principais conflitos ou rupturas no tecido de relações” e os “atores mais fracos/vulneráveis”, você pode direcionar seus esforços para alianças que gerem maior equilíbrio de poder ou que abordem diretamente as fontes de tensão, promovendo ações que “tendam a equilibrar situações de poder entre atores”. (Ortíz, Matamoro, & Psathakis, 2016)

Em essência, o minucioso trabalho de mapeamento e análise de atores não é um fim em si mesmo, mas a plataforma de lançamento para tecer a rede de colaborações que permitirá à sua biblioteca — ou a qualquer projeto — transformar os desafios territoriais em oportunidades compartilhadas. Cada informação coletada aponta para um potencial aliado, um mediador ou um grupo com o qual somar forças para levar a sensibilização patrimonial e a gestão sustentável do território à prática.

Por isso, é importante perguntar:

- Como passamos do papel à ação?
- Quais estratégias permitem que as alianças se mantenham ao longo do tempo?
- Como garantir que os acordos não se percam com as mudanças de governo ou de equipe?

Quais cuidados são necessários para a implementação territorial das alianças?

A implementação de alianças estratégicas no território requer mais do que boas intenções e assinaturas formais. Exige planejamento detalhado, acompanhamento constante, presença no território e, sobretudo, capacidade de adaptação às mudanças. Não basta realizar atos simbólicos. É necessário transformar alianças em práticas concretas, visíveis e significativas para a comunidade. Para isso, cada aliança deve ir além das ideias e encontrar um espaço real na vida cotidiana da biblioteca.

“Sinto a sensação, quando escuto pessoas que trabalham na América, de que aqui na Espanha temos muito a aprender, porque seus espaços de trabalho são, por natureza, muito mais comunitários que os nossos. [...] Aqui está se rompendo a ideia da biblioteca como espaço elitista, fechado, de estudo. Cada vez mais têm se convertido em espaços mais abertos, mais comunitários, mais colaborativos. Mas sempre tenho a sensação de que temos muito a aprender com a Ibero-América.”²⁰ (Negociado de Projetos Bibliotecários do Serviço de Bibliotecas do Governo de Navarra, Comunidade Autónoma de Navarra, Espanha)

.....
²⁰ Atua no órgão responsável pela coordenação de projetos colaborativos em uma rede de cerca de 100 bibliotecas públicas da Comunidade Autónoma de Navarra, na Espanha. Sua participação na entrevista não representa uma biblioteca específica, mas a perspectiva institucional do serviço regional de bibliotecas.

Uma aliança torna-se sustentável quando deixa de ser um evento e passa a fazer parte da rotina da biblioteca e da comunidade. Isso ocorre quando os acordos se concretizam em ações regulares, são monitorados por diferentes membros da equipe e resistem às mudanças externas. Para que isso aconteça, é essencial:

- definir responsabilidades claras para cada ator envolvido;
- estabelecer calendários realistas e pontos focais para cada organização;
- criar protocolos de comunicação que garantam fluidez nos intercâmbios;
- estabelecer mecanismos de avaliação conjunta baseados em critérios relevantes para o território.
- Em muitas experiências, o vínculo sustenta-se mais na confiança mútua do que nas formalidades legais. A presença, a escuta, a regularidade e o compromisso diário funcionam como “documentos vivos”, mesmo quando não há nada formalmente assinado.

“As questões de saúde entram, então eles se organizam para reivindicar o acompanhamento de saúde. Aqui no Brasil, temos um programa chamado Programa de Saúde da Família. Eles reivindicaram isso, o programa se instalou dentro da biblioteca, uma vez por semana, e uma médica cubana vai até lá para atender, junto a outros técnicos, os moradores.” (Rede Beija-Flor de Pequenas Bibliotecas Vivas de Santo André – SP, Brasil)

No entanto, a formalização também tem seu lugar — especialmente quando busca proteger a continuidade das ações diante de mudanças na gestão pública ou fragilidades institucionais. Cartas de intenção, memorandos de entendimento, contratos culturais e planos de ação são formas possíveis de dar respaldo legal às ações construídas com o território.

Outro ponto crucial para a sustentabilidade é registrar a memória da aliança. Em muitas bibliotecas, mudanças de equipe fazem desaparecer vínculos valiosos simplesmente por falta de documentação clara. Registrar a história da colaboração, os contatos-chave, as lições aprendidas e os desafios é também uma forma de cuidar e preservar o vínculo.

Por fim, é fundamental lembrar que toda aliança atravessa ciclos. Há momentos de expansão e momentos de retração.

O que sustenta as alianças de longo prazo é a capacidade de reavaliar constantemente seu significado, sua relevância e seu poder de transformação para a comunidade.

“A articulação se faz com as juntas de ação comunal, outra articulação importante nós realizamos com as universidades do setor, especialmente as universidades privadas. Com elas, temos desenvolvido processos de formação para docentes, estudantes e para a comunidade em geral, em temas específicos, e desenvolvemos alguns projetos de maneira conjunta, por exemplo,

chamadas das vice-reitorias de pesquisa. Então, articulamo-nos com diversas faculdades de educação e apresentamos projetos conjuntos a essas chamadas feitas pelas próprias universidades.” (Rede de Bibliotecas Públicas, Chía, Cundinamarca, Colômbia)

a. Desenhar e fortalecer a aliança: fundamentando a colaboração

Esta fase concentra-se na preparação interna e no primeiro contato, garantindo que a aliança se forme sobre uma base sólida de objetivos compartilhados e compreensão mútua.

- **Clareza de propósito e proposta de valor**
 - Definam com sua equipe e com precisão o que se pretende alcançar por meio da aliança. Reflitam sobre o impacto direto na comunidade: promover leitura? fortalecer programas educativos? ampliar o acesso a recursos? impulsionar o desenvolvimento local? apoiar famílias vulneráveis?
 - Identifiquem os recursos, os saberes ou as capacidades únicas que a biblioteca oferece: espaço físico seguro, equipe comprometida, rede de usuários, experiência em gestão de informação, capacidade de mobilizar a comunidade.
 - Elaborem uma proposta inicial que destaque benefícios mútuos, demonstrando como a parceria também fortalece os objetivos do potencial aliado.
- **Identificação e análise estratégica de aliados**
 - Utilizem o Mapeamento de Atores (MA) para identificar organizações e pessoas-chave no território. Procurem quem seja “propenso ao diálogo e à negociação”, quem possa funcionar como “ponte ou elo” entre grupos distintos, ou coletivos “desarticulados” que compartilhem objetivos com a biblioteca.
 - Pesquisem a fundo esses aliados potenciais: missão, projetos, necessidades e desafios comunitários.
- **Primeiro contato e diálogo exploratório**
 - Preparem uma mensagem que ressalte o valor recíproco da colaboração e como a união pode beneficiar a comunidade.
 - Proponham uma reunião inicial de caráter exploratório, voltada ao diálogo aberto, à escuta ativa e à identificação de interesses comuns. Co-criem uma visão compartilhada do que a parceria pode alcançar.
- **Elaboração de um plano de ação conjunto**
 - Este documento deve ser construído coletivamente. Nele, delimitem objetivos compartilhados, ações, prazos, recursos e responsabilidades. Sua clareza e simplicidade são decisivas para o sucesso.

b. Gestão e operação conjunta: implementando e fortalecendo os vínculos cotidianos

Nesta fase, inicia-se a execução das atividades, com comunicação contínua e acompanhamento permanente para assegurar o bom andamento da colaboração.

- **Início de projetos-piloto e construção de confiança.**
 - Comecem com iniciativas de menor escopo. Isso permite testar a dinâmica de trabalho, gerar resultados rápidos e construir confiança mútua.
- **Registro detalhado dos compromissos.**
 - Mantenham uma ferramenta interna de acompanhamento em que constem acordos, responsabilidades, datas, avanços e dificuldades. Esse registro assegura a memória institucional e a continuidade, mesmo com mudanças na equipe.
- **Estabelecimento de protocolos claros de comunicação.**
 - Definam quem comunica o quê, com que frequência e por quais canais. A clareza comunicacional evita ruídos e fortalece o vínculo diário.
- **Definição de papéis e expectativas.**
 - Estabeleçam claramente responsabilidades, aportes de recursos e acordos operacionais. Para projetos maiores, considerem um Memorando de Entendimento (MoU) ou um convênio simples.

c. Monitoramento, adaptação e sustentabilidade: assegurando impacto duradouro

A última fase dedica-se à avaliação contínua, à adaptação e à projeção da aliança ao longo do tempo.

- **Indicadores de sustentabilidade comunitária (cocriados).**
 - Trabalhem com a comunidade para desenvolver critérios que permitam avaliar se a aliança permanece ativa, útil e relevante. Incluam alcance social, qualidade da relação, percepção de impacto e visibilidade pública.
- **Momentos de reavaliação e adaptação.**
 - Estabeleçam encontros periódicos para revisar o andamento da parceria. Esses espaços permitem ajustes, redirecionamentos e mantêm viva a escuta das necessidades comunitárias.
- **Cultivo contínuo da relação.**
 - Mantenham comunicação aberta e transparente. Reconheçam e celebrem publicamente conquistas e contribuições. Isso reforça vínculos, motiva novas colaborações e amplia o impacto territorial.

A implementação das alianças não é o fim, mas o início de uma convivência.

Para que uma aliança prospere, ela precisa ser nutrida com presença, tempo e escuta. Precisa encontrar um lugar na rotina da biblioteca e da comunidade. As bibliotecas que vivem o território sabem que nem tudo que importa cabe no papel: certos vínculos perduram porque foram construídos com corpo, afeto e compromisso coletivo; porque foram forjados não entre posições, mas entre pessoas. Manter uma aliança significa cuidar de uma relação. E cuidar das relações é o que as bibliotecas fazem diariamente, ao oferecer seu espaço como um território de confiança, criação e transformação.



PASSO 4:

**NOVOS SERVIÇOS
BIBLIOTECÁRIOS**



Cada novo serviço é uma porta que abrimos para o futuro de nossa comunidade; quando ouvimos, sonhamos e atuamos juntos, a biblioteca se converte em um verdadeiro motor de transformação.

Nesta seção, refletimos sobre como as bibliotecas públicas e comunitárias têm concebido e implementado novos serviços em resposta direta às dinâmicas de seus territórios. Longe de serem modelos genéricos, cada serviço surge da interação entre a escuta atenta, as alianças estratégicas e o compromisso com as realidades locais. A seguir, apresentamos caminhos que demonstram como essas práticas ampliam o papel das bibliotecas como espaços vivos, afetivos e transformadores.

As bibliotecas públicas e comunitárias estão redefinindo seu papel. Já não são meros depósitos de livros que asseguram o acesso à informação, mas, sim, eixos dinâmicos para o desenvolvimento comunitário, especialmente em territórios que enfrentam situações de vulnerabilidade. Essa evolução é possível graças a uma profunda gestão territorial e à capacidade estratégica de estabelecer alianças, que juntas abrem caminhos para a criação de serviços inovadores e altamente pertinentes.

Gestão territorial: semente para a inovação de serviços

A chave para que uma biblioteca gere serviços significativos reside em sua capacidade de compreender profundamente o contexto local. Isso implica ir além das paredes do edifício e mergulhar na realidade do entorno e das comunidades às quais serve.

Como assinala uma consultora, a compreensão do contexto urbano é fundamental:

“e também enxergar qual é o contexto daquela cidade para poder fazer um planejamento adequado e não só o que o bibliotecário acha que é importante, mas também mediado em outras coisas, pesquisas, tendências mundiais, relatórios IFLA, e também tem atualizado esses serviços na parte de atendimento e mediação, está atenta com isso, e juntamente com alguns produ-

tos inovadores que aí vão sendo lançados de acordo com cada gestão.” (Rede de Bibliotecas Comunitárias, Santo André – SP, Brasil)

Esse enfoque ressalta que o planejamento de serviços não deve basear-se apenas em percepções internas, mas precisa ser informado por pesquisas, tendências globais e constante atualização em mediação e atendimento. É o conhecimento do território e de suas dinâmicas que permite à biblioteca conceber uma oferta que realmente ressoe com as necessidades de seus habitantes, adaptando-se e gerando “produtos inovadores”, conforme o momento e a gestão.

Alianças estratégicas: ampliação do alcance e fortalecimento de espaços seguros

Uma vez que a biblioteca compreenda seu território, o passo seguinte — natural e essencial — é a construção de alianças. Os desafios enfrentados por comunidades vulneráveis são complexos e multifacetados; nenhuma instituição pode enfrentá-los sozinha. As alianças permitem que as bibliotecas expandam seu alcance, mobilizem recursos e aproveitem sua posição singular como espaços seguros e de confiança.

Em contextos cuja fragilidade social é evidente, a biblioteca emerge como um refúgio. Um entrevistado expressa isso de forma clara:

“Então, a empatia com o problema nos permite alcançar esses esforços que não se conseguem em um território, a empatia com o problema do narcotráfico. Assim, também percebemos como uma oportunidade, o fato de que as bibliotecas são, em geral, vistas como um espaço seguro, e, em ambientes de violência, isso é muito positivo, porque nos permite chegar a determinados lugares, nos permite chegar às famílias, nos permite chegar às pessoas e nos permite gerar espaços para que a comunidade possa compartilhar ali. Potencializar esse espaço seguro com elementos que vamos mencionar depois na estratégia nos parece um elemento fundamental.” (Biblioteca Pública de Recoleta, Santiago, Chile)

Essa empatia profunda com os problemas da comunidade — como a violência ou o narcotráfico —, combinada com a percepção da biblioteca como um “espaço seguro”, constitui uma vantagem estratégica desses espaços. As alianças permitem que a biblioteca amplifique essa qualidade intrínseca, alcançando famílias e indivíduos que, de outro modo, seriam inacessíveis, e construindo conjuntamente serviços que reforcem essa segurança e coesão.

Geração de novos serviços: resposta às realidades das comunidades vulneráveis

Os novos serviços bibliotecários não surgem como soluções pré-fabricadas ou importadas, mas como respostas construídas **com** e **a partir** das comunidades. Eles

nascer de processos contínuos de escuta ativa, reconhecimento do conhecimento local e colaboração com outros atores do território. A sinergia entre uma gestão territorial sensível e uma rede sólida de alianças permite às bibliotecas conceber iniciativas que respondam diretamente aos desafios — muitas vezes urgentes e complexos — enfrentados pelas populações vulneráveis.

A combinação entre uma gestão territorial perspicaz e uma rede consistente de alianças traduz-se diretamente na capacidade de as bibliotecas gerarem novos serviços que enfrentem as realidades mais prementes de suas comunidades. Isso significa ir além do empréstimo de livros e assumir o papel de **catalisadoras de transformação social**.

Nas comunidades vulneráveis, as bibliotecas frequentemente se deparam com um cenário de tensões e carências, mas também de grande entusiasmo local:

“Estamos promovendo sobretudo as bibliotecas [áudio pouco claro] Bibliotecas humanas, bibliotecas em comunidades camponesas andinas. Essas comunidades são espaços onde, na verdade, os territórios onde se desenvolvem essas experiências apresentam várias tensões também, não? São áreas rurais onde as condições, sobretudo materiais, são extremamente escassas e frágeis. Há déficit de conectividade, poucos recursos econômicos e, acima de tudo, múltiplos problemas sociais como a presença de bens familiares [sic], desnutrição, anemia, não? Esses são os problemas presentes nessas comunidades e, no entanto, creio que é importante destacar que esses problemas não representam um obstáculo para o caminho dessas bibliotecas nessas comunidades.” (*Biblioteca Popular e Comunitária La Faroleta, Guayaquil, Equador*)

Esse trecho ilustra como bibliotecas de escala humana, em contextos rurais ou vulneráveis, operam em meio a problemas complexos, como carência material, falta de conectividade, desnutrição ou anemia. Contudo — e isso é fundamental — esses desafios **não** são percebidos como barreiras intransponíveis. Pelo contrário, o **“entusiasmo dessas comunidades”** transforma-se em força propulsora. O texto também destaca uma tensão adicional: a discriminação linguística.

Nesse contexto, os novos serviços que emergem da gestão territorial e das alianças podem incluir:

- programas de apoio nutricional em parceria com centros de saúde;
- pontos de acesso digital em zonas sem conectividade; e
- iniciativas de revitalização linguística e cultural de línguas originárias, a fim de combater a discriminação e valorizar a identidade local.

Esses serviços deixam de ser “acréscimos” e passam a constituir **respostas vitais e transformadoras**, cocriadas com a comunidade e outros atores-chave.

Em síntese, a gestão territorial oferece às bibliotecas uma compreensão profunda das necessidades e oportunidades de suas comunidades. As alianças ampliam sua capacidade de resposta e permitem sua atuação em ambientes complexos, fortalecendo seu papel como espaços seguros. Juntas, essas estratégias capacitam as bibliotecas a gerar novos serviços que não apenas garantem acesso à informação, mas também se afirmam como **agentes ativos de desenvolvimento social e cultural**, tecendo uma rede essencial de apoio para as comunidades que mais necessitam.

Assim, ao transformar necessidades em ações e escuta em alianças, as bibliotecas tornam-se verdadeiros pontos de inflexão nos mapas das desigualdades, tecendo novas cartografias do possível — com livros, encontros e afetos.

Tabela 5. Tabela 3. Novos serviços

Área Temática	Atividade/Serviço Concreto	Tipo de Aliança	Tipo de Relação	Propósito Comunitário/ Impacto
Saúde e Nutrição	Oficinas de alimentação e cozinha saudável	Centros de saúde locais, nutricionistas comunitários	Colaboração inter-setorial	Combate à desnutrição e educação alimentar
Conectividade Digital	Ponto de acesso Wi-Fi comunitário em biblioteca rural	ONGs tecnológicas, prefeitura, provedor de internet	Convênio público-privado	Inclusão digital, acesso à informação e a serviços
Educação e Língua	Revitalização de língua originária (quéchua, wauwaa-ni, mapudungun)	Sábios locais, escolas bilíngues, universidades	Cocriação cultural e educativa	Resgate linguístico, empoderamento cultural
Paz e Convivência	Círculos de leitura sobre cultura de paz e não violência	Coletivos de direitos humanos, escolas	Ação comunitária interinstitucional	Fomento ao diálogo e à resiliência social
Empreendimento	Sorveteria comunitária como unidade de negócio	Empreendedores juvenis, bibliotecários, fundações	Aliança produtiva e formativa	Autonomia econômica e uso criativo do espaço
Migração e Reconhecimento	Oficinas de memória migrante e arquivo comunitário	Associações de migrantes, arquivos municipais	Aliança simbiótica	Visibilização, inclusão e patrimônio imaterial
Cultura e Território	Biblioteca humana e troca de saberes culturais	Agricultores, líderes comunitários, rádios locais	Participação horizontal	Revalorização dos saberes ancestrais e rurais
Juventude e Esporte	Oficinas esportivas vinculadas à leitura	Clubes esportivos, educadores físicos	Aliança por objetivos	Promoção de vínculos, bem-estar e leitura
Meio Ambiente	Ecohortas comunitárias desde a biblioteca	ONGs ambientais, escolas, juntas de bairro	Cogestão ambiental e pedagógica	Educação ecológica e soberania alimentar
Serviços Itinerantes	Biblioteca móvel e ponto digital em comunidades de difícil acesso	Líderes indígenas, organizações locais, redes de leitura	Gestão intercultural	Acesso a direitos culturais e informação

Fonte: Elaboração própria

Uma das questões que surgem em relação aos novos serviços é: **como podemos validar o serviço a partir das necessidades ou demandas de nossos usuários?** Para isso, apresentamos a matriz de valor a seguir.

Tabela 6. Matriz de valor

Bloco	Dimensão	Descrição	Classificação / Detalhe
1. Perfil do Usuário	Tarefas do Usuário	Atividades que o usuário deseja resolver ou necessidades que deseja satisfazer.	Funcionais: resolver problemas concretos (ex.: ter acesso à informação). Sociais: como quer ser percebido (ex.: estar nas redes sociais). Emocionais: alcançar um estado (ex.: sentir-se seguro). Por papel: comprador, cocriador, transferidor de valor. Contexto específico.
	Frustrações do Usuário	O que incomoda, impede ou coloca em risco a resolução das tarefas.	Características/resultados indesejados (funcionais, sociais, emocionais). Obstáculos (ex.: falta de tempo). Riscos (ex.: perda de reputação). Severidades: moderadas ou extremas.
	Alegrias do Usuário	Benefícios e resultados esperados, desejados ou surpreendentes.	Necessárias (mínimos funcionais). Esperadas (básicos implícitos). Desejadas (benefícios desejados). Inesperadas (surpreendentes, não imaginadas).
2. Mapa de Valor	Produtos e Serviços	O que se oferece para ajudar a realizar tarefas, aliviar frustrações e gerar alegrias.	Tangíveis, intangíveis, digitais ou financeiros. Relação direta com tarefas, frustrações e alegrias do usuário. Classificar por relevância: essenciais ou agradáveis.
	Aliviadores de Frustrações	Como os produtos e serviços aliviam frustrações específicas do usuário.	Eliminam incômodos. Corrigem baixo desempenho. Reduzem consequências sociais negativas. Mitigam riscos: classificam como essenciais ou agradáveis.
	Criadores de Alegrias	Como os produtos e serviços criam benefícios e resultados positivos para o usuário.	Melhoram desempenho. Produzem emoções positivas. Geram valor social. Reduzem custos. Classificar como essenciais ou agradáveis.
3. Adequação	Adequação do problema - solução	Etapas em que se identificam tarefas, frustrações e alegrias do usuário.	Adequação teórica. Sem validação ainda.
	Adequação do produto - mercado	Validação no mercado de que a proposta cria valor real para o usuário.	Evidência de validade do serviço. Validação iterativa.
	Adequação do modelo de negócio	Confirmação de que a proposta de valor pode ser escalada em um modelo sustentável e socialmente rentável.	Proposta com rentabilidade social, reproduzível e diferenciadora.
	Características de uma grande proposta de valor	O que define uma proposta de valor poderosa centrada no(a) usuário(a).	1. Apoiada em um modelo sólido. 2. Focada no que mais importa ao usuário. 3. Voltada a tarefas/frustrações não resolvidas. 4. Especializada em poucas áreas, mas executa bem. 5. Contempladora de dimensões emocionais e sociais. 6. Alinhada com como o usuário mede o sucesso. 7. Voltada a tarefas comuns ou valiosas. 8. Diferenciada por voltar-se ao que importa.

Fonte: Elaboração própria a partir de (Osterwalder, Pigneur, Smith & Bernarda, 2016)



PASSO 5:

EFEITOS E IMPACTOS



Desde a sistematização rigorosa da informação até a defesa ousada de suas comunidades, as bibliotecas orquestram um processo vital no qual cada dado se converte no motor de uma defesa e promoção efetiva, alcançando um impacto tangível e um futuro sustentável para todos.

Como saber se as alianças funcionam?

Que impactos estamos gerando no território e na comunidade?

Como transformar o que aprendemos em argumentos para dialogar com as políticas públicas e obter novos apoios?

Avaliar as alianças em bibliotecas públicas e comunitárias não é apenas um exercício técnico ou burocrático. É um processo político, ético e coletivo que busca reconhecer os caminhos percorridos, os desafios enfrentados e os efeitos produzidos a partir das associações construídas com o território. Mas **como fazemos isso?** É importante lembrar que não basta medir resultados numéricos; a avaliação, como conceito amplo, deve abordar aspectos tanto quantitativos quanto qualitativos, hoje conhecidos como métodos — ou, em alguns casos, técnicas — mistos. (Yim, Fellows, & Coward, 2020)

Por exemplo, a avaliação participativa busca ouvir a comunidade e os parceiros, permitindo refletir em conjunto sobre o que foi transformado, ainda que de forma sutil, simbólica ou subjetiva. Avaliar implica aprender, adaptar-se e também projetar novos horizontes.

Portanto, é fundamental compreender que os efeitos e impactos não ocorrem instantaneamente. A transformação territorial é um processo vivo que requer tempo, presença contínua e disposição para reavaliar os caminhos. Nesse sentido, avaliar também é cultivar: observar o que germina, o que perdura, o que precisa de cuidados e o que aponta para o futuro.

Uma avaliação vinculada ao território não se limita a indicadores externos. Ela surge de perguntas que têm sentido para a biblioteca e para quem trabalha nela: es-

tamos sendo úteis a quem mais precisa? O que mudou na relação da comunidade com a biblioteca? Conseguimos fortalecer as redes locais e dar visibilidade a vozes silenciadas?

Além disso, a avaliação pode se converter em uma poderosa ferramenta de incidência política. Quando bem documentada e comunicada, permite às bibliotecas apresentar evidências concretas dos impactos que geram, influenciando decisões públicas, disputando orçamentos e fortalecendo sua legitimidade perante agências culturais, educativas, de saúde e de assistência social. Comunicar os efeitos e impactos de forma sensível, acessível e estratégica é o que transforma as experiências locais em argumentos públicos de legitimidade e continuidade.

“A gente consegue concretizar as ações desse grupo de governança, as reuniões presenciais, as capacitações que a gente faz com esse pequeno grupo, esse pequeno comitê, porque a secretaria repassa algum dinheiro no ano para que a gente consiga reunir essas pessoas e pensar numa estratégia que vai além da atuação territorial, que é trabalhada em várias frentes, capacitações presenciais e virtuais, seminário internacional, atividades culturais, que acontecem em parceria com as bibliotecas. [...] Acho que isso é importante, isso é um trabalho a longo prazo, isso vai estendendo a atuação daquele território em particular, mas também ampliando para a região administrativa e para o Estado, para que a gente realmente materialize uma rede de bibliotecas públicas e comunitárias.” (SP Leituras – Associação Paulista de Bibliotecas e Leitura, São Paulo, Brasil)

A incidência política, portanto, não começa com a apresentação de um relatório. Ela se constrói com o tempo, baseada em relações de confiança, participação em conselhos e fóruns, trabalho em rede, produção de dados acessíveis e comunicação sensível. Incidir significa narrar o que fazemos com uma linguagem simples, imagens eloquentes e dados que dialogam com a realidade de quem toma decisões.

Compartilhar é permanência: a comunicação como memória e vínculo

Para uma escuta das bibliotecas: comunicar-se com o território, e não sobre ele

Compartilhar o que se vive, se constrói e se sonha nas bibliotecas públicas e comunitárias não é um gesto periférico ou instrumental, nem uma etapa posterior às ações. É parte integral da própria biblioteconomia, especialmente em contextos marcados pela invisibilidade histórica, desigualdade e silenciamento de vozes e territórios. Comunicar é permanência: é garantir que as experiências não se apaguem com o tempo, nem se percam entre papéis soltos ou arquivos esquecidos. Comunicar é cultivar a memória coletiva, afirmar a pertença e forjar vínculos que sustentam as bibliotecas como espaços vivos, significativos e afetivos.

Nesse contexto, a comunicação deixa de ser uma simples ferramenta técnica de difusão para converter-se em uma dimensão estratégica do trabalho territorial. Não se trata apenas de informar sobre o que foi realizado, mas de **narrar com cuidado, sensibilidade e contexto** os caminhos percorridos, os dilemas enfrentados e os aprendizados coletivos.

“[...] acreditamos que a biblioteca também somos nós, as pessoas, porque também temos conhecimento, temos história que podemos contar, escrever, não é verdade? E então, nesse entendimento, é que nós viemos trabalhando com as comunidades, promovendo sobretudo a voz dos anciãos e das anciãs, e a... a escuta das crianças e dos jovens, que podem produzir textos, podem também... e levamos como pretexto alguns textos de algumas leituras, mas contextualizadas, não é?” (Biblioteca Pública, Cusco, Peru)

Esta percepção reforça que comunicar também é uma forma de escutar. Quando a biblioteca decide como falar de si mesma, está, na verdade, construindo uma linguagem comum com o território: uma forma de contar histórias que respeita os tempos e os costumes da comunidade, reconhece seus saberes e busca maneiras acessíveis e criativas de se conectar com diferentes públicos.

Esse processo implica uma decisão ética: comunicar-se com o território, e não apenas sobre ele. Como relatado na mesma entrevista:

“[...] instauramos o dia da criança da biblioteca, que é independente das datas nacionais, internacionais, e é nesse dia que nós convocamos — perdão, dia da família da biblioteca. Então, o que fizemos? Convidamos os pais para que passassem um piquenique literário com as crianças, que fizessem seu dia de campo, viessem, trouxessem seu almoço, e nós colocávamos os livros. Então foi como uma sinergia muito bonita, porque a grande maioria — foram 50 famílias, porque naquele momento eram cerca de 60 crianças, 60 crianças, 50 famílias que se reuniram em nosso acampamento literário e foi muito bonito porque os pais terminaram dançando com as crianças, brincando com as crianças, mas o mais bonito foi que leram para elas [...] muitos pais — nós não acreditávamos — mas os pais pediram permissão em seus trabalhos para poder estar exclusivamente com seus filhos naquele dia [...]” (Biblioteca Pública, Cuzco, Peru)

Essa reflexão destaca que os formatos de comunicação institucional frequentemente não refletem a realidade dos territórios vulneráveis. Os relatórios técnicos e os documentos extensos podem cumprir funções formais, mas não alcançam aqueles que realmente vivem e sustentam os projetos. Portanto, a comunicação também deve ser um gesto pedagógico, político e poético, capaz de traduzir o impacto das ações em linguagens sensíveis e acessíveis, como vídeos, grupos de discussão, exposições, fotografias, murais e publicações comunitárias.

Além de tornar visíveis as ações e fortalecer as alianças, a comunicação feita com afeto e compromisso também ativa a imaginação sobre o que uma biblioteca

pode ser. Em um contexto em que muitas bibliotecas ainda são percebidas como espaços silenciosos e estáticos, a comunicação devolve às comunidades a imagem de bibliotecas vibrantes, diversas e comprometidas com os desafios reais da região.

“[...] essas alianças estratégicas nos permitiram ir crescendo, e sobretudo nos fortalecendo, e não somente como entidade, mas também fortalecendo as famílias, tecendo um tecido social no qual estão envolvidas várias entidades, não somente nós, mas também fundações, alianças estratégicas com entidades públicas, privadas, eh, com os pais sobretudo também, e com as crianças. Então, esse trabalho que fazemos é fortalecer o tecido social em nossas comunidades vulneráveis e rurais [...] dar importância à educação, dar importância à arte, dar importância à cultura [...]”
(Biblioteca Pública de Cuernavaca, Morelos, México)

Nessa perspectiva, comunicar também significa garantir a sustentabilidade. É uma forma de assegurar que as conexões não se percam e que os processos iniciados possam continuar para além dos prazos de uma convocatória, gestão ou financiamento. A comunicação, realizada em diálogo com a comunidade local, fortalece a legitimidade pública da biblioteca e constrói pontes com instituições, prefeituras, coletivos e políticas públicas.

Por fim, comunicar é cultivar o patrimônio comum. É deixar marcas em muros, telas, discursos e memórias. É garantir que os caminhos percorridos pelas bibliotecas públicas e comunitárias possam ser conhecidos, reconhecidos e, sobretudo, perpetuados. Registrar, narrar, publicar, compartilhar: todas essas são formas de cuidar daquilo que, se não for contado, pode se perder. E, como ensinam as bibliotecas vivas, aquilo que não se compartilha, desaparece.

Ferramentas sugeridas

- Indicadores de impacto participativo: criados com a comunidade para refletir o que é importante avaliar — frequência, qualidade dos vínculos, escuta ativa, mudanças percebidas, continuidade, ampliação de relações, entre outros.
- Círculos de escuta avaliativa: momentos coletivos com usuários, parceiros e equipe da biblioteca para debater avanços, dificuldades e aprendizados. Podem ser realizados ao final de ciclos, oficinas ou ações relevantes.
- Caderno de registro da aliança: acompanhamento contínuo e qualitativo da trajetória da aliança — encontros importantes, conflitos, superações, afetos, rupturas e celebrações.
- Mapa de transformação: cartografia simbólica ou visual das mudanças percebidas no território a partir da presença e da ação da biblioteca. Pode ser realizado com desenhos, colagens, textos ou narrativas orais.
- Portfólio de incidência: documento que reúne registros fotográficos, relatórios, dados, matérias de imprensa, vídeos, produtos culturais e materiais pedagógicos gerados no processo. Funciona como ferramenta de incidência.

Por que medir²¹ o impacto nas bibliotecas públicas?

A medição de impacto é um componente essencial e estratégico para a sustentabilidade e o desenvolvimento das bibliotecas públicas. Vai além da simples coleta de dados; trata-se de gerar a inteligência necessária que permite às bibliotecas desenhar, implementar e otimizar seus serviços e, o que é mais importante, demonstrar seu valor inegável e garantir apoio contínuo de seus diversos stakeholders. (Cottrill et al., 2015)

No contexto das bibliotecas públicas, a medição de impacto refere-se à avaliação sistemática de como os programas e serviços afetam diretamente a vida das pessoas e as suas comunidades. Isso implica um processo rigoroso que parte da identificação das necessidades específicas da comunidade — muitas vezes mediante diagnósticos participativos — para, em seguida, elaborar métricas que permitam quantificar como as bibliotecas abordam essas necessidades. Finalmente, o objetivo é utilizar esses dados para persuadir os tomadores de decisão a apoiar mudanças em políticas ou financiamentos de longo prazo. É um esforço integral que informa, orienta e integra evidências para sustentar a continuidade dos resultados dos programas.

Embora nosso objetivo não seja elaborar uma publicação dedicada especificamente à avaliação e aos impactos, seria irresponsável de nossa parte não oferecer orientações sobre o tema, para que você possa tomar as melhores decisões. De qualquer forma, é possível encontrar mais informações na *Guia para estudos de valor em Bibliotecas*, desenvolvida pela Iberbiblioteca (Gomez, 2022). <https://www.iberbibliotecas.org/guia-para-estudios-de-valor-en-bibliotecas/>

Em primeiro lugar, é importante compreender o campo das avaliações como uma pirâmide, cuja cúspide corresponde aos impactos: modificações, apropriações e mudanças que ocorrem na população a longo prazo (Diagrama 3).

.....
²¹ Quando falamos de “medição”, nossa mente costuma ir diretamente para escalas e números. É verdade que, em seu sentido mais estrito e etimológico, “medir” implica quantificar. No entanto, no campo das ciências sociais, da avaliação e do impacto, o termo “medição de impacto” evoluiu para abranger o processo completo de avaliação e compreensão dos efeitos de uma intervenção, incluindo tanto as dimensões quantificáveis quanto as descritivas e qualitativas.

Diagrama 3. Pirâmide de Avaliação



Fonte: Elaboração própria a partir de (Carrasco, et. all., 2011)

A avaliação de resultados determina o cumprimento dos nossos objetivos, enquanto a avaliação de produtos e serviços define o alcance na entrega destes. Finalmente, a avaliação de atividades focaliza nos processos de gestão.

Portanto, quando nos referimos a impacto, estamos falando, para este caso, do primeiro e do segundo patamar superiores da pirâmide. Mas como o levamos a cabo? O primeiro passo é sempre pensar na capacidade da sua equipe, seja em relação à carga de trabalho seja em relação aos conhecimentos técnicos. Em segundo lugar, lembre-se de que, neste guia, falamos de associatividade, portanto, é possível que o mundo acadêmico seja parte de nossos sócios-chave, caso em que, nesta etapa, podem nos oferecer um apoio relevante.

Se não for o caso, então definamos o alcance dentro de nossas possibilidades técnicas e de tempo de dedicação. Para isso, seguem as sugestões a seguir.

- Busque a informação qualitativa (conversas, escutas e entrevistas). Lembre-se de que ensinamos você a sistematizá-la.
- Busque as fontes secundárias (dados estatísticos da comuna). Lembre-se de que também ensinamos você a sistematizá-las.
- Finalmente, criaremos um instrumento quantitativo, um questionário, com as

mesmas perguntas das entrevistas, mas quantificadas, em frequência de atividades, em valoração etc. Para isso, podemos utilizar ferramentas disponíveis como Google Forms. Deixamos este vídeo que pode ajudar: https://www.youtube.com/watch?v=s46m6sSZl_g

Agora, o que fazer com esta informação? Propomos que seja desenvolvido o que se conhece como painel. Este painel estará composto, em alguns casos, pelas mesmas pessoas que você entrevistou no processo de diagnóstico participativo ou poderá substituí-las por pessoas com características similares. (Streatfield, et. all., 2015)

Para isso, propomos a matriz a seguir para planejar seu estudo misto de tipo painel.

Tabela 7. Matriz para o planejamento de um estudo do tipo painel

Fase	Elementos-chave	Descrição
1. Preparação e Conceitualização (Pré-Painel)	Objetivos do Impacto	Avaliar mudanças como: habilidades digitais, leitura crítica, inclusão social, acesso a oportunidades, cultura de paz, identidade linguística.
	Programas/Serviços Focais	Oficinas de alfabetização digital, clubes de leitura, coworking, assessoramentos, espaços interculturais.
	Teoria da Mudança	Relação entre intervenção e mudança esperada. Serve como marco para perguntas e indicadores.
	Indicadores Quantitativos	Frequência de uso, oficinas completadas, melhora na velocidade de leitura, inserção laboral/educacional.
	Indicadores Qualitativos	Percepção de melhora, participação comunitária, relatos pessoais, senso de pertencimento.
	População do Painel	Crítérios de inclusão: usuários(as) frequentes ou de programas específicos. Tamanho suficiente para análise mista. Consentimento informado necessário.
2. Desenho de Instrumentos	Questionários Quantitativos	Formato digital: inclui dados sociodemográficos, uso de serviços, escalas Likert, opção múltipla.
	Roteiros de Entrevista Qualitativa	Semiestruturados: perguntas sobre experiências, mudanças de vida, benefícios, histórias de impacto.
3. Implementação do Painel	Linha de Base (T0)	Aplicação de questionário e entrevistas no início da participação.
	Ondas de Acompanhamento (T1, T2...)	Periodicidade regular (a cada 6 a 12 meses): repetem-se as enquetes e entrevistas. Tentar acompanhar as mesmas pessoas.
	Registro Detalhado	Documentação sistemática de dados e mudanças observadas.
4. Análise de Dados	Análise Quantitativa	Estatística descritiva e comparativa longitudinal (T0 vs. T1/T2). Ferramentas: SPSS, R, Excel.

Fase	Elementos-chave	Descrição
	Análise Qualitativa	Transcrição, codificação temática, padrões, narrativas. Ferramenta: Matriz de sistematização.
	Triangulação de Dados	Associação de resultados qualitativos e quantitativos para validar achados.
5. Comunicação e Advocacy	Relatórios de Impacto	Combinação de dados numéricos (tabelas, gráficos) e qualitativos (testemunhos).
	Narrativas de Impacto	Histórias pessoais que ilustram mudanças positivas atribuídas à biblioteca.
	Apresentações Estratégicas	Adaptação para públicos-chave: tomadores de decisão, doadores, comunidade.
	Materiais de Difusão	Folhetos, infográficos, vídeos curtos focados nos resultados essenciais.
	Diálogo Contínuo	Uso ativo dos resultados para fortalecer o apoio institucional e comunitário.

Fonte: Elaboração Própria

A importância estratégica da mensuração do impacto para a sustentabilidade e a *advocacy*

A *advocacy* — entendida como as ações de incidência, defesa ou promoção para influenciar a tomada de decisões em nível local, regional, estadual, nacional e internacional em apoio às bibliotecas públicas — encontra nos dados de impacto seu elemento mais crucial e potente (Cottrill et al., 2015).

A seguir, detalha-se por que a medição de impacto é indispensável para uma *advocacy* efetiva.

- Assegurar recursos financeiros adequados: frequentemente, o financiamento local é insuficiente. A medição de impacto fornece as provas irrefutáveis necessárias para defender novos mecanismos de financiamento e garantir a alocação adequada de recursos. Ao demonstrar o valor gerado, incentiva-se que governos e financiadores reinvestam continuamente nas bibliotecas para manter suas instalações, atualizar tecnologias e capacitar suas equipes.
- Construir compreensão do valor intrínseco: os dados de impacto ajudam a posicionar as bibliotecas públicas nas agendas políticas e orçamentárias. Permitem promover de forma contundente como as bibliotecas contribuem para o desenvolvimento humano, social e econômico integral da comunidade, superando percepções tradicionais.
- Acelerar políticas e financiamento para o acesso: uma *advocacy* baseada em evidências facilita a incidência para políticas ou mecanismos de financiamento que ampliem a cobertura de banda larga, garantindo acesso à internet

acessível para as bibliotecas e, conseqüentemente, para a população.

- Melhorar políticas e regulações: a evidência de impacto contribui para defender e garantir melhores políticas e regulamentos que orientam a gestão, o pessoal, as instalações e os serviços bibliotecários. Isso pode incluir a defesa de qualificações mínimas para bibliotecários ou a implementação de processos de capacitação contínua.
- Superar desafios comuns: a incidência baseada em dados é uma ferramenta poderosa para enfrentar obstáculos recorrentes como financiamento inadequado, alta rotatividade de pessoal ou tecnologia obsoleta, ao defender soluções concretas como novos mecanismos de financiamento ou políticas de renovação tecnológica.

Implementação e utilização da medição de impacto na prática

A efetividade da medição de impacto na *advocacy* materializa-se por meio de um processo bem estruturado, conforme exposto a seguir.

- Desenho integrado: as oportunidades de *advocacy* influenciam, até mesmo, as decisões mais iniciais sobre o tipo de impacto que os beneficiários buscarão e medirão. Isso implica um desenho de programas bibliotecários centrado no(a) usuário(a) e nas necessidades da comunidade, considerando também as prioridades estratégicas dos atores governamentais (por exemplo, emprego ou inclusão digital).
- Sustentabilidade da coleta de dados: os programas buscam assegurar que as bibliotecas continuem coletando e compartilhando dados de impacto mesmo após o fim do financiamento inicial. Isso é alcançado mediante o desenho de marcos de medição que possam ser mantidos pelas equipes locais e pela capacitação em torno da importância desses dados como evidência vital para futuras ações de *advocacy*.
- Colaboração de especialistas: os especialistas em avaliação articulam o processo. Essa sinergia coordena suas atividades desde a identificação das necessidades comunitárias e prioridades governamentais até a definição dos dados de impacto mais úteis e sua apresentação de maneira convincente aos tomadores de decisão.

Fechamento

Avaliar também significa reconhecer os sentidos que impulsionam o caminho. Quando uma biblioteca se compromete com o território, não está apenas avaliando a eficiência de suas ações, mas também o poder das relações que constrói, a memória coletiva que cultiva e os futuros possíveis que ajuda a imaginar.

Influenciar significa materializar esse poder em políticas públicas, planos municipais, editais e legislações. Significa assegurar que a biblioteca deixe de ser apenas um espaço de resistência e se converta em um espaço legítimo para propostas, disputas e transformação institucional.

As alianças que permanecem vivas, que se avaliam ouvindo e que se comunicam com força são as que prosperam mesmo em meio à adversidade.

O desenvolvimento de alianças estratégicas é um passo fundamental para consolidar a presença territorial das bibliotecas e ampliar sua capacidade de ação. Não se trata apenas de somar contatos, mas de criar redes dinâmicas de cooperação com atores que compartilham, complementam ou ampliam a missão da biblioteca.

“estas alianças estratégicas nos têm permitido crescer e, sobretudo, nos fortalecer, não apenas como entidade, mas também fortalecer as famílias, construir um tecido social onde estão envolvidas várias entidades, não apenas nós, mas fundações, alianças estratégicas com entidades públicas, privadas, com os pais, sobretudo também, e com as crianças. Então esse trabalho que fazemos é fortalecer o tecido social em nossas comunidades vulneráveis e rurais, de maneira que não digam apenas ‘ah, vamos um pouquinho e pronto, acabou o processo do projeto’, mas que fazemos tudo por completo, de maneira que esse tecido social tem se transformado, mudando a mentalidade não apenas da criança, do adolescente e do jovem, mas também do pai, e dar importância à educação.” (Biblioteca La Faroleta, Equador, bairro periférico de Guayaquil)

A prática de planejar e construir alianças também pode ser entendida como parte do movimento internacional de defesa da causa no campo bibliotecário. Como bem afirma Martínez-Cadama (2024), “a falta de planejamento, a espontaneidade etc. fizeram com que essas reivindicações não tenham sido tão silenciadas quanto se esperava [...] conceitos como defesa e influência política podem constituir ferramentas para obter maior e melhor visibilidade e impacto na agenda pública”. Essa estratégia internacional se encontra, por exemplo, na nova proposta da IFLA (2019-2024) com o lema “Inspirar, Conectar, Facilitar, Envolver”, que redefine as bibliotecas como agentes de defesa, especialmente em diálogo com marcos globais como a Agenda 2030. Nesse cenário, instituições como Iberbibliotecas, a OEI e o CERLALC consolidaram-se como pontos estratégicos de articulação regional.

O conceito contemporâneo de *advocacy* da causa questiona a ideia da neutralidade bibliotecária. O ativismo institucional deve ser compreendido em sua complexidade e contextualizado de acordo com o ambiente político e cultural de cada país, considerando especialmente as transformações sociais e o surgimento de novos atores políticos. [...] a biblioteca, desde suas origens, é comunitária, porque tem uma relação muito estreita com as comunidades e tem fortalecido esse trabalho, e é através disso, certo? Dessa maneira, é possível otimizar todo o trabalho de impacto que se realiza na comunidade[...]. (Martínez-Cardama, 2024)

Resumo

Tabela 8. Resumo do Guia

Etapa	Função Principal	Ferramentas/ Métodos	Resultados Esperados	Atores-chave
1. Missão	Oferecer direção estratégica e sentido a toda ação da biblioteca	Declaração participativa de missão; reflexão institucional	Propósito claro, legitimidade comunitária, alinhamento de objetivos	Equipe bibliotecária, comunidade, entidades governamentais
2. Diagnóstico Comunitário	Compreender necessidades, problemáticas, sonhos e recursos do território	Pesquisas, entrevistas, oficinas comunitárias, observação	Mapa de necessidades e oportunidades específicas do entorno	Comunidade local, organizações sociais, lideranças territoriais
3. Gestão Territorial	Desenhar uma estratégia situada baseada em atores e alianças	Mapa de atores, análise de redes, identificação de alianças	Plano territorial coerente; alianças estratégicas ativas e funcionais	ONGs, centros de saúde, escolas, juntas de bairro, municípios
4. Novos Serviços	Implementar ações concretas que respondam às necessidades detectadas	Desenho e implementação participativa de serviços, pilotos, oficinas	Serviços inovadores, pertinentes e sustentáveis com impacto direto	Comunidade beneficiária, parceiros estratégicos, bibliotecários
5. Efeitos e Impactos	Avaliar resultados e impactos sociais a curto e longo prazo	Indicadores de sustentabilidade comunitária; avaliação participativa	Medição de transformação social, aprendizados, ajustes estratégicos; maior legitimidade e sustentabilidade	Comunidade, avaliadores, aliados institucionais e territoriais

• **Do entendimento profundo à ação transformadora: o caminho para novos serviços**

A jornada rumo à inovação de serviços em uma biblioteca pública ou comunitária não é linear, mas, sim, um ciclo de aprendizagem e adaptação. Cada etapa, desde a definição da missão até a consolidação de alianças, alimenta a etapa seguinte, culminando, por sua vez, em um serviço que realmente impacta a comunidade.

a. Missão: a bússola estratégica

Tudo começa com a missão da biblioteca. Ela não é uma simples declaração, mas a bússola estratégica que orienta cada decisão. Se a missão de uma biblioteca é, por exemplo, “ser um centro de desenvolvimento comunitário e de promoção da cidadania ativa”, cada diagnóstico, mapa e aliança deve apontar para o fortalecimento desse propósito fundamental. A missão dá sentido e legitimidade à busca por novos serviços, garantindo que qualquer iniciativa esteja alinhada ao propósito existencial da biblioteca.

b. Diagnósticos comunitários: escutar a voz do território

Com a missão clara, o passo seguinte é escutar atentamente a comunidade. Os diagnósticos comunitários são ferramentas essenciais para isso. Eles nos permi-

tem ir além das suposições e compreender as necessidades, os desafios, os sonhos e os recursos existentes no território. Em comunidades muitas vezes vulneráveis, esses diagnósticos revelam problemas complexos como falta de conectividade, desnutrição, discriminação linguística ou violência. Eles não identificam apenas carências, mas também fortalezas e o entusiasmo inerente da comunidade — aspectos vitais para qualquer iniciativa bem-sucedida.

c. Mapa de atores: identificando a rede de possibilidades

O Mapa de Atores (MA) organiza a informação do diagnóstico e a torna visível, mostrando todos os indivíduos, organizações e instituições que influenciam ou são influenciados pelo território. Esse mapa nos permite entender posicionamentos, interesses, recursos e dinâmicas de poder. Ele ajuda a identificar quem são os “pontes”, os “abertos ao diálogo” e aqueles grupos desarticulados que, apesar de compartilharem objetivos, precisam ser conectados. É aqui que começamos a enxergar as possibilidades de colaboração para enfrentar os problemas detectados.

d. Gestão territorial: integrando o conhecimento na prática

A gestão territorial é o processo de integrar a missão, os diagnósticos e o mapa de atores em uma estratégia coerente e contextualizada. Significa planejar ações que respondam diretamente às realidades locais, indo além do que a biblioteca “acredita” ser importante, para focar no que a comunidade realmente “necessita”. Nesta fase, a biblioteca se torna sintonizada com o contexto da cidade, considerando tendências, pesquisas e a realidade cotidiana para planejar adequadamente suas intervenções. A gestão territorial permite à biblioteca compreender seu papel específico em um ecossistema complexo, adaptando seus serviços para que sejam relevantes e eficazes nesse entorno particular.

e. Alianças estratégicas: multiplicando a capacidade de resposta

Com um entendimento claro do território e de seus atores, a biblioteca está pronta para a ação colaborativa. As alianças estratégicas são o veículo para transformar conhecimento em impacto ampliado. Elas são construídas com os atores identificados no MA que podem contribuir com recursos, conhecimentos ou legitimidade.

Como vimos, a biblioteca é frequentemente percebida como um “espaço seguro”, uma vantagem inestimável em contextos complexos ou vulneráveis. As alianças permitem potencializar esse espaço, alcançando famílias e pessoas que de outra forma seriam difíceis de atingir. Seja para enfrentar problemas de violência e desnutrição, seja para enfrentar discriminação linguística, a biblioteca, junto com seus aliados, pode gerar uma rede de apoio muito mais robusta e eficaz para as comunidades. A aliança é a ponte entre a análise e a capacidade de intervenção em grande escala.

- **Novos serviços:** o resultado do processo

A combinação e a sinergia de todos esses elementos culminam na geração de novos serviços. É o momento em que:

- a missão dá o propósito;
- os diagnósticos comunitários revelam as necessidades e oportunidades específicas (por exemplo, programas de apoio à língua materna, oficinas de habilidades digitais para idosos, espaços de acolhimento emocional para jovens em áreas de conflito);
- o mapa de atores identifica os parceiros que têm recursos e vontade de colaborar (por exemplo, o centro de saúde local, a associação de moradores, uma ONG de educação, uma universidade ou líderes comunitários);
- a gestão territorial garante que esses serviços sejam desenhados de forma contextualizada e sustentável, com uma visão que vai além da própria biblioteca;
- as alianças oferecem os recursos humanos, logísticos, financeiros e a legitimidade social para implementar esses serviços de forma eficaz e com maior alcance.

f. Finalmente, o ciclo se encerra com a avaliação dos efeitos e impactos dos novos serviços. Esta etapa é fundamental para entender se as intervenções geraram a mudança desejada e se realmente melhoraram a qualidade de vida das comunidades, especialmente as mais vulneráveis. Não se trata apenas de quantas atividades foram realizadas ou quantas pessoas participaram, mas do que mudou como resultado dessas ações.

- **Efeitos:** mudanças imediatas e diretas que podem ser observadas. Por exemplo, em um programa de alfabetização digital, um efeito seria o aumento no número de pessoas que sabem usar um computador. Em um espaço seguro em um ambiente de violência, um efeito seria que mais famílias se sintam confortáveis para frequentá-lo: “apreciamos como uma oportunidade que as bibliotecas sejam geralmente percebidas como um espaço seguro, e em ambientes de violência isso é muito bom porque nos permite chegar a lugares e a famílias...” (E2).
- **Impactos:** mudanças profundas e de longo prazo, que contribuem para a transformação social. No caso da alfabetização digital, o impacto poderia ser uma maior inserção laboral ou a redução da brecha digital. Em programas de revitalização linguística em comunidades andinas, o impacto vai além do uso da língua: “está presente a intenção de revitalizar culturalmente a língua, suas tradições, mas também está presente a discriminação linguística...” (E2). Aqui, o impacto real seria a diminuição da discriminação linguística, o aumento do orgulho cultural e a melhoria da autoestima da comunidade.

A medição desses efeitos e impactos é realizada por meio de Indicadores de Sustentabilidade Comunitária (idealmente cocriados com a comunidade) e revisados periodicamente nos Pontos de Reavaliação Coletiva. Esse monitoramento contínuo não apenas demonstra o valor da biblioteca e de suas alianças, mas também permite aprender, ajustar estratégias e garantir que os serviços permaneçam pertinentes e transformadores ao longo do tempo. Assim, a biblioteca não apenas oferece serviços, mas se torna uma verdadeira agente de mudança social.

Quando uma biblioteca escuta, registra e comunica o que transforma, ela não apenas informa: ela abre caminhos, semeia sentido e reivindica o reconhecimento institucional que a comunidade já lhe concede na prática.

Bibliografía

- Streatfield, D., Andrade, P., Chiranov, M., Dryžaite, I., Kochanowicz, M., Liubyva, T., & Tkachuk, Y. (2015). *Innovative impact planning and assessment through Global Libraries*. Emerald Publishing, 177-192.
- Carrasco, S., Blasco, O., Coll, V., Marco-Serrano, F., Rausell, P., & Vila, L. (2011). *Cómo evaluar intervenciones de Cultura y Desarrollo II: Una propuesta de sistemas de indicadores*. Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
- Cottrill, J., Andrade, P., Letelier, F., García, H., Chiranov, M., Tkachuk, Y., ... Triyono. (2015). *From impact to advocacy: working together toward public*. 159-176.
- Gomez, J. (2022). *Guía para estudios de valor en bibliotecas*. Bogotá: Iberbiblioteca.
- Martínez-Cardama, S. (2024). *Bibliotecas, archivos y el reto de la incidencia política: ¿de qué hablamos cuando hablamos de advocacy?* IweTel.
- Ortiz, M., Matamoro, V., & Psathakis, J. (2016). *Guía para confeccionar un mapeo de actores*. Fundación Cambio Democrático.
- Osterwalder, A., Pigneur, I., Smith, A., & Bernarda, G. (2016). *Diseñando la propuesta de valor*. DEUSTO.
- Patton, M. (2011). *Developmental Evaluation*.
- Sepúlveda, H. (2013). *Power Pitch Method. El arte de construir un pitch para encantar a tus clientes y generar nuevos negocios*. OMB.
- Yim, M., Fellows, M., & Coward, C. (2020). *Mixed-methods library evaluation integrating the patron, library, and external perspectives: The case of Namibia regional libraries*. Elsevier, 1-10.

ANEXOS

1. Matriz de Mapa de Atores – Bibliotecas Públicas e Comunitárias

Tipo de Ator	Exemplos Específicos	Nível de In- fluência (Alto/ Médio/Baixo)	Nível de In- teresse (Alto/ Médio/Baixo)	Papel/Potencial de Colaboração	Estratégia de Vinculação
Instituições Públicas	Ministério da Cultura, Prefeitura, Bibliotecas Nacionais, Centros Culturais Públicos, Ministérios da Educação e Desenvolvimento Social	Alto	Alto	Financiamento, políticas públicas, apoio técnico, programas culturais	Coordenação institucional, participação em mesas de trabalho
Instituições Privadas	Empresas locais, câmaras de comércio, livrarias privadas, meios de comunicação	Alto/Médio	Médio	Patrocínios, divulgação, doações de livros ou infraestrutura	Alianças estratégicas e programas de responsabilidade social
ONGs e Fundações	Fundação La Fuente, ONGs de alfabetização digital, organizações de fomento à leitura	Médio	Alto	Implementação de projetos, capacitações, atividades de extensão	Convênios de colaboração, coorganização de atividades
Organizações Comunitárias	Associações de moradores, clubes de idosos, coletivos juvenis, associações de migrantes	Baixo/Médio	Alto	Participação ativa, cocriação de atividades, voluntariado	Programas participativos, atividades comunitárias de base
Centros Educativos	Escolas, liceus, universidades, centros de formação técnica	Médio	Alto	Atividades formativas, práticas profissionais, incentivo à leitura escolar	Programas educativos e estágios
Instituições Culturais e Artísticas	Museus, teatros, coletivos artísticos, centros culturais independentes	Médio	Médio	Intercâmbio de atividades culturais, oficinas, exposições	Redes culturais e programação conjunta
Organismos Internacionais	UNESCO, IFLA, Banco Interamericano de Desenvolvimento	Alto	Médio	Financiamento internacional, boas práticas, programas globais	Candidaturas a fundos e participação em redes internacionais
Meios de Comunicação Locais	Rádios comunitárias, imprensa local, portais web locais	Médio	Médio/Alto	Divulgação de atividades, campanhas de promoção	Relação com a imprensa e comunicação estratégica

Como utilizá-la?

1. Identificar os atores concretos no seu território e posicioná-los na tabela.
2. Avaliar sua influência e interesse (você pode substituir Alto/Médio/Baixo por valores de 1 a 5 para uma maior precisão).
3. Definir a estratégia de vinculação conforme o tipo de ator e a sua prioridade estratégica.

2 – MODELO DE ORÇAMENTO DETALHADO PARA PROJETOS DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS E COMUNITÁRIAS

Contexto

A elaboração de um orçamento detalhado é um passo estratégico para garantir a sustentabilidade e a transparência na gestão de bibliotecas públicas e comunitárias. Além de ser um requisito frequente em editais e convênios de colaboração, o orçamento funciona como uma ferramenta de planejamento que assegura que as atividades previstas sejam viáveis e que os recursos sejam distribuídos de forma equilibrada e eficiente.

Objetivo do anexo

Este anexo apresenta um modelo simplificado para elaboração de orçamentos, adaptado à realidade das bibliotecas públicas e comunitárias da América Latina e do Caribe. O objetivo é oferecer uma referência padrão para a organização dos custos, utilizando **percentuais do orçamento total** em vez de valores absolutos, permitindo que cada instituição adapte o modelo à sua moeda e ao seu contexto local.

1. Por que elaborar um orçamento?

Facilita a previsão de necessidades e reduz riscos financeiros.

Melhora a comunicação com entidades financiadoras, patrocinadores e parceiros estratégicos.

Permite planejar a execução das atividades de maneira realista.

Garante clareza na gestão interna, favorecendo a alocação estratégica de recursos.

Nota: um orçamento deve ser considerado um instrumento dinâmico, que pode — e deve — ser revisado ao longo do projeto, sempre que as circunstâncias o exigirem.

2. Estrutura básica do orçamento

O orçamento de um projeto pode ser organizado em **categorias de gasto**. Para cada categoria, atribui-se um percentual do orçamento total, que pode variar conforme a natureza e as prioridades do projeto.

Categorias sugeridas

a) Recursos Humanos — 30% a 50% do orçamento: custos relacionados a equipe técnica, coordenação, facilitadores, profissionais externos, entre outros.

b) Material de escritório e suprimentos — 15% a 25% do orçamento: materiais básicos, insumos de atividades, equipamentos menores etc.

c) Infraestrutura e logística — 10% a 20% do orçamento: transporte, aluguel de espaços, manutenção, equipamentos maiores, adaptações estruturais.

d) Comunicação e promoção — 10% a 15% do orçamento: produção de materiais gráficos, divulgação, mídias sociais, eventos de apresentação.

e) Reserva técnica/contingências — 5% a 10% do orçamento: valor destinado a imprevistos, ajustes técnicos ou necessidades emergenciais.

Categoria	Descrição	% do orçamento total
Recursos Humanos	Retribuições a pessoal, formadores, palestrantes	40%
Material de escritório e suprimentos	Materiais para oficinas, papelaria	20%
Infraestrutura e logística	Transporte, aluguel de equipamentos ou investimentos	15%
Comunicação e promoção	Material gráfico, divulgação em redes sociais	15%
Reserva técnica / contingências	Fundo para gastos imprevistos	10%

4. Exemplo aplicado

Festival Comunitário de Leitura “Letras no Bairro”

Descrição geral:

Evento de três dias organizado por uma biblioteca comunitária em colaboração com centros educativos locais, com o objetivo de promover a leitura, a literatura oral e o acesso à cultura no bairro.

O festival incluirá sessões de mediação de leitura, quatro oficinas temáticas (escrita criativa, ilustração, narração oral e criação de fanzines), apresentações culturais e uma feira de troca de livros.

Participarão três centros educativos da comunidade, que enviarão grupos de estudantes para as atividades.

Orçamento total disponível: equivalente a **5.000 USD** (convertidos para a moeda local).

Categoria	Descrição dos gastos	% do orçamento total	Valor (exemplo)
Recursos Humanos	Retribuição para 6 mediadores de leitura, formadores, equipe de som e pessoal de limpeza.	40%	USD 2.000
Material de escritório e suprimentos	Aquisição de livros para prêmios, materiais para oficinas, insumos para sinalização e decoração do espaço.	20%	USD 1.000
Infraestrutura e logística	Transporte de convidados, aluguel de cadeiras, mesas e sistema de som.	15%	USD 750
Comunicação e promoção	Impressão de cartazes, elaboração de faixas, anúncios em rádios comunitárias e promoção nas redes sociais.	15%	USD 750
Reserva técnica/ contingências	Fundo para cobrir gastos não previstos.	10%	USD 500

Resumo narrativo da aplicação: durante o evento, serão contratados 6 mediadores e formadores para o desenvolvimento das atividades. Serão realizados 4 workshops temáticos com participação direta de estudantes e professores(as) dos 3 centros educativos envolvidos. 20% do orçamento será destinado à aquisição de livros e materiais, garantindo a qualidade dos insumos para os workshops. A logística incluirá o transporte de autores(as) convidados(as) e a montagem de um palco básico para as apresentações. A comunicação será realizada de forma combinada: por meio de cartazes no bairro e divulgação digital. Por fim, 10% do orçamento será reservado para contingências, garantindo flexibilidade para possíveis ajustes de última hora.

5. Erros frequentes e como evitá-los

Erro	Impacto	Como evitar
Não incluir uma reserva técnica	Dificuldade para enfrentar imprevistos	Destinar pelo menos 5% do orçamento total
Superdimensionar recursos humanos e negligenciar outros custos	Falta de fundos para materiais ou comunicação	Equilibrar as categorias de gasto

Não detalhar as rubricas	Falta de transparência e controle	Detalhar cada item dentro da categoria correspondente
Copiar valores fixos de outro contexto	Orçamento distante da realidade local	Trabalhar sempre com percentuais adaptados ao contexto

6. Lista de verificação antes da entrega final

- ☐ Todas as categorias de gasto estão incluídas.
- ☐ Os percentuais somam 100%.
- ☐ O orçamento reflete as prioridades do projeto.
- ☐ Existe uma reserva técnica para contingências.
- ☐ Os cálculos foram convertidos para a moeda local.

3 – REDE DE OBJETIVOS PARA PROJETOS DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS E COMUNITÁRIAS

Contexto

A Rede de Objetivos é uma ferramenta de planejamento que organiza, de forma lógica e visual, a relação entre as ações de um projeto, seus objetivos específicos e o objetivo geral. Sua aplicação contribui para garantir clareza, foco e coerência desde a concepção até a avaliação final, permitindo que as bibliotecas, mesmo com equipes reduzidas ou com a participação constante da comunidade, mantenham seus projetos alinhados com as necessidades reais do território.

Diferentemente de um simples cronograma ou de uma lista de atividades, a Rede de Objetivos funciona como um mapa que conecta intenções e resultados, ajudando a manter o projeto orientado para o impacto desejado.

1. Por que utilizar uma Rede de Objetivos?

Organização estratégica: transforma ideias dispersas em um plano coerente.

Clareza para financiadores e parceiros: permite compreender rapidamente a proposta e seu potencial impacto.

- **Gestão de prioridades:** direciona os recursos humanos e financeiros para o que é estratégico.
- **Acompanhamento e avaliação:** estabelece indicadores claros e verificáveis.
- **Alinhamento comunitário:** garante que as ações respondam a necessidades reais e contextualizadas do território.

- **Situação prática:** Se um diagnóstico participativo revela baixa presença de jovens na biblioteca, a Rede de Objetivos pode estruturar um objetivo específico voltado a atividades culturais para esse grupo etário, com ações e indicadores claros para medir seu impacto.

2. Diferença entre Rede de Objetivos e Lista de Atividades

Lista de Atividades	Rede de Objetivos
Conjunto de tarefas isoladas	Estrutura lógica que mostra como as tarefas se conectam com os objetivos
Se centra no 'o que fazer'	Se centra no 'por quê' e 'para quê' fazer
Não necessariamente mensurável	Inclui indicadores e metas
Não mostra o impacto esperado	Define resultados e transformação

3. Etapas detalhadas para construir a Rede de Objetivos

- **Partir do diagnóstico:** recolher dados quantitativos e qualitativos sobre necessidades e potencialidades da comunidade.
- **Definir o objetivo geral:** formular a transformação desejada a longo prazo, de forma ampla, mas realista.
- **Criar objetivos específicos:** resultados mensuráveis com prazos definidos.
Listar ações e atividades: detalhar o que será feito, quem fará e quando.
- **Estabelecer indicadores:** utilizar critérios claros, mensuráveis, viáveis e com prazos definidos.
- **Revisar a coerência:** garantir que todas as ações estejam vinculadas aos objetivos específicos e que estes conduzam ao objetivo geral.

4. Modelo visual da Rede de Objetivos

[Objetivo Geral]



[Objetivo Específico 1] — [Ação 1.1] — [Ação 1.2] — [Indicadores]



[Objetivo Específico 2] — [Ação 2.1] — [Ação 2.2] — [Indicadores]

5. Exemplo aplicado – “Biblioteca no Bairro Y”

Objetivo Geral: Fomentar a leitura e fortalecer o vínculo comunitário no Bairro Y ao longo de 12 meses.

Objetivo Específico	Ações/Atividades	Indicadores	Prazo
Realizar eventos culturais mensais	12 cine-fóruns, 6 recitais poéticos e 6 tertúlias	N.º de eventos realizados; n.º total de participantes (meta: 1.200 pessoas/ano)	Jan–Dez 2025
Melhorar a coleção infantil	Compra de 50 livros infantis e realização de 12 sessões de contação de histórias	Lista de títulos adquiridos; n.º de meninas e meninos participantes (meta: 300)	Fev–Out 2025

6. Erros comuns e soluções

Erro	Impacto	Como evitar
Objetivos vagos ou genéricos	Dificulta a avaliação e a captação de recursos	Formular objetivos específicos e mensuráveis
Ausência de indicadores	Impossível medir resultados	Definir métricas desde o início
Ações demais sem relação com os objetivos	Desperdício de recursos	Revisar a coerência da rede
Prazos irreais	Compromete a execução	Planejar conforme a capacidade e os recursos disponíveis

7. Lista de verificação antes de finalizar

- ☐ O objetivo geral está claro e contextualizado.
- ☐ Os objetivos específicos são mensuráveis e viáveis.
- ☐ Todas as ações estão alinhadas com os objetivos específicos.
- ☐ Indicadores definidos para cada objetivo.
- ☐ Rede visual clara e fácil de comunicar.

